



UNIVERSIDAD CENTRAL "MARTA ABREU" DE LAS VILLAS
VERITATE SOLA NOBIS IMPONETUR VIRILISTOGA. 1948

FACULTAD DE INDUSTRIAL Y TURISMO

TRABAJO DIPLOMA

***Título: Diagnóstico de Gestión del Producto
Gastronómico en el Restaurante “La Concha”***

Diplomante: Nancy Sosa Neyra

Tutora: MSc. Guadalupe Maure Agüero

Santa Clara, 2009

CON SU ENTRAÑABLE TRANSPARENCIA



Pensamiento



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

Philip Crosby

Agradecimientos



*A mi **tutora** por su constante apoyo, consejos, paciencia y opiniones que sirvieron para que me sienta satisfecha, sin ella habría resultado imposible la realización de este trabajo.*

*A mis **padres** por su cariño, comprensión y apoyo sin condiciones ni medida. Gracias por guiarme sobre el camino de la educación.*

*A mi **esposo** por su apoyo, comprensión y amor. Gracias por escucharme y por tus consejos. Gracias por ser parte de mi vida; eres lo mejor que me ha pasado.*

*A mis **compañeros de clases** quienes me acompañaron en esta trayectoria de aprendizaje y conocimiento.*

*A la **dirección de la escuela** por confiar en mí y permitirme llegar hasta este momento tan importante de mi vida y lograr otra meta más en mi vida.*

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 **mi tutora** por ser quien ha estado a mi lado dándome las fuerzas necesarias para continuar luchando día tras día y seguir adelante rompiendo barreras.*

*A **mis padres** ya que gracias a ellos soy quien soy hoy en día, son los que han velado por mi salud, mis estudios, mi educación, son a ellos a quien les debo todo, horas de consejos, de regaños, de reprimendas, de tristezas y de alegrías de las cuales estoy segura que las han hecho con todo el amor del mundo para formarme como un ser integral y de las cuales me siento extremadamente orgullosa.*

*A **mi esposo** quien a estado a mi lado, ha soportado mis peleas y tensiones, ha compartido todos esos secretos y aventuras que solo se pueden vivir entre parejas y que ha estado siempre alerta ante cualquier problema.*

*A mis sobrinas **Lovely** y **Lorely** que son mis ángeles de la guarda.*

A todos los profesores 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.



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, La empresa de restauración deberá autoevaluarse regularmente todas las actividades y resultados de su gestión que involucre a la dirección en la búsqueda de mejoras. De allí la necesidad e importancia del diagnóstico empresarial y la aplicación periódica del mismo a través de herramientas cada vez más eficaces. Es objetivo del trabajo determinar los puntos fuertes y los aspectos a mejorar en la gestión del producto gastronómico del restaurante “La Concha” a través de un diagnóstico empresarial basado en el Modelo Europeo de Gestión de la Calidad Total (EFQM). El trabajo contiene una fundamentación teórica relacionada con los servicios gastronómicos y su gestión, así como el estudio de modelos de diagnóstico, caracterización del modelo EFQM como herramienta para el diagnóstico. Por último la aplicación del diagnóstico empresarial de gestión del producto gastronómico del restaurante “La Concha”, el análisis de la información derivada de los instrumentos aplicados, el procesamiento de los resultados de los que obtener sus fortalezas y áreas de mejora basado en el modelo de diagnóstico del EFQM derivan las fortalezas y las áreas de mejora.

Abstract

There is no doubt that the current situation demands from enterprises a high level of adaptability to the conditions of the changing environment, as well as to those regarding the new demands from customers. The food and beverage enterprise should be able to assess itself on a regular basis, regarding all its activities and the results of the management as to its acting towards the search for new improvements. Hence the need and importance of diagnosing the enterprise on a regular basis through the use of ever more efficient tools. It is the objective of this paper to determine what the strong points are and what needs improvement concerning the management of food and beverage operations at “La Concha” Restaurant. This will be done by carrying out a diagnosis which was based on the European Model for Total Quality Management (EMTQM). The paper includes.



Índice

Introducción.....	1
Capítulo 1: Fundamentación teórica-metodológica relacionada con los servicios gastronómicos y su gestión empresarial.....	6
1.1 Origen y evolución de los servicios gastronómicos.....	6
1.2 Definiciones	8
1.3 Clasificación de los restaurantes	11
1.4 Desarrollo y tendencias actuales en los servicios gastronómicos y en la gestión..	15
1.5 Servicios gastronómicos turísticos en Cuba	18
1.6 Servicios gastronómicos turísticos en Villa Clara.....	19
1.7 Estudio de modelos de diagnósticos.....	20
1.8 Conclusiones del Capítulo.....	24
Capítulo 2: El modelo de diagnostico del EFQM como herramienta de	26
Capítulo 2: El modelo de diagnostico del EFQM como herramienta de	27
diagnóstico empresarial para restaurante	27
2.1 Introducción	27
2.2 Contenido del modelo del diagnóstico basado en el EFQM.....	28
2.3 Procedimiento	33
2.3.1 ¿Quién realizará el diagnóstico o autoevaluación?	33
2.3.2 Elaboración de plantillas.....	33
2.3.3 Aplicación del cuestionario	34
2.3.4 Evaluación de los resultados.....	34
2.3.5 Conclusiones del diagnóstico	35
2.3.6 Conclusiones del Capítulo	36
Capítulo 3: Aplicación del diagnóstico empresarial de gestión en el restaurante “La Concha” basado en el modelo de diagnóstico del EFQ”.....	38
3.1 Introducción	38
3.2 Caracterización del restaurante “La Concha”.....	38
3.2.1 Estructura de la instalación	39
3.2.2 Recursos Humanos	39
3.2.3 Caracterización de Clientes.....	39
3.3 Aplicación del diagnóstico.....	40
3.3.1 Selección de equipo de trabajo	40
3.3.2 Elaboración de las plantillas	40
3.3.3 Aplicación de cuestionarios	40
3.3.4 Evaluación de los resultados.....	54
3.3.5 Conclusiones del diagnóstico	60
3.3.6 Conclusiones de Capítulo	64
Conclusiones.....	66
Recomendaciones.....	68
BIBLIOGRAFIA.....	70
ANEXOS	74

Introducción



Introducción

El entorno en que hoy operan las empresa está caracterizado por las emergencias de nuevas realidades entre las que se destacan el traspaso de una economía industrial a una economía de servicio, el poder del mercado cada vez es mayor, la globalización e interdependencia creciente en el sistema económico social, la crisis económica financiera a nivel mundial que afecta a todos los países del mundo desarrollado y en vías de desarrollo.

En los últimos años se han producido cambios sustanciales en el comportamiento del consumidor producto al cambio en los estilos de vida, se vuelve cada vez más exigente y demanda productos mas diversificados y servicio más personalizados. La flexibilidad de una oferta que descubre las necesidades de la demanda y tratar de adaptarse a ellas convierte en fundamental el valor del servicio.

En la presente situación las exigencias de la empresa de hoy la constituyen la capacidad para percibir las variaciones del entorno y adaptar su gestión a las necesidades cambiante del mismo, así como estar preparadas para las contingencias y la innovación tecnológica. La empresa deberá siempre procurar que los clientes lo elijan por ello deberá comprender cada vez mejor las necesidades de los mismos.

Las empresas de restauración no escapan a las demandas de la situación actual deben ser capaz de alcanzar resultados sobresalientes y mantenerlos en el tiempo, identificar sus oportunidades en el mercado, enfrentarse con éxito a los crecientes niveles de competitividad y el continuo movimiento de las necesidades de los clientes y sobre todo saber adaptar su gestión a los cambios del entorno.

Por ello es necesario que toda empresa de restauración que quiera mantenerse operando con éxito realice un seguimiento exhaustivo, sistemático y regular de sus actividades, de los resultados de la organización en su gestión que involucre a la dirección en búsqueda de mejoras. De allí la necesidad del diagnóstico empresarial.

Situación problemática.

No existe un diagnóstico de la gestión del producto gastronómico del restaurante “La Concha” que permita conocer la situación real que presenta el proceso de gestión en la instalación.

Problema científico:

¿Es posible realizar un diagnóstico de la gestión del producto gastronómico en el restaurante “La Concha” basado en la aplicación del Modelo Europeo de Gestión de la Calidad Total (EFQM) que establezca su situación real y permita identificar sus puntos fuertes así como los aspectos a mejorar en el proceso de gestión? .

Objeto de la Investigación

El proceso de gestión del producto gastronómico del restaurante “La Concha”.

Hipótesis

El diagnóstico basado en el modelo EFQM posibilitará el establecimiento de la situación que presenta el proceso de gestión del producto gastronómico del restaurante “La Concha” e identificará los puntos fuertes y los aspectos a mejorar en dicho proceso.

Objetivos de la Investigación (Generales y Específicos)

Objetivo General: Determinar las fortalezas y áreas de mejora en la gestión del producto gastronómico del restaurante “La Concha” a través del diagnóstico empresarial basado en el modelo EFQM.

Objetivos Específicos

1. Sistematizar aquellos aspectos teóricos relacionados con los servicios gastronómicos y su gestión empresarial.
2. Argumentar la selección del modelo de diagnóstico del EFQM como herramienta a utilizar en el diagnóstico empresarial de gestión del producto gastronómico del restaurante “La Concha”.
3. Caracterizar el modelo de diagnóstico del EFQM como herramienta a utilizar en el diagnóstico empresarial de gestión del producto gastronómico del restaurante “La Concha”.
4. Aplicar el diagnóstico empresarial de gestión del producto gastronómico del restaurante “La Concha” con el fin de obtener sus fortalezas y áreas de mejora basado en el modelo de diagnóstico del EFQM.

Diseño metodológico de la Investigación

La investigación se desarrollará mediante las etapas siguientes:

1. Análisis teórico de la temática objeto de estudio: Fundamentos teóricos metodológicos para la elaboración del diagnóstico.
2. Selección del modelo que sustenta el diagnóstico a realizar y su caracterización.
3. Desarrollo de la Investigación de campo, aplicación del modelo en que está basado el diagnóstico y el análisis de los resultados.

Métodos a utilizar

1. Análisis Documental
2. Observación directa y la entrevista
3. Estudio de políticas y estrategias
4. Trabajo en grupos
5. Listas de chequeo

Análisis de los resultados:

Valor Teórico.

El valor teórico está dado por la realización del diagnóstico empresarial basado en el modelo de EFQM reconocido a nivel internacional y abalado por numerosas empresas que aplican el mismo. La autoevaluación o diagnóstico puede ser aplicada por los restaurantes y conocer sus puntos fuertes y necesidades de mejora, para proyectarse por planes de mejoras que le permitan el camino hacia la excelencia en el servicio. Es adaptable a cualquier tipo de empresa y organización.

Valor Práctico.

- Mejorar el sistema de gestión del producto gastronómico.
- Implicar a los directivos y al personal con los conceptos e instrumentos de la gestión de la calidad en la instalación.
- Mejorar los resultados económicos y no económicos así como el cumplimiento de los objetivos de la instalación.

Estructura del Trabajo de Diploma

El trabajo cuenta con resumen en inglés y en español, el índice y la introducción. Está estructurado en tres capítulos.

Capítulo 1: Fundamentación teórica-metodológica relacionada con los servicios gastronómicos y su gestión empresarial

Tiene como fin sistematizar aquellos conocimientos relacionados con el objeto de estudio, necesarios en el desarrollo del trabajo como son: Aspectos esenciales acerca de los servicios gastronómicos, de gestión, de calidad así como del diagnóstico. Se estudian algunos modelos que se utilizan en la aplicación de diagnósticos empresariales. Consta de un hilo conductor que contiene los epígrafes fundamentales que se abordan en el capítulo.

Capítulo 2: El modelo de diagnostico del EFQM como herramienta de diagnóstico empresarial para restaurante

En este capítulo se identifica y argumenta el uso del modelo EFQM como herramienta para realizar el diagnóstico en la gestión del producto gastronómico del restaurante “La Concha” así como su caracterización.

Capítulo 3: Aplicación del diagnóstico empresarial de gestión en el restaurante “La Concha” basado en el modelo de diagnóstico del EFQM.

Aborda la aplicación del modelo EFQM en el diagnóstico realizado en la gestión del producto gastronómico del restaurante “La Concha”, el análisis de la información derivada de los instrumentos aplicados y los resultados obtenidos.

Por último se dan las conclusiones, recomendaciones y la bibliografía utilizada, así como los anexos que pueden ser consultados.

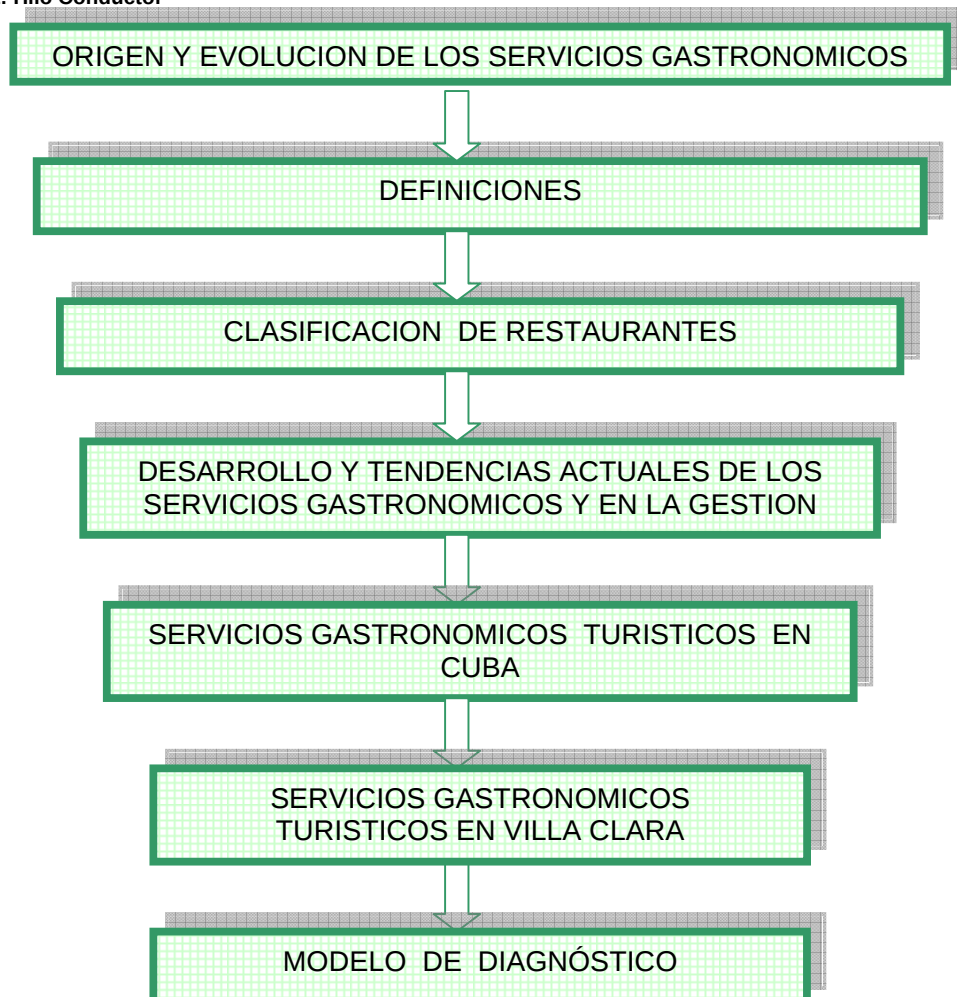
Capítulo 1



Capítulo 1: Fundamentación teórica-metodológica relacionada con los servicios gastronómicos y su gestión empresarial

Para lograr una verdadera investigación se hace necesario un análisis de los estudios realizados anteriormente y de los aportes de diferentes autores sobre el tema lo que se refleja en el hilo conductor que se muestra en la figura 1 partiendo del estudio de diferentes fuentes bibliográficas.

Figura 1: Hilo Conductor



Fuente: Elaboración propia

1.1 Origen y evolución de los servicios gastronómicos

En el análisis preliminar que se realizó en diversas fuentes del origen y evolución de los servicios gastronómicos se pudo determinar que:

Según *“La antología de la restauración europea”*, la historia de la gastronomía nace desde que el hombre necesito comer pero se fue refinando esta necesidad con el tiempo y por supuesto educándola. Por ello nacen los “maestros” que son aquellos que logran, tras una buena ofrenda de viandas, vinos, tertulias y por su puesto una mesa bellamente decorada, que los invitados salgan contentos y satisfechos de una buena celebración. Aunque también hay que decir que este refinamiento va muy ligado a la historia del hombre, según vaya ella, así ira su refinamiento y su cocina este refinamiento no se podría haber logrado sin el nacimiento de los manteles servilletas, el cristal y los cubiertos. (Telepolis,2007)

En la *Enciclopedia práctica de Turismo, Hoteles y Restaurantes* se plantea:

Las salidas a comer tienen una larga historia. Las tabernas existían ya en el año 1700 a.C. Se han encontrado pruebas de la existencia de un comedor público en Egipto en el año 512 a.C. que tenía menú limitado. (Colectivo de Autores, 2003)

La historia de la restauración esta muy ligada al origen de las tabernas lugares donde se satisfacía las necesidades de comer y de beber de los pasajeros .en el 1800 a.C. ya se hacia referencia al oficio del tabernero al cual se le podía imponer hasta la pena de muerte así sencillamente por no servir la cerveza fría. La palabra restaurante llega a Estados Unidos en 1794, traída por un refugiado francés “Jean Baptiste Gilbert Paypalt” quien fundo el primer restaurante francés en EE.UU. Las cafeterías son también un antepasado de nuestros restaurantes. Estas aparecieron en Oxford en 1650 y siete años más tarde en Londres en Europa para aquel entonces el café era considerado un curalotodo, ya en 1700 existían más de 3000 cafeterías. (Colectivo de Autores, 2003)

En 1765 un tal Boulanger se estableció en la calle Bailleu de París abrió un establecimiento en cuya puerta tenia una inscripción que decía *“venid a mi todos aquellos cuyos estómagos clamen angustiados que yo los restauraré”*. Boulanger llamó a su sopa le “restauran divin” que no era mas que un perfeccionamiento de las mezcla de vegetales y hiervas amargas preparadas por los monjes en la edad media como reconstituyente era un delicioso consomé que atrajo la atención de las damas y caballeros elegantes que generalmente no frecuentaban las tabernas públicas donde la comida era relegada a un segundo lugar. Boulanger cobraba precios sumamente altos por lo que se convirtió éste lugar en un lugar exclusivo para la burguesía

adinerada. Boulanger no demoró en ampliar su menú. Los chef que trabajaban en casas particulares abrieron pronto sus propios negocios y/o fueron contratados por un nuevo grupo de empresarios los restauradores. A partir de entonces proliferaron por toda Europa los restaurantes aceptados con entusiasmo en la Francia revolucionaria ya que el restaurante ofrecía un lugar donde discutir y reunirse. (Colectivo de Autores, 2003)

Por otra parte en el artículo "*Temas del Mundo de la Hostelería*": se plantea que: El negocio comercial de los restaurantes prosperó después de la segunda guerra mundial, ya que muchas personas con posibilidades económicas adquirieron el hábito de comer fuera de sus casas. Al igual que los hoteles, los restaurantes disminuyen en número pero aumentan su capacidad. (Blog cocina, 2006)

Al tratar el tema de la gastronomía y su evolución no se puede olvidar los accesorios usados en la misma, sobre este aspecto en el artículo "*La Antología de la restauración europea se señala*": que en las grandes civilizaciones... se utilizaban las copas de oro y plata, que demuestran la gran riqueza del rey... Sin embargo se fue sustituyendo por cristal a partir del siglo XV tras el resurgimiento que se produjo en Venecia y la divulgación como todo el refinamiento de la mesa que hizo Italia... el cristal nació 10 o 12 siglos antes de la Era Cristiana,. También otro hecho que apareció en la mesa fue la utilización de menú que primeramente solo disponía de ella el anfitrión y en 1849 se pasó a ponerlo a todos los comensales. Los menús siempre iban bien ilustrados y con pomposas decoraciones. (Telepolis, 2007)

1.2 Definiciones

En el marco de este trabajo se hace necesario analizar los términos de **gastronomía, servicio gastronómico, restaurante, restauración, producto turístico, turismo gastronómico, gestión y gestión en restauración**

El primer término que se impone es **gastronomía**. Etimológicamente, la palabra "gastronomía" deriva del griego "gaster" o "gastros" que quiere decir estómago y "gnomos", conocimiento o ley (Enciclopedia Libre, 2009)

Según estudios realizados existen diversas definiciones de gastronomía, relacionando algunas de ellas a continuación: *El estudio de la relación entre cultura y alimento El arte de cocinar, o la técnica de preparar una buena comida. La afición a comer bien. Componente cultural tomando como eje central la comida.* (Medina, 2006)

En la Enciclopedia libre se plantea una amplia definición... la **gastronomía** no es más que el estudio de la relación del hombre, entre su alimentación y su medio ambiente (entorno). *Gastrónomo es la persona que se ocupa de esta ciencia A menudo se piensa erróneamente que el término gastronomía únicamente tiene relación con el arte culinario y la cubertería en torno a una mesa. Sin embargo ésta es una pequeña parte del campo de estudio de dicha disciplina: no siempre se puede afirmar que un cocinero es un gastrónomo. La gastronomía estudia varios componentes culturales tomando como eje central la comida.* (Enciclopedia Libre, 2009)

La gastronomía, como, a su vez, señala Ronald Escobedo Mansilla, en su obra, "Alimentación y Gastronomía: Cinco siglos de intercambios entre Europa y América" es, de alguna manera, el elemento cultural de la alimentación. *El hombre pocas veces consume directamente lo que la naturaleza le ofrece, y comienza a transformarlo originando tradiciones culinarias que sólo se modifican lentamente. Pero, además, no se contenta con nutrirse, sino que crea alrededor de ese acto una serie de hábitos, costumbres, ritos, tabúes, etc. En pocas palabras: crea todo un entorno distinto.*(Arouni, 2008)

La gastronomía es un elemento cultural capaz de transmitir una imagen simbólica del lugar a visitar. Por este motivo, ha sido utilizada y se continúa utilizando como uno de los elementos de comunicación turística de un destino. Está muy ligada a la palabra **servicio**, del latín *servitium* considerada como la acción y efecto de servir por un conjunto de criados o sirvientes. **Servicio** engloba las situaciones de interacción entre los proveedores y sus clientes. La palabra servicio se utiliza para designar la prestación humana que satisface alguna necesidad de otra persona. (Medina, 2006)

Por lo que **servicio gastronómico** no es mas que la *prestación humana que satisface las necesidades de alimentos y bebidas o sea dicho de otra forma el arte de servir bebidas y alimentos.*(de San Eugenio ,2008)

Otro término de importancia a tratar es el de restaurante según el artículo de "Temas del mundo de la Hostelería" el **restaurante** comprende todos los establecimientos cualquiera que sea su denominación que sirvan al público mediante un precio, bebidas y comidas para ser consumidas en un mismo local. La ordenación turística excluye de este concepto los siguientes establecimientos:

cafeterías, comedores universitarios, comedores de empresa para trabajadores y cantinas escolares. (Blogs cocina, 2006)

En la Norma Cubana (NC 126 – 2001) sobre los requisitos para la clasificación por categorías de los restaurantes que prestan servicio al turismo se plantea que: **restaurante** es *aquel que está concebido para el servicio y consumo de alimento 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.* (NC 126. 2001)

Después del surgimiento de los restaurantes comenzó a utilizarse el término restauración en la hostelería

Restauración: cualquier intervención dirigida a devolver la eficiencia a un producto de la actividad humana (Blogs cocina, 2006)

Acción de volver a poner una cosa en el estado que antes tenía. () Rama y actividad de la hostelería que comprende los restaurantes y establecimientos de comidas. (Colectivo de Autores, 2003)

Por lo que se puede analizar que restauración gastronómica: *es el servicio de comida y bebida en el más amplio sentido de la palabra representada por unidades de restaurantes, bares, cafeterías y otras variedades de puntos de ventas o de oferta que dependerá en gran medida de la categoría, capacidad y situación de los establecimientos.* (Colectivo de Autores, 2003)

La restauración forma parte del **producto turístico** y como tal se hace necesario el análisis del mismo por algunos autores.

Philip Kotler y Gary Armstrong afirman que el **producto turístico**: *está constituido por el conjunto de bienes y servicios que se ponen a disposición de los visitantes para su consumo directo, bienes y servicios que son producidos por diferentes entidades, pero que el turista lo percibe como uno sólo. "...se hace notable que no hay lugar del planeta que no sea un destino turístico actual o potencial: ríos, bosques, costas, montañas,*

lagos, tundras, desiertos y demás son lugares que los hombres han buscado para vivir y desarrollar actividades lúdicas." (Kotler, P y Armstrong, G, 2003)

Es interés de muchos autores de generar un concepto ampliado de producto gastronómico dentro del producto turístico que no se limite al "restaurante". Las visitas guiadas a la ciudad y las riquezas culturales se unen a todo lo anterior para formar el Turismo Gastronómico.

Turismo gastronómico: es un segmento de turistas que es atraído por los valores culturales que históricamente han generado toda la actividad alrededor de la cocina, el producto, el cultivo de la viña, y la elaboración del vino. (Enciclopedia Libre, 2009)

El turismo gastronómico es una forma de hacer turismo en la que la gastronomía del país visitado, es parte de la actividad preponderante durante su visita... es una nueva opción de aventura, no solo dirigido a personas que gusten del arte del buen comer, como chef o gourmet, más bien esta enfocado a todo tipo de gente dispuesta a experimentar una nueva aventura culinaria. (Enciclopedia Libre, 2009)

Del latín gentío, el concepto de **gestión** hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o de administrar. Gestionar es realizar diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. Administrar, por otra parte, consiste en gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar. (Arouni, 2008)

1.3 Clasificación de los restaurantes

Los restaurantes son similares en cuanto a su naturaleza en general, pues tienen un fin común y es prestar un servicio colectivo, ofreciendo comida y bebida. Aunque son iguales en cuanto al objetivo planteado, los problemas de cada tipo de establecimiento difieren considerablemente en los detalles por ello al igual que los hoteles, los restaurantes también reciben una clasificación basada en varios conceptos: Instalaciones, servicios, menú, etc, siendo el servicio de los camareros en las mesas uno de los criterios más valorados. (Diarioc, 2008)

Muchos países no cuentan con reglamentos ni estándares de clasificación para los restaurantes, sin embargo en otros existe un Decreto o Norma que regula esta actividad. Existen una serie de categorías intermedias, desde la más modesta fonda que sirve un menú, o sea, una serie de alimentos únicos por un precio fijo y en mesas comunes, hasta el más lujoso restaurante a la carta. Los restaurantes pueden

clasificarse según de servicio que prestan, la atmósfera, la especialidad culinaria que ofrecen y el tipo de propiedad. (Diarioc, 2008)

Al momento de clasificar y categorizar un restaurante se tienen en cuenta las características de los servicios ofrecidos, edilicias, dimensionales y equipamiento básico. *“Las categorías se definen bajo criterios establecidos por estándares mínimos, donde el cumplimiento de determinadas condiciones permitirá obtener la certificación y la acreditación respectiva, la cual se da a conocer con el uso del símbolo de tazas, copas y/o tenedores”*. (Diarioc, 2008)

Los restaurantes también reciben una clasificación basada en varios conceptos: Instalaciones, servicios, menú, etc., siendo el servicio de los camareros en las mesas uno de los criterios más valorados.

Muchos países no cuentan con reglamentos ni estándares de clasificación para los restaurantes, a continuación señalaremos un resumen de los requisitos básicos tomados como parámetros para clasificar los restaurantes a nivel internacional: Restaurantes de lujo (cinco tenedores) .Restaurantes de primera (cuatro tenedores), restaurantes de segunda (tres tenedores), restaurantes de tercera (dos tenedores) y restaurantes de cuarta (un tenedor) (de San Eugenio Vela, 2008)

Los tipos de restaurantes se clasifican teniendo como base el tipo de comida que sirven además de su metodología de servicio en: *restaurante buffe, restaurante de comida rápida (fast food), restaurantes de alta cocina o gourmet, especializado o de especialidades, restaurante temático y comida para llevar o take Hawaii* (Neva, 2006)

En Cuba la norma 126 de la Industria Turística es la que establece los requisitos de calidad que deben tener los restaurantes que prestan servicios al turismo para su clasificación en categorías desde uno hasta cinco tenedores.

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, 5,4,3,2 y 1. El grado de calidad de la edificación y de los elementos de sus locales deberá aumentar según aumente su categoría. (NC 126. 2001)

La norma establece condiciones de calidad y diseño para cada una de estas categorías.

De 1 tenedor: Restaurante que se deberá destacar por ofrecer un mínimo de confort. Sus instalaciones generales y particulares para el salón-comedor, cocina, bar y demás áreas y servicios deberán ser sencillos, pero de calidad, dado en sus terminaciones, revestimientos, mobiliario, equipamientos, vajilla, cristalería, mantelería, vestuario, útiles y demás accesorios. La comida deberá ser sencilla pero bien elaborada. La oferta de vinos y del bar deberá ser de clase económica. La ambientación deberá ser simple y la atmósfera familiar y amistosa. (NC 126. 2001)

De 2 tenedores: Restaurante que se deberá destacar por reunir condiciones mínimas e indispensables de confort. Sus instalaciones generales y particulares para el salón-comedor, cocina, bar y demás áreas y servicios deberán ser de calidad, dado en sus terminaciones, revestimientos, mobiliario, equipamiento, vajilla, cristalería, mantelería, vestuario, útiles y demás accesorios. La preparación de la comida tendrá algunas complejidades incluyendo algunas especialidades del Chef. La oferta de vinos y del bar deberá ser sencilla y variada. La ambientación deberá ser sencilla y la atmósfera familiar. (NC 126. 2001)

De 3 tenedores: Restaurante que se deberá destacar por reunir condiciones medias de confort. Sus instalaciones generales y particulares para el salón-comedor, cocina, bar y demás áreas y servicios deberán ser de buena calidad, dado en sus terminaciones, revestimientos, mobiliario, equipamiento, vajilla, cristalería, mantelería, vestuario, útiles y demás accesorios. La oferta deberá ser muy funcional y ofrecer especialidades del menú del día. Deberá tener un bar bien surtido y una variada carta de vinos. La ambientación deberá ser agradable y distintiva y la atmósfera irá desde lo casual hasta lo formal. (NC 126. 2001)

De 4 tenedores: Restaurante que se deberá destacar por sus condiciones de lujo y confort. Sus instalaciones generales y particulares para el salón-comedor, cocina, bar y demás áreas y servicios deberán ser de calidad superior, dado en sus terminaciones, revestimientos, mobiliario, equipamiento, vajilla, cristalería, mantelería, vestuario, útiles y demás accesorios. Deberán disponer de las técnicas modernas de la restauración. La carta deberá tener un diseño elegante con gran variedad de platos con especialidades descritas. Los ingredientes deberán ser preferentemente frescos, de primera calidad, y deberán brindarse platos de estación. Se deberá manifestar la creatividad en la

presentación de las ofertas. Deberá contar con un surtido amplio de licores y una extensa carta de vinos de reconocido prestigio. La atmósfera será formal y la ambientación totalmente distintiva. (NC 126. 2001)

De 5 tenedores: Restaurante que se deberá destacar por las máximas condiciones de lujo y confort posibles. Sus instalaciones generales y particulares para el salón-comedor, cocina, bar y demás áreas y servicios deberán ser de la más alta calidad, dado en sus terminaciones, revestimientos, mobiliario, equipamiento, vajilla, cristalería, mantelería, vestuario, útiles y demás accesorios. Deberán disponer de las técnicas más modernas de la restauración. Deberá cumplir con los requisitos para cuatro tenedores y además deberá ser un restaurante único donde el nivel de la cocina y el servicio se comprometen con la excelencia. Cada plato deberá proclamar el arte del Chef demostrando creatividad. Cada detalle, incluidos los vinos y licores y otros servicios, deberán complementar las ofertas de la carta. (NC 126. 2001)

Los tipos de restaurantes a tener en cuenta serán los siguientes: Restaurante Buffet, Restaurante Internacional, Restaurante Especializado y/o Temático.

Restaurante Buffet: Aquel que ofrece al cliente la posibilidad de componer su propia comida, dentro de una variedad de platos que se presentan, ofreciéndole mayor rapidez en el servicio. Tiene características especiales, se considera informal y por su versatilidad, organización y modalidad pueden ser muy variadas las formas en que se presenta. (NC 126. 2001)

Restaurante Internacional: Aquel en cuya carta se ofrecen variedades de platos internacionales y cuyo ambiente es elegante, sobrio, íntimo y agradable, lo cual permitirá pasar al cliente el tiempo necesario que requiere este tipo de servicio y menú. En algunos casos la carta cuenta con una sección de especialidades del Chef, de la casa o de la región, o lo autóctono. El tipo de servicio que se adopta dependerá de la capacidad y la disponibilidad del personal de servicio, ya que este tipo de restaurante no pone limitaciones al utilizar indistintamente cualquier tipo de servicio. Requiere un personal altamente calificado. (NC 126. 2001)

Restaurante Especializado Aquel cuya carta se basa fundamentalmente en una especialidad, que puede ser cocina cubana, pescados y mariscos, cocina china, italiana, entre otras. Este tipo de restaurante tiene una segunda variante, ya que en

función de la especialidad el servicio podrá ser menos formal, por ejemplo: pizzas. El ambiente deberá ir de acuerdo con la especialidad del restaurante y puede crear una imagen propia; esta ambientación podrá ser de acuerdo con la especialidad. (NC 126. 2001)

Restaurante Temático Aquel cuya validez del concepto general de diseño lo caracteriza y lo distingue para reforzar el tipo de producto que ofrece referido a un tema específico como puede ser: arte, deporte, un país, una región, una época. El servicio se brindará en función del ambiente y la carta, ya que estos elementos determinarán en cierta forma el modo del servicio. La carta deberá estar en función de la propia imagen, sugestiva, coherente al lugar que se desea mostrar. (NC 126. 2001)

Restaurante de Lujo o Gourmet Aquel que se caracteriza por establecer un balance entre la excelencia en la calidad de los servicios, la oferta de alimentos y bebidas y el confort. Prevalece en ellos la personalización del servicio, una decoración exuberante, la estilización de sus platos y/o la combinación de sabores y colores poco usuales y exclusivos. Todo lo cual requiere que el personal esté altamente calificado y constantemente actualizado. (NC 126. 2001)

1.4 Desarrollo y tendencias actuales en los servicios gastronómicos y en la gestión

Efectivamente desde hace varios años se ha utilizado la gastronomía a modo de recurso turístico que además identifica a nivel de promoción el interés por un destino con su riqueza gastronómica. Hoy en día hay diversas tendencias gastronómicas que podemos observar en los diferentes continentes. Contamos con la posibilidad de degustar en muchas de las ciudades del mundo de una amplia oferta que incluye estilos gastronómicos muy variados.

Dada la aceptación por el público hacia degustar cada cultura gastronómica a su alcance nos encontramos con una fuerte tendencia mundial basada en la exploración, el conocimiento y acercamiento a los distintos estilos de cocina de cada país.

En cada país se destaca el producto nativo, este le da una autenticidad y riqueza particular. Estos mismos productos hoy son base de otras culturas gastronómicas. En Latinoamérica encontramos un cambio en su forma de cocinar a partir de la conquista, esto no cambió por suerte el 100% de la cultura gastronómica de estos países,

pudiéndose disfrutar aun de elaboraciones indígenas y de sus formas de prepararlas. (Blázquez, 2008)

La tendencia más importante la obtenemos a partir de la revolución gastronómica que están sufriendo los distintos países. Comienzan a surgir cocineros que son claros exponentes de una cocina sofisticada, pensada y cuidada. El público se siente atraído e investiga, prueba y se sorprende, el trabajo en los restaurantes y la figura del cocinero adquiere una nueva forma, una nueva apreciación. (Blázquez, 2008)

Las actividades del turismo gastronómico no se centran sólo en la asistencia a restaurantes donde se sirvan platos, sino que abarca aspectos como la visita de mercados, tiendas de venta de productos alimenticios locales, visita a casas de los lugareños, participación en fiestas locales, etc. Uno de los objetivos de este turismo no sólo es el de visitar, sino el de ser sorprendido con nuevos sabores y/o preparaciones culinarias. (Arouni, 2008)

Y ahora en pleno siglo XXI nos encontramos con que la gastronomía, la cocina, los vinos y sus bodegas, se han convertido seguro en un interesante soporte para atraer a un turismo de calidad a un turismo sensible, culto y también, por qué no, respetuoso con el medio ambiente. (Arouni, 2008)

Es evidente que el ciudadano medio del primer mundo ha alcanzado altos niveles culturales y, por ende, ha absorbido una cultura culinaria jamás antes experimentada. El saber interpretar esos valores culturales, e implementarlos en un eventual Producto Turístico Gastronómico, supondría, para algunas ciudades, la motivación de la creación de éste. (Arouni, 2008)

Hoy existe una nueva visión de la gastronomía como plantea Marcelo Azambuja: “La gastronomía está cobrando cada vez mayor importancia como otro producto para el Turismo Cultural. Las motivaciones principales se centran en la búsqueda del placer a través de la alimentación y el viaje, pero dejando a un lado lo estándar para favorecer lo genuino”. Y nos sigue diciendo Azambuja que: “La búsqueda de las raíces y la forma de entender la cultura de un lugar está adquiriendo cada vez mayor importancia”. (Azambuja, 2008)

El protagonismo que adquieren los restaurantes como recurso turístico está en pleno auge y, por tanto, deviene una cada vez más utilizada tendencia de utilizarlos en la

promoción turística, convirtiéndose en unos de los productos de moda del mercado turístico. (San Eugenio, 2008)

Los restaurantes, como recurso turístico utilizados como tal desde los inicios del turismo, tienen un futuro prometedor e inagotable en este sentido, ya que han sabido adaptarse al crecimiento del turismo a nivel mundial y a sus cambiantes exigencias. Han ido adelante, investigando platos desde sus orígenes, seleccionando los productos para su elaboración, probando nuevos sabores, cambiando ingredientes y, en definitiva, no quedando relegados a una continua repetición de su oferta gastronómica. (San Eugenio, 2008)

Por tanto, esta apuesta decidida dirigida a los restaurantes como recurso de promoción turística, diríamos que “preferencial”, no es gratuita, sino un reto para los propios restaurantes y sus gestores, obligados a un esfuerzo continuado de renovación. (San Eugenio, 2008)

En cuanto a la tendencia en la gestión de la actividad se manifiesta en primer lugar en el nuevo entorno con que tiene que operar la empresa. Con respecto a esto se plantea: *El entorno en el que operan las empresas está dominado por rasgos distintivos muy profundos que requiere como exigencia para las empresas la capacidad de adaptación al entorno y un cliente cada vez más exigente.* (Arluce, 2001)

Ante esta situación. *La empresa de restauración tiene que diseñar una estrategia que le permita aprovecharse de la estructura de su sector y estructurarse así misma de manera que pueda llevar acabo su estrategia. Debe conocer las necesidades de la demanda y cuales son las dimensiones del servicio más valorados por sus clientes reales y potenciales para poder adecuar su oferta. Y por otra parte debe organizarse internamente para que su estrategia sea operativa. O sea una vez que han definido el producto con sus características hay que diseñar los procesos para conseguirlo.* (Arluce, 2001)

Los aspectos claves del servicio determinantes en la calidad son la estrategia del servicio, los recursos humanos y materiales y la estructura del sistema de calidad y su repercusión en el cliente durante la prestación. El cliente es el centro de atención en el sistema de calidad. La satisfacción del cliente solo se puede lograr si existe una integración armoniosa entre la estrategia del servicio el personal y los equipos y la

estructura del sistema de prestación de los servicios. La relación entre la empresa y los clientes son determinante en la calidad percibida. La Dirección puede influir en ella con una imagen coherente con la realidad del servicio. Esta imagen la transmite el personal de todos los niveles de la empresa es el primer efecto de la relación del cliente con la empresa. El personal de contacto es una valiosa fuente de información en la mejora de los procesos (Arluce, 2001)

1.5 Servicios gastronómicos turísticos en Cuba

La Gastronomía en Cuba surge como fusión de las cocinas españolas, africanas y del Caribe. Las recetas cubanas comparten las sabidurías de la combinación entre las especias y las técnicas combinadas de la cocina española y africana, con unas ciertas influencias caribeñas en especias y sabores.

Los servicios gastronómicos turísticos en Cuba están estructurados en un sistema formado por entidades hoteleras y extrahoteleras, así como otras de carácter autónomo e independiente, que asumen funciones de apoyo al resto.

La restauración hotelera están integrada a las distintas cadenas hoteleras que operan en el territorio nacional Cubanacán Hoteles, Gran Caribe: Gaviota: Islazul, Habaguanex y Comunidad Las Terrazas.

La restauración extrahotelera está integrada al grupo empresarial Palmares y al grupo Habaguanex que administra establecimientos gastronómicos y recreativos en la Habana Vieja.

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)

1.6 Servicios gastronómicos turísticos en Villa Clara

Villa Clara era un destino turístico casi desconocido, visitado solamente por grupos de recorrido que permanecían algo más de un día aquí para visitar el Memorial Ernesto Che Guevara o conocer algunos de los atractivos de la provincia es de los territorios de más reciente incorporación al desarrollo turístico son apreciables sus avances y no existen dudas que en el futuro se insertará a los principales y más prometedores destinos del país (Machado,T y Lemes A ,2006)

Al igual que el resto del país los servicios gastronómicos turísticos en Villa Clara están integrados a cadenas hoteleras que operan en el territorio (Cubanacán, Gaviota e Islazul) y a la cadena extrahotelera Palmares. Como el objeto de estudio de este trabajo es un restaurante de Palmares resulta necesario realizar un análisis previo de esta cadena.

La Sucursal Extrahotelera Palmares Villa Clara, comienza sus funciones igualmente el 1º de noviembre de 2004 y consta como creada en la Resolución 11 de fecha 10 de diciembre del 2004 del Presidente del Grupo Empresarial Extrahotelero Palmares. Cuenta con un total de 40 unidades divididas por el tipo de servicio que ofrecen en dos grupos: Gastronomía y Recreación. Están distribuidas en los municipios de Santa Clara, Remedios, Caibarién y Placetas, Sagua y Camajuaní con un total de 369 trabajadores en plantilla. Las instalaciones con que cuentan entre otras son: Restaurante La Concha, El Carujey, Café Parque, Café Cinema, Cafetería Europa, Cafetería Sandino, Cafetería Terminal, Carpa La Plaza, El Jardín, Salón Juvenil, Dimar (Especialidad en Mariscos), Cremería, los Ditú de especialidad en pollo y puntos de ventas situadas en distintos municipios (Machado,T y Lemes A ,2006)

1.7 Estudio de modelos de diagnósticos

Para lograr una verdadera fundamentación teórica en el presente capítulo se hace necesario abordar los términos de diagnóstico, diagnóstico empresarial, modelo así como el estudio de varios modelos de diagnósticos abordados por diferentes autores.

La palabra diagnóstico proviene del griego diagnósticos formado por el prefijo *día* (a través), y *gnosis* (conocimiento o apto para conocer). En general, el término indica el análisis que se realiza para determinar cuál es la situación y cuáles son las tendencias de la misma. Esta determinación se realiza sobre la base de informaciones, datos y hechos recogidos y ordenados sistemáticamente, que permiten juzgar mejor qué es lo que está pasando (Enciclopedia Libre, 2009)

En la actualidad, la palabra diagnóstico se emplea en numerosos ámbitos, uno de los cuales es el empresarial. El diagnóstico es, desde el punto de vista empresarial, una herramienta de la dirección, de la cual obtiene ayuda para comprender (tanto el pasado como el presente) y actuar (en el presente y futuro). Debemos tener en cuenta que el concepto de diagnóstico no se encuentra aislado, sino que se inscribe dentro de un proceso de gestión preventivo y estratégico

El Diagnóstico empresarial es una actividad vivencial que involucra a un grupo de personas de una empresa o institución interesadas en plantear soluciones a situaciones problemáticas o conflictivas, sometiéndose a un auto-análisis que debe conducir a un plan de acción concreto que permita solucionar la situación problemática. (Codó, 2008). Según ha planteado Moyasevich (2002), *el diagnóstico es la manera de contextualizar o de recoger las características del objeto de estudio*. El objetivo principal del Diagnóstico Empresarial es visualizar, detectar y explicar la situación actual de la Empresa, con sus síntomas, problemas y causas; con los efectos que produce, fijando sus puntos fuertes (fortalezas) y débiles (debilidades) con repercusiones en las distintas áreas que influyan en ella y plantear las conclusiones y recomendaciones para llevar a la empresa a un estado meta u horizonte de acción ideal. (Moyasevich, 2002)

Carlos Duarte según el artículo Diagnóstico Empresarial... ¿Cómo hacerlo? plantea que la técnica del diagnóstico (cualquiera sea su campo) se basa en el reconocimiento de la variación del valor de ciertos indicadores, definidos en sus efectos sobre un fenómeno a

lo largo de su rango. Porque si interpretamos mal la realidad y definimos mal el negocio tomaremos malas decisiones. (Duarte, 2005)

Modelo es una representación de un objeto, sistema o idea, de forma diferente al de la entidad misma. El propósito de los modelos es ayudarnos a explicar, entender o mejorar un sistema. Un modelo de un objeto puede ser una réplica exacta de éste o una abstracción de las propiedades dominantes del objeto. (Colectivo de Autores, 2004)

El uso de modelos no es algo nuevo. El hombre siempre ha tratado de representar y expresar ideas y objetos para tratar de entender y manipular su medio. Un requerimiento básico para cualquier modelo, es que debe describir al sistema con suficiente detalle para hacer predicciones válidas sobre el comportamiento del sistema.

Un modelo se utiliza como *ayuda para el pensamiento* al organizar y clasificar conceptos confusos e inconsistentes. Al realizar un análisis de sistema, se crea un modelo del sistema que muestre las entidades, las interrelaciones, etc. La adecuada construcción de un modelo ayuda a organizar, evaluar y examinar la validez de pensamientos. Al explicar ideas o conceptos complejos, los lenguajes verbales a menudo presentan ambigüedades e imprecisiones. Un modelo es la representación concisa de una situación; por eso representa un medio de *comunicación* más eficiente y efectivo. (Colectivo de Autores, 2004)

Existen una gran diversidad de modelos de diagnóstico empresariales entre ellos: Modelo del desempeño Organizacional de French y Bell, Modelo de desempeño Organizacional de David P Hanna, Modelo de la Alineación Organizacional de Edgar Robledo, Modelo Sensing de Leonard Schiesinger, Modelo de Desarrollo Organizacional de Porras y Robertson. Anexo 1-5

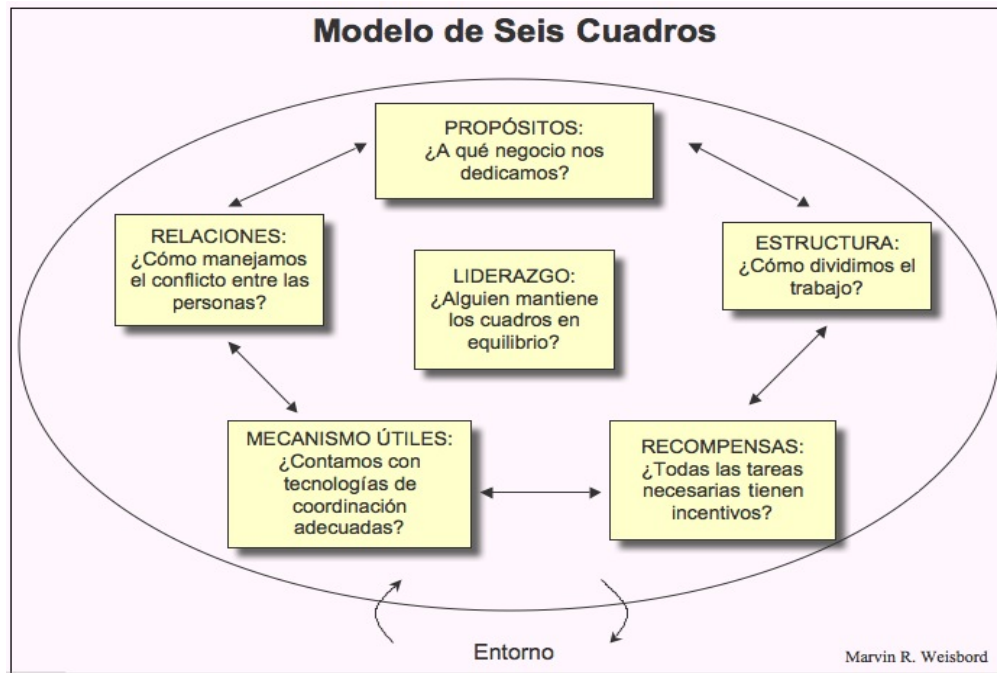
Los Modelo de Seis Cuadros de Marvin Weisbord, Modelos del *desempeño individual y de la organización* de Burke-Litwin, y el *European Foundation for Quality Management (EFQM) Modelo Europeo de Gestión de la Calidad Total* se referencia a continuación en este capítulo por considerarse los mas adaptable al caso de estudio.

Modelo de Seis Cuadros de Marvin Weisbord)

El Modelo de las Seis Casillas de Marvin Weisbord, es particularmente útil, pues consideramos que ayuda a que el cliente visualice su organización como un todo sistemático. Se analiza cuál es el propósito o propósitos de la misma, su estructura,

sus relaciones, el sistema de recompensas, el liderazgo así como los mecanismos auxiliares, sin el uso de terminología extraña o confusa como podría presentarse en otro tipo de modelos. (Weisbord, 1976)

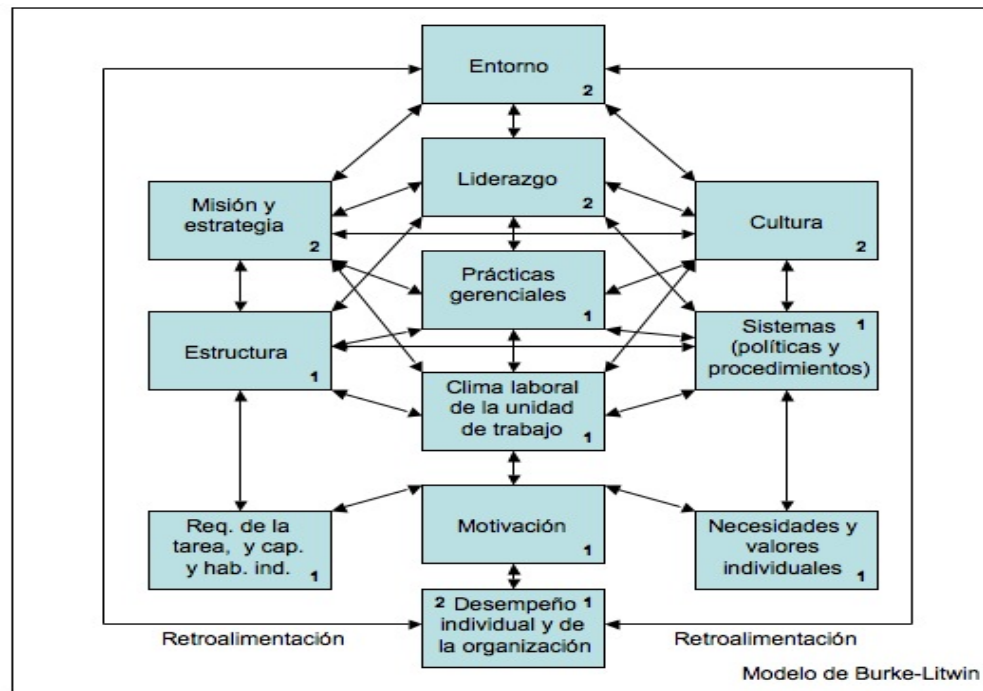
Figura 2: Modelo de Seis Cuadros (de Marvin Weisbord)



Modelo del *desempeño individual y de la organización* de Burke-Litwin).

Warner Burke y George Litwin plantean el modelo del *desempeño individual y de la organización*. Este modelo identifica las variables involucradas en la creación del cambio de primer orden y de segundo orden, que los autores llaman "cambio transaccional" y "cambio transformacional", respectivamente. Para comprender el modelo es necesario distinguir entre el ambiente y la cultura de la organización; el ambiente es la evaluación colectiva de las personas acerca de la organización basada en las prácticas gerenciales y en los sistemas y los procedimientos organizacionales y la cultura, por otro lado, es la evaluación colectiva basada en valores, normas e hipótesis más profundas. Burke y Litwin exponen que las intervenciones dirigidas hacia el liderazgo, la misión, la estrategia y la cultura de la organización producen un cambio transformacional en la cultura y las intervenciones dirigidas hacia las prácticas gerenciales, la estructura y los sistemas, producen un cambio transaccional en el ambiente. (Burke-Litwin.1992)

Figura 3: Modelo del desempeño individual de la organización (de Burke-Litwin)

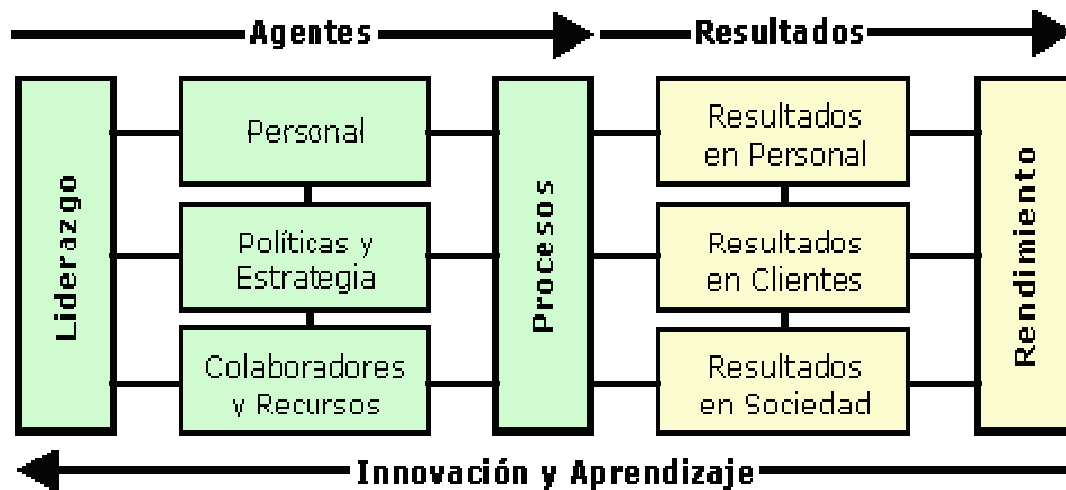


European Foundation for Quality Management (EFQM) Modelo Europeo de Gestión de la Calidad Total

El modelo europeo de Gestión de la Calidad Total proporciona una serie de directrices para identificar y tratar los aspectos con ella relacionados, está concebido como una relación de criterios para evaluar, sobre una base común y de eficacia contrastada, dentro de la larga serie de beneficios que el mismo posee se destacan los siguientes: Nos permitirá conocer la situación actual de nuestra empresa en relación a las variables de la excelencia empresarial, identificaremos las vulnerabilidades de nuestra empresa, el modelo de diagnóstico contribuirá a que los factores claves de éxito estén representados en todos los niveles de la organización, es el que nos marcará la dirección estratégica de la empresa.

Se puede usar como guía y fuente de información para la realización de un diagnóstico interno sobre la situación de la calidad de la empresa. Se identificarán los puntos fuertes y débiles a este respecto que requerirán tomar una serie de acciones en varios frentes; acto seguido se elabora un modelo de implantación que las aglutine y dé coherencia bajo una consideración estratégica de la calidad. (Suesta V y Tornero J, 2001)

Figura 4: Modelo Europeo de Gestión de la Calidad Total (EFQM)



1.8 Conclusiones del Capítulo

- A partir de los conceptos analizados se puede concluir que la gastronomía se relaciona con la cultura y forma parte de la identidad de los diferentes países por lo tanto se convierte en un objetivo turístico.
- Los restaurantes se clasifican a nivel internacional por determinados requisitos que se toman como parámetros para los mismos en Cuba existe la NC126 2001 que basada en los parámetros internacionales establece la clasificación de los restaurantes para el turismo.
- Dentro de las tendencias en los servicios gastronómicos, se manifiesta la aparición de una cocina mejor pensada y cuidada, la aceptación y acercamiento del público a la cocina de cada país, en casi todos los países se está destacando el producto nativo y el desarrollo de un turismo gastronómico donde la comida, la bebida, los lugares de cultivo y de elaboración de productos son de interés para un segmento de personas.
- Con respecto a la gestión cobra gran importancia las tendencias que se manifiestan en el entorno empresarial actual lo que determina la necesidad de una empresa mejor adaptada a este entorno con un sistema de gestión que sea capaz de identificar sus posibilidades, deficiencias y mejorarlas.

- Los modelos de diagnósticos empresariales analizados en el capítulo son de gran alcance y se aplican con éxito en muchas empresas pero el modelo EFQM es un modelo con gran nivel de adaptabilidad para cualquier tipo de empresa incluyendo el restaurante.

Capítulo 2



Capítulo 2: El modelo de diagnóstico del EFQM como herramienta de diagnóstico empresarial para restaurante

2.1 Introducción

El diagnóstico empresarial para restaurante que se aplica en este trabajo está fundamentado en el diagnóstico del modelo EFQM, analizado en el Capítulo 1 del presente trabajo.

Es finalidad del presente capítulo argumentar la selección del modelo de diagnóstico del EFQM y caracterizarlo como herramienta a utilizar en el diagnóstico empresarial de gestión del producto gastronómico del restaurante

“La Concha”.

El modelo EFQM es una herramienta de gestión de la calidad, define que la excelencia en todo lo referente a resultados y rendimiento de una organización se puede lograr de manera sostenida mediante distintos enfoques que han de ser definidos, y aplicados, por la propia organización. El modelo evalúa los resultados y los elementos que facilitan el alcance de dichos resultados, o sea tanto **el qué** como **el cómo**, dando un enfoque integral de la gestión de la empresa. Tiene como objetivo ayudar a las organizaciones (empresariales o de otro tipo) a conocerse mejor a sí mismas y, en consecuencia, mejorar su funcionamiento es una descripción simplificada de una realidad que se trata de comprender, analizar y, en su caso, modificar.

Uno de los conceptos fundamentales de este modelo es la autoevaluación entendida como un examen global y sistemático de las actividades y resultados de una organización que se compara con un modelo de excelencia. La autoevaluación es un proceso de diagnóstico que permite identificar, con objetividad, los puntos fuertes y las oportunidades de mejora de la gestión. Ayudándoles a identificar posibles carencias e implantar soluciones. La finalidad del proceso de Autoevaluación o diagnóstico consiste en la realización de ciclos periódicos que deriven en la implantación de Planes de Mejora.

La autoevaluación o diagnóstico del EFQM se basa en 5 variables denominadas agentes y 4 variables que son resultados que conforman sus 9 criterios o variables fundamentales, los mismos a su vez son formados por subcriterios que conforman los aspectos a evaluar en cada criterio (Ver Figura 4 capítulo 1) puede ser aplicado a cualquier tipo de empresa y organización adaptarse a las características específicas de cada una de ellas. Por ser una

herramienta reconocida y aplicada por un gran número de empresas y organizaciones en el mundo que abarcan muchos tipos de actividades incluyendo los restaurantes se seleccionó como herramienta el diagnóstico que se aplica en este modelo de gestión de la calidad.

2.2 Contenido del modelo del diagnóstico basado en el EFQM

Resulta necesario conocer en toda su magnitud la composición del modelo de diagnóstico empresarial para determinar cómo debería llevarse a cabo en restaurantes, y qué hacer una vez obtenidos los resultados.

El diagnóstico empresarial para restaurante basado en los principios fundamentales del modelo EFQM de Excelencia en el sistema de gestión puede implementarse a todo los restaurantes, pero adaptado a las características propias de los mismos.

Beneficios que aporta.

- Permite a través de la autoevaluación conocer la situación actual del restaurante en relación a las variables de la excelencia, ayudándolo a identificar posibles carencias y proyectar e implantar soluciones
- Identificar las vulnerabilidades del restaurante.
- Contribuye a que los factores claves de éxito estén representados en todos los niveles de la organización.
- Marca la dirección estratégica del mismo

Un restaurante excelente es aquel que es capaz de alcanzar resultados sobresalientes y mantenerlos en el tiempo. Existen restaurantes que han sufrido un rápido crecimiento por que supieron identificar su oportunidad en el mercado, y que posteriormente murieron de éxito por no saber sostener en el tiempo su modelo de empresa, y no poder enfrentarse con éxito a unos crecientes niveles de competitividad y el continuo movimiento de las necesidades de los clientes.

El diagnóstico supone el seguimiento cíclico, exhaustivo, sistemático y regular de las actividades y resultados de la organización. por ello es recomendable tomar como punto de partida el modelo EFQM, que proporciona una visión objetiva de la situación y genera oportunidades de mejora basándose en los 9 criterios de los cuales 5 **son agentes facilitadores** 4 **son resultados**.

Agentes Facilitadores: Son un conjunto de criterios de excelencia empresarial que abarcan todas las áreas del funcionamiento de la organización. Tratan sobre lo que la Organización hace.

Resultados: Son un conjunto de reglas para evaluar el comportamiento de la organización en cada criterio. Tratan sobre lo que la Organización logra. Los “Resultados” son consecuencia de los “Agentes Facilitadores” y los “Agentes Facilitadores” se mejoran utilizando la información procedente de los “Resultados”.

Los agentes han de tener un enfoque bien fundamentado e integrado con otros aspectos del sistema de gestión. Su efectividad ha de revisarse periódicamente con objeto de aprender y mejorar y han de estar sistemáticamente desplegados e implantados en las operaciones de la Organización.

Criterio 1 Liderazgo Directivo (agente facilitador)

¿Cómo la dirección lidera la gestión del restaurante?

Como los líderes desarrollan y facilitan la misión y la visión, desarrollan los valores necesarios para alcanzar el éxito a largo plazo e implantan todo ello en la organización mediante acciones de comportamientos adecuados, estando implicado personalmente en asegurar que el sistema de gestión de la organización se desarrolle e implante. En períodos de cambio son coherentes con el propósito de la organización y, cuando resulta necesario, son capaces de reorientar la dirección de su organización logrando arrastrar tras ellos al resto de las personas. Los Líderes se implican personalmente para garantizar el desarrollo, implantación y mejora continua del sistema de gestión de la organización, interactúan con clientes y representantes de la sociedad. Refuerzan una cultura de Excelencia entre las personas de la organización.

Criterio 2 La planificación estratégica de la organización. (Agente facilitador)

¿Qué herramientas de planificación se aplican?

Los restaurantes excelentes implantan su misión y visión desarrollando una estrategia centrada en sus grupos de interés y en la que se tiene en cuenta el mercado y sector donde operan, desarrollan y despliegan políticas, planes, objetivos y procesos para hacer realidad la estrategia. La política y estrategia se basa en las necesidades y expectativas actuales y futuras de los grupos de interés, en la información de los indicadores de rendimiento, la investigación, el aprendizaje y las actividades externas. La

política y estrategia se desarrolla, revisa, actualiza, comunica y despliega mediante un esquema de procesos claves.

Criterio 3 La política de RRHH. (Agente facilitador)

¿Existe una política clara y concisa de RRHH? ¿Cómo es?

Los restaurantes excelentes gestionan, desarrollan y hacen que aflore todo el potencial del personal que lo integran, tanto a nivel individual como de equipos o de la organización en su conjunto. Fomentan la justicia e igualdad e implican y facultan a las personas. Se preocupan, comunican, recompensan y dan reconocimiento a las personas para, de este modo, motivarlas e incrementar su compromiso con la organización logrando que utilicen sus capacidades y conocimientos en beneficio de la misma. Planificación, gestión y mejora de los recursos humanos e identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y la capacidad del personal así como la implicación y asunción de responsabilidades por parte de los mismos.

Criterio 4: Alianzas y recursos. (Agente facilitador)

Las Organizaciones Excelentes planifican y gestionan las alianzas externas, sus proveedores y recursos internos en apoyo de su política y estrategia y del eficaz proveedor y recursos internos en apoyo de su política y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos. Durante la planificación, y al tiempo que gestionan sus alianzas y recursos, establecen un equilibrio entre las necesidades actuales y futuras de la organización, la comunidad y el medioambiente.

- Gestión de las alianzas externas.
- Gestión de los recursos económicos y financieros.
- Gestión de los edificios equipos y materiales
- Gestión de la tecnología.
- Gestión de la información y del conocimiento.

Criterio 5: La gestión de los procesos en la empresa

Como diseña, gestiona y mejora el restaurante sus procesos para apoyar su política y estrategia y satisfacer plenamente a sus clientes y a otros grupos de interés, Diseño y gestión sistemática de los procesos. Introducción de las mejoras necesarias en los mismos mediante la innovación, a fin de satisfacer plenamente a clientes y otros grupos de interés generando cada vez mayor valor. Diseño y desarrollo de los productos y

servicio basándose en las necesidades y expectativas de los clientes. Gestión y mejora de las relaciones con los clientes.

Criterio 6: Resultado en los clientes

El objetivo de cualquier organización es crear y mantener a sus clientes

¿Que logros está alcanzando el restaurante respecto a los clientes externos?

Los clientes son las personas u organizaciones a las que van destinados los productos o servicios que genera el restaurante. Se debe medir qué logros está alcanzando el restaurante con relación a las necesidades y expectativas de sus clientes. Para ello se debe utilizar dos tipos de medidas:

Medidas de percepción: Se refieren a la percepción que tienen nuestros clientes acerca de nuestros productos, servicios, trato y atención, etc. Lo podemos obtener mediante encuestas entrevistas estructuradas o grupos focales

En primer lugar se debe conocer qué aspectos son significativos para nuestros clientes y cuál es su importancia relativa y posteriormente contrastar su percepción.

Indicadores de rendimiento: Son medidas internas que permiten supervisar, entender, predecir y mejorar el rendimiento y anticiparse a la percepción de los clientes (tiempos de respuesta, porcentaje de defectos, costes, garantía, etc.)

Criterio 7: Resultados en el equipo humano de la empresa

Se debe medir qué logros que está alcanzando la organización en relación con sus personas Para ello se debe utilizar dos tipos de medidas:

Medidas de percepción: Se refieren a la percepción que tienen el personal acerca de la organización (comunicación, liderazgo, sueldo, instalaciones y recursos, entorno de trabajo, etc.). La podemos obtener mediante encuestas entrevistas estructuradas o grupos focales En primer lugar se debe investigar qué aspectos son significativos para el personal y cuál es su importancia relativa y posteriormente preguntarles su percepción.

Indicadores de rendimiento: Son medidas internas que permiten supervisar, entender, predecir y mejorar el rendimiento y anticiparse a la percepción de las personas (participación, índices de ausentismo, quejas, rotación, etc.)

Criterio 8: Resultados en la sociedad

Toda organización vive y se interrelaciona en una comunidad a la que deberá contemplar como uno o varios "grupos de interés" y tener en cuenta sus necesidades y expectativas a la hora de formular su estrategia y planes y también para gestionar sus procesos y recursos. Periódicamente se debe evaluar hasta qué punto se está satisfaciendo con estas necesidades y expectativas de la sociedad para lo cual se puede utilizar dos tipos de expectativas de la sociedad y dos tipos de medidas:

Medidas de percepción: Las podemos obtener mediante encuestas, entrevistas estructuradas o grupos focales. Estas pueden estar dirigidas a colectivos amplios o bien a personas destacadas o "líderes de opinión" o ambos grupos.

Indicadores de rendimiento: Son medidas internas que permiten supervisar, entender, predecir y mejorar el rendimiento y anticipar la percepción de la sociedad (apariciones en medios de comunicación, apoyo a la cultura, a políticas de ahorro, aportes a la sociedad, involucramiento en temas medioambientales etc.)

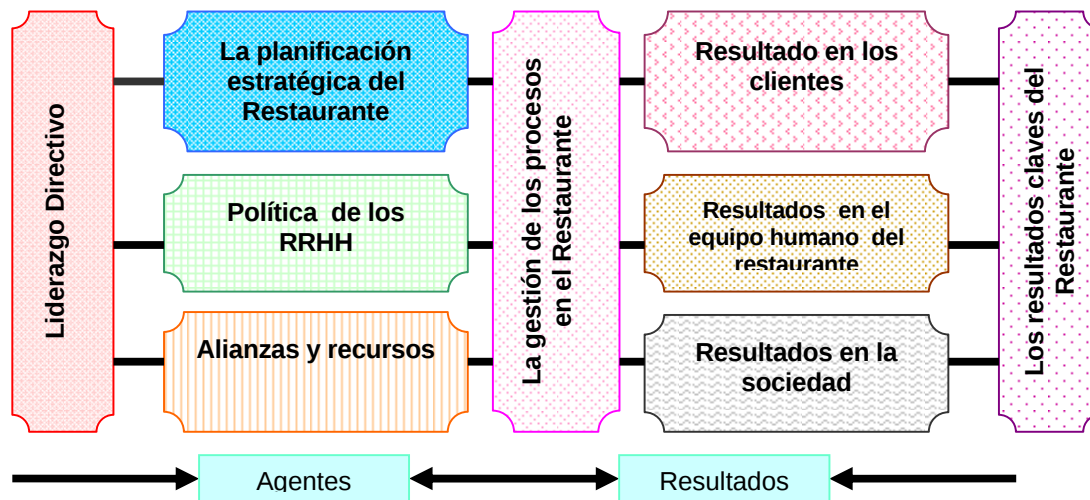
Criterio 9: Los resultados claves de la organización

Los resultados del restaurante están relacionados con aquello que la organización ha determinado como logros esenciales y medibles para su éxito tanto a corto plazo como para lograr su estrategia a largo plazo. Son medidas, tanto financieras como no financieras, de la eficacia y eficiencia en la prestación de servicios y la consecución de metas y objetivos. Resultados clave del rendimiento de la organización: Resultados económicos y financieros como ventas, márgenes, beneficios, Resultados no económicos como cuota de mercado, nuevos productos...

Indicadores clave: Son las medidas operativas que nos permiten supervisar, entender predecir y mejorar los probables resultados clave Pueden hacer entender, predecir y mejorar los probables resultados clave. Pueden hacer referencia a elementos de nuestros procesos y de nuestros recursos: Procesos: rendimiento, tiempo de ciclo, productividad...Economía y finanzas: rendimiento de activos, depreciaciones. Materiales: índice de defectos, rotación...:

Todos los aspectos anteriormente expuestos quedan resumidos en la Figura 5.

Figura 5: Diagnóstico empresarial para restaurante basado en el modelo de calidad total (EFQM)



Fuente: Adaptación del Modelo EFQM

2.3 Procedimiento

2.3.1 ¿Quién realizará el diagnóstico o autoevaluación?

Como bien lo recomienda el modelo debe realizarse por el propio restaurante, se recomienda la selección de un equipo de trabajo de todas las áreas del personal calificado para formar un grupo por varios especialistas ya que se abarcan todas las actividades del restaurante y el nivel de complejidad que supone cada cuestión, difícilmente puede ser asumible por personas menos calificadas.

Capacitación del equipo de trabajo

Capacitar sobre el modelo a aplicar y establecer los objetivos del diagnóstico en cuestión es un elemento básico así como reunir al equipo seleccionado para llegar a niveles de consenso. Ello implica que han de conocer los objetivos del plan. Es necesario que se base en un modelo de empresa integrada en procesos y no en estructuras departamentales. Esta última parte es la clave del éxito, ya que uno de los errores estratégicos de las empresas de restauración, es el enfoque departamental de la empresa

2.3.2 Elaboración de plantillas

Siguiendo los criterios que se analizan en el epígrafe anterior se procede a la elaboración de una plantilla de resultados por cada uno de los criterios a evaluar con

preguntas que definirán un apartado de respuestas. La plantilla puede estar diseñada también para recoger evidencias que confirman las valoraciones asignadas. Lo que permitirá evaluación de cada uno de los criterios

Tabla 1: Plantilla de resultados por cada criterio con preguntas y apartado de respuestas

No.	Pregunta	0	1	2	3	4
Evidencias que confirman las valoraciones asignadas						

Fuente: Adaptación del Modelo EFQM

2.3.3 Aplicación del cuestionario

Es evidente que se debe contemplar un periodo de tiempo no muy corto, que permita reflexionar de forma eficaz, ni muy largo, que diluiría el esfuerzo de la realización del diagnóstico

Se aplicaran los cuestionarios contenido en las plantilla, se aplicaran en todas las áreas del restaurante, y deben estar involucrados la mayor cantidad de personal posible. En aquellas áreas del diagnóstico que analizan aspectos estratégicos, como es el caso del criterio 2 podría ser recomendable realizarlas con trabajo en grupos. De esta forma se apreciaría el nivel de cultura de empresa que se tiene

2.3.4 Evaluación de los resultados

Para la evaluación de los resultados obtenidos en los cuestionarios se tiene en cuenta la clasificación de los 9 criterios en agentes facilitadores y resultados y en

correspondencia con las evidencias aportadas se valorarán de la forma que se establece en la Tabla 2. A su vez los subcriterios serán calificados según los valores y evidencias del grupo criterios a que pertenecen.

Tabla 2: Calificación para valorar los subcriterios.

Valores	Agentes	Resultados
0	Sin evidencias	Sin resultado
25	Alguna evidencia	Tendencias positivas, algún rendimiento y algunos resultados
50	Evidencias	Tendencias positivas y buen rendimiento sostenido en la mayoría de los resultados
75	Evidencia claras	Tendencias positivas fuerte excelente rendimiento en la mayoría de los resultados.
100	Evidencia total	Tendencias positivas fuerte excelente rendimiento sostenido en todos de los resultados.

Fuente: Elaboración propia

Después de valorado el conjunto de subcriterios en cada uno de los criterios, se sumaran todos los valores, se dividirá entre la cantidad total de subcriterios y se obtendrá la calificación del criterio

La evaluación por criterio se realizará en correspondencia a la escala siguiente:

De 0 a 24 puntos **Mal**

De 25 a 49 puntos **Regular**

De 50 a 74 puntos **Bien**

De 75 a 99 puntos **Muy Bien**

100 puntos **Excelente**

2.3.5 Conclusiones del diagnóstico

Una vez realizado el diagnóstico es recomendable realizar una reunión final con todo el equipo responsable de su realización. El objetivo es conocer la experiencia obtenida ¿El proceso ha resultado difícil?, ¿Qué puntos han tenido más dificultades? Analizar o clarificar posibles problemas de interpretación detectados durante el proceso Finalmente se recogerán los puntos fuertes y áreas de mejora en cada uno de los

criterios de forma clara para facilitar la elaboración de los planes de acciones de mejora.

2.3.6 Conclusiones del Capitulo

Después de analizado el diagnóstico del modelo EFQM y los pasos que caracterizan al mismo adaptado a las características de un restaurante se puede concluir que:

- El diagnóstico o autoevaluación concebida en el modelo EFQM es viable como herramienta para la realización del diagnóstico empresarial de gestión en un restaurante.
- El diagnóstico empresarial de gestión del producto gastronómico del restaurante “La Concha” estará basado en esta herramienta pero adaptado al procedimiento descrito que responde a las condiciones específicas de este restaurante.

Capítulo 3



Capítulo 3: Aplicación del diagnóstico empresarial de gestión en el restaurante “La Concha” basado en el modelo de diagnóstico del EFQM

3.1 Introducción

Teniendo en cuenta el modelo de diagnóstico del EFQM analizado en el capítulo 2 es objetivo de este capítulo aplicar el diagnóstico empresarial de gestión del producto gastronómico del restaurante “La Concha” basado en esa herramienta.

3.2 Caracterización del restaurante “La Concha”

El Restaurante “La Concha” se encuentra situado en la Carretera Central esquina Danielito, a sólo 400 m de la Plaza de la Revolución “Ernesto Ché Guevara”, en la ciudad de Santa Clara. Anterior al año 1959, funcionaba como cafetería y pertenecía a la Compañía Shell pero al triunfar la Revolución, se traduce literalmente esta palabra del inglés y de ahí tomó su nombre actual. Comienza a prestar servicios como restaurante de la Compañía Palmares el 13 de enero de 1997. Anexo 6

Está diseñado para ofertar un servicio de Restaurante, con una variada oferta de platos de la cocina criolla e internacional y especialidad en cocina italiana, además de servicio de bar en un área reservada. Su estilo constructivo es moderno, cuyo ambiente es elegante, sobrio, íntimo y agradable, lo cual permite pasar al cliente el tiempo necesario que requiere este tipo de servicio y menú, cuenta con 88 plazas para el servicio al turismo nacional e internacional con un horario de lunes a domingos de 11:00 a.m. a 11:00 pm.

La modalidad de servicio que se brinda en este restaurante es a la carta y el tipo de servicio que se adopta es a la americana, aunque no pone limitaciones a utilizar indistintamente cualquier tipo de servicio porque cuenta con un personal calificado, además oferta servicio de Bar-Restaurante.

La instalación posee una imagen que la identifica y caracteriza de forma coherente con sus servicios, ofertas, decoración, mobiliario, ambientación musical y el segmento de mercado que atiende. En su exterior cuenta con los elementos que la identifican. Posee iluminación en sus áreas exteriores y mantiene una estricta limpieza en todas sus áreas.

3.2.1 Estructura de la instalación

“La Concha” está compuesto por cocina, salón, bar, dos almacenes, comedor de trabajadores y dos oficinas. A su vez la cocina esta integrada por área caliente, área fría, área de fregado y *caserolie*. En cada área existe un equipamiento y mobiliario indispensable para el trabajo. Anexos 7-10

3.2.2 Recursos Humanos

La dimensión relacional caracteriza al personal, donde el trato a los clientes es afable, solícito y cortés y la sonrisa se mantiene presente, el personal se mantiene correctamente uniformado, su plantilla esta compuesta de la siguiente forma: Un Administrador, un Sub-Administrador, un contador "D", dos capitanes de servicio gastronómico, cuatro dependiente del servicio gastronómico un maestro cocinero, dos cocinero "B", dos elaboradores de alimentos, un auxiliar general de cocina, un jardinero y un auxiliar de limpieza. Anexo 11

3.2.3 Caracterización de Clientes

Los clientes fundamentales para este producto están dados en:

1. Cliente individual nacional y extranjero
2. Cliente de turismo organizado (grupos en sus diversas modalidades).
3. Empresas que operan en divisas.

Cliente Individual: Nacionales que reciben remesas del extranjero o que trabajan en el propio sector del turismo u otros sectores con estimulación en divisas. Principalmente son jóvenes con unos poderes adquisitivos bajo-medios y/o comunitarios que visitan frecuentemente el país. Además, los provenientes del hospedaje no convencional o casas particulares de esta ciudad.

Cliente de Turismo organizado: Turistas organizados en un grupo (con servicio de chofer y guía) que compran el circuito como paquete turístico en su mercado de origen. Actualmente se tienen firmado contratos con 9 agencias de viajes que son el principal canal de distribución de este cliente. Afluyen mayormente de las agencias Gaviota

Tours (Varadero, Cayo Santa María), Cubanacán, Havanatur, San Cristóbal de la Habana, Cubatur y Amistur y de los mercados Francia, Alemania, Suiza, entre otros.

Cliente de Empresas: entidades que operan en divisas y demandan la prestación de servicios gastronómicos para cenas de negocios, eventos, entre otros. Mayormente son las que radican en Santa Clara.

3.3 Aplicación del diagnóstico

3.3.1 Selección de equipo de trabajo

El equipo de trabajo estuvo integrado por especialista comercial, especialista en RRHH, especialista en calidad, contabilidad, el subadimistrador, un cocinero y un Capitán de Salón.

Se capacitó al grupo acerca de la herramienta de diagnóstico aplicar y se establecieron los objetivos, niveles de consenso para la elaboración de los cuestionarios que se aplicaron, y el período de tiempo del diagnóstico

3.3.2 Elaboración de las plantillas

Siguiendo el análisis de los 9 criterio del modelo EFQM analizado en capítulo 2 se elaboraron 9 plantillas una por cada uno de los criterios evaluados que contienen un número determinado de preguntas relacionadas con cada criterio con un apartado de respuestas para cada una. Las mismas están en correspondencia con los aspectos a evaluar y las características del restaurante “La Concha”. A su vez en cada plantilla se solicitaron las evidencias que confirman los criterios evaluados.

3.3.3 Aplicación de cuestionarios

Los cuestionarios fueron aplicados por los integrantes del equipo de trabajo seleccionado, en todas las áreas del restaurante. El criterio relacionado con estrategia se trabajo en grupo. En la mayoría de los criterios se consultaron especialistas y sobre todo a los trabajadores.

Evidencias de los criterios evaluados

Criterio 1: Liderazgo Directivo

En este criterio se analiza el comportamiento y actuación de la Dirección del Restaurante, guiándolo hacia la mejora continua desarrollando y facilitando la consecución de sus fines, objetivos y valores Anexo 12

Evidencias que confirman las valoraciones asignadas en dicho criterio:

El restaurante no posee misión, visión y valores compartidos, existe a nivel de Sucursal y no está ha sido adaptado a las especificidades de “La Concha”

Los directivos mejoran su efectividad en el liderazgo propiciando el trabajo en equipo, este se realiza fundamentalmente en la convivencia diaria no en la dinámica organizativa del restaurante que es la que garantiza el diseño de procesos, diseño operativo, integración y motivación del personal. De la capacidad de liderazgo depende que los subordinados ejecuten de manera eficiente y satisfactoria su trabajo.

Aunque si muestran compromiso con la gestión de la calidad se orientan hacia el cliente externo pero no hay una proyección hacia el personal para así mejorar la innovación, la orientación hacia los resultados, la gestión de procesos y la mejora continúa.

Los directivos reciben formación y multiplican los conocimientos a los demás miembros de la organización mediante conferencias, talleres, reuniones, etc.

Realmente se toman en cuenta todas las iniciativas y sugerencias acerca del servicio pues los recursos son escasos y las soluciones se salen de las académicas. Apoyan las mejoras y tienen en cuenta las iniciativas del personal en la elaboración de menús de acuerdo a los hábitos alimentarios de los diferentes clientes foráneos que los visitan. En estos momentos reciben clientes de Thomas Cook (Agencia inglesa) cuyos hábitos y gustos difieren de los canadienses que son el mercado que más los visita. Se han propuesto servicios de show cooking para fechas especiales como fin de año y descuentos para el día de las madres y próximamente día de los padres. Además, en lo referente la difícil situación financiera por la que atraviesa la empresa, y el restaurante en particular, los propios trabajadores han hecho disímiles propuestas a sus superiores para revertirla. En el tema del ahorro energético son los principales ejecutores y controladores de este tema.

Toman la experiencia de los años de trabajo en el sector y los adaptan pues los recursos están bastante centralizados. Cada equipo (área caliente, área fría, salón, economía) aporta sus ideas.

En ocasiones se asume lo planeado por otros. Se conoce por varias vías las necesidades de los clientes (encuestas, entrevista personal, correo electrónico, visitas personalizadas, conocimiento de gustos y preferencias de clientes fidelizados). Se reúnen con el grupo de mejora frecuentemente.

Los directivos del restaurante mantienen relaciones beneficiosas con otras entidades como empresas e instituciones así como con sus proveedores a los cuales brinda servicio y apoya en diferentes actividades pero estas relaciones no se tiene en cuenta en la política y estrategia porque la misma no esta creada en el restaurante.

Los directivos si reconocen y valoran los esfuerzos del personal desde el punto de vista moral y espiritual ante el colectivo de trabajadores y a nivel de Sucursal. Reconocen el trabajo cuando algo sale bien pese a las dificultades. Ejemplo de ello cuentan con un maestro cocinero que ha participado en varios eventos gastronómicos de relevancia nacional y el cual es estimulado frente a sus compañeros de trabajo. Sus propuestas están sobre la base de diferenciarlos de la competencia, con mejores precios y mayor calidad y ya el resultado de esto es tangible pues son parte de la carta menú de la instalación. Se reconoce la participación de los trabajadores en cada evento, tal es el caso, del Aló Presidente. Palmares fue felicitado por la cobertura que brindo a este evento y en especial La Concha al preparar más de 1000 meriendas. En cada control, inspección, etc., se refleja el trabajo de cada uno aunque no existiendo así reconocimientos materiales.

El equipo directivo fomenta la participación de sus trabajadores que los motive por saber más acerca de su trabajo profesional y brindamos las posibilidades para ello como por ejemplo la Asociación Culinaria de Cuba, la Asociación de Sommelier, la Asociación de Cantineros de Cuba y se fomenta la participación en eventos de Forum de Ciencia y Técnica, etc. así como con diversos proveedores que nos facilitan material de estudio y trabajo necesarios para nuestra labor (Bodegas Vinos Torres, Compañía Comercializadora del Turismo (ITH)).

Se encuentran trabajando en la estrategia medio ambiental, realizan aporte a la salud, así como otras actividades en la comunidad.

Criterio 2: La planificación estratégica de la organización

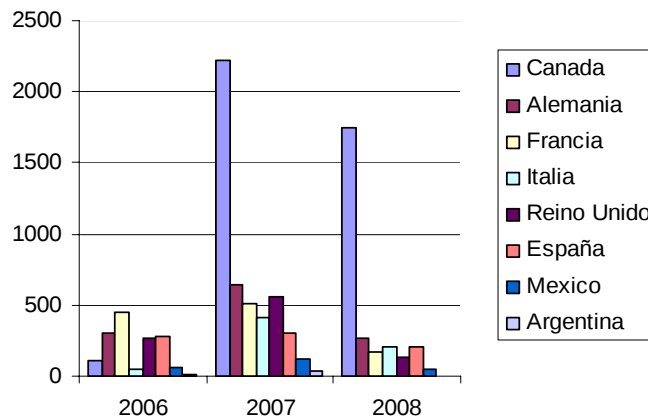
En este criterio se analiza cómo el Restaurante desarrolla e implanta la misión y visión y la pone en práctica a través de una clara estrategia centrada en sus grupos de interés
Anexos 13

Evidencias que confirman las valoraciones asignadas en dicho criterio:

Existe una estrategia a nivel de Sucursal pero no esta alineada a nivel restaurante lo que impide que el mismo tenga definida su misión, visión, valores compartidos, puntos fuertes, puntos débiles y así como sus amenazas y oportunidades.

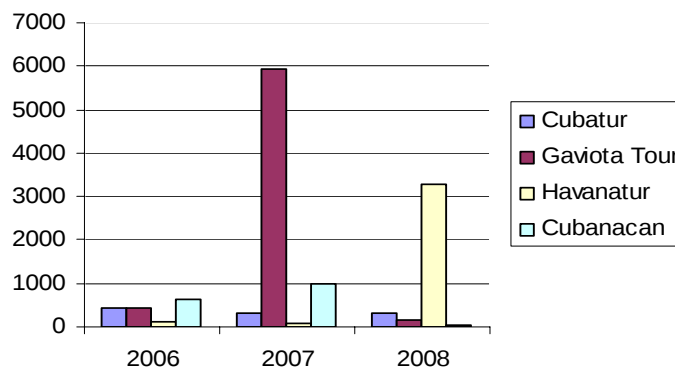
Se recoge mensualmente la información acerca de los mercados y se procesan estadísticamente, llevándose a un resultado anual y están definidos los mercados (Figura 6) y la cantidad de cliente por Agencias de Viajes. (Figura 7) Anexos 14-15

Figura 6: Principales Mercados Emisores



Fuente: Elaboración propia

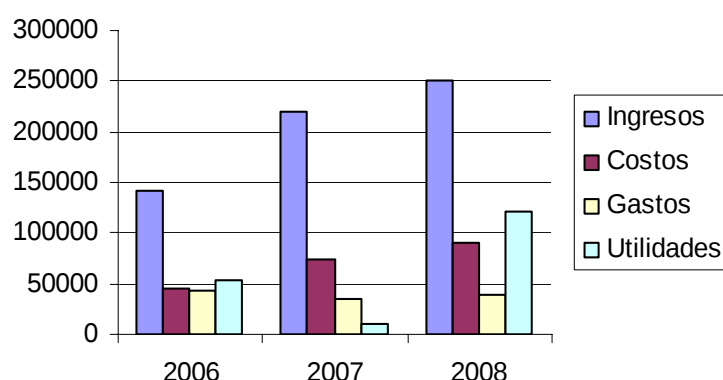
Figura 7: Cantidad de Clientes por AA.VV



Fuente: Elaboración propia

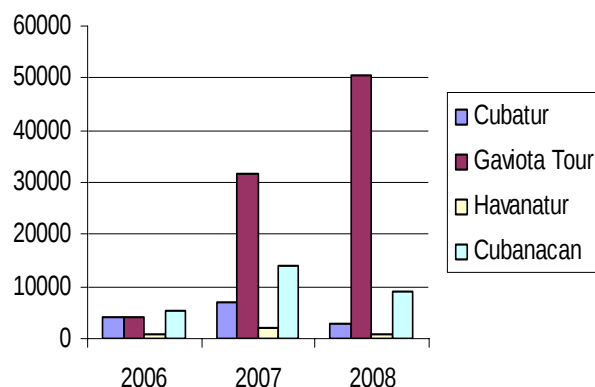
Si se recogen y utilizan los indicadores de rendimiento interno del restaurante mensualmente y a su vez se realiza un análisis anual de los mismos para determinar el rendimiento del restaurante. (Figura 8 y 9) Anexo 16-17

Figura 8: Indicadores de rendimiento interno del Restaurante



Fuente: Elaboración propia

Figura 9: Ingresos en CUC por AAVV



Fuente: Elaboración propia

No están elaborados los objetivos estratégicos así como las actividades de dicho plan. Se analiza la competencia con respecto a otros restaurantes que reciben el mismo mercado de recorrido (Restaurante Los Tainos del Hotel Los Caneyes y Restaurante El Palmar del Hotel La Granjita). Dentro del mercado nacional tienen identificado como competidores al Restaurante La Villita y Vista Hermosa, pero no tiene recogida en su estrategia acciones para la competencia.

Como no tiene estrategia definida para el restaurante con sus objetivos desconocen cuales son las oportunidades y amenazas para el mismo, aunque se maneja información del entorno en que se desempeña el restaurante y se toman decisiones.

Criterio 3: Política de los RRHH

Con este criterio se analiza cómo el Restaurante desarrolla e impulsa el conocimiento, las capacidades y el pleno potencial de las personas que trabajan en él, tanto de forma individual como en equipo, con el fin de contribuir a una eficaz y eficiente gestión del mismo Anexo 18

Evidencias que confirman las valoraciones asignadas en dicho criterio:

Se desarrolla el proceso de gestión de personal del restaurante pero integrado a la estrategia de la Sucursal Palmares, no tienen trazada su propia estrategia para la gestión de su personal, No se implica al personal en el desarrollo y mejora de la estrategia, sus aportaciones se tienen en cuenta muy poco.

Se revisan los puestos vacantes, pero en la actualidad se tiende a la reestructuración de la plantilla del restaurante y de toda la empresa.

Se identifican correctamente los conocimientos tanto actuales como futuros así como las competencias, evaluando sistemáticamente los planes de formación y capacitación acorde con las necesidades de la instalación y renovando los mismos anualmente.

Si se establecen los objetivos alineados con los de la empresa.

En el restaurante se promueve el comportamiento creativo tanto individual como colectivo, en la creación de nuevos platos cócteles y servicios. Aunque no se fomenta la autonomía para desarrollarse. Se evalúa periódicamente el rendimiento de las personas y se definen acuerdos de mejoras del mismo aunque sus limitaciones se explican en el análisis del criterio 7.

El restaurante dispone de acciones para identificar la necesidad de comunicación y desarrollan la misma.

En la instalación están establecidas y se aplican las medidas de seguridad e higiene del trabajo. Se pudo constatar que existe una correcta Iluminación pisos.

anti-resbalables, áreas bien delimitadas, revestimiento de paredes a una altura 1.50 m. No obstante no hay agua fría y caliente en el fregado, la ventilación tiene problema

porque el extractor de aire hace mucho ruido y el proceso de marcha hacia delante que debe cumplirse en el área de cocina, no se cumple.

No se realizan encuestas al personal. Se facilita generalmente la participación del mismo en actividades socioculturales.

Criterio 4: Alianzas y recursos

Este criterio evalúa el grado de eficacia con que el restaurante gestiona los recursos disponibles (humanos, económicos, de equipamiento e informáticos) y las colaboraciones y alianzas externas para realizar sus actividades en función de su estrategia Anexo 19

Evidencias que confirman las valoraciones asignadas en dicho criterio:

El restaurante tiene identificado a los proveedores y asociados clave (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 Medicas , Materia Prima y con 9 AA.VV como canales de distribución fundamentales en la que se destaca Gaviota Centro. A pesar de estos convenios existen dificultades con el aprovisionamiento de productos e insumos que repercuten en la calidad del servicio ofertado por el restaurante reflejándose en las encuestas aplicadas a los clientes.

La relación con las AAVV ha permitido un mejor trabajo con el mercado y la segmentación del mercado.

Se promueven acciones con organizaciones y personas asociadas.

La gestión de los recursos no se realiza acorde con la estrategia del restaurante.

Se recuperan pomos, latas, botellas y todo tipo de embalaje reciclable.

Se tienen identificadas las tecnologías de avanzadas para el sector de restauración que mejoran la prestación de los servicios y su personal se encuentra informado con respecto a las mismas, sin embargo con respecto al equipamiento existen dificultades por el deterioro y envejecimiento del mismo. No obstante la entidad prepara a su personal en el uso de las nuevas tecnologías e identifica los conocimientos que

necesita la organización y los gestiona en beneficio de los clientes, lo cual desarrolla a través de sus convenios con instituciones.

A nivel de Sucursal existe una red interna a la que accede el restaurante que favorece al personal la automatización de distintos procesos, reportes de actividades, información y chat. Este servicio se encuentra limitado por la poca existencia de equipamiento.

Criterio 5: La gestión de los procesos en la empresa

En este criterio se debe evaluar cómo el restaurante, diseña, desarrolla y mejora sus procesos con el fin de satisfacer plenamente las necesidades y expectativas de sus clientes actuales y futuros a través de las prestaciones que ofrece Anexo 20

Evidencias que confirman las valoraciones asignadas en dicho criterio:

Los procesos claves del restaurante no están identificados, diseñados ni documentados. Aunque se han dado algunos pasos en la identificación de proceso pero se nota confusiones con respecto a los procesos donde se establecen instrumentos que son identificados como procedimiento y no lo son En la información recogida no se identifican procesos de apoyo. Anexo 21

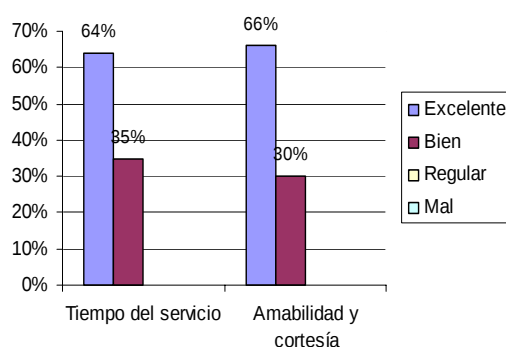
Criterio 6: Resultado en los clientes

Este criterio se analiza la eficacia en la prestación del servicio, en relación a los logros con los beneficiarios de sus procesos claves Anexo 22

Evidencias que confirman las valoraciones asignadas en dicho criterio:

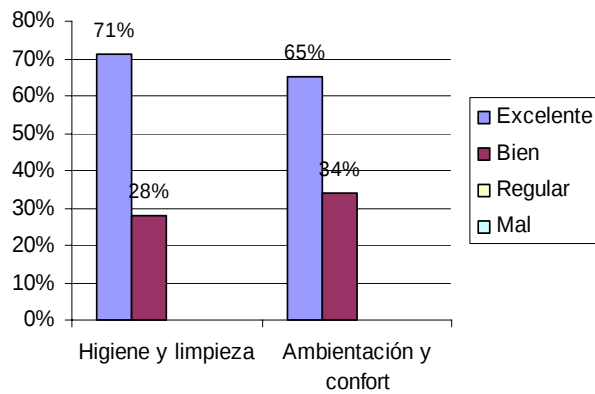
En el restaurante se tiene identificado como aspectos más valorados por los clientes en su nivel de satisfacción como En el servicio, tiempo de servicio, amabilidad y cortesía, en el local, higiene y limpieza, confort y ambientación, en la alimentación, calidad de la elaboración y temperatura, en las bebidas temperatura y calidad, estos parámetros se recogen en encuestas mensuales Anexos 23-24

Figura 10: Valoración del Servicio



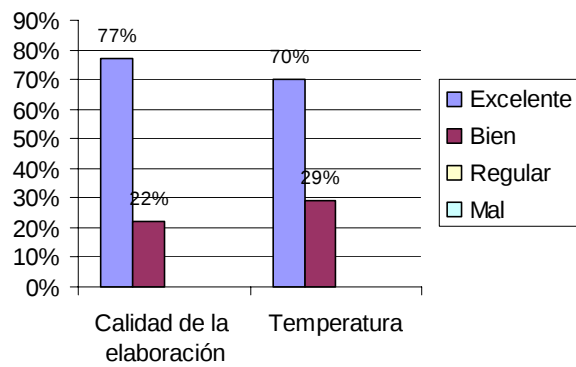
Fuente: Elaboración propia con información Área Comercial

Figura 11: Valoración del Local



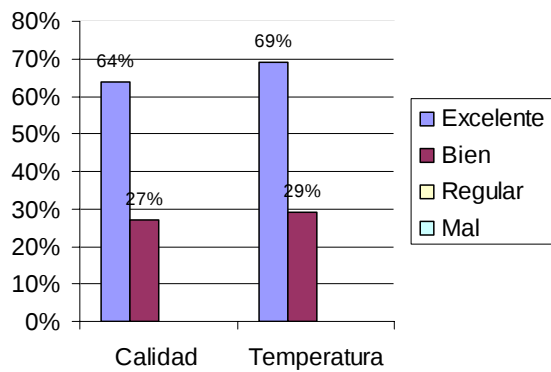
Fuente: Elaboración propia con información Área Comercial

Figura 12: Valoración de los Alimentos



Fuente: Elaboración propia con información Área Comercial

Figura 13: Valoración de los Bebidas



Fuente: Elaboración propia con información Área Comercial

Aunque el restaurante no tiene objetivos estratégicos si se muestra una evolución positiva en la satisfacción del cliente y esta acorde con algunas mejoras que se han introducido, aunque el confort está evaluado de bien, en las quejas que se recogen a los clientes se encuentran los problema de climatización y en los baños para clientes, decoración), la variedad de la oferta no se incluye siempre dentro de los parámetros a medir en criterio de los clientes.

No tiene identificado el parámetro mas relevante para el nivel de satisfacción del cliente por lo que no lo contemplan en los aspectos a mejorar.

Criterio 7: Resultados en el equipo humano de la empresa

En este criterio se analizan los logros que está alcanzando el Restaurante en relación con las personas que forman parte del mismo. Anexo 25

Evidencias que confirman las valoraciones asignadas en dicho criterio:

El restaurante no obtiene sistemáticamente los aspectos más valorados por parte de su personal que inciden en su satisfacción, se recogen algunos indicadores como las condiciones de trabajo, necesidades de capacitación.

No se aplican encuesta entrevistas a los trabajadores para conocer cuales son sus percepciones con respecto a la comunicación, liderazgo, instalaciones y recursos.

No obstante existen en el plan de acciones de mejora de la instalación aspectos relacionados con las condiciones de trabajo, la superación y capacitación del personal que son indicadores que inciden en la satisfacción del personal.

Se manejan indicadores de rendimiento como el ausentismo, cantidad de trabajo, calidad del trabajo, eficiencia, productividad, cuidado de medios y utensilios de trabajo, y la disciplina laboral. Los indicadores se tienen en cuenta en la evaluación mensual, trimestral y anual del personal.

Criterio 8: Resultados en la sociedad

En este criterio se analizan los logros y la eficacia del Restaurante a la hora de satisfacer las necesidades y expectativas de la sociedad en general y de su entorno en particular Anexo 26

Evidencias que confirman las valoraciones asignadas en dicho criterio:

La mayor información que se obtiene de la percepción que tiene la sociedad sobre el restaurante es en primer lugar por sus clientes, proveedores y asociados.

El aspecto que tiene más identificado es la calidad del servicio. El restaurante dentro de la cadena extrahotelera se puede valorar como uno de los mejores en la calidad del servicio, amabilidad y oferta, por parte de los clientes que visitan esta red extrahotelera ocupa el 60% de visitantes.

Otro aspecto valorado es el de ser centro para el adiestramiento y formación de estudiantes y profesores de la Escuela de Hotelería y Turismo y de las escuelas politécnicas del territorio, por poseer personal calificado que actúa como entrenadores desde el puesto de trabajo.

Son valorados en el territorio por su participación en eventos de carácter territorial tanto sociales como políticos (Aló presidente) en el que han prestado servicio de calidad ganándose el respeto dentro de los trabajadores del Ministerio del Turismo (MINTUR).

Recogen indicadores relacionados con la satisfacción de los clientes, el mismo está procesado en el criterio 6 siendo esta la fuente principal de información. Los resultados de los mismos se tienen en cuenta en las acciones del plan de mejora.

El restaurante si promueve actuaciones para reducir el consumo de los portadores energéticos, llevando a cabo en el plan de medidas establecidas por su institución y adecuadas a las condiciones específicas del restaurante y al momento actual en que se vive.

El restaurante está diseñado para atención personalizada a clientes discapacitados teniendo creada vías de acceso de entrada, así como la ubicación dentro del mismo.

Criterio 9: Los resultados claves de la organización

En este criterio se evalúa lo logrado en relación con los objetivos del restaurante, los procesos claves y en la satisfacción de las necesidades y expectativas formuladas por sus clientes. Anexo 27

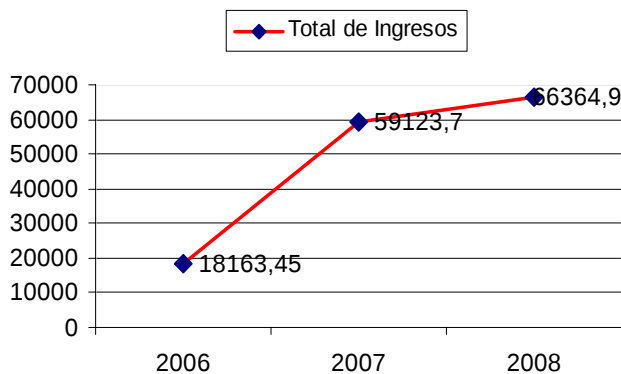
Evidencias que confirman las valoraciones asignadas en dicho criterio:

El restaurante mide resultados económicos como: los beneficios que aportan sus procesos claves y los niveles alcanzados en la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus clientes

Los indicadores claves para medir sus resultados económicos lo constituyen los ingresos, costos, gastos y utilidades.

Los ingresos obtenidos durante el periodo del 2006-2007 muestran una tendencia favorable (Figura 14) en el año 2007 creció en \$ 40960.25 con respecto al 2006. En el 2008 se manifestó un crecimiento en menor proporción que el período anterior, creció en \$7241.2 con respecto al 2007.

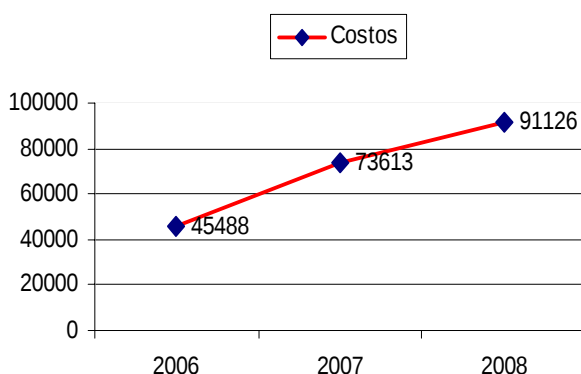
Figura 14: Ingresos del restaurante “La Concha” periodo del 2006 al 2008



Fuente: Elaboración propia con información Área Económica.

Respecto a los costos la tendencia no es favorable. (Figura 15) El 2007 tuvo un incremento en \$28125 con respecto al 2006. El 2008 se incrementa en \$17 513 con respecto al 2007 la causa de estos incrementos en los costos está relacionada con el encarecimiento de los productos en el mercado.

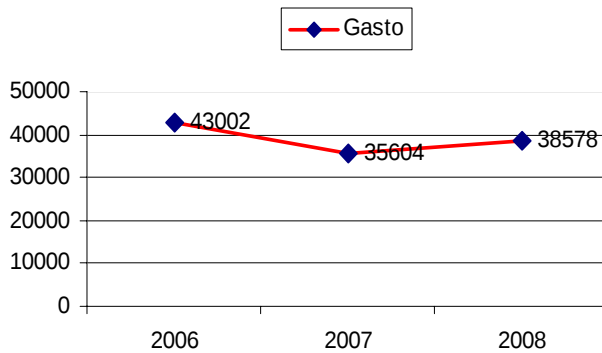
Figura 15: Total de costos del restaurante “La Concha” periodo del 2006 al 2008



Fuente: Elaboración propia con información Área Económica.

Los gastos tienden a disminuir desde el 2006 (Figura 16) El año 2007 disminuye en \$ 7398 con respecto al 2006 y el 2008 se incrementaron ligeramente con respecto al 2007 pero no así al 2006 en 2 974\$ teniendo en cuenta que este indicador tiende a mantener cierta estabilidad.

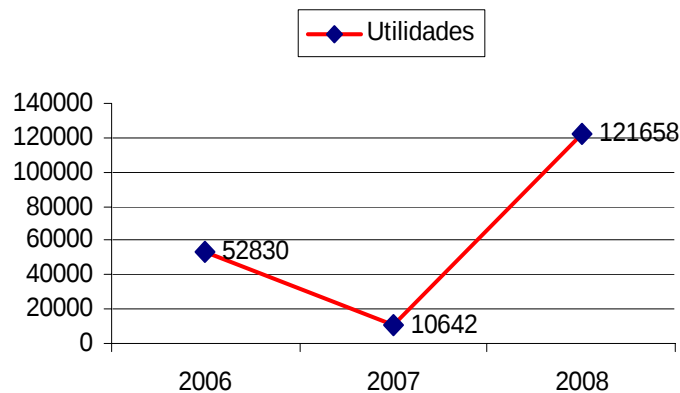
Figura 16: Total de gastos del restaurante “La Concha” periodo del 2006 al 2008



Fuente: Elaboración propia con información Área Económica.

Las utilidades manifestaron una tendencia decreciente (Figura 17) El período del 2006 al 2007 tienen un decrecimiento en \$ 42188 en 2008 se produce un incremento de \$111 016.

Figura 17: Total de utilidades del restaurante “La Concha” periodo del 2006 al 2008



Fuente: Elaboración propia con información Área Económica.

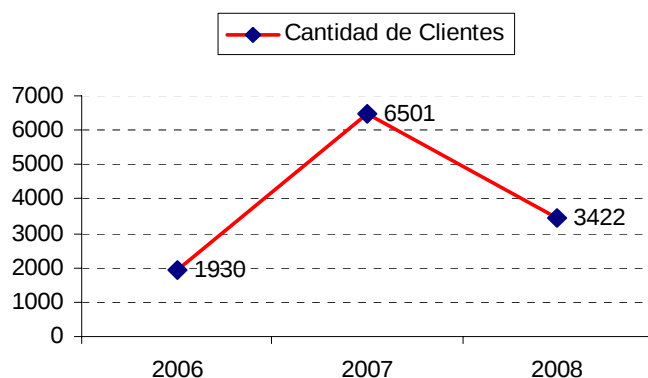
Otro resultado importante del restaurante lo constituye el nivel de satisfacción y de expectativas de los clientes. Se ha trabajado con la satisfacción de los clientes a través de encuestas y retroalimentación con el mismo (Libro de Quejas y Sugerencias) obteniendo resultados favorables en este indicador que lo demuestra en el reconocimiento de los propios clientes aunque prevalecen quejas y deficiencias señaladas por los clientes que no han sido resueltas (Ver análisis criterio 6).

No se pudo comprobar si estos resultados están acorde a la estrategia trazada por el restaurante porque el mismo no tiene. La instalación no compara sus resultados económicos y no económicos con otras instalaciones en su actividad y no esta definidos la gestión por procesos.

Otro resultado analizar están relacionados con el mercado el cual esta segmentado por países emisores, el mercado nacional no esta sementado lo incluyen como otros mercados, sin embargo es un mercado a considerar y en el que pudiera analizarse los niveles de repitencia que no se trabajan en la instalación por ser la mayoría del mercado clientes de tránsito o recorrido.

El comportamiento del mercado aparece en la (Figura 18) La tendencia manifestada en el periodo del 2006-2007 es de incremento en 4 571 clientes sin embargo del 2007al 2008 mostró una disminución de 3079 clientes, hecho que está en correspondencia con la tendencia internacional debido al recrudescimiento de la crisis económica mundial.

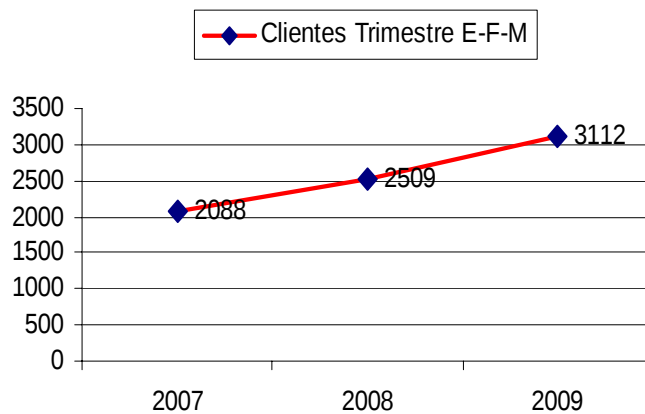
Figura 18: Cantidad de clientes que visitó el restaurante “La Concha” en el periodo del 2006 al 2008



Fuente: Elaboración propia con información Área Comercial.

En el trimestre de Enero-Febrero-Marzo de los años 2007, 2008, incluyendo el trimestre del 2009 se comportó de la siguiente forma (Figura 19) En el 2008 se recibieron 421 clientes más que en 2007. El 2009 en igual período ha aumentado en 603 clientes con respecto al 2008

Figura 19: Visitas de clientes al restaurante “La Concha” durante el primer trimestre de los años 2006, 2007 y 2008



Fuente: Elaboración propia con información Área Comercial.

El estado de inmueble es bueno, sin embargo el equipamiento no está del todo actualizado, existen algunos en mal estado por el tiempo de explotación y problemas de mantenimiento ejemplo fogón de gas de 4 hornillas deteriorado en el fondo, plancha de grillado eléctrica rota, extractor de aire con exceso de ruido, estante de cocina en mal estado, de los cuatro splits del salón comedor solo se encuentra uno en funcionamiento, no existe cafetera Express en el área de la barra, el mobiliario del salón necesita de reparación, con respecto a los materiales existen problemas, ejemplo de ellos una sola espumadera y caso para toda el área de elaboración, espátulas en mal estado (sin cabo) y déficit de cristalería.

3.3.4 Evaluación de los resultados

Para la evaluación de los resultados obtenidos en los cuestionarios (Tablas de la 3 a la 11) se aplicó lo establecido por el procedimiento del capítulo 2 (epígrafe 2.3.4)

Tabla 3: Evaluación del criterio 1 Liderazgo Directivo

Subcriterios	0	25	50	75	100
	0	1	2	3	4
1.1		25			
1.2				75	
1.3			50		
1.4				75	
1.5				75	
1.6				75	
1.7				75	
1.8					100
1.9					100
1.10					100
Total		25	50	375	300
Total General	750				
Evaluación	75 (Bien)				

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4: Evaluación del criterio 2: La planificación estratégica de la organización

Subcriterios	0	25	50	75	100
	0	1	2	3	4
2.1	0				
2.2					100
2.3					100
2.4	0				
2.5	0				
2.6			50		
2.7	0				
2.8	0				
2.9	0				
Total	0		50		200
Total General	250				
Evaluación	28 (Regular)				

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5 : Evaluación del criterio 3: Política de los RRHH

Subcriterios	0	25	50	75	100
	0	1	2	3	4
3.1				75	
3.2			50		
3.3				75	
3.4				75	
3.5				75	
3.6					100
3.7					100
3.8					100
3.9				75	
3.10					100
3.11			50		
3.12					100
3.13					100
3.14			50		
3.15			50		
3.16		25			100
3.17				75	
3.18				75	
Total		25	200	525	700
Total General	1450				
Evaluación	80 (Muy bien)				

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6: Evaluación del criterio 4: Alianzas y recursos

Subcriterios	0	25	50	75	100
	0	1	2	3	4
4.1					100
4.2					100
4.3					100
4.4	0				
4.5				75	
4.6				75	
4.7				75	
4.8	0				
4.9			50		
4.10				75	
4.11				75	
Total	0		50	375	300
Total General	725				
Evaluación	66 (Bien)				

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7: Evaluación del criterio 5: La gestión de los procesos en la empresa

Subcriterios	0	25	50	75	100
	0	1	2	3	4
5.1		25			
5.2		25			
5.3	0				
5.4				75	
5.5				75	
5.6				75	
5.7		25			
5.8				75	
5.9				75	
5.10				75	
5.11				75	
5.12				75	
Total		75		600	

Total General	675
Evaluación	56 (Bien)

Fuente: Elaboración propia

Tabla 8: Evaluación del criterio 6: Resultado en los clientes

Subcriterios	0	25	50	75	100
	0	1	2	3	4
6.1				75	
6.2				75	
6.3				75	
6.4				75	
6.5				75	
6.6				75	
6.7				75	
Total				525	
Total General	525				
Evaluación	75 (Bien)				

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9: Evaluación de criterio 7: Resultados en el equipo humano de la empresa

Subcriterios	0	25	50	75	100
	0	1	2	3	4
7.1				75	
7.2				75	
7.3				75	
7.4				75	
7.5			50		
7.6				75	
7.7				75	
Total			50	450	
Total General	500				
Evaluación	71 (Bien)				

Fuente: Elaboración propia

Tabla 10: Evaluación del criterio 8: Resultados en la sociedad

Subcriterios	0	25	50	75	100
	0	1	2	3	4
8.1				75	
8.2				75	
8.3				75	
8.4				75	
8.5	0				
Total	0			300	
Total General	300				
Evaluación	60 (Bien)				

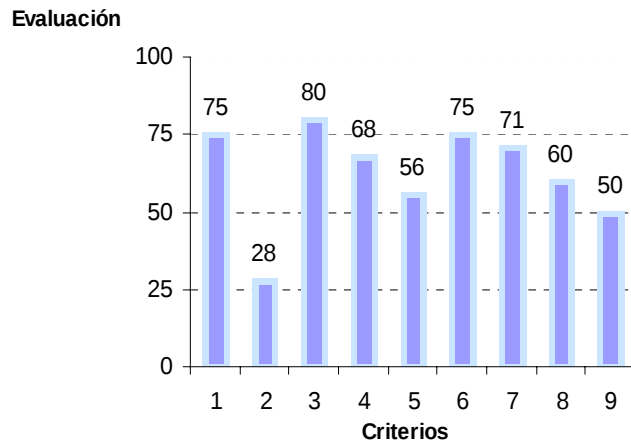
Fuente: Elaboración propia

Tabla 11: Evaluación del criterio 9: Los resultados claves de la organización

Subcriterios	0	25	50	75	100
	0	1	2	3	4
9.1					100
9.2	0				
9.3				75	
9.4		25			
9.5	0				
9.6			50		
9.7				75	
9.8				75	
Total	0	25	50	225	100
Total General	400				
Evaluación	50 (Regular)				

Fuente: Elaboración propia

Figura 20: Evaluación de los criterios de gestión del restaurante "La Concha"



Fuente: Elaboración propia

3.3.5 Conclusiones del diagnóstico

El criterio con mejores resultados en la evaluación fue el **Criterio 3: Política de los RRHH**, ya que la mayor parte de sus aspectos evaluados obtuvieron calificaciones en los rangos de BIEN. El aspecto con mayor dificultad es la recogida de la opinión del personal, mediante encuesta u otros medios para introducir mejoras.

El criterio con mayor dificultad, evaluado de regular, fue el **Criterio 2: La planificación estratégica de la organización**, ya que seis subcriterios fueron evaluados de mal, los mismos fueron no esta definida la estrategia del restaurante, los objetivos, el plan estratégico a corto y largo plazo, existen dificultades en la identificación de los procesos claves y la estrategia no incluye información sobre el entorno en que opera el restaurante.

De la evaluación y valoración anteriormente expuesta se desprenden los siguientes resultados en la gestión del producto gastronómico del restaurante La Concha.

Criterio 1: Liderazgo Directivo

Fortalezas

- Los directivos mejoran su efectividad en el liderazgo propiciando el trabajo en equipo y toman decisiones adecuadas para mejorar la gestión del servicio.
- Los directivos reciben formación y multiplican los conocimientos a los demás miembros de la organización

- Apoyan las mejoras y tienen en cuenta las iniciativas del personal en la elaboración de menús de acuerdo a los hábitos alimentarios de los diferentes clientes foráneos que los visitan.
- Los directivos en el tema del ahorro energético son los principales ejecutores y controladores de este tema.

Áreas de mejora

- El restaurante no posee misión, visión y valores compartidos.
- Los directivos muestran compromiso con la gestión de la calidad orientada hacia el cliente externo pero no hay una proyección hacia su propio personal.
- La política y estrategia no esta creada en el restaurante.

Criterio 2: La planificación estratégica de la organización

Fortalezas

- Se recoge mensualmente la información acerca de los mercados y se procesan estadísticamente.
- Se recogen y utilizan indicadores de rendimiento interno del restaurante.
- Se analiza la competencia con respecto a otros restaurantes que reciben el mismo mercado de recorrido.

Áreas de mejora

- Existe una estrategia a nivel de Sucursal pero no esta alineada a nivel restaurante.
- Como no tiene estrategia definida para el restaurante con sus objetivos desconocen cuales son las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.
- No tiene recogida en su estrategia acciones para la competencia.
- En el rendimiento interno del restaurante analizar e incluir otros indicadores.

Criterio 3: Política de los RRHH

Fortalezas

- Se desarrolla el proceso de gestión de personal del restaurante pero integrado a la estrategia de la Sucursal Palmares.
- Se establecen los objetivos alineados con los de la empresa.
- Se promueve el comportamiento creativo tanto individual como colectivo.
- Se evalúa periódicamente el rendimiento de las personas y se definen acuerdos de mejoras.

Áreas de mejora

- No tienen trazada su propia estrategia para la gestión de su personal.
- Presentan deficiencias en las medidas de seguridad e higiene y en la prevención de riesgos laborales (No hay agua fría y caliente en algunas áreas, existen problema de ventilación en la cocina y salón, etc.)
- No se realizan encuestas de al personal.

Criterio 4: Alianzas y recursos

Fortalezas

- Mantienen relaciones beneficiosas con otras entidades como empresas e instituciones así como con sus proveedores.
- La relación con las AAVV ha permitido un mejor trabajo con el mercado y la segmentación del mercado.
- Se promueven acciones con organizaciones y personas asociadas.

Áreas de mejora

- Existen dificultades con el aprovisionamiento de productos e insumos que repercuten en la calidad del servicio.
- La gestión de los recursos no se realiza acorde una estrategia del restaurante.

Criterio 5: La gestión de los procesos en la empresa

Fortalezas

- Realización de algunos análisis en la identificación de los procesos.

Áreas de mejora

- Los procesos claves del restaurante no están identificados, diseñados ni documentados.
- Los procesos apoyo del restaurante no están identificados, diseñados ni documentados.
- El proceso de marcha hacia delante que debe cumplirse en el área de cocina, no se cumple.
- Existe poca preparación en la gestión de los procesos.

Criterio 6: Resultado en los clientes

Fortalezas

- Se tiene identificado el nivel de satisfacción de los clientes.

Áreas de mejora

- No tienen identificado los parámetro mas relevante para el nivel de satisfacción del cliente por lo que no lo contemplan en los aspectos a mejorar.
- No se identifica y revisa sistemáticamente otras dimensiones del servicio valoradas por los clientes que pueden incidir en el nivel de satisfacción.
- En las encuestas no se valorar la variedad de la oferta de los alimentos y bebidas.

Criterio 7: Resultados en el equipo humano de la empresa

Fortalezas

- Existen en el plan de acciones de mejora de la instalación aspectos relacionados con las condiciones de trabajo, la superación y capacitación del personal.

Áreas de mejora

- No obtiene sistemáticamente los aspectos más valorados por parte de su personal que inciden en su satisfacción.
- No se aplican encuesta, entrevistas a los trabajadores para conocer cuales son sus percepciones con respecto a la comunicación, liderazgo, instalaciones y recursos, ni sus niveles de satisfacción

Criterio 8: Resultados en la sociedad

Fortalezas

- El restaurante dentro de la cadena extrahotelera esta valorado por la calidad del servicio y amabilidad.
- El restaurante si promueve actuaciones para reducir el consumo de los portadores energéticos.
- El restaurante esta diseñado para atención personalizada a clientes discapacitados teniendo creada vías de acceso de entrada, así como la ubicación dentro del mismo.

Áreas de mejora

- No se identifican ni revisan los aspectos relacionados con la percepción de la sociedad sobre el servicio, ni existen indicadores de tal percepción.

Criterio 9: Los resultados claves de la organización

Fortalezas

- El restaurante mide resultados económicos como: los beneficios que aportan sus procesos claves y los niveles alcanzados en la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus clientes
- Los indicadores claves para medir sus resultados económicos lo constituyen los ingresos, costos, gastos y utilidades
- El estado de inmueble es bueno

Áreas de mejora

- No se pudo comprobar si estos resultados están acorde a la estrategia trazada por el restaurante porque el mismo no tiene.
- No se reflejan resultados ni indicadores de repitencia de clientes, sin embargo tienen segmentos que por sus características suelen serlo.
- El equipamiento no esta del todo actualizado, existen algunos en mal estado por el tiempo de explotación, problemas de mantenimiento y otros no existen (Mobiliario necesita reparación , no existe cafetera Express en el área de la barra)
- La instalación no compara sus resultados económicos y no económicos con otras instalaciones en su actividad y no esta definida la gestión por procesos en los resultados claves

3.3.6 Conclusiones de Capitulo

- El modelo de diagnostico del EFQM aplicado en el diagnóstico de gestión del producto gastronómico del restaurante La Concha constituye una herramienta eficaz y de fácil adaptabilidad a las condiciones específicas del mismo.
- Es factible su aplicación por su carácter sistémico e integrador, las posibilidades que ofrece a la instalación de autoevaluarse y conocer sus puntos fuertes y necesidades de mejora con vistas a proyectarse hacia la excelencia

Conclusiones



Conclusiones

El desarrollo de la investigación permitió arribar a las siguientes conclusiones:

- La situación cambiante en el entorno actual en que desempeñan su gestión los restaurantes demanda de los mismos la autoevaluación de su desempeño y sus resultados, la búsqueda de mejoras continua, como condiciones internas y externas; para su adaptación a los cambios que están teniendo lugar y enfrentarse a las situaciones de contingencias.
- El uso de la autoevaluación basada en las 9 variables del modelo EFQM como herramienta en el diagnóstico empresarial de gestión del producto gastronómico del restaurante “La Concha” es factible y adaptable a sus condiciones.
- La aplicación del diagnóstico empresarial basado en la autoevaluación del modelo EFQM manifestó las fortalezas y las áreas de mejora en la gestión del producto gastronómico del restaurante “La Concha”
- Las áreas de mejora identificadas en la autoevaluación permitirán dar pasos en la elaboración e implantación de planes de mejora en la gestión del producto gastronómico del restaurante “La Concha” y a su vez transitar hacia la excelencia en el servicio.

Recomendaciones



Recomendaciones

- Mantener el equipo de trabajo formado por especialistas de todas las áreas y realizar periódicamente la autoevaluación en la gestión del restaurante “La Concha “
- Partiendo de las áreas de mejoras identificadas proyectar e implementar planes de mejoras a corto, mediano y largo plazo.
- Diseñar acciones de capacitación relacionadas con la gestión por proceso.
- Trabajar por la implementación total del modelo EFQM en aquellos aspectos que se adapten a las necesidades y condiciones del restaurante y optar de esta forma por un servicio gastronómico de excelencia.

Bibliografía



BIBLIOGRAFIA

Antología de la restauración europea. (2007). Disponible en:

<http://www.telepolis.com/cgi-bin/web/DISTRITODOCVIEW?url=/europa/doc/consejos/restauracion.html>

Arouni Jaber, JM. (2008). La gastronomía como producto turístico. Disponible en:

<http://www.eumed.net/eve/resum/06-12/mhlb.htm>

Barabba, V.P y Zaltman. G. La voz del mercado: Mc Graw Hill, s.a. p. 47

Blázquez, Borja. (2008) Nuevas tendencias gastronómicas

Campos, R. J. Historia para aventureros. Revista Trinidad de Cuba.

Caracterización, comportamiento actual y perspectiva del mercado turístico emisor canadiense para Cuba.- La Habana: Mintur, pp 23-25

Clasificación y categorización de cafés, bares y restaurantes. 2008. Disponible en:

http://www.diarioc.com.ar/inf_general/Clasificacion_y_categorizacion_de_cafes__bares_y_restaurantes/105214

Codó, Lluís. (2008). El modelo de diagnóstico empresarial en una empresa de restauración. http://www.gestionrestaurantes.com/llegir_article.php?article=219

Colectivo de Autores, (2003), Enciclopedia Práctica Profesional de Turismo, Hoteles y Restaurantes, Barcelona, editorial Océano

Colectivo de Autores. (2004) Definición de modelo. Disponible en:

<http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4060010/lecciones/Capitulo1/necesidad.htm>

Compendio de materiales para la impartición de talleres y seminarios sobre la elaboración de objetivos, dirección por objetivos y planificación estratégica. (1996).

La Habana: MES, CTED- UH, CETEDIR- ISPAJE.

De San Eugenio Vela, Jordi, (2008). Los restaurantes como recurso de promoción turística. Disponible en: <http://www.gestionrestaurantes.com/>

De San Eugenio Vela, Jordi. (2008), La gastronomía como marca de identidad en la promoción turística.

Definición de Metodología. (2008). Disponible en:

<http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4060010/lecciones/Capitulo1/modelo.htm>

Duarte, Carlos. (2005). Diagnóstico Empresarial... ¿Cómo hacerlo?

El Diagnóstico Organizacional; elementos, métodos y técnicas. (2005). Disponible en:

<http://administraux.espacioblog.com/post/2005/09/19/conceptos-basicos-del-diagnostico-organizacional-elementos>

El mercado de viajes y turismo. (1996) London: N.A. England,

Enciclopedia Libre, (2009) Gastronomía de Cuba. Disponible en:

<http://es.wikipedia.org/wiki/Gastronom%C3%ADa>

Fischer A., René E. (2000). Manual de Servicios para Hoteles y Restaurantes. Santiago de Chile, PDF

Gallego, Jesús Felipe, (1996), Dirección Estratégica de los Hoteles del siglo XXI, Madrid, editorial mcgraw -hill. Interamericana.

Gallego, Jesús Felipe, (2002), Gestión de Alimentos y Bebidas para Hoteles, Bares y Restaurantes. Madrid. Editora Paraninfo. España.

Gallego, Jesús Felipe. (2002), Gestión de hoteles. Una nueva visión. Madrid. Editora Paraninfo. España.

<http://administraux.espacioblog.com/post/2005/09/19/conceptos-basicos-del-diagnostico-organizacional-elementos>

http://atinachile.bligoo.com/content/view/4155/Diagnostico_Empresarial_Como_hacerlo.

<http://definicion.de/gestion/>

http://ingenieria.udea.edu.co/producciones/guillermo_r/concepto.html

<http://restaurantes.html>

http://www.12manage.com/methods_burke_litwin_model_es.html

http://www.aplegis.com/documentosoffice/congreso_restaurantes/Borja.pdf.

<http://www.blogdecocina.com/temas-del-mundo-de-la-hosteleria/concepto-de-restaurante.php>.<http://www.dtcuba.com/PololInfo.aspx?pc=33>

http://www.cubagob.cu/des_eco/turismo.htm

<http://www.definicionabc.com/ciencia/metodologia.php>.

<http://www.espaciogastronomico.com.ar/CONTENIDOS/Entrevistas/229.html>

http://www.diarioc.com.ar/inf_general/Clasificacion_y_categorizacion_de_cafes__bares_y_restaurantes/105214

<http://www.eumed.net/eve/resum/06-12/mhlb.htm>

<http://www.formacionenlinea.edu.ve>

http://www.formacionenlinea.edu.ve/formacion_educadores/formacioneducadores-length/curso_ppa/unidad2/u5

<http://www.gestionrestaurantes.com/articles.php>

http://www.gestionrestaurantes.com/llegir_article.php?article=111

http://www.gestionrestaurantes.com/llegir_article.php?article=238

<http://www.mailxmail.com/curso/vida/establecerrestaurante/capitulo2.htm>

<http://www.monografias.com/trabajos39/diagnostico-organizacional/diagnostico-organizacional.shtml>.

<http://www.promonegocios.net/producto/concepto-producto.html>

<http://www.sapiens.com>

<http://www.sprachcaffe-cuba.com/caste/gast.html>

<http://www.telepolis.com/cgi-bin/web/DISTRITODOCVIEW?url=/europa/doc/consejos/restauracion.html>

<http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4060010/lecciones/Capitulo1/modelo.htm>

<http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4060010/lecciones/Capitulo1/necesidad.htm>

Jafar Safari, (2000), Enciclopedia del Turismo. Madrid. Editorial Síntesis

Jáuregui, A. (2001). *Sim e investigación de mercados*. Disponible en:

<http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/no12/encuestas.htm>.

Jiménez, Gustavo. (2006). *Cómo establecer un restaurante*. Disponible en:

<http://www.mailxmail.com/curso/vida/establecerrestaurante/capitulo2.htm>

Machado, T y Lemes A, (2006). El turismo en Villa Clara y su impacto en el desarrollo local: retos y perspectivas. <http://www.eumed.net/eve/resum/06-12/mhlb.htm>

Medina, Gutiérrez Neva, (2006), Dossier de Alimentos y Bebidas, Material de EAEHT Ciudad Habana.

Modelo de Burke-Litwin. 1992. España

NC: 126 (2001). Industria Turística. Requisitos para la clasificación por categorías de los restaurantes que prestan servicio al turismo.

Nueva Enciclopedia Práctica de Turismo, Hoteles y Restaurantes. (1995). Tomo I. Grupo Editorial Océano. p.396

Pérez, A. & Díaz, C. (1999) Lo que todo empresario debe conocer. La Habana: Editorial de Ciencias Sociales. p.266.

Redacción Cuba (1999) El Ministro Cubano de Turismo destaca la potencialidad del sector en los próximos diez años. Revista Hosteltur. Palma de Mallorca. No.68, octubre, p 96.

Turismo. Hostelería. Sistema de clasificación. Lujo. Tenedores. Tipos. Grill. Buffet. Especialidades. Áreas. Bar. Comedores. Servicios. Cocina. (1998)

<http://www.edgardorobledo.com/Modelos.html> Modelos Diagnósticos.

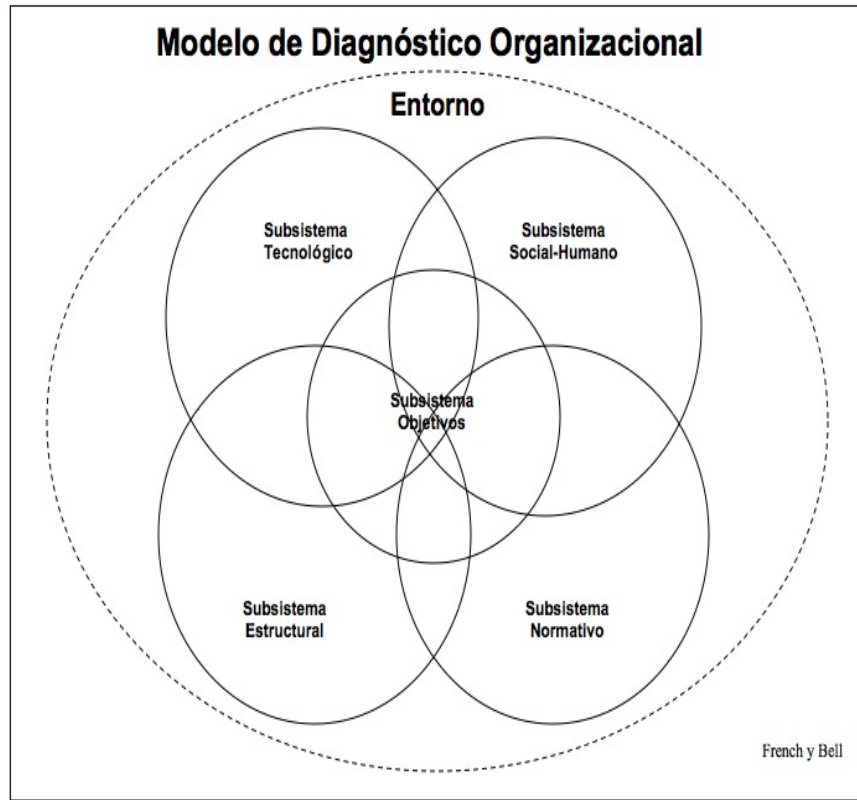
http://www.itson.mx/dii/mpacosta/archivos/diagnostico_empresarial_operativo.doc

Yescas Domínguez, O. (2004). Teoría y método del diagnóstico organizacional.

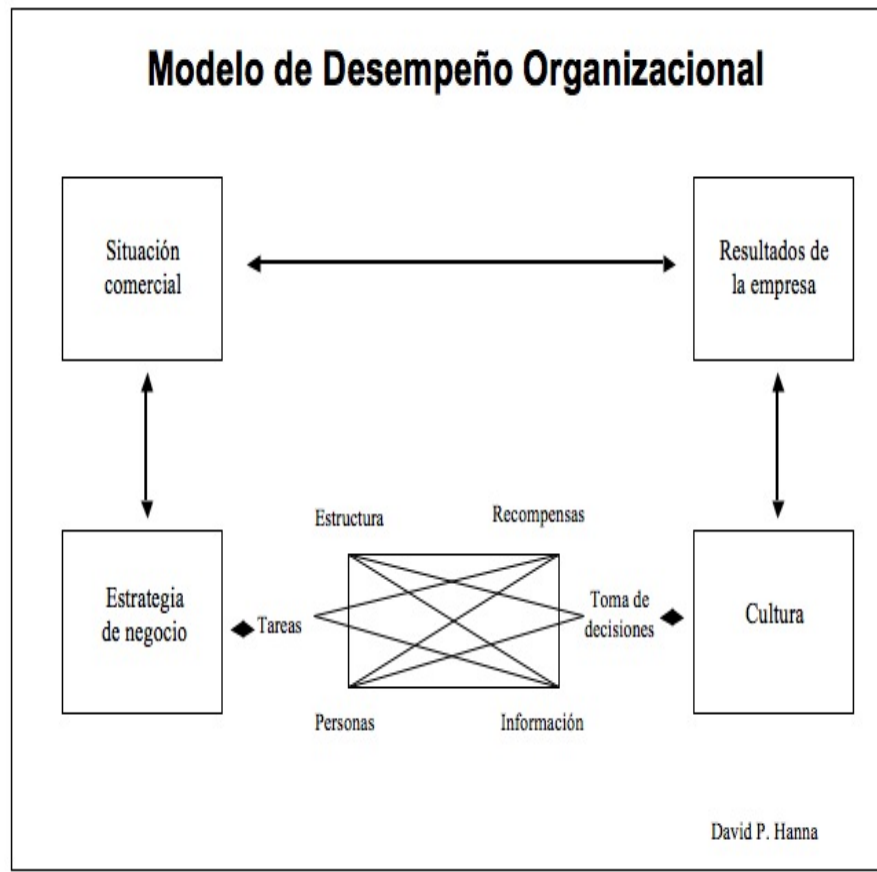
Anexos



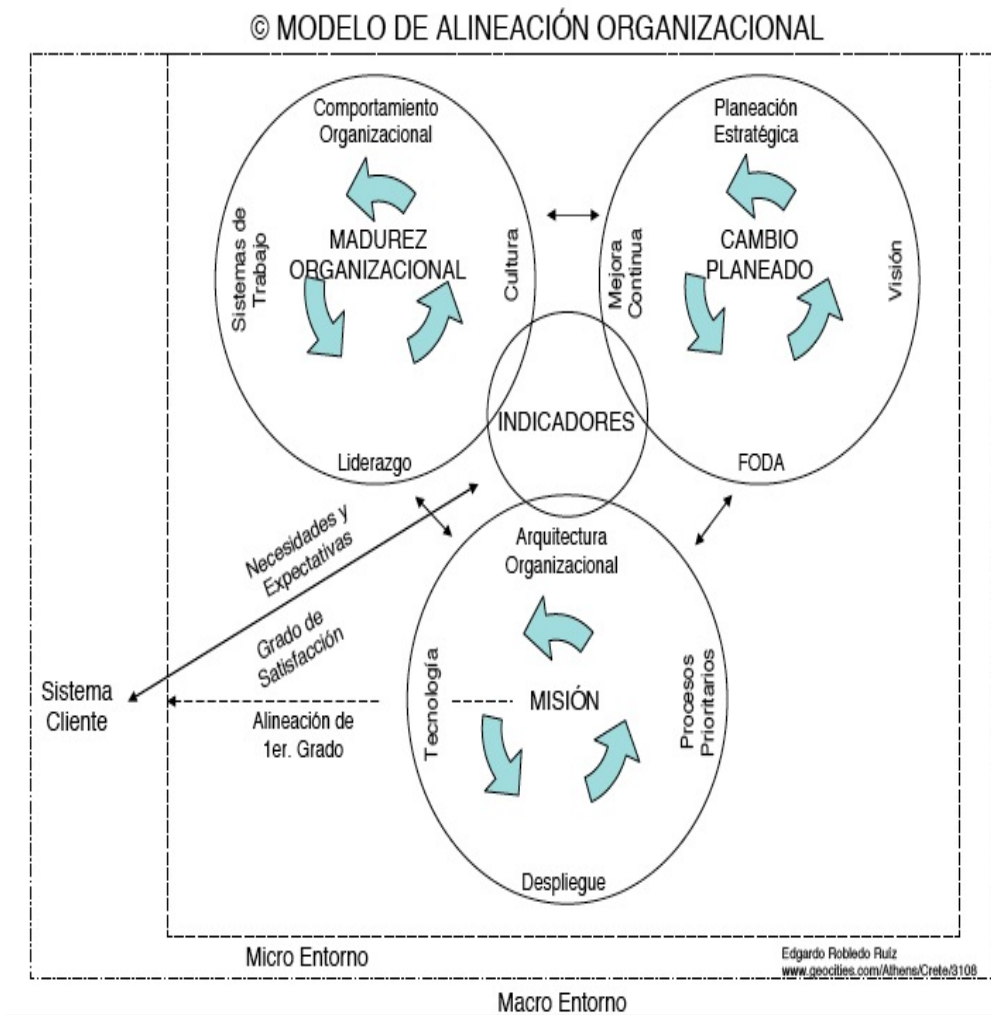
Anexo 1: Modelo del desempeño Organizacional de French y Bell



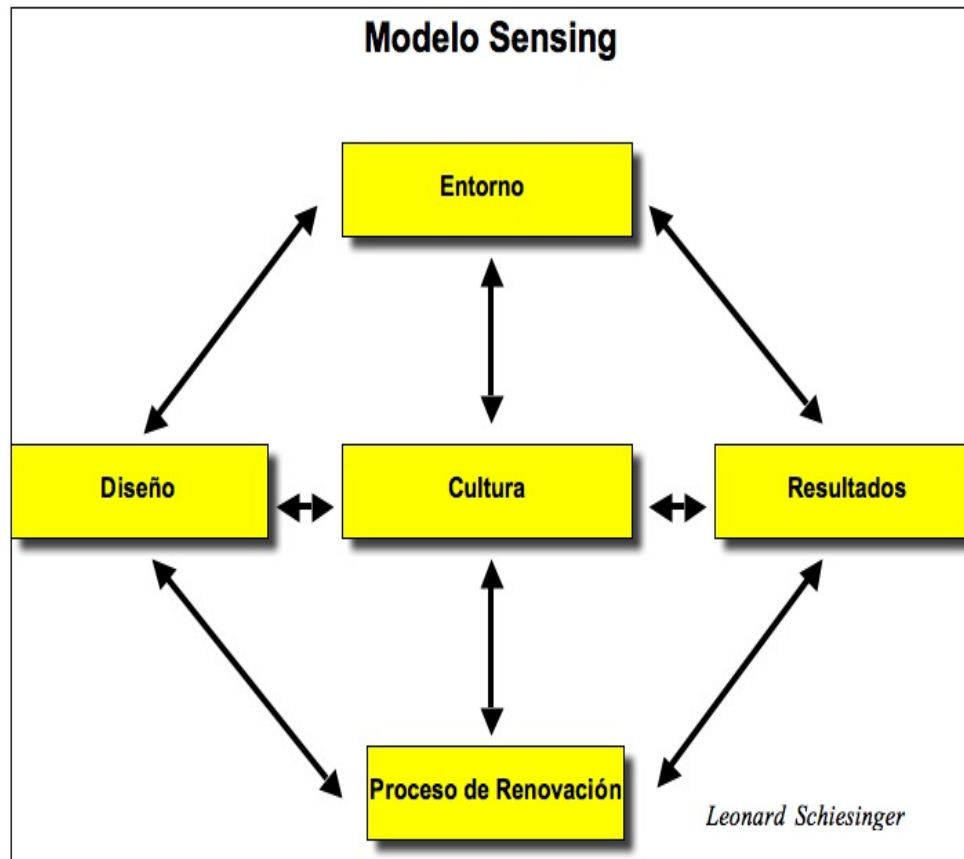
Anexo 2: Modelo de desempeño Organizacional de David P Hanna



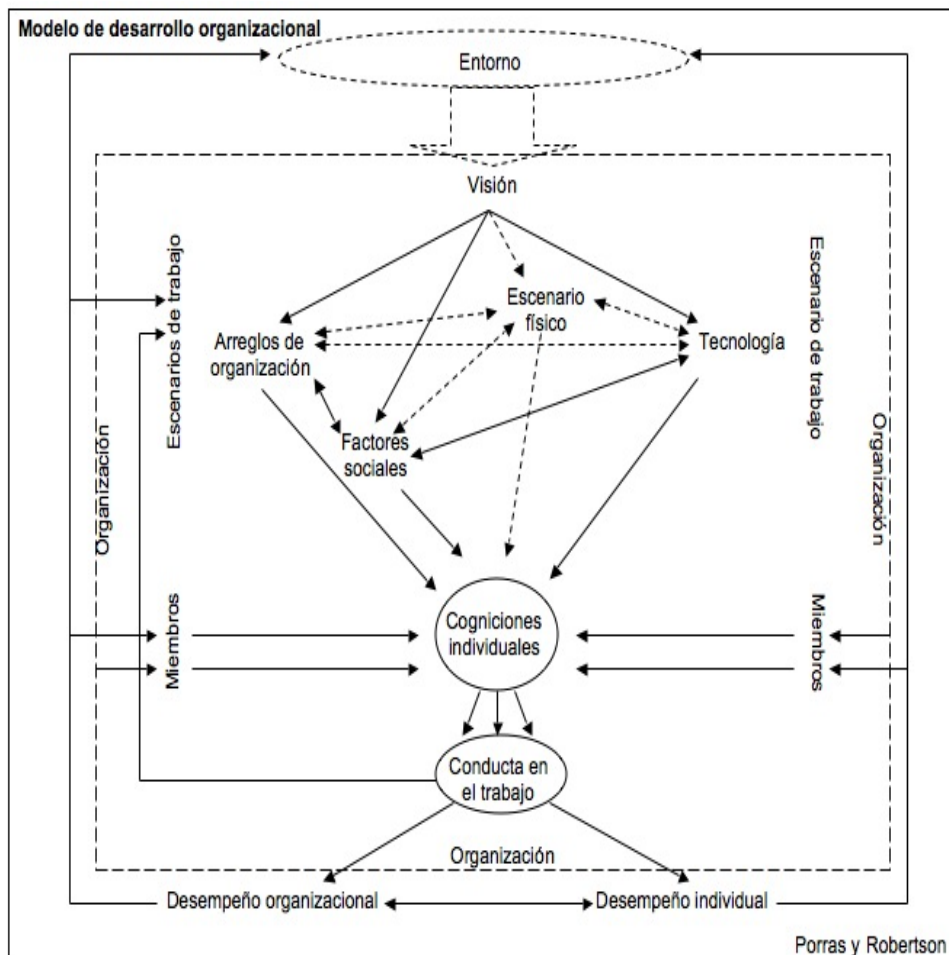
Anexo 3: Modelo de la Alineación Organizacional de Edgar Robledo



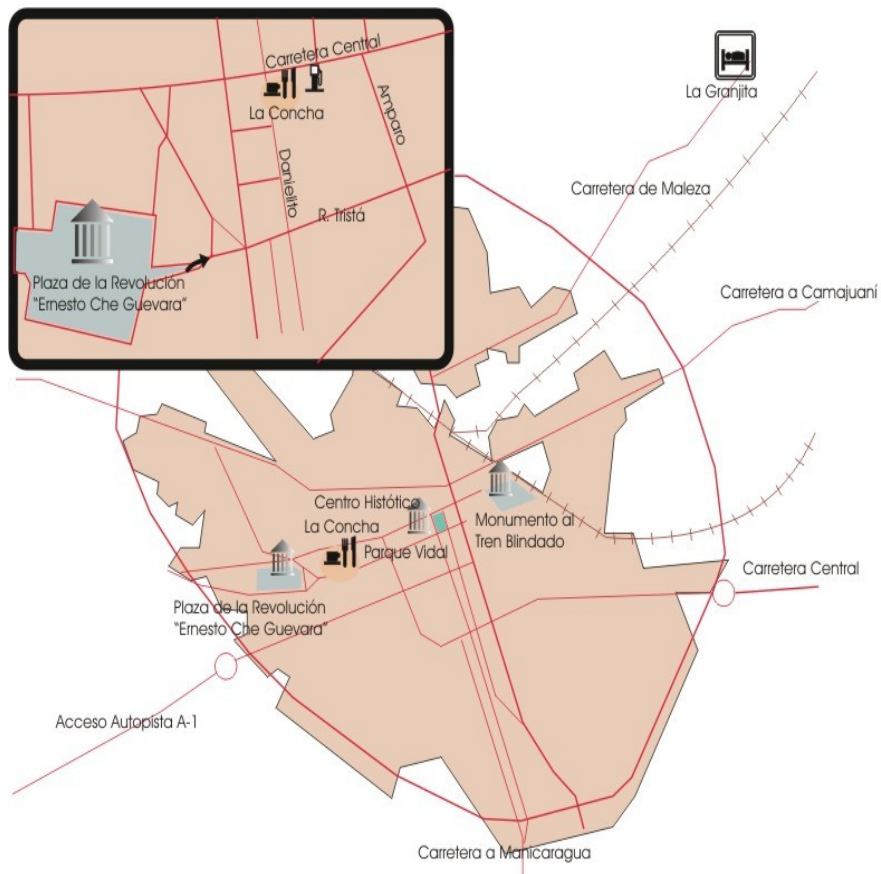
Anexo 4: Modelo Sensing de Leonard Schiesinger



Anexo 5: Modelo de Desarrollo Organizacional de Porras y Robertson



Anexo 6: Ubicación del restaurante La Concha.



Fuente: Departamento Comercial Sucursal Palmares

Anexo 7: Mobiliario del Área de Elaboración

Área Caliente	Área Fría			Área de fregado	Caserolie
Cocina de elaboración	Lunch	Legumier	Carnicería pescadería		
Equipos de Conservación (2)	Nevera para Helados	Fregadero para beneficiar los vegetales	Nevera para cárnicos	Fregadero de dos senos con dos escurridores	Fregadero grande para caldero
Estufa para pizza	Nevera para pollos	Equipo multipropósito	Nevera para Pescados y Mariscos	Fregadora Eléctrica para vajilla	Estante para útiles y calderos de la cocina
Horno para pizza	Estanterías	Mesa de trabajo	Nevera para Quesos y Embutidos	Mesa de descargue	
Vulcan	Mesa fría		Mesa de Trabajo	Estante para vajilla	
Fogón 4 hornillas de gas	Lasqueadora				
Plancha eléctrica	Balanza				
Freidora de dos senos	Mesa de Trabajo				
Mesa Caliente					
Fregadero					
Lavamanos					
Mesa de trabajo (4)					

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 8: Mobiliario del Salón

Comedor	Baños para clientes (H-M)
Dos aparadores	Lavamanos (4)
Dos exhibidores para vinos	Inodoro(4)
Mesa de 8 plazas madera (1)	Urinario (1) H
Mesa de 6 plazas madera (2)	Espejos (2)
Mesa de 4 plazas madera (11)	Dispensadores (2)
Mesa de 2 plazas madera (4)	
Sillas de madera para menores (6)	
Sillas de madera con espaldar alto (72)	
Splits (4)	
Lámparas de techo (11)	
Teléfono	

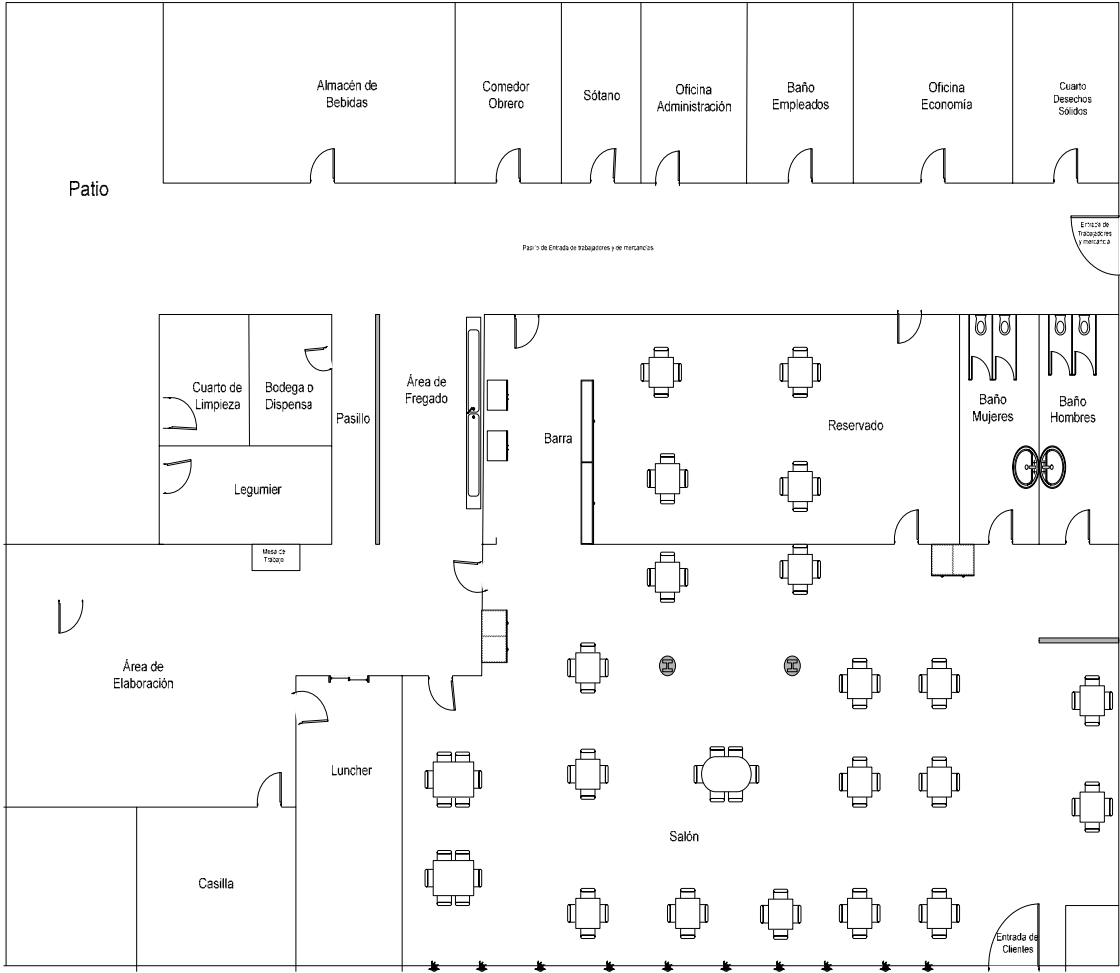
Fuente: Elaboración Propia

Anexo 9: Mobiliario del Bar

Barra	Salón (reservado)
Exhibidor de dos puertas para jugos, refrescos, Vinos blancos y rosados.	Mesa de 4 plazas de madera (4)
Exhibidor para cerveza	Sillas de madera con espaldar alto (16)
Exhibidor para cigarros	Exhibidor de bebidas en la pared
Caja registradora	Lámparas de techo (2)
Fregadero	

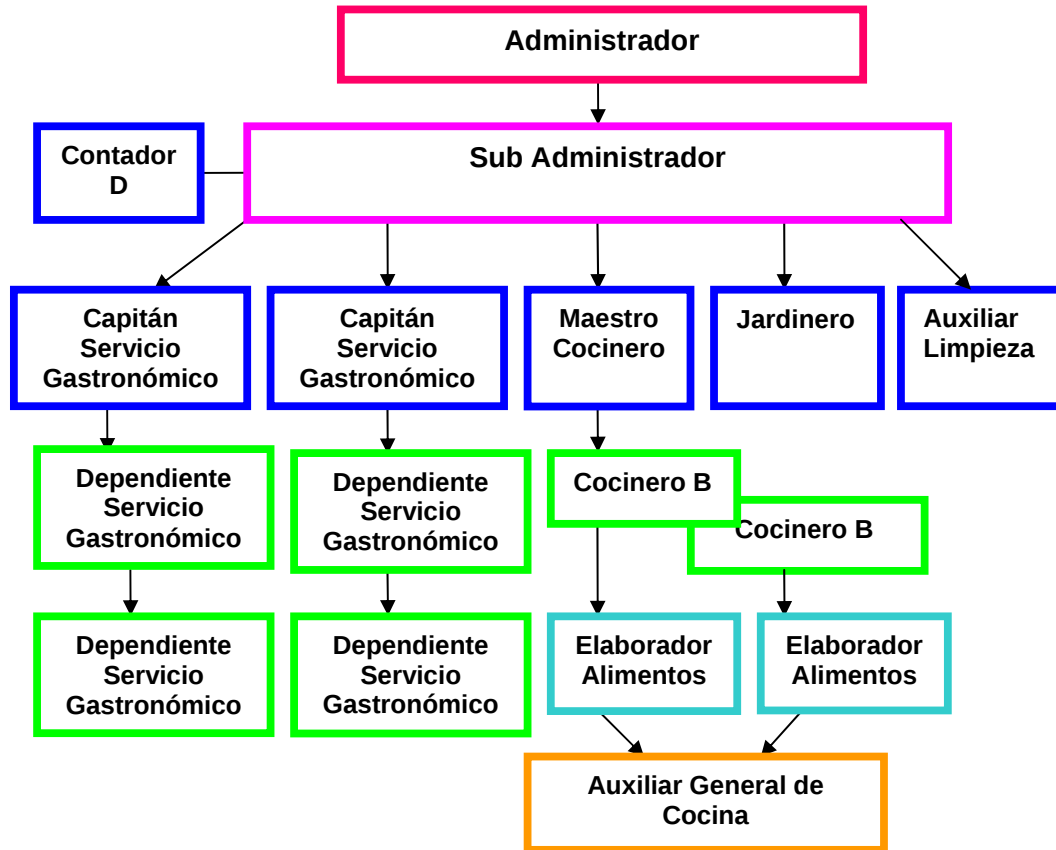
Fuente: Elaboración Propia

Anexo 10: Estructura interna del restaurante



Fuente: Elaboración Propia

Anexo 11: Organigrama del restaurante La Concha



Fuente: Elaboración Propia

Anexo 12: Criterio 1: Liderazgo Directivo

Respuestas: Pon una cruz en la casilla correspondiente a:

0 (no), **1** (muy poco), **2** (poco), **3** (mucho), **4** (del todo)

No.	Pregunta	0	1	2	3	4
1.1	¿Desarrollan los directivos del Restaurante la misión, visión así como los principios éticos y valores fundamentales y lo comunican al personal?					
1.2	¿El equipo directivo revisa y mejora la efectividad de su propio liderazgo y su adecuación a las necesidades actuales y futuras del restaurante?					
1.3	¿Están implicados los directivos del restaurante y muestran compromiso con los conceptos e instrumentos de la gestión de calidad?					
1.4	¿Los directivos reciben e imparten formación y comparten sus conocimientos con los demás miembros de la organización?					
1.5	¿Los directivos apoyan las mejoras y tienen en cuenta las iniciativas del personal?					
1.6	¿Los directivos fomentan el trabajo en equipo aportando recursos y ayudas?					
1.7	¿Los directivos comprenden y satisfacen en la organización las necesidades y expectativas de sus clientes y asociados, y participan en acuerdos y grupos de mejora?					
1.8	¿Los directivos establecen relaciones beneficiosas con otras entidades?					
1.9	¿Los directivos y responsables reconocen y valoran los esfuerzos, logros y resultados del personal de la Organización?					
1.10	¿El equipo directivo fomenta la participación en asociaciones profesionales y apoya aquellas actividades dirigidas a la mejora del medio ambiente y su contribución a la sociedad?					

Anexo 13: Criterio 2: La planificación estratégica de la organización

Respuestas: Pon una cruz en la casilla correspondiente a:

0 (nulo), 1 (escaso), 2 (regular), 3 (alto), 4 (muy alto)

No.	Pregunta	0	1	2	3	4
2.1	¿Esta definida la estrategia del restaurante?					
2.2	¿Se recoge y analiza información para definir el mercado y el segmento de mercado en el que opera el restaurante?					
2.3	¿Se recogen y utilizan los resultados de los indicadores internos de rendimiento del restaurante?					
2.4	¿La empresa tiene elaborado los objetivos estratégicos?					
2.5	¿Se priorizan las actividades definidas en el plan estratégico?					
2.6	¿Se analiza la competencia?					
2.7	Se han identificado y definido los procesos claves necesarios para llevar a cabo la estrategia del restaurante.					
2.8	El proceso de planificación y revisión de la estrategia incluye información relacionada con el entorno en que opera el restaurante..					
2.9	¿En el desarrollo de la estrategia se plasma el plan estratégico que recoja las necesidades a corto y largo plazos, se como prevé escenarios alternativos y planes de contingencia que minimicen los riesgos?					

Anexo 14: Principales Mercados Emisores

MERCADOS	2006	2007	2008	Marzo/2009
CANADA	105	2220	1748	2112
ALEMANIA	300	641	269	112
FRANCIA	450	514	172	118
ITALIA	47	408	208	223
REINO UNIDO	264	562	132	24
ESPAÑA	278	301	211	32
MEXICO	64	118	47	0
ARGENTINA	11	38	0	0
PRINCIPALES	1519	4802	2787	2503
SUIZA	1	26	11	23
PORTUGAL	0	2	16	0
HOLANDA	131	694	387	217
BELGICA	25	36	0	0
COLOMBIA	10	0	0	0
VENEZUELA	4	0	4	0
CHILE	0	2	0	0
RUSIA	13	0	20	7
BRASIL	4	4	0	0
PARAGUAY	4	0	0	0
UCRANIA	0	7	0	0
EN DESARROLLO	192	771	438	247
SUECIA	0	3	0	23
NORUEGA	0	27	0	0
DINAMARCA	0	182	0	0
FINLANDIA	0	2	0	0
OTROS	0	3	47	100
ESCANDINAVOS	0	217	47	100
JAPON	15	44	0	0
GRECIA	40	5	0	0
POLONIA	0	86	46	0
CHINA	3	0	0	0
CUBA COMUNIDAD	0	0	0	84
EEUU	17	55	0	0

CARIBE	76	279	60	88
NUEVOS MERCADOS	151	469	106	172
OTROS	68	242	44	23
TOTAL GENERAL	1930	6501	3422	3045

Anexo 15: Cantidad de Clientes por AA.VV

Agencia	Clientes 2006	Clientes 2007	Clientes 2008	Clientes Marzo/2009
Cubatur	427	302	329	111
Gaviota Tours	436	5950	139	2569
Havanatur	106	90	3284	31
Cubanacán	631	971	31	136
Paradiso	0	34	3783	0
Universitur	12	0	0	0
AAVV principales	1612	7347	41	2711
San Cristóbal	121	139	0	23
Amistur	0	0	46	161
Ecotur	0	47	172	0
Cubamar	197	87	259	14
Asistur	0	0	4042	0
Otras AAVV	318	273	51,59	198
Turismo individual	0	7620	329	0
Otras	0	60,9	139	198
TOTAL GENERAL	1930	302	3284	3045

Anexo 16: Indicadores Internos del restaurante

Años	Ingresos	Costos	Gasto	Utilidades
2006	141294	45488	43002	52830
2007	219803	73613	35604	10642
2008	251363	91126	38578	121658

Anexo 17: Ingresos de CUC por AAVV

Agencias	2006	2007	2008	E-F M 2009
Cubatur	3999.50	6973,5	3032.75	1244.25
Gaviota Tours	4139.50	31610,05	50635.25	29418.00
Havanatur	999.50	2050,75	816	276.25
Cubanacán	5465.85	13797,75	8844.15	2196.25
Paradiso	27.00	2779,25	325.75	0
Universitur	448.10	379,9	0	0
AAVV principales	15079.45	57591,2	63653.9	33134.75
San Cristóbal	1143.50	647	1210.25	436.50
Amistur	0	225	0	1531.50
Ecotur	0	108	416.5	0
Cubamar	1940.50	552,5	1084.25	617.35
Asistur	0	0	0	0
Otras AAVV	3084	1532,5	2711	2585.35
TOTAL GENERAL	18163.45	59123,7	66364.9	35720.10

Anexo 18: Criterio 3: Política de los RRHH

Respuestas: Pon una cruz en la casilla correspondiente a:

0 (no), **1** (muy poco), **2** (poco), **3** (mucho), **4** (del todo)

No.	Pregunta	0	1	2	3	4
3.1	¿Existe un proceso formal de gestión del personal con la estrategia de la organización?					
3.2	¿Se implica al personal del restaurante en el desarrollo y mejora de la estrategia y se tienen en cuenta sus aportaciones?					
3.3	¿Se revisan los perfiles de los puestos de trabajo vacantes con motivo de su cobertura?					
3.4	¿Se aplica alguna metodología organizativa e innovadora que contribuya a un proceso de optimización del trabajo y se revisan regularmente?					
3.5	¿Existe un proceso de identificación y evaluación de las necesidades del restaurante, tanto actual como futuro, en cuanto a conocimientos y competencias como parte del plan de gestión del personal?					
3.6	¿La organización evalúa la efectividad de su proceso de identificación de necesidades de conocimiento y competencias y la adecuación de sus planes de formación correspondientes?					
3.7	¿Contribuye la organización al desarrollo de la capacitación de sus miembros por medio del trabajo, tanto individual como colectivamente?					
3.8	¿La organización evalúa la eficiencia de sus planes de formación analizando si se consiguen los resultados esperados?					
3.9	¿Se establecen y revisan regularmente objetivos claros, tanto individuales como colectivos, alineados con los objetivos de la organización y se facilitan los medios para alcanzarlos?					
3.10	¿La organización promueve actuaciones que fomenten y apoyen la participación del personal, tanto individual como colectivamente, en las acciones de mejora, y respalda asimismo comportamientos especialmente creativos?					
3.11	¿Fomenta la organización asumir responsabilidades y facilita a su personal la necesaria autonomía como para desarrollarse?					
3.12	¿Se evalúa regularmente el rendimiento de las personas y se definen, proponen y acuerdan acciones de mejora del mismo?					
3.13	¿La organización dispone de acciones que permitan identificar las necesidades de comunicación y desarrolla su estrategia y planes de comunicación basados en ellas?					
3.14	¿Tiene la organización definidos diferentes niveles de beneficios sociales para sus trabajadores?					
3.15	¿Se reconocen, valoran y recompensan los esfuerzos del personal por generar mejoras y contribuir al cumplimiento de los objetivos del restaurante?					
3.16	¿Periódicamente se recoge la opinión del personal, mediante encuesta u otros medios y se utiliza para realizar mejoras?					
3.17	¿Se han establecido y aplicado las medidas de seguridad e higiene y prevención de riesgos laborales?					
3.18	¿Fomenta la organización las actividades socioculturales y facilita y promueve la participación en ellas de todos sus empleados?					

Anexo 19: Criterio 4: Alianzas y recursos

Respuestas: Pon una cruz en la casilla correspondiente a:

0 (no), 1 (muy poco), 2 (poco), 3 (mucho), 4 (del todo)

No.	Pregunta	0	1	2	3	4
4.1	¿Se identifica a los proveedores y asociados clave y se establecen con ellos alianzas estratégicas (convenios, acuerdos)?					
4.2	¿Se mejoran los productos o servicios de la organización con los convenios y acuerdos?					
4.3	¿La organización promueve acciones conjuntas de desarrollo mutuo con las personas u organizaciones asociadas?					
4.4	¿La gestión de los recursos económicos se efectúa teniendo en cuenta la estrategia de la organización?					
4.5	¿Se identifican y establecen objetivos de mejora continua en la gestión de recursos económicos?					
4.6	¿Están apropiadamente definidos los indicadores económico-financieros y sus resultados indican una eficiente Gestión?					
4.7	¿Se promueve la recuperación de materiales reciclables en el restaurante?					
4.8	¿Se identifican las tecnologías avanzadas de acuerdo con las necesidades de la organización y estrategia?					
4.9	¿La organización promueve el uso de nuevas tecnologías que favorezcan la mejora de la prestación de los servicios?					
4.10	¿Se identifica el conocimiento que necesita la organización y se gestiona en beneficio de las personas y de los clientes?					
4.11	¿La organización gestiona la información de acuerdo con las necesidades de su personal y de sus clientes?					

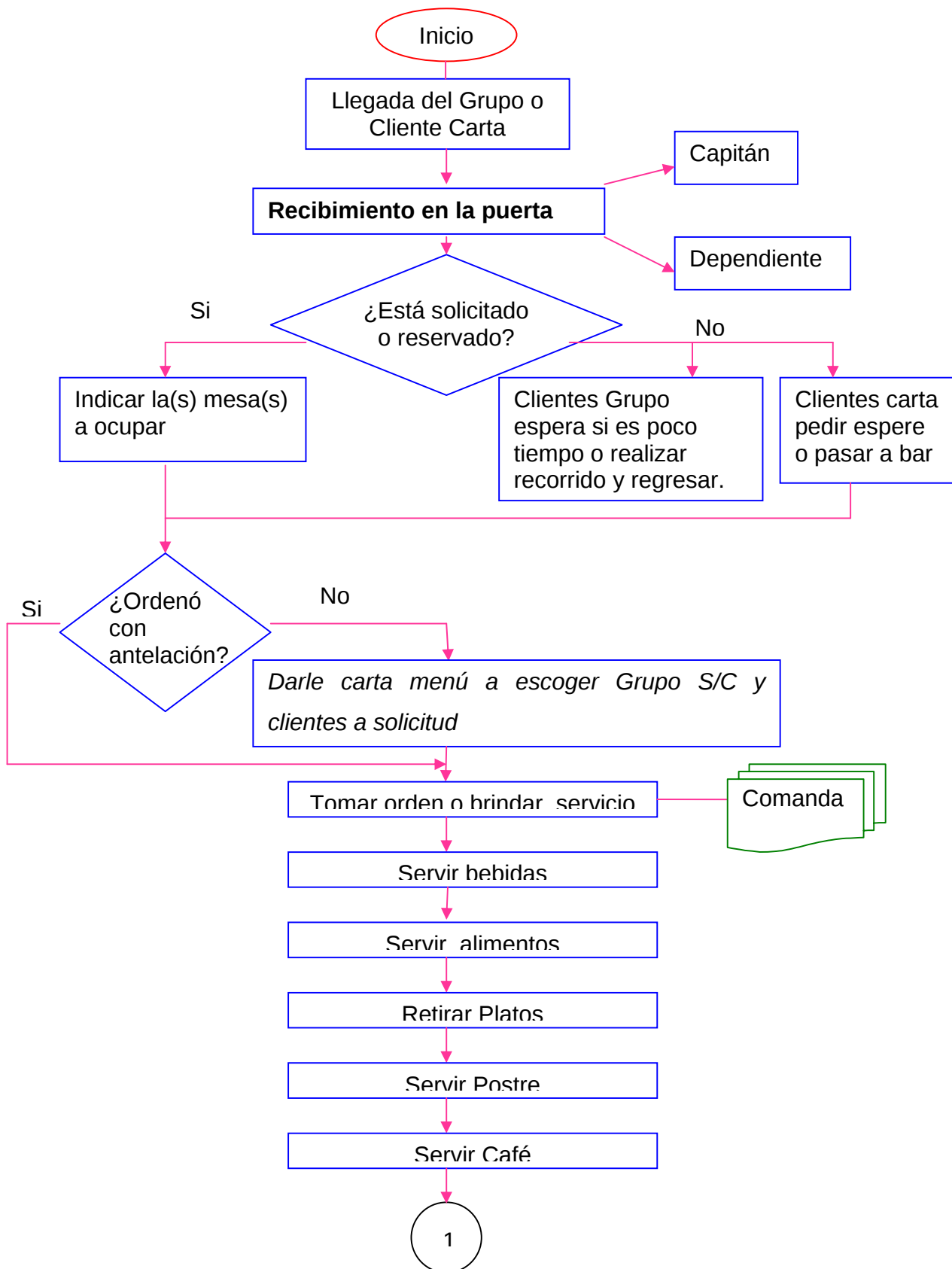
Anexo 20: Criterio 5: La gestión de los procesos en la empresa

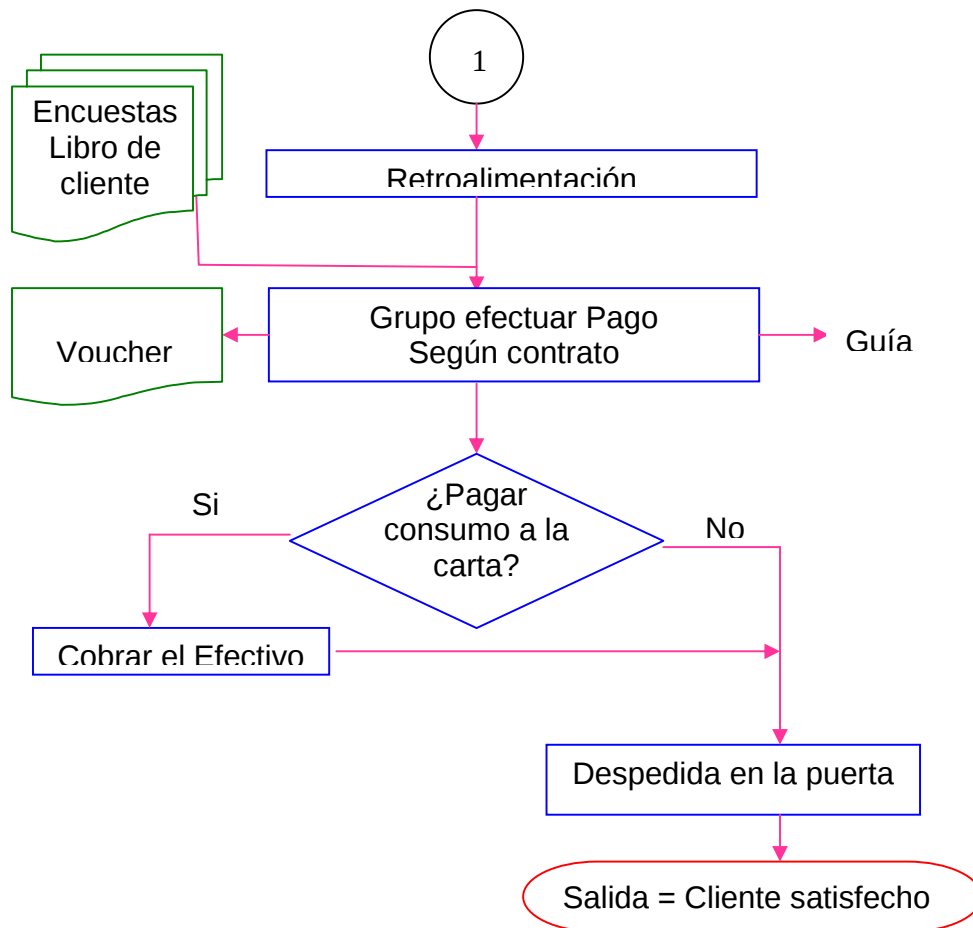
Respuestas: Pon una cruz en la casilla correspondiente a:

0 (no), 1 (muy poco), 2 (poco), 3 (mucho), 4 (del todo)

No.	Pregunta	0	1	2	3	4
5.1	¿Están identificados, diseñado y documentados los procesos claves del restaurante?					
5.2	¿Están identificados, diseñados y documentados los procesos de apoyo del restaurante?					
5.3	Se revisa la efectividad de los procesos claves que se llevan a cabo en el restaurante					
5.4	¿Las relaciones con asociados, han sido adecuadamente definidas para propiciar una completa y efectiva gestión de los procesos?					
5.5	¿Existe en el restaurante una asignación de funciones y responsabilidades de los procesos y se han determinado los diferentes grados de responsabilidad para cada uno de ellos?					
5.6	¿Existe un procedimiento sistemático de identificación y establecimiento de prioridades de mejora continua con la información procedente de los procesos de aprendizaje?					
5.7	¿Se mide de manera efectiva si se han alcanzado los resultados previstos como consecuencia de la implantación de los cambios en los procesos?					
5.8	¿Se utilizan las informaciones procedentes de todos los grupos de interés para determinar sus expectativas y necesidades actuales y futuras tanto en cuanto a nuevos productos y servicios como a los ya existentes?					
5.9	¿Se aplica la creatividad y la innovación en el desarrollo de nuevos productos y servicios? ¿Se anticipan a las necesidades del entorno?					
5.10	¿Existe un proceso de aseguramiento que garantice que la elaboración de los platos y los servicios se realicen de acuerdo a las especificaciones de su diseño y desarrollo?					
5.11	¿Existen procesos eficaces de comunicación en la venta de los platos y servicios del restaurante hacia los clientes actuales y/o potenciales?					
5.12	¿Existen un proceso eficaz de atención al cliente respecto a los productos y servicios del restaurante y se mide la efectividad de dicho proceso?					

Anexo 21: Proceso de prestación del servicio según “ La Concha ”





Anexo 22: Criterio 6: Resultado en los clientes

Respuestas: Pon una cruz en la casilla correspondiente a:

0 (no), **1** (muy poco), **2** (poco), **3** (mucho), **4** (del todo)

No.	Pregunta	0	1	2	3	4
6.1	¿En el restaurante se identifica y revisa sistemáticamente cuáles son los aspectos o dimensiones más valorados por sus clientes y que inciden directamente en su nivel de satisfacción?					
6.2	¿Obtiene el restaurante información periódica acerca de la percepción que tienen los clientes sobre aquellos aspectos que inciden directamente en su nivel de satisfacción?					
6.3	Los niveles de satisfacción de los clientes cumplen con los objetivos trazados por el restaurante para cada periodo y lo superan.					
6.4	¿La satisfacción de los clientes del restaurante muestra una evolución positiva?					
6.5	Los resultados de los indicadores relativos al nivel de satisfacción de los clientes muestran relación con las acciones de mejoras.					
6.6	¿Dispone el restaurante de indicadores de rendimiento de aquellos aspectos que han sido identificados como relevantes para el nivel de satisfacción de los clientes?					
6.7	Los resultados de los indicadores relativos a los aspectos relevantes para el nivel de satisfacción de los clientes, muestran relación con las acciones de mejoras					

Anexo 23: Clientes Encuestados en el 2008

Total Clientes	Cantidad	%
Atendidos	6891	45 %
Encuestados	3109	

Indicadores	CALIFICACIÓN DE LA ENCUESTA							
	Excelente	%	Bien	%	Regular	%	Mal	%
Servicio								
Tiempo del servicio	1993	64%	1106	35%	0	0%	0	0%
Amabilidad y cortesía	2063	66%	937	30%	0	0%	0	0%
Local								
Higiene y limpieza	2208	71%	901	28%	0	0%	0	0%
Ambientación y confort	2028	65%	1081	34%	0	0%	0	0%
Alimentos								
Calidad de la elaboración	2405	77%	704	22%	0	0%	0	0%
Temperatura	2178	70%	931	29%	0	0%	0	0%
Bebidas								
Calidad	2011	64%	843	27%	0	0%	0	0%
Temperatura	2173	69%	924	29%	0	0%	0	0%

Anexo 24: Modelo Encuesta a Cliente

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

Indique su opinión con una cruz (X)

SERVICIO	Excelente	Bien	Regular	Mal
Tiempo del servicio				
Amabilidad y cortesía				

LOCAL	Excelente	Bien	Regular	Mal
Higiene y limpieza				
Ambientación y confort				

ALIMENTOS	Excelente	Bien	Regular	Mal
Calidad de la Elaboración				
Temperatura				

BEBIDAS	Excelente	Bien	Regular	Mal
Calidad				
Temperatura				

¿Ha visitado la instalación en otra ocasión?

SI _____ NO _____

¿Le gustaría volver a visitarnos?

SI _____ NO _____

Sugerencias

País _____

Anexo 25: Criterio 7: Resultados en el equipo humano de la empresa

Respuestas: Pon una cruz en la casilla correspondiente a:

0 (no), 1 (muy poco), 2 (poco), 3 (mucho), 4 (del todo)

No.	Pregunta	0	1	2	3	4
7.1	¿Obtiene de forma sistemática la organización los aspectos más valorados por parte de su personal que incide en su nivel de satisfacción?					
7.2	Los resultados de los indicadores que inciden directamente en el nivel de satisfacción del personal, cumplen con los objetivos trazados por el restaurante para cada periodo y lo superan.					
7.3	Los resultados de los indicadores relativos al nivel de satisfacción del personal muestran relación con las acciones de mejoras.					
7.4	¿Obtiene de forma sistemática la organización cuales son aquellos indicadores que facilitan la supervisión y rendimiento del personal?					
7.5	¿Se manejan en el restaurante indicadores relativos al nivel de satisfacción de los trabajadores?					
7.6	¿Obtiene de forma sistemática el restaurante indicadores que faciliten la supervisión y rendimiento del personal?					
7.7	¿Los resultados de los indicadores relacionados con supervisión y rendimiento del personal, cumplen los objetivos marcados para cada periodo, y manifiestan evolución positiva?					

Anexo 26: Criterio 8: Resultados en la sociedad

Respuestas: Pon una cruz en la casilla correspondiente a:

0 (no), 1 (muy poco), 2 (poco), 3 (mucho), 4 (del todo)

No.	Pregunta	0	1	2	3	4
8.1	¿Se obtienen los aspectos que configuran la percepción de la sociedad sobre la organización en su ámbito de influencia?					
8.2	Los resultados de la percepción que tiene la sociedad respecto al restaurante en su nivel de aceptación y reconocimiento cumplen los objetivos marcados para cada período y muestran una evolución positiva.					
8.3	La tendencia de los resultados de los indicadores relativos a la percepción que tiene la sociedad del restaurante muestra relación con las acciones de mejoras.					
8.4	Obtiene de forma sistemática la organización cuales son aquellos indicadores internos que inciden de forma significativa en el nivel de percepción y grado de aceptación que tiene la sociedad respecto a ella.					
8.5	Los resultados de los indicadores relacionados con el nivel de operación y grado de aceptación que tiene la sociedad respecto al restaurante, en qué posición se encuentran respecto a otras organizaciones de su sector de actividad.					

Anexo 27: Criterio 9: Los resultados claves de la organización

Respuestas: Pon una cruz en la casilla correspondiente a:

0 (no), **1** (muy poco), **2** (poco), **3** (mucho), **4** (del todo)

No.	Pregunta	0	1	2	3	4
9.1	¿Se miden los resultados económicos y no económicos del restaurante?					
9.2	Los anteriores resultados, ¿alcanzan los objetivos previstos en la estrategia?					
9.3	Los indicadores clave tanto económicos como no económicos del restaurante, ¿manifiestan una tendencia favorable?					
9.4	Las mediciones de estos indicadores económicos y no económicos, ¿en qué posición comparativa se encuentran respecto a las de su sector de actividad?					
9.5	¿Se miden de manera periódica y sistemáticamente los resultados de los procesos de gestión?					
9.6	En función de los resultados obtenidos en los indicadores del sistema de gestión ¿Cuál es el nivel de éxito y la tendencia del restaurante?					
9.7	Estos resultados, ¿son consecuencia directa de los enfoques planteados por el restaurante?					
9.8	El estado de conservación de materiales y edificios es adecuado para alcanzar los objetivos del restaurante.					

Anexo 28: Carta de Cena



Nuestro restaurante le invita a degustar una amplia variedad de platos de la cocina cubana e internacional.

Ofrecemos servicios de cafetería con comidas ligeras y bar con refrescantes bebidas y cócteles.

No dude en visitarnos en su recorrido por la ciudad de Santa Clara, le esperamos muy cerca del Centro Histórico y de la Plaza “Ernesto Ché Guevara”.

Our restaurant invites you to appreciate a wide variety of dishes of the Cuban and International Cuisine.

We offer cafeteria service with slight foods and bar with refreshing drinks and cocktails.

Do not hesitate to visit us while you are in Santa Clara city.

We are waiting for you near the Historical Center and of “Ernesto Guevara” Square.





SUGERENCIA DEL CHEF (CHEFF'S OFFER)

Filete de Res Uruguayo (Uruguayo Steak) 7.25

APERITIVOS (APPETIZERS)

Jugo o Néctar de Frutas Tropical Island (Tropical Island Juice) 0.85

Néctar Cóctel Tropical (Tropical Island Néctar) 0.90

ENTRANTES (ENTREES)

Cóctel de Camarones (Shrimp Cocktail) 2.85

Ensalada de Atún (Tuna Fish Salad) 1.70

Ensalada del Chef (Chicken and Ham Salad) 1.60

Ensalada Italiana (Pasta Ham and Cheese) 1.50

Ensalada de Pasta con pollo (Pasta Chicken) 1.20

Ensalada de Vegetales Encurtidos (Pickle Salad) 0.70

Entremés de Queso y encurtidos (Pickle and Cheese Entree) 1.85

Entremés de Jamón y Queso (Ham and Cheese Entree) 2.30

SOPAS Y POTAJES (SOUPS AND POTAGES)

Sopa del Día (Soup of de Day) 0.80

Sopa Mar Caribe (Caribbean Sea Soup) 1.20





ESPECIALIDAD DE LA CASA (HOUSE SPECIALTY)

CARNE DE RES ASADO EN SALSA ESPAÑOLA (ROAST BEEF) 5.00

(Carne de res escalfada con especias y vegetales y servida con la exquisita Salsa Española
(Roast Beef presented over the delicious Spanish Sauce)

PESCADOS Y MARISCOS (SEAFOOD)

Camarones al Ajillo (Grilled Garlic Shrimp) 6.90

Camarones Grillé (Grilled Shrimp) 6.85

Enchilado de Camarones (Enchilado Shrimp) 6.80

Filete de Pescado al Grill (Grilled Fish Fillet) 2.65

Filete de Pescado Rebosado (Stuffed Fish Fillet) 3.50

PLATOS PRINCIPALES (MAIN DISHES)

Filete Mignon (Mignon Fillet) 6.50

Bistec de palomilla Grillé (Minute Steak) 4.75

Escalope de Cerdo Empanado (Breaded Pork Schnitzel) 4.50

Masas de cerdo fritas (Fried Pork) 4.20

Ropa Vieja con Vegetales (Shredded Beef) 3.55

Picadillo de Res al jugo (Plain Beef Hash) 2.60

Cerdo al Grill (Grilled Pork) 4.00

Pollo Grillé (Grilled Chicken) 2.80



Grupo Empresarial
Extrahotelero



PLATOS EXÓTICOS (EXOTIC MAIN DISHES)

Cordero Primavera (Roast Lamb with vegetables) 7.70
Brocheta de Conejo y cordero (Rabbit & Lamb Skewer) 6.20

ARROCES COMPUESTOS (MIXED RICE)

Arroz con Pollo Guajiro (Guajiro Chicken and Rice) 3.25
Arroz Imperial (Chicken, Mayonnaise) 2.95
Arroz Napolitano (Ham, Cheese) 2.70

GUARNICIONES (SIDE ORDERS)

Arroz Blanco (White Rice) 0.40
Viandas Fritas (French Fries) 0.65
Ensalada de vegetales (Vegetables Salad) 0.65
Vegetales Salteados (Sautéed Vegetables) 0.65
Puré de Papas (Mashed Potatoes) 0.50

DE LA PANADERÍA (FROM BAKERY)

Tostadas con mantequilla (Bread and Butter) 0.40





PASTAS (PASTAS)

- Napolitano (Cheese Spaghetti) 1.60
- Con jamón (Ham and cheese Spaghetti) 1.85
- A la Boloñesa (Beef Mince Spaghetti) 2.65
- Frutti di mare (Fish and shrimp Spaghetti) 4.40



CREMAS (CREAMS)

- Crema de Queso (Cheese Cream) 0.70
- Crema Virginia (Ham Cream) 0.80
- Crema Mixta (Ham, Cheese Cream) 0.90



PARA AGREGAR (TO ADD)

- Queso (Cheese) 0.80
- Jamón (Ham) 0.80
- Embutidos (Sausage) 0.50
- Pollo (Chicken) 0.50
- Vegetales (Vegetables) 0.50
- Encurtidos (Pickle) 0.60
- Camarones (Shrimp) 1.50
- Atún (Tuna Fish) 1.20





PASTAS (PASTAS)

- Napolitano (Cheese Spaghetti) 1.60
- Con jamón (Ham and cheese Spaghetti) 1.85
- A la Boloñesa (Beef Mince Spaghetti) 2.65
- Frutti di mare (Fish and shrimp Spaghetti) 4.40

CREMAS (CREAMS)

- Crema de Queso (Cheese Cream) 0.70
- Crema Virginia (Ham Cream) 0.80
- Crema Mixta (Ham, Cheese Cream) 0.90

PARA AGREGAR (TO ADD)

- Queso (Cheese) 0.80
- Jamón (Ham) 0.80
- Embutidos (Sausage) 0.50
- Pollo (Chicken) 0.50
- Vegetales (Vegetables) 0.50
- Encurtidos (Pickle) 0.60
- Camarones (Shrimp) 1.50
- Atún (Tuna Fish) 1.20



Grupo Empresarial
Extrahotelero



POSTRES (DESSERTS)

- Ensalada de helado (Ice Cream Salad) 2.30
- Jimagua (Two Ice creams scoops) 1.35
- Tres Gracias (Three Ice creams scoops) 1.30
- Dulces en almíbar (Syrupy Desserts) 1.20
- Sundae 1.10
- Torreja en almíbar 0.70
- Copa de helado (One Ice cream scoop) 0.70

INFUSIONES (HOT BEVERAGES)

- Café Espresso (Espresso Coffee) 0.50
- Cortadito (Coffee Sour) 0.60
- Café Americano (American Coffee) 0.50
- Té (Tea) 0.30



Grupo Empresarial
Extrahotelero

Anexo 29: Carta de Vinos

VINOS TINTOS
(RED WINES)

*Mas La Plana Gran Reserva (Penedés,
España)*

Cabernet Sauvignon. Cosecha 2004 40.00

Sangre Toro 375 ml 6.70

Sangre Toro 750 ml 10.20

Gran Coronas Reserva (Penedés, España)

Cabernet Sauvignon. Cosecha 2004 17.20

Santa Digna (Valle Central, Chile)

Carmenere Cosecha 2007 14.20

VINOS ESPUMOSOS
SPARKLING WINE)

Cidra Mayador 3.70

VINOS BLANCOS

Santa Digna (Valle Curicó, Chile)
Sauvignon blanc. Cosecha 2007 11.40
1/2 Bot. Santa Digna Valle Curicó Chile)
Sauvignon Blanc. Cosecha 2004. 5.70

Viña Sol (Penedés, España)
Parellada. Cosecha 2007 11.80
San Valentín, (Catalunya, España)
Parellada Cosecha 2007 10.40
Niña (China)
Chardonnay 17.00

VINOS ROSADOS

Santa Digna (Valle Central, Chile) 9.50
Cabernet Sauvignon Cosecha 2007

VINO DE LA CASA

Torres Mundejar (Copa) 1.55
Torres DeCasta (España)
Garnacha y Cariñena. Cosecha 200. 9.50
Santa Digna (Valle de Curicó, Chile)
Cabernet Sauvignon Cosecha 2004 14.20

Anexo 30: Carta de Coctelería

COCTELES

MOJITO

Jugo de Limón, Ron blanco, Agua Mineral Carbonatada, Hielo, Azúcar y una ramita de Hierba Buena.

Lemon Juice, White Rum, Sparkling water, Ice, sugar, a spring of mint.



RON COLLINS

Jugo de Limón, Ron blanco, Agua Mineral Carbonatada, Hielo y Azúcar. Se decora con una rodaja de Limón.

Lemon Juice, White Rum, Sparkling water, Ice and sugar. Decorated with a



CUBA LIBRE

Ron blanco, Cola e hielo. Se decora con rodaja de Limón.

White Rum, Cola and ice. Decorated with a lemon slice.



CUBATA

Ron Añejo, Cola e hielo. Se decora con rodaja de Limón.

Old Rum, Cola and ice. Decorated with a lemon slice.



RON PUNCH

Ron blanco, Jugo de Naranja, Granadina e hielo. Se decora con media luna de Naranja.

White Rum, Orange Juice, Grenadine and ice. Decorated with an Orange slice.



CUBANITO

Ron blanco, Jugo de Tomate, jugo de Limón, sal, salsa picante y hielo. Se decora con rodaja de Limón.

White Rum, Tomatoe Juice, lemon juice, salt, hot sauce and Ice. Decorated with a lemon slice.

Anexo 31: Carta del Bar

AGUARDIENTES

Aguardiente Sao Can 0.30 4.50

RONES/RUMS

Trag.

Bot.

Havana Club Añejo B. 0.30
4.50

Havana Club Especial 0.50 7.50

Havana Club Reserva 0.65 9.75

Havana Club 7 Años 1.10 16.50

OTRAS BEBIDAS Y LICORES/ OTHER BEVERAGES AND LIQUORS

TEQUILAS

Tequila Río Grande 0.95 14.25

Tequila Olmeca 0.95 15.20

Tequila Olmeca Oro 1.00 16.00

WHISKIES

Whisky Chivas Regal 2.00 32.00

Whisky J. Walker Black 3.55 78.10

Whisky J. Walker Red 1.90 30.40

Whisky Old Choice 0.55 8.25

Whisky Glenlivet 2.35 37.60

Whisky Jameson 1.25 20.00

Whisky Clan Campbell 1.00 16.00

VODKAS

Voronov 0.30 6.60

Stolichanaya 0.75 12.00

LICORES/LIQUORS

Vermouth 0.70 15.40

Licor de Menta 0.20 3.00

Licor de Piña 0.15 3.45

Licor Marrasquino 0.20 3.00

Licor Triple Sec 0.20 3.00

Licor Coco 0.15 3.45

Crema Milwood 1.25 28.75

PALMARES

<i>Crema Catalana</i>	0.95	21.85
<i>Curacao Azul</i>	0.25	3.75
<i>Ricard</i>	1.25	20.00
<i>Pernod</i>	1.45	21.75
<i>Dubonet</i>	1.05	16.80

BRANDY

<i>Brandy Napoleón</i>	1.10	16.50
------------------------	------	-------

GINEBRA

<i>Ginebra Beefeater</i>	1.35	21.60
--------------------------	------	-------

COCTELERÍA / COCKTAILS

<i>Screwdriver</i>	1.50
<i>Cuba Libre</i>	1.50
<i>Ron Punch</i>	1.50
<i>Cubata</i>	2.00
<i>Havana Special</i>	2.00

CERVEZAS/BEERS

<i>Nacionales</i>	1.15
<i>Beck's</i>	1.65

REFRESCOS Y AGUAS/SOFTDRINKS AND WATERS

<i>Refresco Ciego Montero 355 ml</i>	0.55
<i>Refresco Ciego Montero 1.5 Lt.</i>	1.75
<i>Red Bull</i>	3.30
<i>Refrescos Importados 355 ml</i>	1.00
<i>Agua Mineral 500 ml.</i>	1.00
<i>Malta</i>	0.80

CIGARROS/CIGARRETES

<i>H Upmann</i>	0.60
<i>Monterrey</i>	0.60
<i>Popular Chico</i>	0.35
<i>Vegas Robaina</i>	0.60
<i>Hollywood</i>	1.20
<i>Hollywood 10u</i>	0.65
<i>Pallmall</i>	2.00
<i>Lucky Strike</i>	2.40

PALMARES