

**UNIVERSIDAD CENTRAL "MARTA ABREU" DE LAS VILLAS  
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL Y TURISMO  
CENTRO DE ESTUDIOS TURÍSTICOS  
CARRERA LICENCIATURA EN TURISMO**



**TRABAJO DE DIPLOMA**

**Título:** Aplicación de un procedimiento de diagnóstico para la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad en el Cabaret Costa Sur.

**Autor:** Javier Pedraza Montero

**Tutor(a):** MSc. Ing Mildred González González

**Consultante:** Ing. Raúl Palmero Berberena

**Santa Clara  
2009**

*La calidad no es un conjunto de  
conocimientos, es toda una cultura"*

*Victor Hugo*

## *AGRADECIMIENTOS*

*Agradezco en primer lugar a mi familia que se ha sacrificado tanto o más que yo.*

*A la Universidad Central de Las Villas por darme la oportunidad de ser un profesional.*

*A mi tutora por ayudarme tanto en las cosas que jamás había hecho.*

*A mi consultor por el apoyo en todo lo que hacia falta.*

*A mis compañeros de clases por darme tanto animo para terminar.*

*A mí por tener el valor de enfrentarme a tantas dificultades y llegar al final.*

## **RESUMEN**

La alta competitividad del mundo contemporáneo impone a las empresas, entre otras muchas exigencias, la implementación de Sistemas de Gestión de la Calidad internacionalmente reconocidos, tales como ISO 9000.

De ahí que el presente trabajo tenga como objetivo general aplicar un procedimiento de diagnóstico, en correspondencia con las normas ISO 9000:2008 y que sea factible su aplicación, dadas las características de la instalación y que posibilite conocer la situación real con relación a la calidad del servicio de restauración en Cabaret Costa Sur.

Para lograr el objetivo propuesto se parte de la realización de un diagnóstico de la situación actual del Sistema de Gestión de la Calidad y el cumplimiento de los requisitos de la Norma NC ISO 9001:2008, en su mayoría incumplidos. Se establecen además, las necesidades de crear un enfoque de calidad y elevar el compromiso de la administración respecto a esta, así como de definir las metas que trazará la instalación con respecto a la calidad, también el hecho de llevar a cabo los planes diseñados implementando las acciones identificadas y realizando un seguimiento del progreso del programa y asegurar que los trabajadores conozcan y trabajen en base a la política de calidad y los objetivos de la misma.

Para la realización de esta investigación se utilizan métodos específicos de investigación y Software para la representación gráfica de procedimientos y figuras.

## **SUMMARY**

The high competitiveness of the contemporary world imposes to the companies, among other many demands, the implementation of Systems of Administration of the internationally grateful Quality, such as ISO 9000.

With the result that the present work has as general objective to apply a diagnosis procedure, in correspondence with the norms ISO 9000:2008 and that it is feasible given the characteristics of the installation and that he/she facilitates to know the real situation with relationship to the quality of the restoration service in Cabaret Costa Sur.

To achieve the proposed objective he/she leaves of the realization of a diagnosis of the current situation of the System of Administration of the Quality and the execution of the Norma's requirements NC ISO 9001:2008, in their unfulfilled majority. They also settle down, the necessities to create a focus of quality and to elevate the commitment of the administration regarding this, as well as of also defining the goals that it will trace the installation with regard to the quality, the fact of carrying out the designed plans implementing the identified actions and carrying out a pursuit of the progress of the program and to assure that the workers know and work based on the politics of quality and the objectives of the same one.

## INDICE

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>CAPITULO 1: ANÁLISIS BIBLIOGRÁFICO: DIAGNÓSTICO DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO DE RESTAURACIÓN.....</b>	<b>5</b>
1.1 Introducción.....	5
1.2 Calidad. Sistemas de gestión de la calidad. ....	5
1.2.1 Sistemas de Gestión de la Calidad.....	7
1.3 Servicios. Principales características .....	11
1.4 La Calidad en los servicios .....	12
1.5 El turismo.....	16
1.6 Calidad en los servicios turísticos cubanos .....	17
1.7 La Restauración .....	18
1.8 Diagnóstico de la calidad integral en los servicios.....	20
1.9 Conclusiones del capítulo 1.....	22
<b>CAPITULO 2: ANÁLISIS DE LA SITUACION ACTUAL DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO DE RESTAURACION DE EN EL CABARET COSTA SUR.....</b>	<b>23</b>
2.1 Introducción .....	23
2.2 Caracterización general del Cabaret Costa Sur. ....	23
2.3 Diagnóstico de la situación actual en el Cabaret Costa Sur perteneciente a la empresa Palmares Cienfuegos. ....	27
2.4. Análisis del proceso de Servicio gastronómicos en el Cabaret Costa Sur.....	28
2.5 Análisis de los factores claves.....	31
2.6 Análisis elementos operacionales .....	34
2.7Análisis factores de riesgo.....	35
2.8 Análisis de los resultados del diagnóstico. ....	37
2.9 Conclusiones del capítulo 2.....	38
<b>CAPITULO 3: PROPUESTA DE ACCIONES PARA EL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EN EL CABARET COSTA SUR.....</b>	<b>39</b>
3.1 Introducción .....	39
3.2 Establecer la política y los objetivos de la calidad de la organización .....	40
3.3 Determinar los procesos, interrelaciones y las responsabilidades para alcanzar los objetivos de la calidad. ....	43

3.4 Estructura documental del SGC. ....	45
3.5 Establecer métodos para medir la eficiencia y la eficacia de cada proceso: .....	46
3.6 Conclusiones del capítulo 3.....	48
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>49</b>
<b>RECOMENDACIONES. ....</b>	<b>50</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>51</b>
<b>ANEXOS. ....</b>	<b>55</b>

## **INTRODUCCIÓN**

El entorno dinámico y complejo del presente milenio, los logros científico técnicos alcanzados, el acelerado desarrollo existente en el mercado internacional y la marcada competencia han elevado considerablemente la calidad en los servicios, pasando a ser de una opción a una exigencia para las diferentes instalaciones turísticas. Especialmente los países como el nuestro cuya economía descansa básicamente en los servicios.

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

Se justifica entonces la necesidad del país de ir a la búsqueda de sistemas cada vez más eficientes como el diseño e implementación de Sistemas de Gestión de la Calidad (SGC) donde el diagnóstico de la situación actual constituye un elemento importante para su posterior diseño.

Desde 1960 las empresas de servicios se han convertido junto con la calidad y el precio en uno de los tres elementos que definen la competitividad, que dado sus características debe trabajarse en equilibrio con los restantes elementos.

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

contratación de personal, controles operacionales, mercados, clientela, gastos, posibilidades de ampliación, mantenimiento, etc.

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

Esta simple definición permite entrever que el conjunto de estos establecimientos abarca una extensa gama, entre las que se destacan aquellos clasificados como restaurantes de lujo (servicio de alto estándar) y los que se especializan en comidas especiales o combinadas, como pizzerías, snack bar, parrilladas, etc.

El Cabaret Costa Sur como instalación de la Cadena extrahotelera Palmares SA ofrece un servicio de restauración ya que cuenta en sus ofertas un Restaurante de comida tradicional el cual extiende sus servicios de alimentos y bebidas, tantos a los clientes internacionales como a los clientes nacionales.

El Cabaret Costa Sur además de su Restaurante consta de un servicio de parrilla para la actividad nocturna donde se expenden una variada gama de alimentos ligeros propicio para la actividad en sí.

Es por ello que la empresa Palmares de Cienfuegos, a pesar de contar con un Sistema de Gestión de la Calidad en la Sucursal, el mismo no se ha extendido a la instalación Cabaret Costa Sur de dicha empresa, por lo que se hace necesario identificar factores causales en la gestión de la calidad con enfoque integral con vistas a conocer la situación real de la calidad de forma tal que posibilite el posterior diseño e implementación del Sistema, siendo esta la situación problemática a resolver.

Se plantea entonces como problema la aplicación de un procedimiento de diagnóstico que posibilite identificar factores causales en la gestión de la calidad con enfoque integral con vistas a conocer la situación real de la calidad de manera que permita la posterior implementación del Sistema de Gestión de la Calidad en el Cabaret Costa Sur perteneciente a la empresa Palmares Cienfuegos. Siendo los Servicios del Cabaret Costa Sur el Objeto de la Investigación.

De la problemática planteada se deriva como Hipótesis de investigación que “La aplicación de un procedimiento de diagnóstico de la gestión de la calidad en el Cabaret Costa Sur

contribuye a la identificación de causas que provocan insatisfacciones del producto/ servicios en su concepción integrada para la gestión”.

Para que la investigación se desarrolle de forma eficaz se trazan objetivos generales y específicos que nos guían en la solución de la situación, planteando como objetivo general, aplicar un procedimiento de diagnóstico que permita identificar la situación real con relación a la gestión de la calidad con enfoque integral para su gestión y en correspondencia con las normas ISO 9000:2008.

Como Objetivos específicos se plantea:

1. Aplicar un procedimiento de diagnóstico, en correspondencia con las normas ISO 9000:2008 y que responda a las características de la instalación, permitiendo identificar la situación real con relación a la calidad del servicio.
2. Definir y/o rediseñar, en los casos que lo ameriten, elementos que componen del sistema de gestión de la calidad, los que posibiliten la posterior implementación del sistema.

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

La investigación se desarrolla mediante las etapas siguientes:

- Análisis teórico de la temática objeto de estudio que abarca conceptos de calidad, sistemas y diagnóstico de calidad en servicios de restauración.
- Investigación de campo con la aplicación del procedimiento de diagnóstico para comprobar el cumplimiento de los requisitos de la Norma ISO 9000:2008 en la organización objeto de estudio.
- Definición y rediseño, en los casos que lo ameriten, de los elementos que componen del sistema de gestión de la calidad que posibiliten la posterior implementación de dicho sistema

La presente investigación aporta como valor practico la posibilidad de aplicación del procedimiento que permite conocer la situación real con relación a la gestión de la calidad

en la instalación en correspondencia con las normas ISO 9000:2008 para su posterior diseño e implementación.

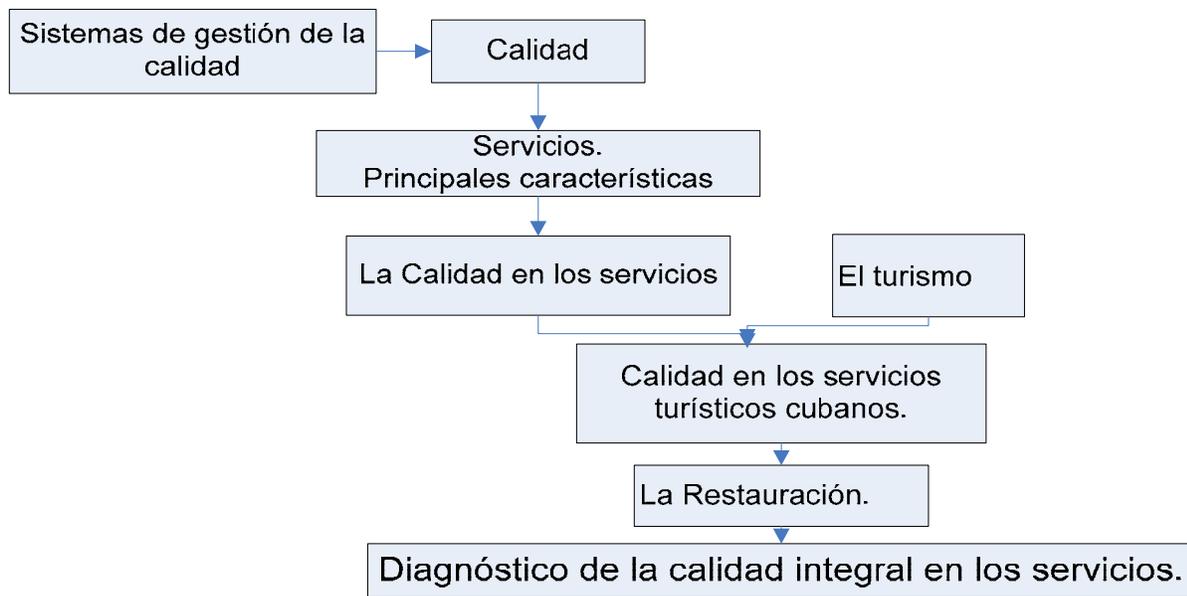
El informe presentado cuenta con una estructura lógica la cual comienza con la introducción, capítulo 1 con el diagnóstico de la calidad en el servicio de restauración, el capítulo 2 con la aplicación de un procedimiento de diagnóstico, en correspondencia con las normas ISO 9000:2008 que posibilite conocer la situación real con relación a la calidad del servicio y el capítulo 3 con la definición y rediseño, en los casos que lo ameriten, de los elementos que componen del sistema de gestión de la calidad, los que posibiliten la posterior implementación del sistema. Seguidamente se proponen las conclusiones generales con el cumplimiento de los objetivos trazados, las recomendaciones propician un conjunto de ideas que garantizan la continuidad de la investigación, la bibliografía y los anexos.

# CAPITULO 1: ANÁLISIS BIBLIOGRÁFICO: DIAGNÓSTICO DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO DE RESTAURACIÓN.

## 1.1 Introducción

En el presente capítulo se exponen un grupo de conceptos elementales referidos a la conceptualización de calidad y servicios, calidad en los servicios, el sector turístico en Cuba y servicios de restauración (A+B).

En la Figura 1.1 se muestra el Hilo conductor para desarrollar los elementos conceptuales de esta investigación.



**Figura 1.1 Hilo conductor del análisis bibliográfico. Fuente: Elaboración propia**

## 1.2 Calidad. Sistemas de gestión de la calidad.

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

Calidad es un elemento clave en las nuevas filosofías gerenciales, es por ello que su significado se extiende y es aceptado hoy por el mundo con gran rapidez pues incluye: cero defectos, mejoramiento continuo y enfoque al cliente.

El término calidad ha tenido varios significados en el tiempo, algunos autores la definen como un término subjetivo para el cual cada persona tiene su propia definición la cual puede ser a la vez, absoluta y relativa.

Son muchos los autores que han expresado lo difícil de una definición de calidad; el diccionario de la lengua española define este vocablo en los siguientes términos: "Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa, que permite apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie".

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

Farouk M. Fauzi [1997] plantea que calidad no es más que satisfacer los requerimientos del cliente a un costo mínimo.

Feigenbaum presidente de la Academia Internacional de la calidad plantea en 1971 que la calidad es la resultante de una combinación de características de ingeniería y de fabricación determinantes del grado de satisfacción que el producto proporcione al consumidor durante su uso, reconceptualizando dicho concepto en 1997 donde plantea que es un sistema eficaz para integrar los esfuerzos de mejora de la gestión de los distintos grupos de la organización para proporcionar productos y servicios a niveles que permitan la satisfacción del cliente.

En las Normas ISO 9000:2008 se define calidad como el "grado en que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos" y esta definición es considerada como el resultado de su evolución.

Juran y Gryna, [1999] definen como un concepto destacable, el de Función Calidad que es "El conjunto de todas las actividades a través de las cuales se alcanza la aptitud de uso, sin importar el lugar en el que se realizan.

Lograr calidad en el resultado del trabajo de una entidad demuestra todo un conjunto de cualidades de la misma que realmente son difíciles de lograr, pero a su vez muy necesarias si se desea ser eficaz, eficiente y efectivo [Fernández Clúa, 1999].

Fernández Clúa, ha reconceptualizado el concepto de calidad integral [2002] para los servicios, a tenor de lo planteado por las normas ISO 9000, 14000 y 18000, como: “la capacidad de los procesos de servicios que incrementan su valor al desarrollar la servucción en equilibrio y con clima adecuado de forma competitiva para satisfacer necesidades, deseos y/o expectativas de los clientes sin efectos negativos para el medio ambiente y que contribuyen a la elevación de su nivel de vida”.

Según la Organización del turismo (OMT) calidad es el resultado de un proceso que implica la satisfacción de todas las necesidades, exigencias y expectativas legítimas de los consumidores respecto a los productos y servicios, a un precio aceptable, de conformidad las condiciones contractuales mutuamente aceptadas y con los factores subyacentes que determinan la calidad tales como la seguridad, la higiene, la accesibilidad, la transparencia, la autenticidad y la armonía de una actividad turística preocupada por su entorno humano y natural”.

Según Juran la gestión es un breckthoright (ruptura de pensamiento) o sea, nueva formación de directivos, mejora constante, punto de partida para hacer avanzar la empresa y el País.

Para una gestión de la calidad efectiva se hace necesario crear organizaciones flexibles que sean capaces de adaptarse a los cambios del entrono, donde se requiere que esta se dirija y controle en forma sistemática y transparente. Se puede lograr el éxito implementando y manteniendo un sistema de gestión que esté diseñado para mejorar continuamente su desempeño mediante la consideración de las necesidades de todas las partes interesadas. La gestión de una organización comprende la gestión de la calidad entre otras disciplinas de gestión.

### **1.2.1 Sistemas de Gestión de la Calidad**

La gestión de la calidad es una manera de mejorar constantemente "performance" (desempeño, rendimiento) en todos los niveles operativos, en cada área funcional de una organización, utilizando todos los recursos humanos y de capital disponible. El mejoramiento está orientado a alcanzar metas amplias, como los costes, la calidad, la

participación en el mercado, los proyectos y el crecimiento. En La gestión de la calidad se combinan métodos de administración básicos con esfuerzos innovadores y habilidades técnicas especializadas en una estructura orientada a perfeccionar constantemente todos los procesos. Esta requiere compromiso y disciplina, además de un esfuerzo continuo.

El Ministerio de defensa de los Estados Unidos define La gestión de la calidad como una filosofía así como un conjunto de principios rectores que representa el fundamento de una organización en constante mejoramiento. La gestión de la calidad consiste en la aplicación de métodos cuantitativos y recursos humanos para mejorar el material y servicios suministrados a una organización y la respuesta a las necesidades del consumidor en el presente y en el futuro. La gestión de la calidad integra los métodos de administración fundamentales con los esfuerzos de perfeccionamiento existentes y los recursos técnicos en un enfoque corregido, orientado al mejoramiento continuo

Según la ISO 9000:2008 para conducir y operar una organización en forma exitosa se requiere que ésta se dirija y controle en forma sistemática y transparente. Se puede lograr el éxito implementando y manteniendo un sistema de gestión que esté diseñado para mejorar continuamente su desempeño mediante la consideración de las necesidades de todas las partes interesadas. La gestión de una organización comprende La gestión de la calidad entre otras disciplinas de gestión.

Para la orientación de la dirección al conducir a la organización hacia la mejora del desempeño es necesario basarse en los principios de gestión de la calidad.

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

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

Un sistema es una estructura organizativa, procedimientos, procesos y recursos necesarios para implantar una gestión determinada, como por ejemplo la gestión de la

calidad, la gestión del medio ambiente o la gestión de la prevención de riesgos laborales (SST). Normalmente están basados en una norma de reconocimiento internacional que tiene como finalidad servir de herramienta de gestión en el aseguramiento de los procesos. (Aragón González; Neida: 2000)

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

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

El SGQ debe implicar a todas las fases del ciclo de vida de productos y servicios, desde la identificación de necesidades del mercado hasta la satisfacción de los requerimientos del Cliente.

La implantación de un SGQ debe responder a un compromiso de la organización con la calidad, no debe utilizarse con el único fin de certificarse ante un organismo, ya que de no existir tal compromiso la entropía se encargará de que el sistema baje a niveles donde se pierda el prestigio. El compromiso debe ser asumido por toda la organización, por todos sus niveles, y empezar desde el más alto; estableciéndose para todas las actividades que afectan la calidad de un producto o servicio.

Estos sistemas deben cumplir con una serie de requisitos que se han de tener en cuenta. Algunos de ellos son importantes porque definen la política, objetivos y compromisos en materia de calidad. Otro de ellos es el compromiso de la alta dirección y el desarrollo e

implantación del sistema de la calidad que debe estar en constante mejora con el fin de integrar y alinear los procesos que alcanzan los resultados deseados, así como enfocar los esfuerzos en los procesos principales, proporcionando, a las partes interesadas, confianza en la consistencia, efectividad y eficacia de la organización.

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

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

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

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

- Preparación (diagnóstico de la situación actual, formación de equipos de proyecto, etc)

- Planificación (definir actividades, establecer planes de proyecto)
- Comunicación e información (Partes involucradas)
- Aplicación (Proceso de implantación)
- Certificación (auditoria de precertificación, corrección de no conformidades, auditoria de certificación)
- Mantenimiento (Seguimiento de no conformidades, acciones correctivas y preventivas, mejoramiento continuo, auditorias internas).

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

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

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

### **1.3 Servicios. Principales características**

El servicio es un proceso interpersonal que implica respeto en el sentido objetivo de responder a las expectativas del cliente. Es factible y deseable prestar servicios de igual a

igual, ejercer la profesión y el oficio con dignidad; realizar la paradoja semántica de “servir sin ser vil”. (Albretch, K, 1992.)

En los años 50 este nuevo concepto de servicio se fue desarrollando en el mundo empresarial y las entidades de servicio comenzaron a autodefinirse. Con la evolución de estas ideas se fue comprendiendo que se podía vender imagen, dinero, rapidez, seguridad o comodidad, de igual forma que un producto industrial. Ya en las dos últimas décadas, las empresas de servicios han tenido un importantísimo papel en el desarrollo económico de los países desarrollados, sino el principal. Para las empresas Industriales, el cliente queda lejos, mientras que productor y usuario se encuentran cara a cara en las empresas de servicios.

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

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

Esta clasificación es puramente descriptiva y aunque incompleta, nos permite una aproximación a la actividad de servicios.

#### **1.4 La Calidad en los servicios**

El concepto de calidad se extendió a todas las fases de la vida de un producto o servicio, desde su concepción o diseño hasta su fabricación y posterior uso por parte del cliente, siendo el lema “Cero Defectos”. En la actualidad los productos y servicios no sólo tienen que ser aptos para el uso que se les ha asignado sino que además tienen que igualar e incluso superar las expectativas que los clientes han depositado en ellos. El objetivo

consiste en satisfacer a los clientes desde el principio hasta el fin. Esta nueva concepción de la calidad es lo que se conoce como “Calidad del Servicio”.

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

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

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

Para hablar de calidad de un servicio debemos aclarar a que servicio nos estamos refiriendo. Cada uno difiere en su concepción, diseño, y ejecución, por lo tanto en el significado de cual es su calidad. Norman plantea que los servicios pueden tener un núcleo y un conjunto de prestaciones periféricas al que también se le puede llamar servicio.

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

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

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

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

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

- Diferente de la calidad objetiva
- Un nivel de abstracción más alto que un atributo específico de un producto
- Una valoración global que en algunos casos se asemeja a la actitud

- Un juicio hecho habitualmente dentro de un conjunto evocado

Derivada entonces de esta aproximación, Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988) definen la calidad de servicio percibida como un juicio global o actitud relativa a la superioridad del servicio.

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

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

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

y Berry, 1985). “Para lograr reputación de calidad una organización debe cubrir o exceder las expectativas del cliente”. Parasuraman, Zeithaml y Berry, a su vez, determinaron que la percepción de la calidad de un servicio posee diez componentes:

- |               |                          |
|---------------|--------------------------|
| • Cortesía    | • Comunicación           |
| • Comprensión | • Credibilidad           |
| • Veracidad   | • Velocidad de respuesta |
| • Competencia | • Accesibilidad          |
| • Seguridad   | • Tangibilidad           |

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

### **1.5 El turismo**

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

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

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

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

El turismo en el inicio del siglo XXI es probablemente la actividad económica más importante del mundo. Su expansión y crecimiento están fuera de toda discusión.

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

El Ministerio de Turismo en Cuba cuenta con varias cadenas hoteleras: Hoteles Cubanacán, Gran Caribe, Islazul, Turismo y Salud, otras; así como entidades de recreación y restaurantes; transporte; receptivos y agencias de viajes; tiendas turísticas; náuticas y aseguramiento y apoyo.

### **1.6 Calidad en los servicios turísticos cubanos**

El estudio de los servicios requiere de un conocimiento profundo de la naturaleza de la prestación de servicios, entendido este como “una actividad o conjunto de actividades de naturaleza mayormente intangible con componentes tangibles que se realiza a través de la interacción del cliente y el empleado y/o instalaciones físicas y operaciones de apoyo del proveedor de servicios, con el objeto de satisfacerle una necesidad”. [Cáravez, 2000].

El primer paso para iniciar el trabajo en servicios es entender la naturaleza única de éstos y cómo varían de una industria de servicios a otra. Como el control de la calidad se aplicó primero a los productos manufacturados, prácticamente la mayoría de los libros y artículos hacen hincapié en la calidad aplicada a los procesos de manufactura. Muchas personas piensan que lo que ha funcionado con éxito en los procesos de manufactura se puede aplicar, y forzosamente dar resultado en las operaciones de servicios.

El producto turístico está constituido por los atractivos, las facilidades y la accesibilidad. Los atractivos se conforman por los atractivos naturales, artificiales y humanos (recursos humanos), este último define la hospitalidad, que resulta el atractivo más importante. Las facilidades se refieren al alojamiento en todas sus formas, a la industria de alimentos y bebidas, a las agencias de viajes, los arrendadores de automóviles y en forma especial, al personal capacitado disponible para entender adecuadamente a los turistas.

Se pudiera entonces plantear una definición de producto turístico: Está formado por el conjunto de bienes y servicios que se ofrecen en el mercado, para el confort material y espiritual, en forma individual o en una gama muy amplia de combinaciones resultantes de las necesidades y deseos del consumidor al que le llamamos turista [Handszuh, 1995].

Durante un tiempo la actividad turística se vio relegada a un papel secundario en las economías de los países, concibiéndose a una empresa turística como un lugar para descansar o alojarse sin mayores connotaciones competitivas o de administración. Un elemento importante en los servicios turísticos lo constituye la oferta turística, esta deberá ofrecer un conjunto de bienes y servicios que representan la sustancia del producto turístico. Estos bienes y servicios pueden ser característicos de la oferta turística o bien podrán confundirse con aquellos de otra actividad económica. Este fue el motivo fundamental por el que no se considerara, durante un tiempo, en su justa importancia económica a la actividad turística.

### **1.7 La Restauración**

La problemática del servicio de restauración abarca una serie de temas que obliga a considerarla como una especialidad. A partir de la antigua casa de comidas, de explotación familiar como un modesto negocio, todo lo que se pretenda convertir en una actividad moderna exige la presencia de un entendido que domine la problemática; desde su localización, tipo, tamaño y categoría, decoración, equipos, contratación de personal, controles operacionales, mercados, clientela, gastos, posibilidades de ampliación, mantenimiento, etc.

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

Esta simple definición permite entrever que el conjunto de estos establecimientos abarca una extensa gama, entre las que se destacan aquellos clasificados como restaurantes de lujo (servicio de alto estándar) y los que se especializan en comidas especiales o combinadas, como pizzerías, snack bar, parrilladas, etc.

Otra definición es tomada de “Temas del mundo de la Hostelería” donde se define restaurante como todos los establecimientos cualquiera que sea su denominación que

servan 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.(<http://www.blogdecocina.com>, 2006)

En la Norma Cubana (NC 126:2001) se plantean los requisitos para la clasificación por categorías de los restaurantes que prestan servicio al turismo: restaurante es aquel que está concebido para el servicio y consumo de alimentos equivalente a un desayuno, un almuerzo y/o una comida. Por lo general, la mayor parte de los platos que conforman el menú son elaborados en el propio establecimiento, aunque en algunos casos, se les da terminación a los productos que proceden de otros centros de producción. Las características del servicio, el mobiliario, las condiciones físico-ambientales, junto a otros factores proporcionan los elementos diferenciadores de estos establecimientos

Después del surgimiento de los restaurantes comenzó a utilizarse en la hostelería el termino de restauración definiéndolo como cualquier intervención dirigida a devolver la eficiencia a un producto de la actividad humana.(<http://www.blogdecocina.com>, 2006) o como rama y actividad de la hostelería que comprende los restaurantes y establecimientos de comidas.

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.

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

Los restaurantes de turismo tienen una problemática diferente a la de aquellos que atienden otras clientelas pues al encontrarse generalmente situados dentro de las zonas turísticas que rodean los hoteles, monumentos, agencias de viajes, y otros establecimientos, polarizan la atracción de los visitantes extranjeros.

Los restaurantes que están independientes a los hoteles conforman una red de instalaciones que ofrecen servicios extrahoteleros en las cuales los clientes no tienen que hacer reservas previas para disfrutar del servicio exceptuando días festivos o cenas concertadas con antelación y en los cuales al igual que los restaurantes de los hoteles pueden ser especializados o genéricos.

### **1.8 Diagnóstico de la calidad integral en los servicios.**

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

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

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

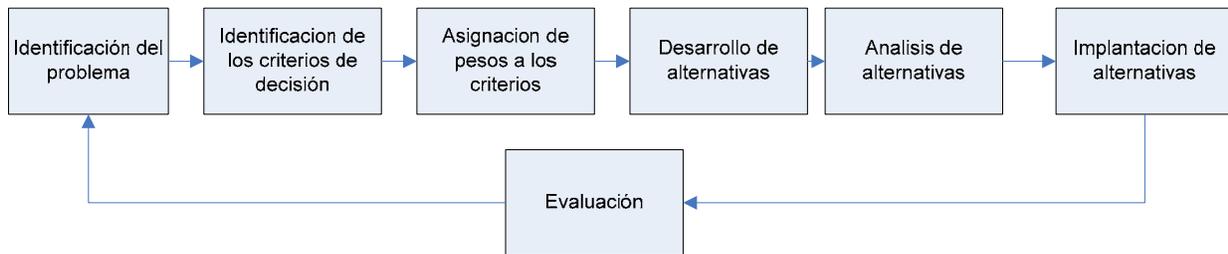
Teniendo en cuenta los resultados del diagnóstico la empresa podrá proyectar el camino a seguir para lograra la eficiencia necesaria.

El diagnóstico como proceso de detección de problemas se debe concebir como un proceso de investigación por lo que cualquier metodología utilizada con este fin debe ser fiel a la concepción que le da origen: la investigación científica.

El diagnóstico es una investigación compleja a través de la cual se determinan las áreas de problemas que imposibilitan el buen desempeño de la organización en función de sus

objetivos, o sea es el desfase entre la situación deseada (planificada) y la realidad actual en relación con sus aspiraciones y evolución de su entorno, en un momento dado.

En la figura 1.2 se muestran los pasos para desarrollar un diagnóstico de forma general



**Figura 1.2 Pasos para desarrollar un diagnóstico de forma general. Fuente: Díaz Hernández, M; 2004.**

En el proceso de diagnóstico es necesario estudiar a fondo:

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

En “Diseño de un procedimiento de diagnóstico de carácter integral para los servicios hoteleros”, Maday Díaz Hernández plantea que el proceso de diagnóstico debe ser identificado por sus características de calidad: sencillez, flexibilidad, posibilidad real de identificación de causas, pertinencia, oportunidad, correspondencia con el concepto de calidad empleado y la normalización. Estas características surgen del análisis comparativo de varios procedimientos de diagnóstico a diferentes procesos de servicio

## **1.9 Conclusiones del capítulo 1**

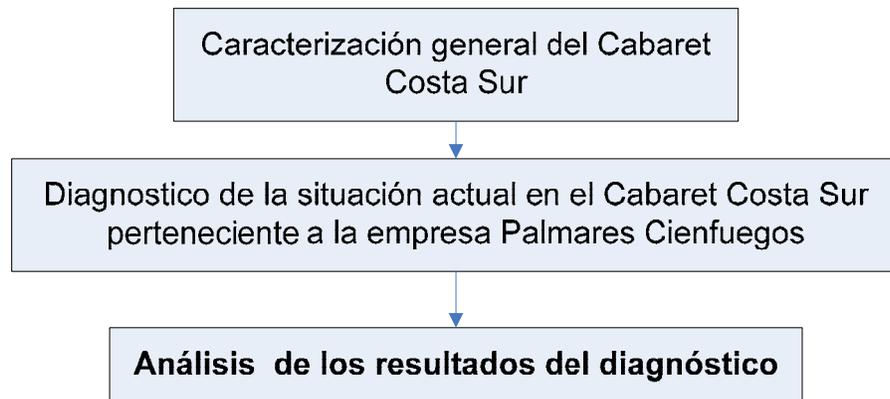
1. La reconceptualización de Fernández Clúa, Margarita del concepto de calidad integral (2002) es el concepto que concuerda con la presente investigación, ya que hace énfasis en la visión de sistema.
2. Los restaurantes de turismo tienen una problemática diferente a la de aquellos que atienden otras clientelas y al estar independientes a los hoteles conforman una red de instalaciones que ofrecen servicios extrahoteleros y pueden llegar a polarizar la atracción de los clientes.
3. La evaluación, el análisis y la diagnosis se complementan y constituyen la primera etapa para La gestión de la calidad, su uso sistemático e interrelación con la gestión permitirá la evaluación de indicadores de resultado, su análisis mediante la medición de indicadores de proceso y la diagnosis de las causas, facilitando el diseño e implementación de SGC.

## **CAPITULO 2: ANÁLISIS DE LA SITUACION ACTUAL DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO DE RESTAURACION DE EN EL CABARET COSTA SUR.**

### **2.1 Introducción**

En este capítulo se realiza un diagnóstico de la situación actual del Cabaret Costa Sur perteneciente a la Cadena extrahotelera Palmares S.A, teniendo en cuenta los criterios necesarios para la posterior implementación de su Sistema de Gestión de la Calidad.

Se realiza un análisis general de la organización comenzando por: el objeto social, la misión, la visión y la estructura organizativa. Los pasos para el desarrollo de este análisis se muestran en el hilo conductor que se muestra en la Figura 2.1



**Figura 2.1 Hilo conductor del análisis de la situación actual. Fuente: Elaboración propia**

### **2.2 Caracterización general del Cabaret Costa Sur.**

La Cadena Extrahotelera Palmares S.A. es la actual fusión del Grupo de Recreación Rumbos S.A., con la dependencia extrahotelera de Cubanacán Palmares y otras instalaciones extrahoteleras de la cadena ISLAZUL.

En la Provincia de Cienfuegos esta reestructuración quedó conformada por 8 U.E.B.: Aguada, Club Cienfuegos, Delfinario, Aseguramiento, Cruces-Lajas, Cafetería, Bolera, Montaña y Costa Sur-Benny-Caribeña.

La Empresa Palmares se encuentra ubicada en la calle 20 entre 39 y 41 Reparto Punta Gorda estructurada de la siguiente forma: departamento de Economía, Recursos Humanos, Protección Física, Aseguramiento, Comercial, Inversiones y Explotación que

supervisan, orientan y controlan a dichos departamentos en las unidades básicas para el buen funcionamiento de sus instalaciones.

El Cabaret Costa Sur perteneciente a la UEB Costa Sur-Benny-Caribeña de la cadena extrahotelera Palmares S.A. se encuentra en la Ciudad de Cienfuegos en dicha Provincia y se encuentra ubicada en la avenida 40 entre 33 y 35 colindando con las aguas de la Bahía cienfueguera.

El sitio donde se encuentra dicho Cabaret solía ser una zona de baño y un asiento de una carbonera, además de otras instalaciones de servicio, no fue hasta el 19 de noviembre del 1931 cuando el lugar alcanza su notoriedad al aterrizar una aeronave de la línea norteamericana Panamerican funcionando como base de abastecimiento de dicha línea. Aprovechando que la pista acuática era un punto intermedio entre Cuba, Jamaica y Miami fueron construidas instalaciones de esparcimiento y recreo al que llamaron Panamerican Club.

El 2 de febrero de 1960 con la nacionalización de las empresas privadas pasa a llamarse con su actual nombre Costa Sur funcionando como Cabaret, Restaurante y Centro Recreativo. Actualmente esta administrada por la Cadena Palmares S.A, la cual tiene como **Objeto Social** para todas sus instalaciones.

1. .Establecer y operar restaurantes, cafeterías, bares, centros nocturnos, cabaret, sala de fiestas, discotecas, centros de entretenimientos, recreativos y de ocio, en locales propios o arrendados, tanto en Cuba como en el extranjero, en asociaciones, franquicias u otras Modalidades, en divisas.
2. Efectuar el cobro en pesos cubanos por la entrada en las instalaciones que por su naturaleza se autoricen.
3. Efectuar el cobro en pesos cubanos por los servicios en las instalaciones y actividades que por su naturaleza se autoricen.
4. Desarrollar líneas especializadas de comida criolla e internacional, así como brindar servicios rápidos de alimentación y servicios a domicilios, en pesos convertibles.
5. Dar aseguramiento a eventos de todas clases, así como brindar servicios gastronómicos a representaciones extranjeras, entidades nacionales y personas naturales fundamentalmente extranjeras, en pesos convertibles.

6. Efectuar la comercialización minorista en pesos convertibles de artículos de artesanías, productos musicales y otros productos complementarios al servicio principal que se brinda en las instalaciones que opera, de acuerdo con la nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Interior.
7. Comercializar actividades recreativas en pesos convertibles, acorde con la política establecida por el país al respecto, operando instalaciones tales como acuarios y delfinarios, con juegos de mesa y electrónicos, clubes de golf y para jugar tenis, parques acuáticos recreativos y temáticos, actividades náuticas en aguas interiores, caza para la pesca deportiva en aguas interiores y actividades socioculturales.
8. Prestar servicios de renta de motocicletas y bicicletas a turistas y visitantes extranjeros, en pesos convertibles.
9. Ofrecer servicios de renta de artículos de playas y equipos acuáticos con o sin motor para su uso en aguas interiores a personas naturales cubanas y extranjeras, en pesos convertibles.
10. Prestar servicios de fotografías, impresiones, vídeos y efectuar la comercialización minorista de artículos afines a estos servicios, en pesos convertibles, según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Interior.
11. Brindar servicios de adiestramiento y práctica de paracaidismo, vuelos de delta planos y otras actividades deportivas similares, así como entrenamientos afines a estos servicios, en pesos convertibles.
12. Arrendar locales dentro de sus instalaciones para el desarrollo de actividades complementarias, en pesos cubanos y pesos convertibles.

Para cumplir con su objeto social la Empresa se plantea como **Misión** “Satisfacer las necesidades de recreación y ocio del turismo internacional mediante opcionales y actividades extra hoteleras, de tipo deportivas, ecológicas, animativo-recreativas y culturales en general así como brindar ofertas al turismo nacional, con calidad, profesionalidad, fiabilidad y eficiencia”.

Como **Visión** se proyectan en que “La Empresa Extrahotelera Palmares Cienfuegos, lidera en el mercado del Territorio Centro por su variedad de actividades en modalidades como naturaleza, deportivas, culturales, playa, cabalgatas, coches y brinda además

servicios gastronómicos con una alta profesionalidad de los especialistas, fiabilidad y satisfacción plena de las expectativas de los Clientes, preservando el Medio Ambiente”.

Por tanto los servicios que se prestan en el Cabaret responden al objeto social, misión y visión de la cadena.

Para ello cuenta con una plantilla de 12 trabajadores aprobada la cual se mantiene siempre cubierta por la necesidad en el servicio que se oferta.

**Tabla 2.1. Composición de la plantilla del Cabaret Costa Sur. Fuente: Estadística Recursos humanos**

<b>Cargo</b>	<b>Aprobada</b>	<b>Cubierta</b>	<b>%</b>
Dependiente de Bar	2	2	100
Dependiente de Terraza	3	3	100
Operadores de audio	2	2	100
Limpiadora de áreas	2	2	100
Animador	1	1	100
Administrativos	1	1	100

La instalación se mantiene custodiada por el servicio de SEPSA, el que además cubre la cerca perimetral con el objetivo de mantener las reglas de local y proteger la instalación. Cuenta con un área de recepción donde el cliente es atendido en cuanto a la explicación de las ofertas de la noche y de la forma de pago, ya en el Cabaret el cliente puede disfrutar de una amplia gama de bebidas y comestibles, así como del espectáculo que incluye la Compañía de Wilfredo Figueredo reconocido por todos nuestros clientes tanto nacionales como internacionales y conciertos de artistas de primer nivel.

Características que identifican el Cabaret:

1. Terraza al aire libre con vista al mar.
2. Servicio de excelencia por profesionales competentes.
3. Ofertas gastronómicas con precios según la categoría.
4. Espectáculos de primer nivel.
5. Servicio de parqueo.

Servicios que se ofertan:

1. Bar Terraza.
2. Restaurante Costa Sur.
3. Servicio de Parrilla.
4. Música actual nacional e internacional variada.
5. Bebidas nacionales e internacionales
6. Animación diurna y nocturna
7. Parqueo

Servicios opcionales:

1. Alquiler del local.
2. Apoyo en servicios gastronómicos para giras turísticas.

El Cabaret está enfocado a diferentes segmentos de mercado dependiendo de su programación recreativa, contando en ocasiones con agrupaciones de primer nivel y música grabada según la preferencia de los clientes.

Se desarrolla el flujo adecuado del servicio en la instalación al contar con el aseguramiento necesario, donde los principales proveedores son:, Havana Ron, Cuba Ron, Cítricos Jagüey, Cítricos Arimao, Oro Rojo, Brascuba, Nekar, Gamby, Lácteo Escambray, CUPET, Empresa Avícola, Papas & co, ITH siendo este último el principal proveedor por ser la empresa comercializadora del Turismo.

En la actualidad se cuenta con sistemas de información gerencial con enfoque económico y operativo, los cuales incluyen muy pocas informaciones relacionadas con la calidad, aunque con la implantación de las Normas ISO 9000/2000 y su enfoque a proceso se hace necesario establecer indicadores, para una toma de decisiones efectiva basada en hechos con relación a la calidad.

### **2.3 Diagnóstico de la situación actual en el Cabaret Costa Sur perteneciente a la empresa Palmares Cienfuegos.**

Para analizar la situación actual del Cabaret Costa Sur se aplica el procedimiento de diagnóstico propuesto por Díaz Hernández, Maday (2004) en "Diseño de un

procedimiento para el diagnóstico de calidad integral para los servicios hoteleros” donde se plantea que un proceso de diagnóstico debe ser sencillo; fácil de comprender y por ende, fácil de aplicar. En la Figura 2.2 se muestra el procedimiento de diagnóstico de carácter integral para los servicios hoteleros, el mismo se considera válido para el objetivo propuesto, pues permite identificar problemas y causas que originan y afectan la calidad del servicio de restauración teniendo en cuenta las características siguientes:

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

#### **2.4. Análisis del proceso de Servicio gastronómicos en el Cabaret Costa Sur.**

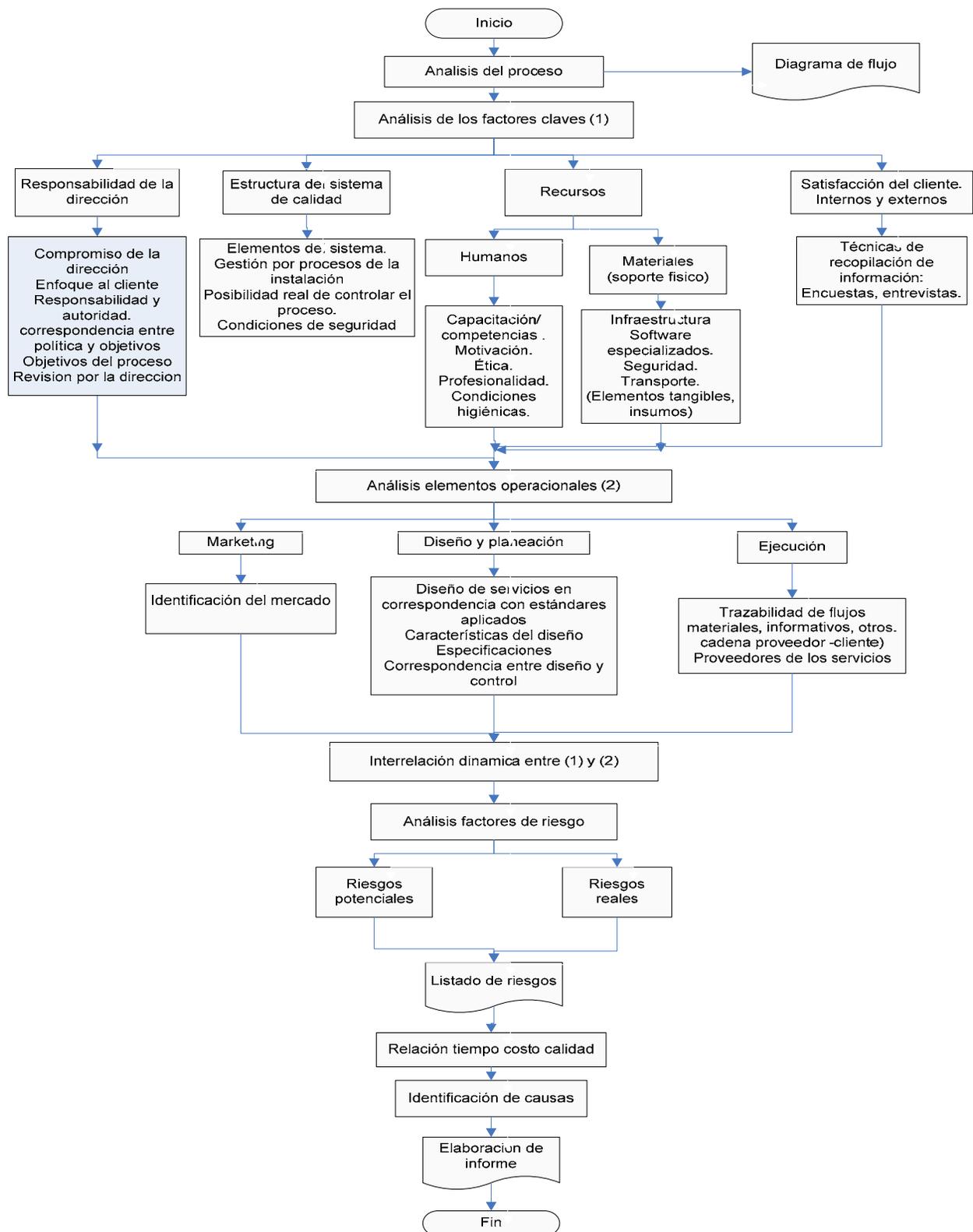
El Cabaret Costa Sur apegándose al servicio que exige su categoría y su propósito ofrece servicio de Bar donde se oferta una variada gama de coctelería y bebidas tanto nacional como internacional y una Parrilla la cual brinda diferentes tipos de tapas y saladitos para acompañar las bebidas.

Para complementar el servicio en el restaurante se elaboran platos genéricos donde resaltan platos auténticos de la región posibilitando así la oportunidad de los clientes de cenar con un servicio personalizado en un ambiente apropiado y climatizado.

También se mantiene una programación cultural variada con espectáculos y artista de primer nivel que pretende deleitar a todos nuestros clientes.

#### **Descripción del proceso de servicios gastronómicos.**

Como esta establecido en el Manual de Operaciones del Sistema de Turismo, el proceso de servicio debe comenzar con la reunión apertura, informando si existe alguna actividad



**Figura 2.2 “Procedimiento de diagnóstico de carácter integral para los servicios hoteleros” Fuente: Díaz Hernández, Maday (2004)**

programada fuera del normal curso del restaurante. Esta información previa garantiza que no exista ningún inconveniente en el servicio a realizar y las montas estén listas.

Se sigue con la recepción del cliente con todas las normas de educación formal y las normas estrictas de la casa.

Al tener el cliente en el salón se le conduce hacia la mesa seleccionada por este según la cantidad de comensales y dadas sus preferencias para que así se encuentre a gusto en la instalación.

Luego se muestra la carta menú dándole a solicitud del cliente la información útil para su elección. La toma de la orden lleva consigo todos los requerimientos que se exigen para ese proceso.

Tomado el pedido se lleva la orden a la cocina o el lunch según sea necesario y en este momento de espera se le ofertan al cliente bebidas de su agrado.

Terminada la cocción de los alimentos se dispone al servicio de las mismas en el orden estipulado y con las normas de elaboración y decoración programadas por la organización, al finalizar el consumo de los platos y bebidas se devaraza la mesa y se transporta los insumos y vajillas sucias hacia el área de fregado siguiendo correctamente el principio de marcha hacia delante.

A solicitud del cliente se le lleva la cuenta con el precio y el monto de lo consumido efectuando el cobro y posterior devolución si así fuera el caso acompañándolo hacia la puerta de salida para despedirlo según las normas de cortesía y buen trato y exhortándolo para que nos visite nuevamente.

Al terminar las operaciones se pasa al cierre de la caja registradora según Manual de Procedimientos y al montaje del restaurante para dejarlo en plaza para el turno siguiente.

Aunque el proceso está descrito según Manual de Procedimientos no se cuenta con el diagrama de flujo que posibilite el esquema organizado que representa la evolución de la actividad o proceso que se propone desarrollar y por ende identificar puntos débiles y controles adicionales, además de otras ventajas que este diagrama posibilita.

## **2.5 Análisis de los factores claves**

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

- **Responsabilidad de la dirección**

Para conocer el estado actual en que se encuentra el sistema de gestión de calidad del servicio, es necesario partir del análisis de la responsabilidad de la dirección en el Cabaret Costa Sur. Para esto se aplica la lista chequeo del sistema de gestión de la calidad (Ver anexo 3) en los puntos que a este aspecto se refieren, comprobado que la alta dirección tiene conocimiento de los requerimientos regulatorios y legales para ser aplicados en la organización según su alcance y producto ofertado, y aun así, las acciones tomadas a razón de su seguimiento y mejora en las instalaciones no son enfocadas a la satisfacción del cliente pues no se tienen en cuenta las necesidades y expectativas del mismo.

En entrevista al consejo de dirección se pudo detectar que la responsabilidad ante la calidad no es la adecuada, por considerarla ambigua y en algunos casos superficial.

En cuanto a la política de la calidad de la Cadena Palmares SA se percibe que está formulada a partir de la misión y la visión de la organización, resultando coherente con las mismas, sin embargo no esta contextualizada al Cabaret, por lo que no se controla ni está establecido por la alta dirección como debe ser ejecutada. Además no tiene en cuenta elementos medioambientales, y de seguridad y salud de los trabajadores

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

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

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

- **Estructura del sistema de calidad**

En la instalación existen Manuales de normas y procedimientos pero no son utilizados para el desarrollo y mejora del proceso de servicio.

No existe el enfoque a proceso por lo que existen desconexiones en el sistema que afectada en su dinámica a la cadena proveedor-cliente.

Los resultados de inspecciones no se toman en cuenta con carácter preventivo para evitar problemas que afecten la calidad.

Los controles están definidos, pero no con enfoque a proceso, más bien con carácter económico, por ejemplo:

1. Arqueos de caja, Inspecciones de primer orden, Control de los documentos primarios, Control administrativo en las diferentes áreas.
2. Revisión diaria de posibles quejas o insatisfacciones.
3. Listado de precios y normas técnicas actualizadas.
4. Control de insumos y cristalería.
5. Solicitud de productos e insumos necesarios para el servicio de las formas estipuladas.
6. Vale de entrega de mercancías recibidas procedentes del almacén.
7. Control de entradas de mercancías.
8. Inventarios de productos listos para la venta.
9. Inventario de medios básicos.
10. Registro de incidencias.
11. Registro y control de trabajadores del área y su asistencia.
12. Planes de ingresos por áreas.
13. Otros controles internos propios de la empresa.

- **Recursos**

El personal que participa en las actividades debe ser competente, con bases en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas. En este sentido, en la entidad se determinan las competencias necesarias para el personal que pueda afectar la calidad del servicio debido a la actividad que realiza.

Además proporcionan formación o adopta otras acciones para satisfacer dichas necesidades, evaluar la eficacia de las mismas, asegurarse de que su personal es consiente de la pertinencia e importancia de las actividades que realiza y de cómo contribuyen a alcanzar los objetivos de la calidad.

### **Humanos**

La instalación mantiene un plan de capacitación activo el cual se cumple con rigurosidad y celo por todo el personal del Cabaret con el objetivo de la superación profesional, sin embargo el tema del idioma es algo que necesita actualización.

La Evaluación de Desempeño que se le aplica a los trabajadores no responde al esfuerzo y compromiso del mismo, por lo que resulta una evaluación fría e inadecuada, siendo la única forma de evaluación.

Las condiciones de trabajo e higiénico- sanitario son aceptable, manteniendo de forma sistemática la actualización de riesgos laborales tributando a la no existencia de accidentes de trabajo.

### **Materiales**

Existen sistemas computacionales que permiten el fácil y rápido procesamiento de la información que se maneja en la actividad económica o de prestación de servicios, en este caso se cuenta con las cajas registradoras en buen estado técnico en las áreas donde se oferta los servicios gastronómicos.

No se cuenta con software donde se obtengan informaciones que faciliten la toma de decisiones basadas en datos relacionadas con la calidad.

La infraestructura no está acorde con la actividad que se realiza ya que no existen condiciones para desarrollar procesos como el de marcha hacia delante en el Restaurante, no existen las señalética en toda la instalación provocando desorientación en los clientes.

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

Existe insuficiencia de utensilios desechables importantes para un buen desempeño en determinados actividades.

A través de un análisis de la carta-menú se comprueba que el diseño de los mismos no es atractivo, ni oportuno para los clientes.

- **Satisfacción del cliente. Internos y externos**

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

En el Cabaret Costa Sur dicho cliente a pesar de tener un gran sentido de pertenencia no tiene el estímulo adecuado al no estar la instalación suficientemente comercializada y no tienen oportunidad de demostrar su profesionalidad.

En cuanto al cliente externo, la instalación se vale de la aplicación de herramientas para proveerse de información sobre las necesidades y expectativas de dicho cliente, entre ellas están las encuestas y el libro del cliente que por no estar diseñado en el formato adecuado para la actividad ni para la instalación no aportan la información suficiente para una buena retroalimentación, repercutiendo en la toma de decisiones.

## **2.6 Análisis elementos operacionales**

Otro aspecto a considerar en este estudio, es el análisis de los elementos operacionales del servicio de restauración, es decir, el Marketing, el Diseño y la Ejecución. En este aspecto se ha podido constatar que existen dificultades las cuales son analizadas a continuación:

- **Marketing**

El Cabaret Costa Sur consta de un mercado diverso que gracias a su peculiaridad en la oferta atrae tanto a clientes nacionales como extranjeros, sin embargo esta puede ser mejorada para satisfacer mejor esta diversidad.

En cuanto al restaurante en específico se cuenta con el diseño para satisfacer a clientes individuales y almuerzos para grupos de turistas en tránsito.

- **Diseño y planeación**

El Cabaret debe definir el diseño de servicio correspondiente a los estándares planteados ya que no se encuentra categorizado.

El restaurante se le otorga una denominación de “funcional” brindando como oferta del servicio variada comida tradicional cubana, encontrándose platos a base de cerdo, pollo o pescado.

En el resultado de las encuestas se pudo conocer que esta variedad de platos no es un problema para el cliente en general, aunque con la extensión de la oferta, con platos más económicos, por ejemplo, las pastas y las pizzas, atraería clientes de menor poder adquisitivo siendo esto comprobado con experiencias de otras instalaciones y por las encuestas mismas.

- **Ejecución**

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

La ejecución de este proceso se lleva a cabo por trabajadores y especialistas que apoyándose en datos e información mantienen dicha cadena en función.

No están definidos flujos materiales, informativos, la cadena proveedor cliente no tiene definida la inspección de aceptación con las inspecciones correspondientes.

## **2.7 Análisis factores de riesgo**

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

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

La identificación de los riesgos se realiza mediante a el análisis documental de la 297 enriqueciéndolo con técnicas de trabajo en grupo que se describen a continuación.

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

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

Donde:

$$(1-\alpha) = 95\%$$

$$p = 0.05$$

$$k = 3.8416$$

$$i = 0.14$$

$$M = 9 \text{ Expertos}$$

Para la selección de los expertos se definen las características necesarias que deben poseer. Estas son:

1. Relación directa con los procesos asociados a la realización del producto.
2. Experiencia acumulada en la actividad de un año como mínimo,
3. Formación de nivel superior o por excepción desempeño efectivo en caso de ser técnico medio.

Definiéndose como expertos:

- Dependiente (2)
- Jefe de brigada
- Jefe de recursos humanos en la UEB
- Jefe de recursos humanos en la empresa
- Administrador nocturno
- Administrador diurno
- Técnico A+B
- Técnico de calidad de la empresa.

Luego de aplicar la técnica tormenta de ideas se exponen los riesgos relacionados con el servicio, los cuales se exponen en la Tabla 2.2 “Riesgos reales y potenciales”:

**Tabla 2.2. Riesgos reales y potenciales. Fuente: Elaboración propia**

<b>Riesgo potencial</b>	<b>Riesgo Reales</b>
Multas a los clientes en el cobro del servicio y su cambio.	Deficiente control de los recursos asignados
Deficiente control de los recursos asignados.	Vencimiento de productos
No correspondencia entre efectivo en caja y los ingresos reales.	
Elaboración de productos sin poseer la documentación primaria (Pedido A).	
Introducción de productos	
Vencimiento de productos	
Violación del gramaje establecido para los productos	

Puede apreciarse que solamente han ocurrido el 28% de los riesgos comparados con los potenciales identificados.

## **2.8 Análisis de los resultados del diagnóstico.**

El resultado del diagnóstico puede verse de forma resumida en la Figura 2.2 “Diagrama Causa–Efecto”

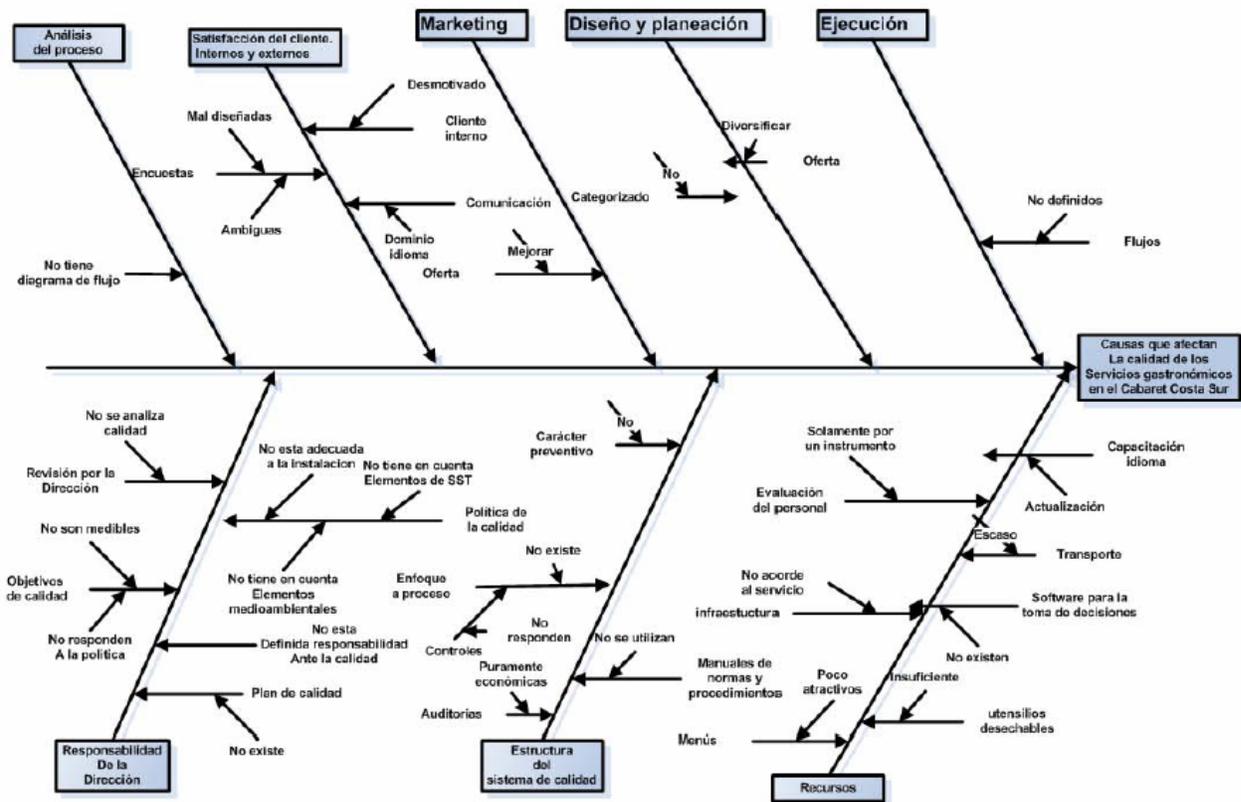


Figura 2.2 “Diagrama Causa – Efecto” Fuente: Elaboración Propia

## 2.9 Conclusiones del capítulo 2

1. La utilización de un “Procedimiento de diagnóstico de carácter integral para los servicios hoteleros” permite caracterizar la situación actual en función de la calidad, identificando los problemas y causas que originan y afectan la calidad del servicio de restauración.
2. La política de la calidad esta diseñada a nivel de Cadena y no tiene en cuenta elementos medioambientales y de seguridad y salud de los trabajadores por lo que no responde a las necesidades propias de la instalación y no constituyen marco de referencia para el diseño de objetivos de calidad medibles.
3. Al no existir enfoque a proceso, se ve afectada el diseño del mismo, la cadena proveedor cliente y las inspecciones al proceso
4. Los riesgos identificados como reales muestran una proporción positiva comparados con los identificados potencialmente.

## **CAPITULO 3: PROPUESTA DE ACCIONES PARA EL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EN EL CABARET COSTA SUR**

### **3.1 Introducción**

El presente capitulo tiene como objetivo definir y/o rediseñar elementos que se contemplan el sistema de gestión de la calidad en el Cabaret Costa Sur de la Cadena Palmares SA, Provincia Cienfuegos, en aras de lograr la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes tanto interno como externo.

Según las Normas ISO 9000: 2008 las fases para iniciar la aplicación de un Sistema de Gestión de la Calidad deben ser:

1. Preparación (diagnóstico de la situación actual, (Ver Capitulo 2 de esta investigación)
2. Planificación (definir actividades, establecer planes de proyecto)
3. Comunicación e información (partes involucradas)
4. Aplicación (proceso de implantación)
5. Certificación (auditoria de pre-certificación, corrección de no conformidades, auditoria de certificación)
6. Mantenimiento (seguimiento de las no conformidades, acciones correctivas y preventivas, mejoramiento continuo, auditorias internas.

Para la aplicación de dicho sistema se deben tener en cuenta los elementos siguientes:

1. Determinar las necesidades y expectativas del cliente
2. Establecer la política y los objetivos de la calidad de la organización
  - Definir la estructura organizativa de la Entidad
3. Determinar los procesos, interrelaciones y las responsabilidades para alcanzar los objetivos de la calidad.
  - Establecer la estructura documental del SGC.
  - Recopilación de toda la información disponible, incluyendo la legal y reglamentaria aplicable.
  - Elaboración de la documentación del SGC.

4. Determinar y entregar los recursos para alcanzar los objetivos de la calidad:
  - Garantizar el adiestramiento de los directivos y el personal
  - Entregar los recursos técnicos y financieros
5. Establecer métodos para medir la eficiencia y la eficacia de cada proceso:
  - Planificar auditorías internas y otras mediciones
6. Aplicar dichos métodos para determinar la eficiencia y la eficacia de cada proceso
7. Determinar los medios para prevenir las no conformidades y eliminar sus causas
8. Establecer y aplicar un proceso para el mejoramiento continuo del SGC a través de:
  - Mejoramiento a pequeños pasos y/o
  - Proyectos revolucionarios.

(Enfoque de 8 etapas según la ISO 9000: 2008).

### **3.2 Establecer la política y los objetivos de la calidad de la organización**

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

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

La política de calidad que tiene definida la cadena Palmares está formulada a partir de la misión y la visión de la organización, resultando coherente con las mismas. La Tabla 3.1, que se muestra a continuación, muestra dicha relación.

**Tabla 3.1 Coherencia entre Misión y Política de la calida. Fuente: Elaboración propia**

Misión	Política de la calidad
<p>Satisfacer las necesidades de recreación y ocio del turismo internacional mediante opcionales y actividades extra hoteleras, de tipo deportivas, ecológicas, animativo-recreativas y culturales en general así como brinda ofertas al turismo nacional, con calidad, profesionalidad, fiabilidad y eficiencia.</p>	<p>La Empresa Extrahotelera Palmares Cienfuegos es líder en los servicios gastronómicos y recreativos, basada en el compromiso de la Alta Dirección y de los trabajadores de garantizar los recursos necesarios y lograr la satisfacción plena de los clientes.</p> <p>Su desempeño transcurre en un medio seguro, saludable y ambientalmente sustentable. Cumple con la legislación vigente y los requisitos adquiridos por la organización, mejorando continuamente su gestión.</p>

Sin embargo, esta no está adecuada a la organización objeto de estudio, por lo que partiendo de la política propuesta por la Cadena y mediante tormenta de ideas, con la participación de la alta dirección, se propone como política de calidad para el restaurante del Cabaret Costa Sur:

**Política de Calidad del restaurante del Cabaret Costa Sur**

*“El Restaurante del Cabaret Costa Sur perteneciente a la Cadena Palmares SA de la Provincia Cienfuegos ofrece servicio de restauración y recreación, caracterizado por la profesionalidad, capacitación, cultura y sentido de pertenencia de sus trabajadores garantizando la satisfacción de su segmento de clientes tanto internos como externos, así como las partes interesadas y el comprometimiento de la alta dirección con la mejora continua del sistema y el cuidado del medio ambiente*

*Para alcanzar este propósito la alta dirección se compromete a divulgar e impulsar esta política a través de la eficacia del sistema de gestión de la calidad sobre la base de las normativas de las ISO 9000-2000.*

Los objetivos de calidad traducen la política de la calidad en metas calculables, por lo que a partir de esta propuesta se reformulan los objetivos de la calidad. En la Tabla 3.2 aparece la correspondencia de la política con los objetivos propuestos.

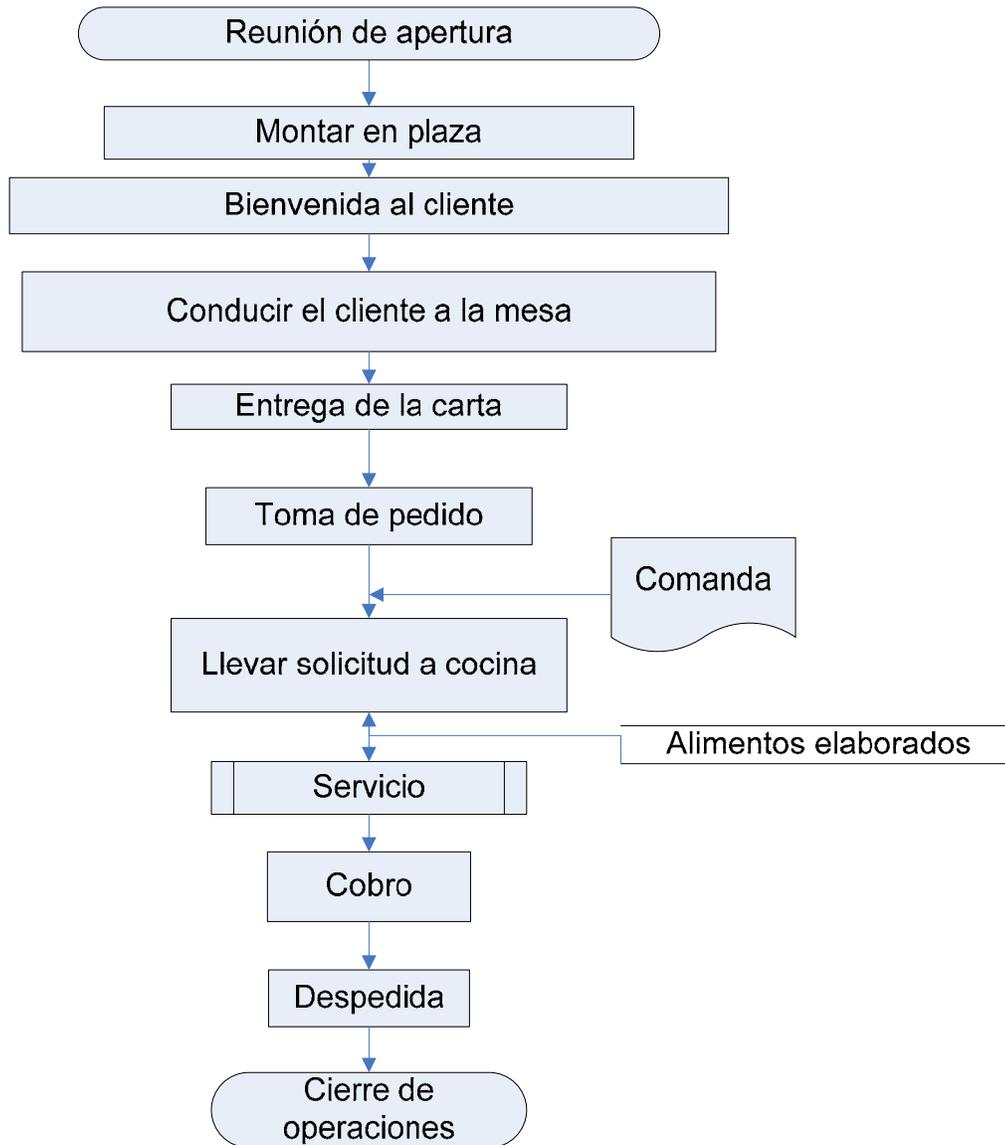
**Tabla 3.2 correspondencia entre la política y objetivos propuestos para el servicio de restauración en el Restaurante del Cabaret Costa Sur. Fuente: Elaboración propia.**

<b>Política de Calidad</b>	<b>Objetivos de calidad</b>
Ofrece servicio de restauración y recreación	Garantizar la realización de los pasos previos a la categorización del restaurante
Caracterizado por la profesionalidad, capacitación, cultura y sentido de pertenencia de sus trabajadores.	Diseñar un plan de capacitación acorde con la condición de cada trabajador como continuidad de su entrenamiento estimulando a los mismos a un mejor desempeño. Establecer la responsabilidad ante la calidad del personal de servicio.
Garantizando la satisfacción de su segmento de clientes tanto internos como externos, así como las partes interesadas.	Garantizar la oferta y la atención al cliente, alcanzando niveles de satisfacción del 95%. Lograr que al menos el 2% de los clientes sean repitentes.
El cuidado del medio ambiente	Mantener la higiene en las áreas donde se manipulan todos los productos destinados a los clientes ya sean bebidas o comestibles. Garantizar el cumplimiento de las normativas para el cuidado del medioambiente.
La alta dirección se compromete a divulgar e impulsar esta política a través de la eficacia del sistema de gestión de la calidad sobre la base de las normativas de las ISO 9000-2000.	Garantizar la implementación del sistema de gestión de la calidad en la instalación enfocándolo sobre la base de las normativas de las ISO 9000-2000.

Para poder llevar los objetivos a su cumplimiento deben diseñarse los planes de calidad correspondientes a cada uno de los objetos propuestos.

### 3.3 Determinar los procesos, interrelaciones y las responsabilidades para alcanzar los objetivos de la calidad.

Aunque existe la descripción detallada del proceso de servicios gastronómicos, no existe el diagrama de flujo que muestre de forma fácil el proceso. En la Figura 3.1 se propone el diagrama de flujo del proceso.



**Figura 3.1 Diagrama de flujo proceso de servicio. Fuente: Elaboración propia**

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

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

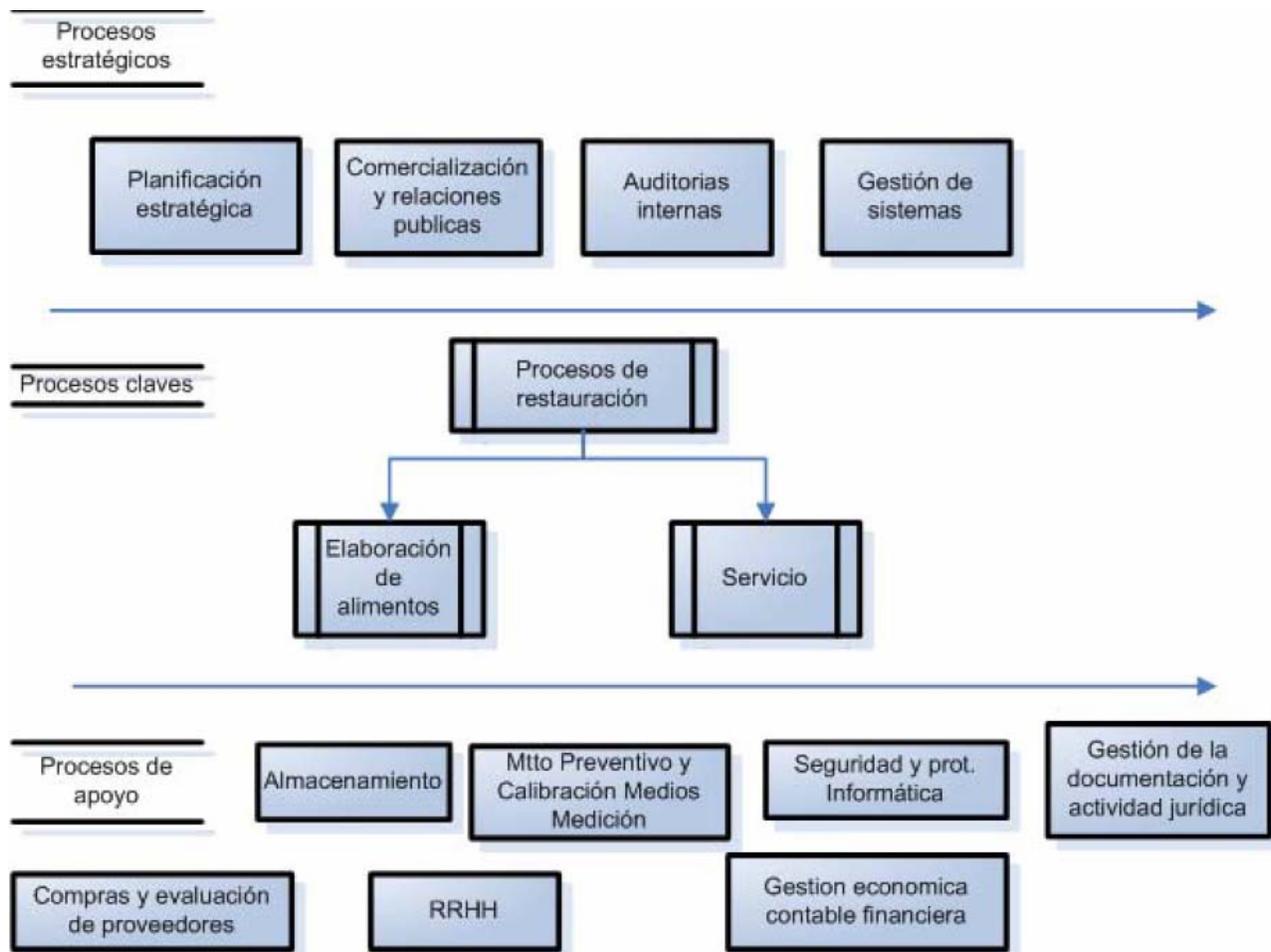
Por las características de las organizaciones de servicio, se hace necesario enfatizar la repercusión que pueden llegar a tener los procesos sobre el cliente, de esta forma se pueden encontrar procesos:

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

Clasificación considerada válida para esta investigación como vía para gestionar los procesos y sus interrelaciones, se plantea una primera variante del mapa de procesos del Cabaret costa Sur el cual tiene aspectos coincidentes con el organigrama de la organización. (Ver Figura 3.2 Mapa de procesos)

Resultando como procesos de dirección y/o estratégicos: la planificación estratégica, la comercialización y relaciones públicas, auditorías internas y gestión de sistemas.

Como procesos claves: el proceso de restauración con dos subprocesos: servicio y elaboración de alimentos y como procesos de apoyo y/o soporte: almacenamiento, gestión de recursos humanos, gestión de la documentación y actividad jurídica, mantenimiento preventivo y calibración de medios de medición, seguridad y protección informática, compras y evaluación de proveedores



**Figura 3.2 Mapa de proceso. Fuente: Elaboración propia.**

### 3.4 Estructura documental del SGC.

La estructura documental que se trabaja para el diseño del Sistema de la Calidad está sustentada por:

- Manual de la Calidad. Con la definición de las fichas de procesos
- Manuales de explotación:
- Procedimientos o Instrucciones de trabajo
- Registros de la Calidad.

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

Aunque no se detectaron deficiencias en el capítulo anterior en lo referente a la documentación legal y reglamentaria, es necesario concretar el levantamiento minucioso de las reglamentaciones y regulaciones del Ministerio del turismo, del Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente, de la Cadena, y de la OTN, así como de otros organismos que incidan y emitan documentos que normen algunas de las actividades que se realizan en la entidad.

### **3.5 Establecer métodos para medir la eficiencia y la eficacia de cada proceso:**

- **Satisfacción de clientes**

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

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

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

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

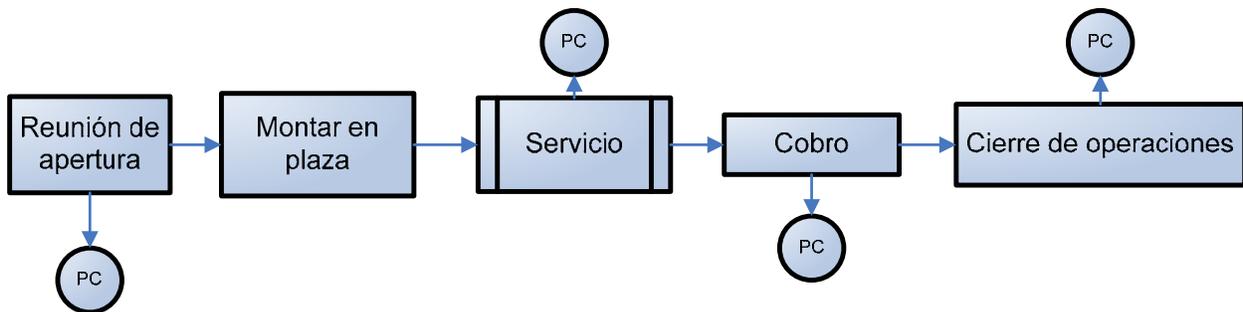
De los clientes internos depende la buena marcha en la implementación del sistema de gestión de la calidad y por consiguiente la satisfacción de los externos.

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

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

- **Puntos críticos de control**

Otro de los elementos para medir la eficacia y eficiencia del proceso está en establecer los puntos críticos de control asociados a controles de seguridad y a la gestión del proceso. En la Figura 3.3 se muestra un diagrama de procesamiento con los puntos críticos de control definidos.



**Figura 3.3 Diagrama de procesamiento con puntos críticos de control. Fuente: Elaboración propia**

Definiéndose como puntos críticos:

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

- **Gestión de riesgos**

En el capítulo anterior se presenta la identificación de los riesgos, demostrando que los riesgos reales son mínimos, sin embargo se hace necesario establecer medidas que

garanticen la no ocurrencia de los mismos. En la tabla 3.3 se muestran los riesgos y las medidas para evitarlos.

**Tabla 3.3. Plan de medidas para la no ocurrencia de los riesgos. Fuente: Elaboración propia**

<b>RIESGOS REALES</b>	<b>MEDIDAS TOMADAS</b>
Deficiente control de los recursos asignados	<ul style="list-style-type: none"><li>• Llevar un control estricto por parte de una comisión administrativa</li><li>• Revisión de los productos en la tarea diaria</li></ul>
Vencimiento de productos	<ul style="list-style-type: none"><li>• Chequeo diario de los lotes de los productos.</li><li>• Hacer rebajas de precio en el tiempo requerido</li></ul>

### **3.6 Conclusiones del capítulo 3.**

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

## **CONCLUSIONES**

- La evaluación, el análisis y la diagnosis se complementan y constituyen la primera etapa para la gestión de la calidad, por lo que la aplicación del procedimiento de diagnóstico de carácter integral para los servicios, permite caracterizar la situación actual en función de la calidad, identificando los problemas y causas que originan y afectan la calidad del servicio de restauración estando en correspondencia con las normas ISO 9000:2008
- Los restaurantes de turismo tienen una problemática diferente a la de aquellos que atienden otras clientelas y al estar independientes a los hoteles conforman una red de instalaciones que ofrecen servicios extrahoteleros y pueden llegar a polarizar la atracción de los clientes.
- Las propuestas realizadas corresponden a la fase de aplicación de las normas ISO 9000:2008 y contribuyen a la implementación del sistema de gestión de la calidad

## **RECOMENDACIONES.**

- Continuar con el diseñar e implementación del sistema de gestión de la calidad en todas sus fases.
- Presentar la investigación en eventos científicos.

## **BIBLIOGRAFIA.**

1. Aburto, M. (1992). **Administración por Calidad**, Editorial Continental S.A. de CV, México 121p.
2. Albrecht, K. (1992). **La revolución de los servicios**. La Habana: Departamento de BME Capacitación INTUR, p.218
3. **Antología de la restauración europea**. (2007) Disponible en: <http://www.telepolis.com/cgi-bin/web/DISTRITODOCVIEW?url=/europa/doc/consejos/restauracion.html>
4. Aragón González, Neida. [2001] **Control de la Calidad**. Memorias de la Maestría de Ingeniería Industrial, Facultad de Ciencias Empresariales, UCLV, Junio 2001.
5. Aragón González, Neida. [2001] **Gestión de la Calidad II**. Memorias de la Maestría de Ingeniería Industrial, Facultad de Ciencias Empresariales, UCLV, Junio 2001.
6. Cantú H. ([1997). **El método Ishikawa para la mejora continua**, Revista Alta Dirección No. 197, España.
7. Cantú Delgado, H. (1997) **Desarrollo de una cultura de calidad**. México: McGraw-Hill, p.332
8. **Clasificación y categorización de cafés, bares y restaurantes**. 2008 [http://www.diarioc.com.ar/inf\\_general/Clasificacion\\_y\\_categorizacion\\_de\\_cafes\\_bares\\_y\\_restaurantes/105214](http://www.diarioc.com.ar/inf_general/Clasificacion_y_categorizacion_de_cafes_bares_y_restaurantes/105214)
9. Codó, Lluís. (2008). **El modelo de diagnóstico empresarial en una empresa de restauración**. [http://www.gestionrestaurantes.com/llegir\\_article.php?article=219](http://www.gestionrestaurantes.com/llegir_article.php?article=219)
10. Colectivo de autores (1999). **Lo que se aprende de las mejores MBA**. Edición gestión 2000, S. A, Barcelona. Pp 576-597 y 617-643.
11. Colectivo de autores. (SF) **Guía para una Gestión basada en procesos**. Instituto Andaluz de tecnología.
12. Díaz Hernández, Maday (2004) **Diseño de un procedimiento para el diagnóstico de calidad integral para los servicios hoteleros**. Trabajo de diploma. UCLV. Santa Clara. Cuba

13. Eiglier , P y Langeard, E, (1989). **Servucción. El Marketing de servicios.** En Larrea (1991), Calidad de servicio. Del marketing a la estrategia.
14. Evans, James R (1995). **Administración y control de la calidad.** Grupo editorial iberoamericana. México p-727. en: Bravo San Juan, A. (2003) Diseño del Subsistema de información de la calidad para los servicios comerciales. Complejo La Riviera de la Corporación CIMEX.
15. Fernández Clúa, Margarita. (1999). **Gestión de Calidad en las organizaciones de servicios (I).** Memorias. Maestría de Ingeniería Industrial. Mención Calidad. Nicaragua.
16. Fernández Clúa, M, (2002). **Calidad integral de los servicios: El reto para el nuevo milenio:** Ponencia, evento de ingeniería y ciencias Empresariales. Nicaragua.
17. Fernández Clúa, Margarita (2002). II Simposium Iberoamericano de Calidad. Conferencia: **“Calidad Integral De Los Servicios: El Reto Para El Nuevo Milenio.”** P. 18.
18. \_\_\_\_\_, (2002). **Calidad integral de los servicios: Su reconceptualización”.**
19. Fischer Angulo, R. (2000) **Manual de Servicios para Hoteles y Restaurantes.** Santiago de Chile, PDF
20. Gallego, Jesús Felipe,(1996), **Dirección Estratégica de los Hoteles del siglo XXI,** Madrid, Editorial Mc Graw -Hill. Interamericana.
21. Gallego, Jesús Felipe, (2002), **Gestión de Alimentos y Bebidas para Hoteles, Bares y Restaurantes.** Madrid. Editora Paraninfo. España.
22. Gallego, Jesús Felipe. (2002), **Gestión de hoteles. Una nueva visión.** Madrid. Editora Paraninfo. España.
23. González González, Mildred: (2000). **Diseño del Subsistema del servicio de Terapia Intensiva e Intermedia en el Cardiocentro.** Tesis de Grado. UCLV .Santa Clara. Cuba.

24. González González, Mildred. [2003] **Procedimiento para la adecuación y mejoramiento del sistema de indicadores de gestión en Divep VC**. Tesis de Maestría en Ingeniería Industrial. Tutora: Dra. Fernández Clúa, Margarita. UCLV. Santa Clara. Cuba. Pp. 36-45.
25. Juran J.M y Gryna F.M (1999). **Análisis y planeación de la calidad**. Tercera edición. Editorial Mc. Graw- Hill, México pp-548-562.
26. Juran, J.M.(1993) **Manual de control de la calidad**. Juran y Gryna editores. 4ta edición.
27. Larrea, P. (1991) **Calidad del servicio. Del marketing a la estrategia**. Díaz de Santos S.A, Madrid. 274p.
28. Manu [2001] **Gestión de Procesos**. Publicado en: <http://web.jet.es>
29. Mendoza Aquino, J.A. [SF]. **Medición de la calidad del servicio**. Publicado en [http:// www.monografias.com](http://www.monografias.com).
30. NC COPANT ISO 8402 [1995] **Gestión de la calidad y aseguramiento de la calidad. Vocabulario**. 2da ed. Oficina Nacional de Normalización. La Habana, Cuba.
31. NC COPANT ISO 9004-1 [1997]. **Gestión de la calidad y elementos del sistema de calidad. Parte 1. Directrices**. ONN. Ciudad Habana, Cuba: p 44.
32. NC ISO 18000:2005 **Seguridad y salud en el trabajo –Sistema de Gestión de seguridad y salud en el trabajo- Vocabulario**. Oficina Nacional de Normalización. La Habana. Cuba.
33. NC ISO 18001:2005 **Seguridad y salud en el trabajo –Sistema de Gestión de seguridad y salud en el trabajo- Requisitos**. Oficina Nacional de Normalización. La Habana. Cuba.
34. NC ISO 18002:2005 **Seguridad y salud en el trabajo –Sistema de Gestión de seguridad y salud en el trabajo- Directrices para la implantación de la norma NC 18001**. Oficina Nacional de Normalización. La Habana. Cuba.

35. NC ISO 18011:2005 **Seguridad y salud en el trabajo –Directrices generales para la evaluación de Sistemas de Gestión de seguridad y salud en el trabajo- Proceso de Auditoría.** Oficina Nacional de Normalización. La Habana. Cuba.
36. NC ISO 9000:2001 **Sistema de Gestión de la calidad. Principios Fundamentales y Vocabulario.** Oficina Nacional de Normalización. La Habana, Cuba.
37. NC ISO 9000:2008 **Sistema de Gestión de la calidad. Principios Fundamentales y Vocabulario.** Oficina Nacional de Normalización. La Habana, Cuba.
38. NC ISO 9001:2001 **Requisitos de Calidad.** Oficina Nacional de Normalización. La Habana, Cuba.
39. NC ISO 9001:2008 **Requisitos de Calidad.** Oficina Nacional de Normalización. La Habana, Cuba.
40. NC ISO 9004:2001 **Sistema de Gestión de la calidad. Directrices para la mejora del desempeño.** Oficina Nacional de Normalización. La Habana, Cuba.
41. NC: 126 (2001). **Industria Turística. Requisitos para la clasificación por categorías de los restaurantes que prestan servicio al turismo.** Oficina Nacional de Normalización. La Habana, Cuba.
42. Nueva Enciclopedia Práctica de Turismo, Hoteles y Restaurantes. (1995). Tomo I. Grupo Editorial Océano. p.396
43. Rodríguez Bermúdez, C y González González, Mildred (2008) **Diseño de un procedimiento de diagnóstico integral de calidad en destinos turísticos.** Trabajo de diploma. UCLV. Santa Clara. Cuba
44. Senlle A. y Vilar J. [1996] **ISO 9000 en Empresas de Servicio.** Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona. España. p 33.
45. Soto Díaz Aramís y Romaní Bendig Beatriz. (2005) **Consultorio de Calidad.** Escuela de Hotelería y Turismo y el Instituto de Farmacia y Alimentos de La Habana.
46. Udaondo, D.M (1992) **Gestión de la calidad.** Ediciones Díaz de Santos; S.A Madrid.

## ANEXOS.

### Anexo 1: Principios de gestión de diferentes modelos de gestión de la calidad

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

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

## **Anexo 2: Conceptualización de servicio**

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

**Fuente: Fernández Clúa, Margarita; 2000.**

### Anexo 3 Lista de verificación del sistema de gestión de la calidad.

Fuente: citado por García Fernández, M; 2001.

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

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

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

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

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

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

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