



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.

Departamento de Ingeniería Industrial.

Tesis presentada en Opcion al Grado de Ingeniero Industrial.

**Título: Procedimiento para la mejora de la calidad
de los servicios gastronómicos en el restaurante
Bahía de la provincia de Cienfuegos.**

**Autora: Dolores Adalena Rodríguez Zitto.
Tutora: Claudia Angélica Parrado Hernández.**

Cienfuegos 2021



Pensamiento

“Solo hay un jefe. El cliente. Y él puede despedir a cualquiera de la compañía, desde el presidente hasta el último empleado, simplemente gastándose su dinero en otra parte.”

Sam Walton.



Dedicatoria

*A mi familia por tanto amor incondicional y apoyo;
especialmente a mis padres y hermano que son la
razón principal por la cual quiero superarme cada
día más.*



Agradecimientos

A las dos personas más importantes en mi vida personal y profesional, mis padres: Xiomara Yoandra Zitto Periaña y Norge Luis Rodríguez González, por forjarme, prepararme y ser mi mayor motivación durante todos estos años.

A Norge Miguel Rodríguez Zitto, mi hermano, mi compañero, mi amigo, porque simplemente crecer junto a ti me da fuerzas para conquistar todos mis miedos.

A toda mi incomparable familia, por su amor inmensurable, confianza, apoyo, seguridad. Por permanecer a mi lado en esta dura etapa donde todos han estado pendientes de lo más mínimo que necesite. Contar con ustedes es el mayor éxito que alguien pueda desear.

A mi novio Rafael Lisca Jiménez, por permanecer junto a mí durante gran parte de la carrera alentándome a obtener mejores calificaciones, con muchísima paciencia, lealtad y amor.

A mi tutora Claudia Parrado Hernández, más que excelente profesional de esta universidad, maravillosa persona, por su dedicación, sus conocimientos y porque me ha hecho sentir como en casa.

A todos mis amigos por estar a mi lado ya sea para celebrar algún triunfo o darme ánimos cuando lo he necesitado, en especial a Giselle Laureiro Zuñet quien ha investigado arduamente para ayudarme, aun sin conocer nada respecto al tema.

A mis compañeros: Yanela, Alfredo, Andino, Solangel, Roberto, Arsito, Thiago y Antonio Javier, trabajadores de los restaurantes: Drake Club, De Paris, Camila y Bahía, quienes sábado tras sábado hacían turnos extras con tal de que yo pudiera terminar mi carrera.

A todas las personas que de una manera u otra han hecho posible que hoy este aquí a punto de alcanzar uno de mis más grandes sueños, gracias.



Índice

Resumen	7
Summary	8
Introducción	9
Capítulo I: Marco Teórico.....	14
Introducción.....	14
1.1 Organizaciones de Servicio	15
1.1.1 Conceptos de los servicios	16
1.1.2 Características de los servicios.....	18
1.2 Calidad de los servicios y su gestión en las organizaciones.....	20
1.3 Procedimientos para la mejora de la calidad en los servicios	24
1.4 Generalidades sobre los servicios gastronómicos	29
1.4.1 Conceptos y características de los restaurantes	32
1.4.2 Servicios gastronómicos en Cuba.....	34
Conclusiones del Capítulo I.....	39
Capítulo II: Procedimiento para la mejora de la calidad de los servicios gastronómicos en el restaurante Bahía de la provincia de Cienfuegos	40
Introducción.....	40
2.1 Descripción del procedimiento propuesto por Parrado (2019)	40
2.2 Herramientas a utilizar en el procedimiento propuesto por Parrado (2019).....	57
Conclusiones del Capítulo II.....	66
Capítulo III: Aplicación del procedimiento para la mejora de la calidad de los servicios en el restaurante Bahía en Cienfuegos.....	67
Introducción.....	67
3.1 Aplicación de la primera etapa del procedimiento Parrado (2019) en el restaurante Bahía de Cienfuegos.....	67
Conclusiones.....	84

Conclusiones generales.....	88
Recomendaciones.....	89
Bibliografía.....	90
Anexos	108



Resumen

Resumen

El trabajo de investigación que se presenta está encaminado a aplicar un procedimiento para la mejora de la calidad de los servicios en el restaurante Bahía de la provincia de Cienfuegos. El procedimiento integra la metodología Seis Sigma, cuenta con cinco etapas y veinte pasos y garantiza la mejora de la calidad del servicio en el restaurante, al hacer uso de un conjunto de herramientas que se ponen en práctica durante el estudio del proceso de servicio, como son: entrevistas, observaciones directas, revisión de documentos, mapeo de procesos, tormenta de ideas, cronometraje, simulación de procesos, cuestionarios, trabajo con expertos, diagrama Ishikawa, técnica 5W y 1 H, entre otras. Como resultados fundamentales de la investigación se selecciona el equipo de trabajo que se encarga de encaminar y aplicar el procedimiento seleccionado, se caracteriza el restaurante, se determina la categoría del mismo según la NC126: 2001, se diagnostica la situación actual para determinar las variables críticas a estudiar en el mismo. Se plantea el problema y se aplica una encuesta para medir la calidad percibida por el cliente.

Finalmente se exponen las conclusiones y recomendaciones que derivan del estudio y que permiten definir una vía de seguimiento adecuada para dar continuidad a la temática desarrollada en la investigación.

Palabras clave: Calidad de los servicios, Seis Sigma, mejora de procesos de servicios, restaurante, mejora continua.



Abstract

Summary

The paper work presented is aimed at applying a procedure to improve the quality of services in the restaurant Bahía from the province of Cienfuegos. The procedure integrates the Six Sigma methodology, it is constituted by five stages and twenty steps and it guarantees the improvement of the quality of the service in the restaurant, by making use of a set of tools implemented during the study of the service process such as interviews, direct observation, document review, process mapping, brainstorming, timing, process simulation, questionnaires, work with experts, Ishikawa diagram, 5W and 1H technique, among others. As main results of the research, it is selected the work team that is in charge of directing and applying the selected procedure, the restaurant is characterized, it is determined its category according to NC126: 2001, and the current situation is diagnosed to determine the critical variables to analyze. The problem is established and a survey is applied to measure the quality perceived by the customer.

Finally, conclusions and recommendations derived from the study are presented, which allow defining an adequate follow-up path to continue studying the theme developed in the research.

Keywords: Service quality, Six Sigma, service process improvement, restaurant, continuous improvement.



Introducción

Introducción

Toda organización en el mundo contemporáneo es consciente de la constante dinámica de cambios en el mercado. El carácter y funcionamiento de la misma está determinado por el modo de lidiar con la competencia, las altas expectativas de los clientes, la calidad, la adaptabilidad y la mejora. Actualmente ninguna empresa, independiente de su tamaño, del tipo de producción o del carácter del servicio realizado es capaz de alcanzar el éxito permanente si no construye una estrategia para la mejora permanente. Gestionar la calidad es el primer paso en el camino a crear una organización dirigida al éxito (Dudek, 2015).

El enfoque integral de la calidad brinda un sistema de gestión que permite a las organizaciones satisfacer y anticiparse a las expectativas de las partes interesadas en el desempeño de la organización, y a su vez hacer uso racional de los recursos, para asegurar su máxima productividad. De igual forma, permite desarrollar en la organización una fuerte ventaja competitiva como es la cultura del mejoramiento continuo con un impacto positivo en la satisfacción del cliente, del personal y un incremento de la productividad (Santana, 2018). Autores como Xiaofen (2013) y Antony (2013), aseguran que los métodos de calidad son el pilar sobre el que se apoya toda empresa para garantizar su futuro.

En la actualidad la competencia en los mercados se ha desarrollado considerablemente, de manera que la calidad del servicio brindado juega el papel protagónico, los clientes buscan sentirse bien en sus oportunidades de compra. La calidad del servicio es una herramienta poderosa utilizada por las organizaciones en sus estrategias de mejora, para el logro del éxito y la diferenciación con sus competidores (Faustor, 2016).

En Cuba, en el año 2011 se proyecta la actualización del Modelo Económico y Social, aprobándose en el marco del VI Congreso del Partido Comunista de Cuba los lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. Específicamente en el sector turístico se establece la necesidad de incrementar la

competitividad de Cuba en los mercados, a partir, principalmente, de elevar la calidad de los servicios y el logro de una adecuada coherencia en la relación calidad-precio. En este sentido se ha potenciado la actividad no estatal (Trabajo por cuenta propia) en alojamiento, gastronomía y otros servicios, como oferta turística complementaria a la estatal (Lineamiento 262) (Parrado, 2019). Sin lugar a dudas, el trabajo por cuenta propia ha cobrado importancia para la economía cubana (Puig, 2017).

La apertura del sector cuenta propista en Cuba y su perfeccionamiento ha traído consigo un sostenido incremento del número de personas involucradas a dicho sector, específicamente, de 157 mil personas en el año 2010 a más de 650 mil en junio de 2020, lo que representa el 15% de las personas ocupadas del país, Alina (2018). Puig (2017), Figueredo, Izquierdo y Carmona (2018 y 2018b), plantean que más allá de la significación de estos números, resulta incuestionable la validez de dicha forma de gestión como opción de empleo. No solo ha facilitado el proceso de reordenamiento laboral en el país, también ha logrado incrementar la oferta de bienes y servicios con niveles de calidad aceptables para la población y el turismo internacional, sus tributos constituyen una fuente de ingreso para los presupuestos municipales, así como aligerar gradualmente la carga del Estado para permitirle concentrarse en actividades trascendentales para el desarrollo económico cubano.

El 10 de julio del 2018 se publica por el Consejo de Estado en la Gaceta Oficial Extraordinaria No. 35 las normas, decretos, resoluciones y nuevas disposiciones jurídicas que implementan la política para el perfeccionamiento del Trabajo por Cuenta Propia en Cuba. Dichas normas no implican eliminaciones sino ajustes de las actividades existentes, así como cambios en requisitos y obligaciones, reglas jurídicas y prácticas tributarias, en aras de rectificar deficiencias para que el trabajo por cuenta propia logre avanzar (Figueredo y Extremera, 2018). Los ajustes confirman la voluntad del Gobierno cubano de continuar con el impulso de esa actividad como parte del proceso de actualización del modelo económico del país (Figueredo, Izquierdo, y Carmona, 2018b).

De manera general, con las modificaciones aprobadas se fortalece el control de las actividades del trabajo por cuenta propia desde el nivel municipal hasta el nacional, con el propósito de evitar contaminación, afectaciones sanitarias, problemas de convivencia y otros que pudieran afectar los intereses colectivos y de la sociedad (Puig, 2017), variables que atentan directamente la calidad de las actividades en este tipo de sector. El trabajo por cuenta propia ha demostrado su validez dentro de la sociedad cubana, sin embargo, mucho queda por hacer. La forma de gestión se expande, y con ella se hace necesario reinventar mecanismos, ajustar estructuras y crear herramientas que permitan un mejor ejercicio de esta forma de empleo (Vega, 2014).

Específicamente en Cienfuegos ha existido una importante fluctuación referida a la actividad gastronómica, pues de 113 altas que se han presentado desde al año 2013 hasta la fecha, según cierre de información Junio-2020 de la Oficina Nacional de Administración Tributaria (ONAT), de estas ya se han realizado 68 bajas, quedan actualmente solo 45 patentes abiertas de servicios gastronómicos en restaurantes; el 67% de las bajas ocurren en el primer año. Lo anterior refleja que el sector cuenta propia aún se encuentra incipiente en cuanto a un adecuado manejo de la actividad para el logro de su sostenibilidad.

En la provincia de Cienfuegos se han realizado algunas investigaciones referidas a la mejora de la calidad en los restaurantes, entre ellas se encuentran Fernández (2012); Peña (2015); García (2015); Llull (2015); Caraballo (2016); Hernández (2016); Sánchez (2016) y Santana (2018), en todos los casos se trata de restaurantes pertenecientes al sector estatal. De manera general, estos trabajos se enfocan en la mejora de la calidad a partir del análisis de la calidad percibida por el cliente. En el caso de Rodríguez (2016); Parrado (2016) y Parrado (2019) los estudios se vinculan al sector no estatal, evalúan también la calidad percibida por el cliente; Romero (2015); Silador (2015); Ramírez (2016) y Parrado (2019) se distinguen por la utilización de la metodología Seis Sigma aplicada a procesos de servicios gastronómicos en restaurantes del sector no estatal.

Según información brindada por el Ministerio del Trabajo y ONAT en la provincia de Cienfuegos, de los 64 restaurantes que inician sus servicios en los años 2010-2011 a la fecha solo doce restaurantes han mantenido un desempeño estable y con cierto crecimiento. Bahía es uno de estos restaurantes, destacándose por su interés en elevar la calidad del servicio y acoger el cumplimiento de nuevas exigencias en el país para el sector cuenta propia y en particular la actividad gastronómica, lo que pone de manifiesto la necesidad de encontrar nuevas formas para la mejora continua de la calidad del servicio en este restaurante.

Lo anteriormente abordado constituye la **situación problémica** de la investigación que se desarrolla. Por lo que se declara como **Problema de Investigación:**

¿Cómo continuar con la mejora de la calidad de los servicios gastronómicos en el restaurante Bahía de la provincia de Cienfuegos?

En función de ello se formulan los siguientes **objetivos:**

Objetivo general: Aplicación de un procedimiento para la mejora de la calidad de los servicios gastronómicos en el restaurante Bahía de la provincia de Cienfuegos.

De ahí se establecen los **Objetivos Específicos:**

1. Elaborar un marco teórico referencial sobre la mejora de la calidad en los servicios e identificar los principales procedimientos para ello y sus principales aplicaciones en este sector.
2. Describir el procedimiento seleccionado para la mejora de la calidad en el restaurante Bahía de Cienfuegos.
3. Aplicar la primera etapa del procedimiento seleccionado para la mejora de la calidad de los servicios en el restaurante Bahía de Cienfuegos.

La investigación está estructurada de la siguiente manera:

Capítulo I: Se desarrolla el marco teórico referencial que aborda términos y definiciones necesarias para el desarrollo de la investigación, contiene aspectos relacionados con la calidad de los servicios, se exponen y comentan varios

procedimientos para la mejora de la calidad en las organizaciones, se enfatiza en la metodología Parrado (2019) con aplicaciones importantes al sector de los servicios.

Capítulo II: Se describe el procedimiento seleccionado, donde se detallan las etapas y pasos del mismo y las posibles herramientas a utilizar en cada etapa.

Capítulo III: Se aplica la primera etapa del procedimiento seleccionado para la mejora de la calidad de los servicios gastronómicos en el restaurante Bahía en Cienfuegos.



Capítulo I

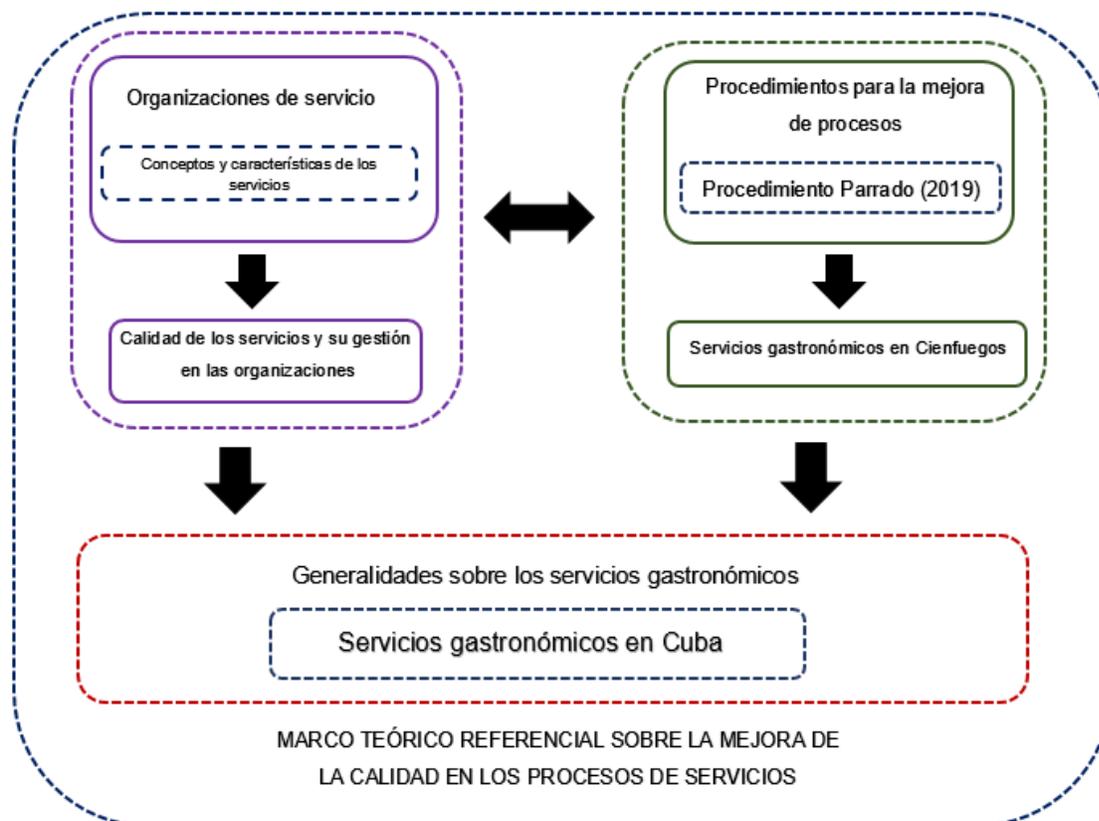
Capítulo I: Marco Teórico

Introducción

El Marco Teórico Referencial que se presenta a continuación permite el análisis de concepciones y elementos relacionados con las organizaciones de servicios, su gestión de la calidad, los métodos y herramientas que utilizan las organizaciones para mejorar continuamente su desempeño. Se realiza una revisión bibliográfica de las diferentes metodologías para la mejora de la calidad de los servicios, finalmente se aborda los servicios gastronómicos y sus particularidades en Cuba y la provincia de Cienfuegos. En la Figura 1.1 se presenta el hilo conductor que organiza de manera lógica los temas abordados.

Figura 1.1

Hilo conductor de la investigación



Nota: Elaboración propia.

En los epígrafes que siguen se abordan aspectos principales relacionados con cada uno de los apartados incluidos en el hilo conductor de la investigación antes presentado.

1.1 Organizaciones de Servicio

Una organización de servicio debe poner en el centro de esta al cliente. Lograr que cada trabajador, comprenda la importancia de agregarle valor a un servicio completo es de vital interés. Todos los servicios deben culminar en la satisfacción de las necesidades del cliente (Acevedo, 1999; Gómez, 2001; Gómez y Acevedo, 2001).

Martínez (2012) plantea que las empresas de manufactura no existen para generar productos, están para proporcionar servicios a sus clientes. Según la experiencia de varias empresas, su trabajo no se diseña para la fabricación de un producto en específico; su razón de ser es servir a los clientes, proporcionándoles los medios para las actividades que deseen realizar. Es así como son capaces de alcanzar un superávit en el ámbito que se desarrollen. La sociedad o los clientes lo que en realidad demandan es un servicio y no un producto en sí, ya que el servicio contiene o se sustenta en un producto, además de ser más abarcador que éste

Constituyen empresas de servicios aquellas organizaciones cuyo negocio principal exige interacción con el cliente para producir el servicio. Aquí pueden distinguirse según Parra (2005):

- Servicios con base en instalaciones: El cliente va a la instalación de servicios. Por ejemplo: servicios médicos, servicios gastronómicos, servicios de belleza y estética.
- Servicios con base in situ: La producción y el consumo del servicio se desarrollan en el entorno del cliente. Por ejemplo, servicios de limpieza y reparaciones en el hogar.

Muchas de las empresas típicas de manufactura que son líderes mundiales, deben su triunfo actual a sus servicios y no solamente a los productos que venden. El éxito de firmas japonesas de automóviles como Toyota, Honda y Nissan, se debe al servicio de

alta calidad que brinda la amplia red de concesionarios y a las facilidades de pago. El fabricante de computadoras DELL basa su diferenciación competitiva en los mecanismo novedosos y creativos de realizar las compras (The E-VALUE code). Avon, uno de los fabricantes más prestigiosos de cosméticos, basa su reputación en su sistema de distribución puerta a puerta. (Martínez, 2012):

A lo largo de la historia han existido numerosas actividades que pueden ser agrupadas dentro del sector de los servicios y cada vez más son las organizaciones que se superan e involucran con el servicio al cliente. En este sentido, Serrano (2011); Jola (2013) y Brookins (2014) establecen las siguientes dentro de las organizaciones que destacan en los servicios:

- Servicios de alimentación
- Servicios de transporte
- Servicios comunitarios
- Servicios de telecomunicaciones
- Servicios educativos
- Servicios médicos
- Servicios financieros
- Servicios de diseño
- Servicios de belleza.

Se concluye entonces que toda empresa existe para prestar un servicio, las únicas diferencias entre ellas residen en las proporciones relativas de hechos tangibles e intangibles de los procesos involucrados en la experiencia de valor del cliente. En el epígrafe a continuación se abordan aspectos referidos a los servicios y su conceptualización según diferentes autores.

1.1.1 Conceptos de los servicios

Entender los conceptos de servicio, así como sus características es fundamental para comprender el objeto de los parámetros a cumplir para satisfacer las demandas de los clientes con el menor nivel de errores posibles. Disímiles son los autores que han

otorgado sus opiniones y estudios dedicados al tema. De los primeros conceptos conocidos, sus responsables fueron Alexander (1960); Regan (1963); Juran y Binghamm (1974), quienes coinciden en que un servicio es un conjunto de actividades, beneficios o satisfacciones que son brindados a un tercero mediante la venta o que se suministran en relación con estas.

Autores como Horovitz (1990) y (Peel 1993) manifiestan que es el conjunto de prestaciones que el cliente espera, y que se siente atraído no solo como consecuencia del precio, la imagen sino además por la reputación del mismo. Aquella actividad que relaciona el producto con el cliente, a fin de que éste quede satisfecho con dicha actividad. Los servicios existen porque con ellos se pueden satisfacer determinadas necesidades de los clientes.

Otras definiciones que concuerdan con ideas muy similares entre los autores son las de Fisher y Navarro (1994), Colunga (1995) y Kotler (1997), quienes conceptualizan al servicio como un tipo de bien económico. Todo el que trabaja y no produce bienes se supone que produce servicios. Por lo que también se puede decir que es el trabajo realizado para otras personas, cualquier actividad o beneficio que una parte ofrece a otra. Su producción puede estar vinculada o no con un producto físico.

El término de servicio crece, con términos aún más confusos: apreciación y perspectivas, a lo que otros autores como Cantú (2001), Gómez y Acevedo (2001); Lehtinen (2001); Solanelles (2003); Couso (2005); Lovelock (2011); Prieto (2014) y Reyes (2017) indican que el servicio es la acción que los clientes avistan en el momento de alcanzar el servicio o el producto, de esta manera lo pueden evaluar ya sea de manera positiva o negativa, de acuerdo a sus intereses y a la experiencia vivida.

Al estudiar la definición de estos autores se puede decir que un servicio es una gama de actividades que en conjunto originan una relación, ofreciéndole valor al cliente. Mayormente ese valor será de carácter intangible. Un servicio no solo busca satisfacer las expectativas, más allá de eso, espera superarlas.

Santana (2018) expone las necesidades de los clientes respecto a las expectativas inscritas y para que se sientan plenamente satisfechos, deben ser cumplimentadas. Las necesidades se satisfacen con óptimos productos y/o servicios y los conocimientos que sobre ellos deben poseer los oferentes (servicio al cliente) y las expectativas se satisfacen con el trato que se les proporciona (atención al cliente).

A partir de lo expuesto Padrón (2017) manifiesta que lo perfecto es que se concierten tanto las habilidades personales como las técnicas al momento de interactuar con un cliente, que la atención al cliente y el servicio conformen una simbiosis, es decir, que funcionen como un procedimiento único y se logre el éxito. Esta es la forma de garantizar un servicio de eficacia.

Algo que diferencia a los servicios de los bienes o productos manufacturados son sus distintivas características, las que son abordadas en el siguiente epígrafe.

1.1.2 Características de los servicios

Según Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985), las características de los servicios implican cuatro consecuencias importantes en el estudio de la calidad del servicio:

La calidad de los servicios es más difícil de evaluar que la de los bienes.

- La propia naturaleza de los servicios conduce a una mayor variabilidad de su calidad y, consecuentemente, a un riesgo percibido del cliente más alto que en el caso de la mayoría de bienes.
- La valoración (por parte del cliente) de la calidad del servicio tiene lugar mediante una comparación entre expectativas y resultados.
- Las evaluaciones de la calidad hacen referencia tanto a los resultados como a los procesos de prestación de los servicios.

Estas características llegan a facilitar la identificación de elementos imprescindibles, que deben ser tomados en cuenta para lograr ofrecer servicios que cumplan de la mejor manera las expectativas del cliente en la organización. Es preciso conocer con anticipación las necesidades y expectativas que identifican el tipo de mercado de la organización, ya que esto facilitará el ofrecimiento del servicio de calidad, la cual se

torna necesario para las organizaciones que buscan el éxito sostenido y la diferenciación sobre sus competidores (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1985).

Ha de destacarse que los servicios tienen características únicas que los diferencian de los bienes o productos manufacturados (Rathmell, 1974; Langeard y Eiglier, 1975; Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1985; Grönroos, 1994; Kotler, 1997; Gómez, 1998; Rivero y Rodríguez, 2001; Hernández, 2001; Nava, 2004; Solanelles, 2003; Grande, 2005; Frías, 2005; Civera, 2008; Gálvez, 2011). La Figura 1.2 muestra las principales características distintivas de los servicios y en el **Anexo 1** se expone una descripción detallada de las mismas.

La intangibilidad y la inseparabilidad son algunas de las características de los servicios que más destacan, a diferencia de las organizaciones cuyas tareas son de carácter productivo, pues el cliente está presente durante el proceso de creación del valor, de manera que el éxito en los servicios radica fundamentalmente en la interacción entre seres humanos. Estas dos características presentan un alto riesgo percibido para el cliente. La primera porque no es posible de ser apreciada a simple vista, es más una apreciación que algo perceptible. Se es necesario de la apreciación de un elemento extra que sea capaz de saber escoger con precisión (Gálvez, 2011).

La segunda es una consecuencia de la primera. Se trata de una coincidencia del tiempo de producción y el tiempo de consumo. Los servicios se producen y consumen al mismo tiempo. Un servicio puede constituirse de una serie de actividades relacionadas con el tiempo, cada una de cuyos componentes están sujetos al cumplimiento de la calidad. (Frías, 2005).

Es por ello que se destacan entre las demás características que poseen otras cualidades no menos importantes, pero más fáciles de comprobar.

Figura 1.2

Características distintivas de los servicios.



Nota: Elaboración propia.

Según Kotler (1997) la calidad en la entrega del servicio es un aspecto fundamental y determinante para la satisfacción del cliente, la que se convierte en el eslabón primario para el logro de una productividad creciente. Por lo que el estudio de la calidad se torna necesario para las organizaciones que buscan el éxito sostenido y la diferenciación sobre sus competidores, tema del cual se exhibe en el epígrafe a continuación.

1.2 Calidad de los servicios y su gestión en las organizaciones

Fernández (2000) plantea que es preciso tener la delantera dentro del ámbito profesional, lo importante es cómo lograrlo para sobresalir en un mercado donde cada vez hay más de lo mismo. Se ha vuelto prácticamente imposible solo por medio de un producto tangible. Para tener éxito en un negocio y lograr superar a los demás competidores es preciso de recurrir a nuevas técnicas, instalar y utilizar a tu favor diferentes rasgos y beneficios tangibles e intangibles. El servicio viene convirtiéndose en la herramienta extra que te diferencia de los demás ya sea para opiniones positivas

o negativas. Por tanto, es preciso que el dinero que se cobre represente para el cliente más que un gasto, una satisfacción.

La manera de entender la calidad ha sufrido modificaciones a lo largo de la historia de la humanidad, por lo que ha variado también la forma de evaluarla y alcanzarla (Guerra y Meizoso, 2012).

Diferentes definiciones de calidad se han propuesto en muchas ocasiones como respuesta a la evolución. Las nuevas definiciones no han sustituido las anteriores, así se tiene que no existe una definición de calidad que sea superior, ya que cada una tiene sus propias fortalezas e impotencias con relación a criterios como la medición y la generalización, la utilidad de gestión, y la pertinencia de los consumidores. (Reeves y Bednar 1994).

Por otra parte, la calidad, según Pizzo (2013) es el hábito desarrollado y practicado por una organización para interpretar las necesidades y expectativas de sus clientes y ofrecerles, en consecuencia, un servicio accesible, adecuado, ágil, flexible, apreciable, útil, oportuno, seguro y confiable, aún bajo situaciones imprevistas o ante errores, de tal manera que el cliente se sienta comprendido, atendido y servido personalmente, con dedicación y eficacia, y sorprendido con mayor valor al esperado. Es así como se proporciona en consecuencia mayores ingresos y menores costos para la organización. Definiéndose así un grupo de factores determinantes, a los cuales deberá prestarse una gran atención para su correcto funcionamiento.

Diferentes autores han emitido sus criterios acerca de la calidad de los servicios, el análisis estas definiciones se encuentran contenidas en el **Anexo 2**, lo que permite establecer que la calidad del servicio requiere conocer las necesidades y expectativas del cliente, pues está relacionada con la percepción del mismo y orientada a su satisfacción.

En las organizaciones hoy en día representan un reto ya que su sostenibilidad depende en gran parte de la recomendación de los consumidores y que vuelvan a escoger tus productos aún con la existencia de otros proveedores. Para ganar ventaja y dinero, metas que toda organización persigue, se mide mucho la satisfacción del cliente y se

trabaja en aumentarla. El enfoque más allá del proceso en sí, viaja hasta la manera de entregarlo para que no importa cuán disímil sea la percepción del consumidor, todos se sientan complementados. (Berdugo, Barbosa, y Prada, 2016).

Álvarez 2006 plantea que la calidad en los servicios no es un tema reciente dentro de las empresas, ya que desde siempre los clientes han exigido el mejor trato y la mejor atención al adquirir un producto o servicio, seguido de la confiabilidad, tiempos razonables, precios, y constante innovación por parte de las mismas, por lo cual cada una de las organizaciones se han visto a la tarea de buscar diversas alternativas para enriquecer dichas exigencias. Además, la calidad representa un proceso de mejora continua, en el cual todas las áreas de la empresa buscan satisfacer las necesidades del cliente o anticiparse a ellas al participar activamente en el desarrollo de productos o en la prestación de servicios.

La calidad del servicio, define un grupo de atributos o variables que el cliente puede percibir y cuya valoración le permite juzgar un servicio como buena o mala calidad; estos son factores determinantes y por ende toda organización que pretenda alcanzar altos niveles de calidad debe prestarles especial atención a los mismos (Morales, 2016). Diferentes autores han indagado en estos aspectos para el logro de la calidad como Grönroos (1982); Parasuraman et al. (1985); Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988); Cronin y Taylor (1992); Bitner (1992); Kotler, Bloom y Hayes, (2004); Jain y Gupta (2004); Santana y Lorente (2004); Ortiz (2005); Varela et al. (2006); Vázquez (2012); Chacom y Ever (2012); Guzmán y Cárcamo (2014); Benavides, Cardenal y Ocabad (2016) y Trujillo (2018). Según la revisión bibliográfica (Ver **Anexo 3**) y de acuerdo al criterio de los autores antes mencionados, se evidencia que para la satisfacción del cliente los aspectos fundamentales que afectan la calidad del servicio son los siguientes:

- **Elementos tangibles:** Para el cliente es importante percibir, notar y tocar los beneficios de preferir un servicio sobre otro; por ello se fija mucho en la apariencia física de las instalaciones, el mantenimiento y modernidad de los equipos, entre otros.

- **Fiabilidad:** Ofrecer al cliente lo prometido, con los niveles de exactitud requeridos. Proveer un servicio honesto y veraz.
- **Capacidad de respuesta:** Brinda el servicio en el tiempo estipulado, así como actuar con rapidez en las operaciones y atender de manera inmediata a las demandas; es preciso mostrar el esfuerzo en conocer sus necesidades.
- **Personal:** Se refiere a las actitudes y aptitudes necesarias que debe poseer el personal de contacto para la correcta prestación del servicio, su empatía, su amabilidad consideración y educación al cliente; además del dominio de todo lo concerniente al servicio brindado.
- **Precio:** para el cliente es de importancia vital sentir que paga lo adecuado por el servicio recibido, en otras palabras, que exista una adecuada relación calidad-precio
- **Seguridad:** Prestar un servicio inexistente de peligros, riesgos o dudas, donde los clientes se sientan seguros en la prestación del servicio.
- **Satisfacción:** Se entiende por el resultado final de la experiencia del cliente. Si el cliente está dispuesto a regresar a las instalaciones y recomendar a otros el servicio recibido. Atender al cliente con dedicación y servicio individualizado y mostrar el esfuerzo en conocer sus necesidades.

La importancia de cubrir con la mayoría de las características mencionadas anteriormente radica, en que la calidad del servicio se ha convertido en un factor fundamental en la decisión de compra, y es el cliente quien la define al exponer su criterio sobre los productos o servicios y de ahí surge su aprobación o rechazo. Calidad es, ante todo, satisfacción al cliente, lo que presupone que en la organización se trabaje sin fallos (Barbosa, 2012).

Para ello se necesitan adoptar metodologías o procedimientos de calidad que permitan de forma consistente cumplir con las expectativas de los clientes, generar beneficios a los accionistas y a los empleados que la conforman (Barbosa, 2012). En el epígrafe a continuación se detalla acerca de las diferentes metodologías para la mejora de los procesos organizacionales.

1.3 Procedimientos para la mejora de la calidad en los servicios

Para llevar a cabo una gestión de la calidad en las mejores condiciones posibles, es necesario contar con el apoyo de algunos procedimientos que ayuden a su desarrollo. Algunas de estas herramientas sirven para detectar problemas con la participación del personal, mientras que otras parten de mediciones o datos obtenidos del proceso a controlar y, a partir del análisis de estos datos, se obtienen los resultados buscados. (Barbosa, 2012)

Es normal que el ambiente empresarial este sujeto a competencias en el mercado, y a medida que su crecimiento es superior las empresas deben enfrentar nuevos retos por lo que debe existir un progreso en el transcurso del tiempo, a través de la aplicación de técnicas para la mejora de procesos. (Cabrera, 2010)

Dichos procedimientos permiten a las organizaciones y sociedad en general enfrentar la modernización, globalización y competitividad, cada vez más exigentes en demanda de productos y/o servicios que tiene derecho; facilitan además el control operativo y estratégico de la gestión institucional. (Morales, 2016)

A continuación, luego de apreciar el criterio de diferentes autores como: Vila (2003); McCarty (2004); Pereira (2007); Farooq, Akhtar, Ullah y Memon (2007); Gaskell (2009); Mahesh y Lewlyn (2014); De la Fuente (2014); Kll (2015); Pérez (2015); Cardozo (2015); Ferger (2017); Dold (2018); iSixSigma-Editorial (2019); se realiza una breve descripción de los procedimientos existentes más utilizados para mejorar la calidad, dígase:

- **Procedimiento de Santana y Lorente (2004):** Santana y Lorente (2004) diseñan un procedimiento metodológico para la evaluación de la calidad percibida de los servicios de restauración, el cual validan en restaurantes de la Sucursal Cienfuegos de la Compañía Maravillas. En el proceso de implementación del procedimiento, se determinan los atributos característicos de este tipo de servicio. Con esta información diseñan un cuestionario, cuya aplicación permite el análisis del estado de la calidad del servicio y de las

necesidades, exigencias y preferencias de los clientes. Es importante destacar que la propuesta no incluye entre sus etapas la mejora continua, puesto que solamente se pretende dotar a los directivos de los restaurantes, de información valiosa para la posterior toma de decisiones. Además, carece de enfoque a procesos.

- **Procedimiento de Díaz y Pons (2009):** El procedimiento que proponen Díaz y Pons (2009) tiene un total de tres fases y ocho etapas, lo generalizan como un modelo para empresas cubanas. Al evaluar la calidad percibida, para garantizar la mejora continua, consideran tanto los preceptos del Servqual como del Servperf y recomiendan la utilización de cuestionarios que deben ser validados para servicios específicos.
- **Procedimiento de Moreno (2010):** Moreno (2010) valida un procedimiento en la División Desoft Villa Clara, este consta de 5 fases y 13 etapas. La evaluación de la calidad que realiza está en función de las percepciones, considera el Servperf para construir el Softperf, a partir de los resultados propone se enfoque la mejora. El autor incluye la periodicidad del estudio, tiene en cuenta el enfoque a procesos en el mejoramiento y atribuye importancia al control y seguimiento de la gestión de la calidad desde la percepción de los clientes.
- **Procedimiento de Curbelo (2013):** Curbelo (2013) diseña un procedimiento para la evaluación de la calidad percibida de servicios de asistencia en salud donde se toma como caso de estudio el Centro Especializado Ambulatorio (CEA) del Hospital Provincial “Dr. Gustavo Aldereguía Lima” de Cienfuegos, único validado en el sector con que se cuenta. El procedimiento se estructura de forma que facilita el cumplimiento de los requisitos establecidos en la ISO 9001: 2008 y para ello tiene en cuenta criterios para la salud que especifica el Instituto Argentino de Normalización. Toma como base los procedimientos de Díaz y Pons (2009) y Moreno (2010), pero tiene en cuenta en su concepción y puesta en práctica el procedimiento para la gestión por procesos que proponen Pons y

Villa (2006) y el ciclo Planificar-Hacer-Verificar-Actuar (PHVA) de Deming para el mejoramiento (Beltrán, Carmona, Carrasco, Rivas, y Tejedor, 2002).

- **Procedimiento de González (2013):** González (2013) propone un procedimiento para la evaluación de la calidad percibida de los servicios bancarios que valida en la Sucursal Bancaria 4822 del Banco Popular de Ahorro en la provincia de Cienfuegos. La propuesta se estructura en cuatro etapas y trece pasos y toma como base los procedimientos para la medición de la calidad percibida de Díaz y Pons (2009), Moreno (2010) y Curbelo (2013). El procedimiento toma en cuenta el enfoque de gestión por procesos y el ciclo de mejora continua basándose en el procedimiento de gestión de procesos propuesto por Beltrán, Carmona, Carrasco, Rivas, y Tejedor (2002).
- **Procedimiento de Taillacq (2015):** Taillacq (2015) propone un procedimiento para la evaluación de la calidad percibida de los servicios de restauración no estatales contratados por la Agencia Havanatur Centro que valida en los restaurantes El Lagarto y D’Carmelia (Ver Anexo 25). También se ha hecho extensiva su aplicación al restaurante “Casa Prado” a través de la investigación de Rodríguez (2016). La propuesta se estructura en cinco etapas y trece pasos y toma como base los aportes de teorías precedentes acerca de la evaluación de la calidad de los servicios, tiene en cuenta la percepción de los clientes.
Es importante destacar que dicha propuesta es un procedimiento operativo cuyo interés de la Agencia Havanatur Centro es conocer solamente la situación de calidad de los restaurantes no estatales contratados, por lo que etapas y/o pasos tales como caracterización de la organización objeto de estudio, descripción o documentación del servicio en cuestión y la mejora continua no se incluyen en el diseño.
- **Procedimiento de Parrado (2019):** Propone un procedimiento para la mejora de la calidad de los servicios gastronómicos en restaurantes del sector no estatal. El procedimiento se organiza en las cinco etapas básicas de la

metodología Seis Sigma: Definir, Medir, Analizar, Mejorar y Controlar, para el mejoramiento continuo de procesos. Tiene un total de 20 pasos y toma como base los aportes de teorías precedentes acerca de la evaluación de la calidad de los servicios, al valorar la percepción de los clientes. También se adapta muy bien a la organización en la que se implante pues:

- ✓ El procedimiento puede ser aplicado en cualquier organización de servicios que tome como base el enfoque de procesos, enfoque de servicios, el enfoque al cliente y el enfoque basado en hechos para la toma de decisión.
- ✓ El procedimiento emplea un enfoque estructurado, argumentado científicamente.
- ✓ Se apoya en un sistema de técnicas y herramientas integradas para el desarrollo de cada etapa y actividad.
- ✓ Prevé la formación de un equipo de trabajo y su capacitación, elementos estos esenciales dado que el restaurante Bahía nunca han realizado estudios de este tipo, de manera que la capacitación en cuanto a elementos relacionados con la calidad de los servicios, modelos para su medición y la gestión por procesos, así como las herramientas a utilizar, son la base para identificar correctamente las debilidades en la calidad del servicio a partir de las percepciones de los clientes con vistas a introducir acciones mejoras.
- ✓ Provee a la organización de servicios de un mecanismo de actuación sobre los procesos y en busca de la mejora continua a partir de la percepción de los clientes.

Una vez descritos dichos procedimientos como se muestra en el **Anexo 4** y en la Tabla 1.1 se muestra según la bibliografía consultada un resumen de los procedimientos analizados. Como se evidencia las propuestas analizadas constituyen procedimientos generales aplicables a cualquier empresa que tenga como objetivo evaluar la calidad percibida de sus servicios e incluyen etapas generales como: diseño del cuestionario para evaluar calidad percibida, aplicación del cuestionario y procesamiento y análisis de los resultados.

Tabla 1.1

Etapas incluidas en cada uno de los procedimientos validados en Cuba para la evaluación de la calidad percibida de servicios.

Etapas	Santana y Lorente (2004)	Díaz y Pons (2009)	Moreno (2010)	Curbelo (2013)	González (2013)	Taillacq (2015)	Parrado (2019)
Formación del equipo de trabajo			X		X	X	X
Descripción de la organización objeto de estudio y del servicio a analizar			X	X	X		X
Diseño del cuestionario para evaluar calidad percibida	X	X	X	X	X	X	X
Aplicación del cuestionario	X	X	X	X	X	X	X
Procesamiento y análisis de los resultados	X	X	X	X	X	X	X
Mejora continua a partir de resultados		X	X	X	X		X
Establecimiento de un sistema de retroalimentación							X

Nota: Adaptado de Parrado (2016)

Resultado del análisis anterior se puede afirmar que el procedimiento Parrado (2019) destaca por su aplicación en el sector de los servicios gastronómicos, específicamente en el sector no estatal, con resultados positivos en su implementación. Ofrece

importantes ventajas como son: el uso de técnicas avanzadas y herramientas estadísticas, reducción de errores, promoción del trabajo en equipo, resolución de problemas con un nivel más acertado de las expectativas de los clientes, mejora de la calidad y capacidad del proceso, entre otras, lo que permite la obtención de resultados fiables y concretos sobre los problemas que atentan contra la organización. Por lo que se decide trabajar con el procedimiento propuesto por Parrado (2019) para la presente investigación.

En el epígrafe a continuación se muestran aspectos relacionados con los servicios gastronómicos, sus generalidades y conceptos, así como aspectos más específicos en Cuba y Cienfuegos.

1.4 Generalidades sobre los servicios gastronómicos

Según la antología de la restauración europea, la historia de la gastronomía nace desde que el hombre necesito comer, pero se refinó esta necesidad con el tiempo y a su vez se educó hasta lograr el refinamiento de mejores costumbres (Maldonado, 2002).

La gastronomía es la disciplina, que estudia las relaciones del ser humano con su modo de alimentación y con el entorno cultural en el que la cocina se da. Se compone de un conjunto de conocimientos y prácticas relacionadas con el arte culinario, las recetas, los ingredientes, las técnicas y los métodos, así como su evolución histórica y sus significaciones culturales. Brinda una aproximación a la cultura al emplear la comida como eje central. Se ocupa tanto de técnicas de cocción, datos nutricionales y ciencias alimenticias, como del manejo profesional de los sabores y aromas en la confección de un platillo culinario. No es simplemente el gusto por la comida o por cocinar. De hecho, esta disciplina se ocupa de múltiples apreciaciones de lo cultural en torno a la cocina y la alimentación, como la elección de los ingredientes, la tradición en torno a la comida o la influencia religiosa en la manera de comer. Son las diferentes formas que se puede presentar un platillo. O la manera en que se le puede hacer llegar. Este tipo de servicio es solicitado en diversos eventos en el cual, el cliente

escoge que es lo que quiere comer, el tipo de servicio en que se servirán los platillos y por lo general todo lo relacionado con la comida. (Gutierrez, 2008).

Etimológicamente, la palabra gastronomía deriva del griego "gaster" o "gastros" que quiere decir estómago y "gnomos", conocimiento o ley (González, 2017). Según el criterio de diferentes autores la gastronomía es:

- Elemento cultural de la alimentación. El hombre pocas veces consume directamente lo que la naturaleza le ofrece, y comienza a transformarlo, que originó tradiciones culinarias que sólo pueden modificarse lentamente. Pero, además, no se contenta con nutrirse, sino que crea alrededor de ese acto una serie de hábitos, costumbres y ritos (Arouni, 2008).
- Elemento cultural capaz de transmitir una imagen simbólica del lugar a visitar, utilizada como uno de los elementos de comunicación turística de un destino (Medina, 2008).
- Fenómeno de comunicación, por cuanto en gran medida, el éxito y la popularidad del término se debe a la expansión de la cultura de la mesa (González, 2017).
- Es el estudio de la relación entre cultura y alimento. Es el arte de cocinar, o la técnica de preparar una buena comida. Se considera como la afición a comer bien y como un componente cultural que toma como eje central la comida (Colectivo de autores, 2010).

A continuación, se exponen los tipos de gastronomía según Adler (2013).

- Gastronomía nacional: Tiene un fuerte vínculo con la identidad nacional de un país o una cultura, e involucra elementos de su tradición o de su historia. Por ejemplo: gastronomía alemana, armenia, árabe.
- Gastronomía Gourmet: Involucra los modos de cocinar "de autor", o sea, las tendencias culinarias de vanguardia.

- Gastronomía vegana: No emplea ningún tipo de derivados animales en sus preparaciones (ni carnes, ni lácteos, ni huevos) y elige en su lugar vegetales, frutas y cereales.
- Gastronomía macrobiótica: Se rige por los principios macrobióticos, es decir, por un equilibrio (ying-yang) entre los alimentos afines a la composición bioquímica del organismo.
- Gastronomía religiosa: Aquella que comparten distintos pueblos que poseen una cultura religiosa afín, como puede ser la comida judía, islámica, etc.

La gastronomía tiene relación no sólo con el arte culinario y la cubertería entorno a una mesa, sino también con el término servicio. Dicha palabra viene del latín *servitium*, acción y efecto de servir por un conjunto de criados o sirvientes. El término “servicio” engloba las situaciones de interacción entre proveedores y clientes. La palabra servicio se utiliza para designar la prestación humana que satisface alguna necesidad de otra persona. Por lo que servicio gastronómico no es más que la prestación humana que satisface las necesidades de alimentos y bebidas. Es el arte de servir bebidas y alimentos (Hegarty, 2005).

Según Rodríguez (2018) la evolución de los servicios gastronómicos ha transcurrido a la par que la propia modernización de la vida, marcada por una cada vez mayor flexibilidad de las costumbres y optimización del tiempo y dentro de los principales establecimientos gastronómicos que destacan en la actualidad se encuentran: restaurantes, pizzerías, confiterías, cafeterías y parrillas.

Es importante destacar que la restauración forma parte del producto turístico estando constituido este último por el conjunto de bienes y servicios que se ponen a disposición de los visitantes para su consumo directo, bienes y servicios que son producidos por diferentes entidades, pero que el turista lo percibe como uno solo (Boullón, 1998).

Las empresas de restauración, según plantea Alonso (2010) son consideradas como empresas de servicio, transformadoras de productos y comercializadoras. La actividad de servicio en este tipo de empresas es esencial; si no se realiza correctamente, los resultados de los factores como producción y comercialización habrán resultado

inútiles. Los restaurantes son estructuras productivas muy complejas, que están tratando de adoptar determinadas soluciones tecnológicas para la producción de los servicios de alimentos y bebidas, pero requieren todavía de un notable componente de trabajo manual.

En el siguiente epígrafe se profundiza acerca de los conceptos y las características que más destacan en los restaurantes, así como sus categorías.

1.4.1 Conceptos y características de los restaurantes

Son varios los autores que se han referido al término restaurante según se muestra en el **Anexo 5** todos coinciden en que un restaurante es un establecimiento que presta al público servicio de comida y bebida mediante un precio y para ser consumidos en dicho lugar.

La palabra restaurante fue utilizada por primera vez a mediados de los años 1700s, esta describía lugares públicos que ofrecían a las personas la opción de comer sopa y pan sin tener que prepararlos por su propia cuenta (Powers y Barrows, 2006); sin embargo a través del tiempo, el concepto de restaurante ha evolucionado, por lo que según la Enciclopedia de Turismo: Hotelería y Restaurantes (2007), un restaurante es considerado como aquel establecimiento público donde, a cambio de un precio, se sirven comidas y bebidas para ser consumidas en el mismo local.

La noción de restaurante ha existido desde tiempos lejanos para la humanidad, aunque los modos de pagos, los platos servidos, la atención, el ambiente y la calidad del servicio variaron notablemente con el correr de los siglos. Hoy en día, un restaurante puede ser tanto un lujoso espacio que sigue las más exquisitas reglas de protocolo, como también un espacio más relajado y accesible en términos de precio donde tanto la atención como la comida son simples pero satisficientes.

Coincide, Morfín (2006) y asegura que es un espacio público ya que cualquier persona puede acceder a él. Sin embargo, no es una entidad de bien público ya que el servicio de alimentación se otorga a los clientes a cambio de un pago y no gratuitamente. Además de realizar un cobro por los alimentos y bebidas consumidos, también se debe

cobrar por el servicio prestado, ya que la finalidad de este tipo de lugares no sólo consiste en ofrecer productos, sino también atención y servicio a los clientes que visitan el establecimiento.

Por lo que se puede decir, que los restaurantes son establecimientos que tienen como principal objetivo la preparación de alimentos para ponerlos a disposición de la persona que desee comprarlos, mientras exista de por medio una relación de servicio, por mínima que sea, hacia las personas que los frecuenten.

Según Morfín (206) los restaurantes son estructuras productivas muy complejas, que tratan de adoptar determinadas soluciones tecnológicas para la producción de los servicios de alimentos y bebidas, pero requieren todavía de un notable componente de trabajo manual. Estas instalaciones poseen determinadas características especiales:

- Producen servicios, esencialmente; pero a la vez, venden bienes (alimentos y bebidas).
- Requieren que las personas que contratan o quieren recibir los servicios tengan que desplazarse hasta el punto de producción de los mismos para consumirlos o disfrutarlos.
- La producción no puede acumularse, sino que debe cederse en tiempo real.
- No tienen que limitarse obligatoriamente a la propiedad territorial o zonal en la que surgen, sino que tienden a interactuar con toda la localidad en las que están situadas y hasta con algunas muy alejadas.

Las categorías se definen bajo criterios establecidos por estándares mínimos, donde el cumplimiento de determinadas condiciones permite obtener la certificación y la acreditación respectiva, la que se da a conocer con el uso del símbolo de tazas, copas y/o tenedores. Se considera la siguiente clasificación de restaurantes a nivel internacional (ver **Anexo 6**):

- Restaurantes de lujo (Cinco tenedores)
- Restaurantes de primera (Cuatro tenedores)
- Restaurantes de segunda (Tres tenedores)

- Restaurantes de tercera (Dos tenedores)
- Restaurantes de cuarta (Un tenedor)

Según Rodríguez (2018) en la actualidad existen ocho tipos de restaurantes según el tipo de comida, la decoración del lugar, la calidad de los productos y el precio de los mismos, se clasifican en: Fast Food, Fast Casual, Buffet, Temáticos, Take Away o para llevar, de Autor, Fusión y Alta cocina o gourmet (ver **Anexo 7**).

Por su parte Ramírez, de Vega y Betancourt (2014) plantea que el éxito de un restaurante está determinado por diferentes factores y situaciones. Un restaurante ideal no solo depende de una buena decoración y buen sabor de sus platos, sino que también influyen otros aspectos como el precio, el tipo de menú, la ubicación, la personalidad de sus empleados y gerentes, incluso el contexto histórico en que se encuentre, de manera que para que un restaurante esté bien dirigido debe dominar las necesidades del mercado al que se encuentra dirigido

A continuación, se profundiza sobre dicho sector y las diferentes transformaciones que ha sufrido en Cuba

1.4.2 Servicios gastronómicos en Cuba

Durante la década del 70 y el 80 se aprecia un crecimiento de la gastronomía en nuestro país, luego de haber sido integrada la misma a las propiedades del estado en los años 60. Los servicios de gastronomía estatal se realizaban en restaurantes y cafeterías, acorde a tres modalidades (CEPAL, 2000)

- La especializada, con precios diferenciados, a fin de prestar un servicio de mejor calidad en moneda nacional y reducir la liquidez.
- La popular, con menores precios e inferior calidad, procura facilitar el acceso a los estratos de menores ingresos.
- La del sistema de atención a la familia, en establecimientos con precios subsidiados, donde se protege a grupos de bajos ingresos, mujeres embarazadas y ancianos.

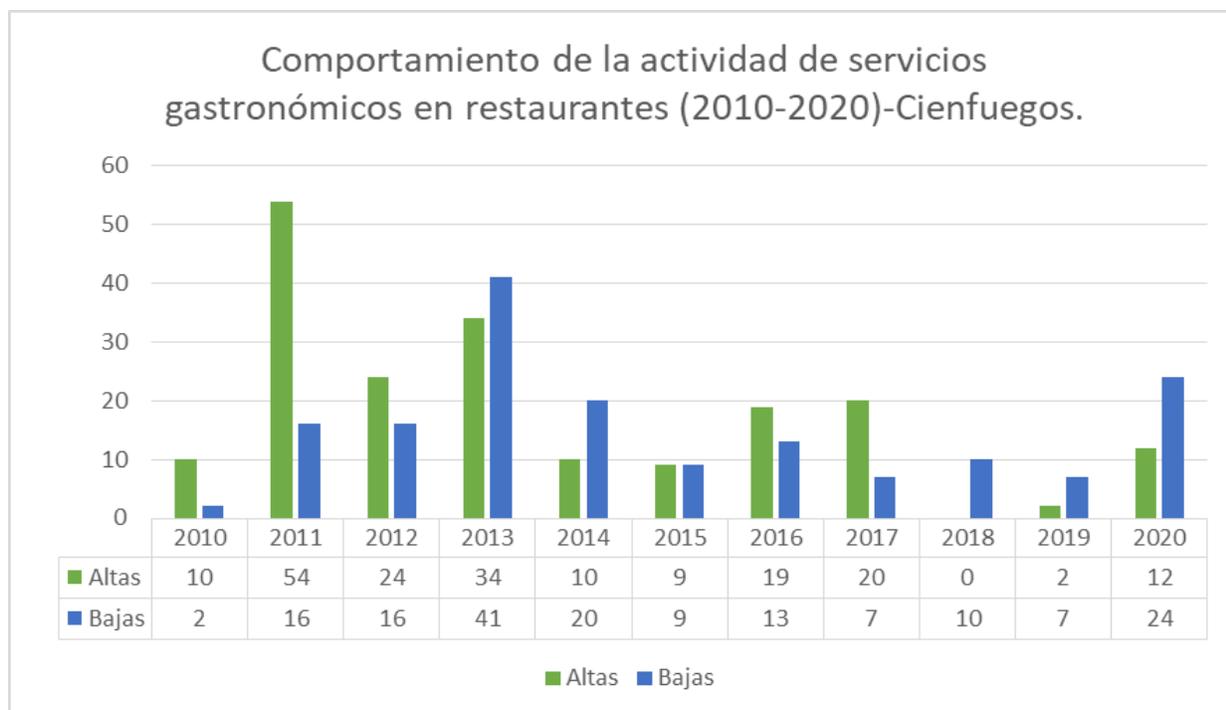
Varios sectores comienzan a decaer por la escasez de recursos y suministros tras la desintegración de la Unión Soviética. El sector gastronómico no queda exento y se ve gravemente afectada la calidad de la gastronomía del país, por lo que durante algunos años la gastronomía cubana se mantuvo (CEPAL, 2000).

Hacia el año 2011 el país toma diferentes medidas para el perfeccionamiento de la situación existente, con la proyección de la actualización del Modelo Económico y Social, aprobándose en el marco del VI Congreso del Partido Comunista de Cuba los lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. Es así como se asume, la función de promover y evaluar el desarrollo y la ampliación del alojamiento, la restauración y otros servicios como oferta turística complementaria a la estatal, basado en normativas como el Lineamiento 262 de la Política Económica y Social del Partido, así como las Resoluciones 145 y 29 del MINTUR. Por tal motivo, se ha propiciado la apertura de relaciones contractuales con Trabajadores por Cuenta Propia (TCP), en busca de una alianza que pretende diversificar el producto turístico cubano desde la complementariedad de ofertas, en la que ninguno de los actores perjudica al otro. Alina (2018)

Según datos aportados por el Ministerio de Trabajo y la ONAT de Cienfuegos, en la provincia ha existido una importante fluctuación referida a esta actividad, de 113 altas presentadas desde el año 2013 hasta la fecha, ya se han realizado 68 bajas, lo que representa el 61%, quedan en la actualidad solamente 45 patentes abiertas de servicios gastronómicos en restaurantes (ver Figura 1.3) Del análisis de los datos resalta el año 2011, crece de manera significativa la cantidad de personas que se involucran en esta actividad, mientras que en el año 2013 y 2014, aumentan las bajas considerablemente.

Figura 1.3

Comportamiento en la actividad de servicios gastronómicos en restaurantes de Cienfuegos (2010-2020).

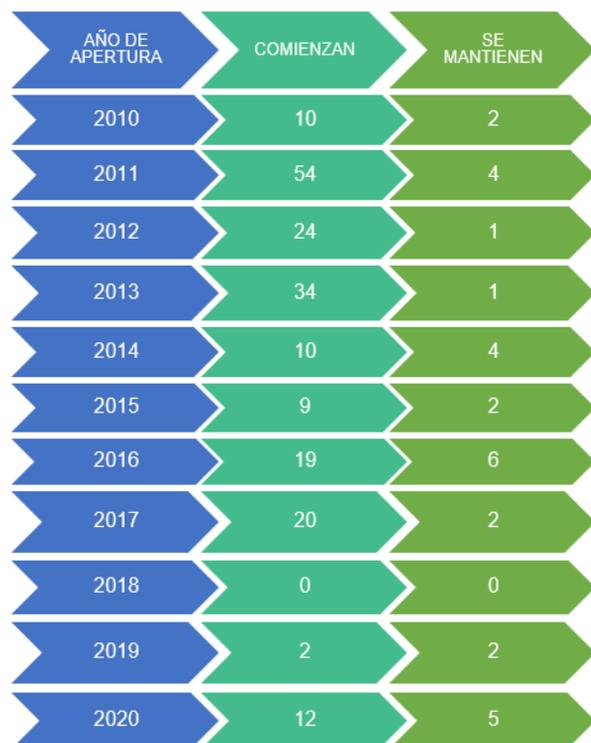


Nota: Elaboración propia.

En la Figura 1.4 se observa la cantidad de restaurantes que permanecen abiertos en relación con la cantidad presentados en el año de su apertura; de aquí resulta notable que en el año 2011 se presentan la mayor de personas para incursionar en esta actividad, 54 altas, de las cuales solo 12 permanecen en el mercado actual. Se puede identificar lo difícil que resulta mantenerse estable en los servicios de restauración y cuantas exigencias son necesarias de acuerdo a los constantes cambios por los que atraviesa este sector en nuestro país.

Figura 1.4

Cantidad de restaurantes que se mantienen en relación con la cantidad que comienzan (2010-2020).

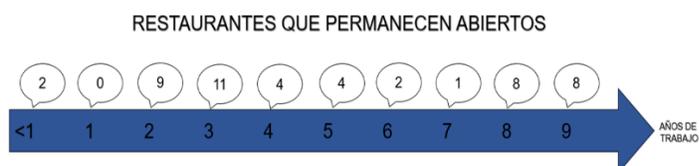
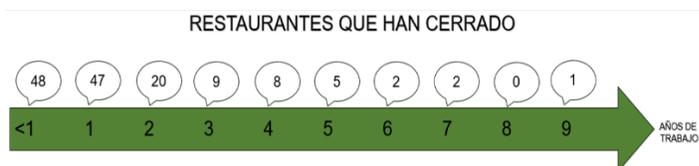


Nota: Elaboración propia.

En la Figura 1.5 se muestra otro análisis que contribuye a comprender el contexto actual de los restaurantes en el sector cuenta propia y la complejidad de dichos establecimientos, pues de los 113 restaurantes que comenzaron, 95 ofertaron servicios por un año como máximo, lo que representa el 67 % y solo el 22% de los 45 que aún brindan servicios han trabajado entre 7 y 8 años (12 restaurantes).

Figura 1.5

Años de trabajo de los restaurantes del sector cuenta propia de Cienfuegos (2010-2020).



Nota: Elaboración propia.

Al tomar en consideración la información y el análisis anteriormente presentado el trabajo por cuenta propia en los servicios gastronómicos en restaurantes, aún se encuentra incipiente, con un comportamiento inestable y que de manera general refleja poca sostenibilidad. Estos aspectos plantean la necesidad de fortalecer la actividad desde diversas miradas y estudios relacionados como el que se presenta en la actual tesis.

Otro aspecto relacionado con la actividad de los restaurantes por cuenta propia de la provincia son los restaurantes extra hoteleros (18), de estos tres están categorizados por la NC 126:2001, que se basa en los requisitos para la clasificación por categorías de los restaurantes que prestan servicio al turismo, mientras que las instalaciones hoteleras cuentan con nueve restaurantes entre buffet y a la carta, según datos ofrecidos por el Ministerio del Turismo y Palmares de la provincia de Cienfuegos.

En la provincia de Cienfuegos se han realizado algunas investigaciones referidas a la mejora de la calidad en los restaurantes, entre ellas se encuentran: Fernández, (2012); Romero (2015); Peña (2015), Silador (2015); García (2015); Llull (2015); Ramírez (2016); Caraballo (2016); Hernández (2016); Parrado (2016); Rodríguez (2016); Sánchez (2016); Santana (2018), Parrado (2019), de estas solo tres (Romero (2015), Ramírez (2016, Silador (2016), se enfocan en la mejora de la calidad total en la organización y utilizan la metodología Seis Sigma, mientras que el resto en su mayoría trabaja la calidad percibida por el cliente.

Conclusiones del Capítulo I

Al término del presente Capítulo se arriban a las siguientes conclusiones:

1. La economía de servicios, es una parte relevante en la economía mundial actual. En este camino la importancia a la calidad del servicio recibido es considerada como una cualidad determinante por medio de la cual la organización establece su ventaja competitiva en el mercado. De esta manera, conseguir y luego mantener elevados estándares de calidad se ha convertido en un reto en las organizaciones de servicio, donde el cliente es la fuente indispensable para la mejora.
2. Existen varios procedimientos enfocados a la mejora de los procesos en la organización que se destacan por el uso de técnicas avanzadas, herramientas estadísticas y la reducción de errores. El análisis crítico de los diversos procedimientos existentes en la literatura para la evaluación de la calidad percibida de servicios permitió seleccionar el procedimiento de Parrado (2019) como el más adecuado para ser implementado en el Restaurante Bahía.
3. Los restaurantes se caracterizan por la dualidad entre producto-servicio, condición que lo hacen particularmente interesante debido a la complejidad multidimensional del concepto. A partir de la proyección y actualización del Modelo Económico y Social en Cuba la actividad de los servicios gastronómicos en restaurantes ha sido uno de las formas no estatales que mayor crecimiento posee, involucran una gran cantidad de trabajadores, y cobrado importancia para la economía cubana, lograr incrementar la oferta de bienes y servicios con niveles de calidad aceptables para la población y el turismo internacional desde este tipo de organización es una obligación que acompaña el perfeccionamiento del Modelo Económico y Social en Cuba.



Capítulo II

Capítulo II: Procedimiento para la mejora de la calidad de los servicios gastronómicos en el restaurante Bahía de la provincia de Cienfuegos

Introducción

En el presente capítulo se describe el procedimiento seleccionado para la mejora de la calidad en los servicios brindados por los establecimientos gastronómicos y se describen las herramientas y técnicas a utilizar para la aplicación de dicho procedimiento.

2.1 Descripción del procedimiento propuesto por Parrado (2019)

Para la presente investigación se selecciona el procedimiento Parrado (2019), el que se encuentra fundamentado en la metodología Seis Sigma para el mejoramiento continuo de procesos. Parrado (2019) se basa en criterios de diferentes autores como: J. Antony (2005); Thomas, Barton y Chuke-Okafor (2008); Chakravorty (2009); Barbosa-Saucedo, Gracia-Villar y Dzul-López (2011); Kumar et al. (2011); Gnanaraj, Devadasan, Murugesh y Sreenivasa (2012); (Gutiérrez Pulido, 2004; Kennedy, Burgess & Godfrey, 2012) Antony (2013); Felizzola y Luna (2014); Yarasca y Aylin (2016); Trujillo (2018).

De conjunto con la opinión de los autores antes mencionados Parrado (2019) toma en consideración las siguientes normas: NC 126: 2001 “Requisitos para la clasificación por categorías de los restaurantes que prestan servicio al turismo”, NC ISO 22000:2018 “Sistemas de gestión de inocuidad de los alimentos. Requisitos para cualquier organización en la cadena alimentaria”, NC 143: 2010 “Código de prácticas—Principios generales de higiene de los alimentos”, ISO 13053: 2011 “Quantitative methods in process improvement. Six Sigma”, NC 454: 2014 “Transportación de alimentos—requisitos sanitarios generales”, NC 492: 2014 “Almacenamiento de alimentos-requisitos sanitarios generales”, NC ISO

9001: 2015 “Sistemas de gestión de la calidad-requisitos”, NC ISO 14001:2015 “Sistemas de gestión ambiental — requisitos con orientación para su uso”, NC 455: 2015 “Manipulación de los alimentos — requisitos sanitarios generales”, NC ISO 45000:2018 “Sistemas de gestión de la seguridad y salud en el trabajo-requisitos con orientación para su uso” y la Gaceta Oficial de la república de Cuba No. 35 Extraordinaria de 10 de Julio de 2018.

El procedimiento se organiza en las cinco etapas básicas de la metodología Seis Sigma: Definir, Medir, Analizar, Mejorar y Controlar, donde se establecen para cada una de ellas las actividades correspondientes y las posibles herramientas a utilizar. En el **Anexo 8** se muestra el procedimiento seleccionado y se exponen las herramientas asociadas a cada uno de los pasos.

Etapa I: Definir

En esta etapa se crea un equipo de trabajo para llevar a cabo la implementación del procedimiento, se define el problema que se quiere corregir, el proceso en donde ocurre, quienes son los clientes del proceso, sus necesidades y se determina el alcance del proyecto y los objetivos. Es extremadamente importante identificar el problema correcto.

Paso 1: Crear y capacitar el equipo de trabajo

Es necesario la creación o consolidación de un grupo de trabajo antes de comenzar el estudio que defina las metas y objetivos en un proceso Seis Sigma. El equipo de trabajo debe estar integrado por un grupo de expertos conocedores del tema, de forma tal que aporten información precisa, participen en todas las etapas de la investigación, y puedan tomar las decisiones convenientes.

Se debe para ello calcular el número de expertos necesarios a partir de la siguiente expresión:

$$n=p(1-p) k/i^2 \quad (2.1)$$

Donde:

p: proporción de error

i: precisión ($i \leq 12$)

K: Constante que depende del nivel de significación ($1 - \alpha$).

Los criterios a utilizar para la selección de los miembros del equipo de trabajo son:

- Conocimiento del tema a tratar.
- Capacidad para trabajar en equipo y espíritu de colaboración.
- Años de experiencia en el cargo.
- Vinculación a la actividad lo más directamente posible.

En busca de asegurar que los expertos que se consultan pueden aportar criterios significativos respecto al tema, se calcula el coeficiente de competencia de los mismos según la metodología de Cortés e Iglesias (2005). Se seleccionan aquellos expertos que tengan un coeficiente de competencia entre medio y alto.

Además, se pretende realizar una capacitación al equipo de trabajo con el objetivo de que sus miembros conozcan y entiendan de manera colectiva los principales elementos relacionados con los servicios, calidad de los servicios, mejora de procesos, metodología Seis Sigma y la gestión por procesos, así como las herramientas a utilizar. Este paso facilita la correcta ejecución del procedimiento y aporta elementos a los miembros del equipo de trabajo, contribuyendo a su preparación.

Método para el cálculo del coeficiente de competencia de los expertos según Cortés e Iglesias (2005).

Para seleccionar los expertos de acuerdo al criterio de Cortés e Iglesias (2005), se debe:

1. Elaborar una lista de candidatos que cumplan con los requisitos predeterminados de experiencia, años de servicio, conocimientos sobre el tema.
2. Determinar el coeficiente de competencia de cada experto.

Este último paso permite asegurar que los expertos que se consultan verdaderamente pueden aportar criterios significativos respecto al tema objeto de estudio.

El coeficiente de competencia de los expertos, según exponen Cortés e Iglesias (2005), se calcula a partir de la aplicación del cuestionario general que se muestra a continuación en la tabla 2.1:

Nombre y Apellidos:

1. Autoevalúe en una escala de 0 a 10 sus conocimientos sobre el tema que se estudia.
2. Marque la influencia de cada una de las fuentes de argumentación siguientes:

Tabla 2.1:

Cuestionario general.

Fuentes de argumentación	Alto	Medio	Bajo
Análisis teóricos realizados por usted			
Experiencias obtenida			
Trabajos de autores nacionales que conoce			
Trabajo de autores extranjeros que conoce			
Conocimientos propios sobre el estado del tema			
Su intuición			

Nota: Tomado de Parrado (2016).

Se utiliza la fórmula siguiente:

$$K \text{ comp.} = \frac{1}{2} (Kc + Ka)$$

Donde:

Kc: Coeficiente de Conocimiento: Se obtiene al multiplicar la autovaloración del propio experto sobre sus conocimientos del tema en una escala del 0 al 10, por 0,1.

Ka: Coeficiente de Argumentación: Es la suma de los valores del grado de influencia de cada una de las fuentes de argumentación con respecto a una tabla patrón, se emplea en esta investigación la tabla 2.2:

Tabla 2.2:

Valores del grado de influencia de cada una de las fuentes de argumentación.

Fuentes de argumentación	Alto	Medio	Bajo
Análisis teóricos realizados por usted	0,3	0,2	0,1
Experiencia obtenida	0,5	0,4	0,2
Trabajos de autores nacionales que conoce	0,05	0,04	0,03
Trabajos de autores extranjeros que conoce	0,05	0,04	0,03
Conocimientos propios sobre el estado del tema	0,05	0,04	0,03
Su intuición	0,05	0,04	0,03

Nota: Tomado de Parrado (2016).

Dados los coeficientes Kc y Ka se calcula para cada experto el valor del coeficiente de competencia Kcomp luego de seguir los criterios siguientes:

- La competencia del experto es ALTA si $K_{comp} > 0.8$
- La competencia del experto es MEDIA si $0.5 < K_{comp} \leq 0.8$
- La competencia del experto es BAJA si $K_{comp} \leq 0.5$

Paso 2. Caracterización del restaurante

En este paso se recopila toda la información necesaria referente a la organización de servicio objeto de estudio, de manera que se puedan conocer sus principales características. Debe comprender los datos tradicionales (características generales de la organización y su capital humano, procesos, entre otros). Pueden utilizarse los datos convencionales como: composición de la plantilla por categoría ocupacional, área, sexo, edad, entre otros.

Paso 3: Determinar posible categoría del restaurante según NC 126:2001

En este paso tiene vital importancia la norma cubana NC 126: 2001, pues la misma establece los requisitos mínimos que deben cumplir los restaurantes que prestan servicio al turismo para su clasificación por categorías. Es aplicable a restaurantes de nueva inversión, los que se remodelen y los que se encuentran en explotación.

El objetivo de este paso es determinar según la NC 126: 2001 a que categoría puede aspirar el restaurante. Para esto es necesario que el grupo de expertos trabaje en conjunto, pues del resultado de este paso dependen algunos de los requisitos a tener en cuenta para determinar las no conformidades que presente el restaurante.

Paso 4: Diagnóstico de la situación actual

En este paso se busca identificar los problemas o situaciones a la que se enfrenta la organización, para ello se considera importante definir las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Además de identificar otros aspectos que afectan la organización como: requisitos legales aplicables, quejas efectuadas por los clientes, trabajadores y directivos, análisis de indicadores (de satisfacción, de eficiencia, económicos, entre otros), incluyendo la competencia actual a la que se expone la organización.

De aquí resultan problemas relacionados con necesidades de la organización y la satisfacción del cliente, lo que posteriormente facilita definir donde radica el problema

Paso 5: Mapeo del proceso

Con los resultados obtenidos del diagnóstico inicial a la organización se puede seleccionar con más certeza el o los procesos involucrados en el proyecto.

Este paso tiene por objetivo mostrar los subprocesos u operaciones principales del proceso completo donde se presenta el problema. Se debe describir con claridad el proceso para tener una visión amplia sobre él y comprender su funcionamiento. El producto final de esta etapa es un documento que permita entender y visualizar de manera global en qué consiste el mismo, sus entradas, salidas, clientes, proveedores, flujo del servicio; además de elaborar la ficha del proceso objeto de estudio.

Paso 6: Determinar Variables Críticas de Calidad (VCC) a estudiar en el restaurante

En el diseño del presente procedimiento, basado en el criterio de los autores mencionados en el epígrafe 1.2 del capítulo anterior, dígame, Grönroos (1982); Parasuraman et al. (1985); Parasuraman et al. (1988); Cronin y Taylor (1992); Bitner (1992); Kotler, Bloom y Hayes, (2004); Jain y Gupta (2004); Santana y Lorente (2004); Ortiz (2005); Varela et al. (2006); Vázquez (2012); Chacom y Ever (2012); Guzmán y Cárcamo (2014); (Benavides et al. (2016)) y Trujillo (2018), se definen como VCC para los servicios gastronómicos, las mostradas a continuación:

- Elementos tangibles
- Fiabilidad
- Capacidad de respuesta
- Personal
- Precio

- Seguridad
- Satisfacción

Estas variables están ligadas a la satisfacción del cliente, sus necesidades y expectativas o en general al desempeño del proceso. Las mismas son definidas como VCC, ya que engloban los parámetros que el cliente demanda para su satisfacción.

Al observar el diagnóstico de la situación actual, las entrevistas realizadas, la observación del proceso en la instalación, el criterio de los expertos y otros factores, se determina si es necesario estudiar alguna otra VCC que pueda estar influyendo en el proceso.

Paso 7: Plantear el problema

Una vez completados los pasos anteriores se hace necesario delimitar el problema, para decidir qué parte del proceso debe ser abordado en la investigación en función de su magnitud. Para la definición final del problema deben utilizarse los datos obtenidos durante el diagnóstico, así como los criterios utilizados por el equipo de expertos.

Etapa II: Medir

En esta segunda etapa se verifica que las VCC puedan medirse en forma consistente, se precisa la magnitud del problema actual y se generan bases de datos para encontrar la solución. El propósito de esta etapa es verificar que la información a utilizar para tomar decisiones es realmente correcta, medir el rendimiento del proceso frente a las necesidades de los clientes, recopilar datos sobre éste para su posterior análisis, examinar estadísticamente los datos para identificar los factores críticos que afectan al funcionamiento del proceso y el origen de los errores. Esta segunda etapa está compuesta por la siguiente secuencia de pasos.

Paso 8: Aplicar encuesta para medir la calidad percibida por el cliente

En este paso se aplica una encuesta para determinar la calidad percibida por los clientes, el presente procedimiento propone la aplicación del cuestionario “Cuestionario para determinar la satisfacción del cliente respecto al servicio brindado” diseñado por Parrado (2019), el que ha sido aplicado y validado con anterioridad en restaurantes del sector no estatal. En el **Anexo 9** se muestra dicho cuestionario.

Para la aplicación del cuestionario se calcula el tamaño de muestra de acuerdo a la varianza y la población, así como el tipo de muestreo a utilizar.

En caso de que el instrumento sea diseñado, este debe demostrar fiabilidad y validez, mediante:

- **Validez de contenido:** Para ello es necesario un amplio estudio cualitativo de la literatura relevante y recoger las impresiones de expertos en el tema investigado, académicos y profesionales, que aporten sus criterios de acuerdo a la experiencia que poseen respecto al tema en cuestión (Díaz, 2002).
- **Validez de criterio:** La validez de criterio se analiza al comparar los resultados del instrumento empleado y un criterio ajeno a este fielmente establecido (Duarte, 2014).
- **Validez de constructo:** La validez de constructo se suele determinar mediante el cumplimiento de los supuestos de una de las técnicas de la estadística multivariada denominada análisis factorial, según Frías (2005) y Hernández, Fernández y Baptista (2006). Este posibilita reducir las variables, de acuerdo a sus relaciones, en un conjunto de factores representativos.

Luego de aplicar el instrumento para la evaluación de la calidad percibida por el cliente se decide estudiar la perspectiva de los empleados y directivos, pues estos

son los que permiten el desarrollo de la actividad y de su satisfacción también depende la satisfacción del cliente y la calidad del proceso.

Paso 9: Aplicar guía de observación propuesta por Morales (2007) y entrevista a trabajadores y directivos

En este paso se propone la aplicación de la guía de observación propuesta por Morales (2007) y a su vez entrevistas a directivos y trabajadores

La guía de observación propuesta por Morales (2007), toma como referencia manual de procedimientos para restaurantes, normas para la elaboración de cartas menú y técnicas gastronómicas para la gestión de venta. Su aplicación tiene como objetivos:

- Describir el comportamiento del flujo del servicio gastronómico y su incidencia en los clientes.
- Describir como se utilizan las técnicas gastronómicas y la gestión de venta, en la realización del servicio.
- Evaluar el uso correcto de normas y técnicas para el diseño de la carta menú.

La guía de observación propuesta por Morales (2007) analiza tres aspectos que se muestran en la Figura 2.1.

Además, se realizan entrevistas a trabajadores y directivos del restaurante relacionadas con la calidad del servicio y otros criterios que según los mismos puedan impactar en la gestión de la calidad del restaurante (ver **Anexo 10**).

Figura 2.1

Aspectos que analiza la guía de observación.



Nota: Tomado de Morales (2007).

Paso 10: Estudio de capacidad del proceso

Para este paso se debe recolectar la mayor cantidad de datos posibles relacionados con el problema en cuestión, en aras de conocer si las variables

cumplen con sus especificaciones, para lo que se hace necesario realizar el estudio de la capacidad, las variables en el caso de los servicios son de atributos.

Para las variables de atributos no es posible calcular en forma directa los índices de capacidad, sin embargo, si se quiere medir la calidad de un proceso que tiene variables de salida de atributos, en términos de los índices Cp o Cpk, entonces es necesario estimar el porcentaje promedio de defectos del proceso.

Algunas variables de atributos en lugar de medir en porcentajes de defectos, se miden en número de partes con defectos por cada millón de oportunidades (ppm), otra forma de medir las variables de atributo es por el número de Defectos Por Millón de

Oportunidades (DPMO), es esta última la propuesta a incluir para el desarrollo del presente procedimiento.

Para su cálculo es necesario contabilizar los requisitos que pueden incumplirse (no conformidades) en el contexto de la organización y plasmados en la legislación vigente, estos requisitos se asumen como el número de características críticas para la calidad, ya que su incumplimiento puede generar una no conformidad.

En aras de determinar los requisitos legales aplicables, en la presente investigación se elabora una lista de referencia con las regulaciones vigentes para el sector gastronómico por cuenta propia del país asociada a cada una de las VCC definidas. Las normativas a tener en cuenta para la misma son las siguientes: NC 126: 2001; NC ISO 22000:2018; NC ISO 9001:2015; NC 143: 2010; NC 454: 2014; NC 492: 2014; NC ISO 14001:2015; NC 455: 2015; NC ISO 45000:2018 y la Gaceta Oficial de la república de Cuba No. 35 Extraordinaria de 10 de Julio de 2018.

Esta lista expone los requisitos a cumplir por el sector y se muestra un fragmento de la misma en el **Anexo 11**. La lista tiene un total de 417 requisitos que debe

cumplir este sector, 67 referidos a elementos tangibles, 127 a seguridad, 47 a personal, 112 a fiabilidad, 14 a satisfacción, 4 a precio y 46 a capacidad de respuesta.

Para este paso se debe verificar el cumplimiento de dichos requisitos con el propósito de determinar la cantidad de no conformidades. Las cantidades totales de no conformidades están dadas por el incumplimiento de la legislación vigente y por otros aspectos que sean detectados como no conformidades en los pasos anteriores del procedimiento y de esta manera se procede al cálculo de la capacidad de dicho proceso.

Mediante la métrica DPMO y su correspondiente nivel sigma es posible caracterizar el desempeño del proceso. La determinación del Defecto por Millón de Oportunidades (DPMO) se realiza según la fórmula referida en la norma ISO 31053-1:2011 punto 5.2, la que se indica a continuación:

$$Y_DPMO = c / (n_units \times n_CTQC) \times 1000000 \quad (2.2)$$

donde:

c: Número de defectos (no conformidades)

nCTQC: Número de características críticas para la calidad

nunits: Número de unidades examinadas

Las puntuaciones sigma se interpretan según lo expuesto en la Tabla 2.3.

Tabla 2.3

Puntuaciones sigma.

Valor calculado DPMO (YDPMO)	Puntuación Sigma (Zvalue)
308 538,0	2
66 807,0	3

6 210,0	4
233,0	5

Fuente: ISO 53013-1:2011.

Etapa III: Analizar

El objetivo de esta etapa es establecer las metas para las VCC, analizar los problemas detectados, comprender por qué se generan los defectos, identificar las causas y confirmarlas.

Paso 11: Analizar resultados de la medición

En este paso se analizan los resultados de la etapa anterior, se otorga un adecuado uso a los datos e informaciones obtenidas, es posible detectar y caracterizar las causas responsables de las fallas y de los resultados indeseados en el proceso de servicio.

Es necesario auxiliarse de herramientas y técnicas que permitan acotar y confirmar las sospechas de posibles causas, como son: simulación de procesos, estudios de métodos y tiempos, balance carga-capacidad, análisis ergonómicos, entre otras. Mediante la aplicación de estas se puede determinar la índole del problema detectado, para así pasar a listar las causas que puedan estar afectándola calidad del proceso.

Paso 12: Listar las causas del problema

En función de los resultados alcanzados se deben establecer las causas que pueden incidir en el estado del proceso mediante una lluvia de ideas, y organizarlas mediante un diagrama Causa – Efecto.

Paso 13: Seleccionar las causas principales

Para seleccionar las causas principales del problema es importante la utilización de técnicas y herramientas que permitan priorizar aquellas que afecten en mayor medida el proceso, explicar la razón de las mismas, de acuerdo a su naturaleza.

Paso 14: Establecer las metas para las VCC del restaurante

Luego de detallar la situación para las variables críticas de calidad, se deben establecer metas para las mismas. Dichas metas deben ser alcanzables, y a su vez cumplir con los requisitos que exige la legislación vigente.

Etapa IV: Mejorar

En esta etapa se está listo para que se propongan, implementen y evalúen las soluciones que atiendan las causas raíces detectadas. Así, el objetivo último de esta etapa es demostrar, con datos, que las soluciones propuestas resuelvan el problema y llevan a las mejoras buscadas.

Paso 15: Generar y evaluar diferentes soluciones para cada una de las causas

Una vez identificadas las causas fundamentales, es necesario no quedarse con la primera solución que se proponga, por lo que es recomendable generar diferentes acciones en aras de erradicar las diversas causas, de manera que la clave sea pensar en soluciones que ataquen la fuente del problema (causas) y no el efecto. Es importante evaluarlas a partir de diferentes criterios o prioridades para elegir la solución adecuada.

Además se pueden utilizar herramientas como la simulación de procesos, la que posibilita a la organización, a través de asistentes informáticos que agilizan su explotación, estudiar los distintos parámetros que caracterizan sus procesos; permitiéndose analizar diferentes escenarios sin necesidad de modificar las condiciones existentes en la realidad; lo que viabiliza los procesos de cambios en las organizaciones, optimiza el tiempo y minimiza el consumo de recursos económicos en el proceso de generación de posibles soluciones.

Paso 16: Elaborar Programa de Mejora

Es importante establecer un Programa de Mejora, en el que se especifiquen las diferentes tareas, en qué consisten, cómo se van a hacer, dónde se van a implementar, las fechas para cada una, las personas responsables y participantes, de esta manera se garantiza que todos los involucrados conozcan a detalle sus actividades y responsabilidades. Para este fin se recomienda utilizar la técnica de las 5W1H.

Paso 17: Implementación de la mejora

Es importante, para implantar el Programa de Mejora, realizar reuniones de coordinación donde se establecen las personas responsables de cada tarea planificada y se procura que todos los involucrados comprendan su papel.

En el caso que sea conveniente, inicialmente, puede adoptarse un procedimiento de carácter experimental, que consista en:

- Realizar un proyecto piloto.
- Observar, controlar y evaluar la experiencia implantada.
- Realizar la implantación definitiva como consecuencia de los resultados positivos obtenidos.

Paso 18: Evaluar el impacto de la mejora sobre las VCC

Para la evaluación el impacto de la mejora se debe comparar el estado del proceso antes y después de las acciones tomadas, lo que significa volver a realizar los pasos 8, 9 y 10 del procedimiento, para verificar que las mejoras efectuadas han cumplido con las metas propuestas y así determinar la capacidad del proceso una vez implementadas las mismas. En caso de que los resultados no sean satisfactorios, se deben analizar los motivos de los resultados negativos y dar solución a los mismos para continuar con el procedimiento, de esta manera se garantiza la búsqueda del mejoramiento continuo.

Etapa V: Controlar

Una vez que las mejoras deseadas han sido alcanzadas, en esta etapa se diseña cómo mantener las mejoras logradas al desarrollar un conjunto de actividades con el propósito de mantener el estado y desempeño del proceso a un nivel que satisfaga las necesidades del cliente y que esto sirva de base para la mejora continua.

Paso 19: Establecer un sistema de retroalimentación

Para este paso el restaurante debe mantener un intercambio sostenido con el cliente, el mismo puede ser de manera verbal desde que comienza el servicio hasta su culminación y a su vez establecer una opción para que el cliente puede reflejar sus opiniones sobre el servicio brindado, lo que se puede traducir en un buzón, un libro, un sitio web u otros elementos para la atención al cliente, que faciliten el manejo de las inconformidades presentadas por los consumidores. Este sistema debe funcionar de manera constante, para que las inquietudes de los clientes sean analizadas y atendidas de la manera más eficiente.

En el sistema de retroalimentación se debe incluir un análisis periódico de las opiniones y criterios de los trabajadores y directivos, los mismos contribuyen de forma relevante al mejoramiento de la calidad. La satisfacción con el puesto de trabajo que ocupan incide directamente en el proceso y en el cliente.

Además, es importante que se realice de manera sistemática la evaluación de la calidad percibida por el cliente y su satisfacción, mediante un cuestionario, entrevistas, y observación directa en el restaurante, de esta manera se puede monitorear el desarrollo de la actividad.

Paso 20: Cerrar y difundir el proyecto de mejora

El objetivo de este último paso es asegurarse que el proyecto de mejora sea fuente de evidencia de logros, de aprendizaje y que sirva como herramienta de difusión. Por ello el equipo de trabajo debe documentar el estudio y los logros alcanzados, de esta manera otros restaurantes del sector pueden nutrirse de información valiosa, que contribuya al mejoramiento de la calidad de los servicios en sus entidades, obligación que acompaña el perfeccionamiento del Modelo Económico y Social en Cuba.

En el epígrafe a continuación se describen las herramientas más importantes para la implementación del procedimiento.

2.2 Herramientas a utilizar en el procedimiento propuesto por Parrado (2019)

La adecuada implantación del procedimiento para la evaluación de la calidad percibida de servicios exige la aplicación de un conjunto de herramientas que se recomiendan en su descripción. A continuación, se realiza una breve descripción de las mismas.

Observación directa: Los autores Hernández, Fernández, y Baptista (2006), expresan que la observación directa consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos o conducta manifiesta. A través de esta técnica el investigador puede observar y recoger datos mediante su propia observación.

Matriz FODA: El propósito de la matriz FODA según Villarroel (2011) es obligar a los líderes a analizar la situación de su organización y planear estrategias, tácticas y acciones para el logro eficaz y eficiente de los objetivos de las organizaciones.

Encuesta: Según Tamayo (2008) la encuesta es aquello que permite dar respuesta a problemas en términos descriptivos como de relación e variables, tras la recogida sistemática de un sistema de información según un diseño previamente establecido que asegure el rigor de la información obtenida.

Diagrama de flujo: Según Chiavenato (1993) el diagrama de flujo es una gráfica que representa la secuencia de rutinas simples. Tiene la ventaja de indicar la secuencia del proceso en cuestión, las unidades involucradas y los y los responsables de su ejecución. Es la representación simbólica o pictórica de un procedimiento administrativo muy importante pues ayuda a designar cualquier representación gráfica de un procedimiento o parte de este.

Se les denominan diagramas de flujo porque los símbolos utilizados se conectan mediante flechas para indicar la secuencia de las operaciones. En la Tabla 2.4 se muestran algunos de los símbolos más habituales para su utilización.

Tabla 2.4:

Símbolos más habituales para la representación de diagramas de flujo.

Símbolo	Descripción
	Se suele utilizar este símbolo para representar el origen de una entrada o el destino de una salida. Se emplea para expresar el comienzo o el fin de un conjunto de actividades.
	Dentro del diagrama de proceso, se emplea para representar una actividad.
	Representa una decisión. Las salidas suelen tener al menos dos flechas (opciones).
	Representan el flujo de productos, información, etc. y la secuencia en que se ejecutan las actividades.
	Representan un documento. Se suelen utilizar para indicar expresamente la existencia de un documento relevante.
	Representan una base de datos y se suele utilizar para indicar la introducción o registro de datos en una base de datos (habitualmente informática).

Nota: Beltrán (2002).

La representación de las actividades a través de este esquema facilita el entendimiento de la secuencia e interrelación de las mismas y de cómo estas aportan valor y contribuyen a los resultados.

La utilización del diagrama de flujo es muy útil cuando:

- ✓ Se quiere conocer o mostrar de forma global un proceso.
- ✓ Es necesario tener un conocimiento básico, común a un grupo de personas, sobre el mismo.
- ✓ Se deben comparar dos procesos o alternativas.

- ✓ Se necesita una guía que permita un análisis sistemático del proceso.

Método Delphi: La metodología Delphi consiste en la utilización sistemática del juicio intuitivo de un grupo de expertos para obtener un consenso de opinión. Los pasos que se siguen para ello son (Cortés e Iglesias, 2005):

1. Concepción inicial del problema: Esclarecer qué objetivo se persigue en el intercambio con los expertos.
2. Selección de los expertos: En cuanto a la selección de los expertos debe calcularse el tamaño de muestra y demostrar, a partir del cálculo del coeficiente de competencia, que poseen conocimientos y argumentación suficiente en el tema que se analiza, tal y como se comentó en la Etapa I del procedimiento.
3. Preparación de los cuestionarios o encuestas: Se preparan las encuestas para hacerlas llegar a los expertos y someterlas a su criterio.
4. Procesamiento y análisis de la información: En este paso se define si existe concordancia entre los expertos o no mediante una prueba de hipótesis donde:

Ho: El juicio de los expertos no es consistente. (No comunidad de preferencia)

H1: El juicio de los expertos es consistente. (Comunidad de preferencia)

Para esta prueba se debe calcular el coeficiente de Kendall (W) que no es más que un coeficiente de regresión lineal que da el grado de correlación entre los expertos o la llamada concordancia. Este es un índice, entre 0 y 1, que indica que no existe concordancia entre los expertos, o que los expertos concuerdan totalmente con los criterios planteados y el orden de los mismos, respectivamente.

Las hipótesis planteadas pueden probarse si $k \geq 7$ (Cantidad de criterios para la evaluación de los expertos) utilizando el estadígrafo Chi- Cuadrado que se calcula:

$$X_{calculada}^2 = n(k - 1)W X_{tabulada}^2 = X^2(\alpha, k - 1) \quad (2.2)$$

Región crítica: X^2 calculado $> X^2$ tabulado.

Chi – Cuadrado tabulado se localiza en la tabla estadística que se corresponde con tal distribución para $k - 1$ grados de libertad y un nivel de significación prefijada. Si se procesa la información en el paquete de programas SPSS se considera como región crítica: $P\text{-Value} < \alpha$. De no existir concordancia entre los expertos se sigue a otra ronda de análisis hasta lograrla realizando los cambios pertinentes en función de lo que evalúan.

En caso de que el número de características sea menor que siete ($k < 7$) se tiene:

$$\text{Región crítica: } S_{\text{calculada}} = \sum \left(R_i - \frac{\sum R_i}{k} \right)^2 > S_{\text{tabulada}} \quad (2.3)$$

Donde:

S_{tabulada} : Se encuentra en la Tabla de Friedman (Friedman, 1940)

R_i : Sumatoria de las evaluaciones dadas por los expertos para cada una de los criterios

Tormenta de ideas: Es una técnica frecuentemente usada para producir ideas creativas. Generalmente se le define como una técnica de creatividad de grupos para generar una gran cantidad de ideas para resolver un problema. Osborn (1953).

La tormenta o lluvia de ideas es una forma de pensamiento creativo encaminada a que todos los miembros de un grupo participen libremente y aporten ideas sobre un tema (Gutiérrez y de la Vara, 2007). Los métodos para su realización aparecen en la Tabla 2.5.

Tabla 2.5: *Métodos para la realización de la tormenta de ideas.*

Variantes	¿Cómo se utiliza?
-----------	-------------------

<p>Rueda libre</p> <p>(No estructurado o flujo libre)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Escoger a alguien para que sea el facilitador y apunte las ideas. 2. Escribir en la pizarra una frase que represente el problema y el asunto de discusión. 3. Escribir cada idea en el menor número de palabras posible. Verificar con la persona que hizo la contribución cuando se está repitiendo la idea. No interpretar o cambiar las ideas. 4. Llegar a conclusiones.
<p>Round-Robin (Estructurada o en círculo)</p>	<p>La diferencia consiste en que cada miembro del equipo presenta sus ideas en un formato ordenado. Por ejemplo: de izquierda a derecha. No hay problema si un miembro del equipo cede su turno si no tiene una idea en ese instante.</p>
<p>Tira de papel (Lluvia de ideas escrita o silenciosa)</p>	<p>Los participantes piensan las ideas pero registran en un papel sus ideas en silencio.</p>

Nota: Curbelo (2013)

Cuestionarios: Según Tamayo (2008) el cuestionario contiene los aspectos del fenómeno que se consideran esenciales; permite, además, asilar ciertos problemas que nos interesan principalmente; reduce la realidad a cierto número de datos esenciales y precisa el objeto de estudio.

Voz del cliente: Es un término que describe la opinión de los clientes sobre sus experiencias y las expectativas que tienen de los productos o servicios de una marca. Se centran en las necesidades del cliente, y en la mejora del producto. Es

un pilar esencial de la experiencia del cliente pues implica medir de forma continua mediante la información brindada para tomar acciones de mejora. Bravo (2008).

Análisis coeficiente competencia: Este cálculo se efectúa a partir de la opinión mostrada por el experto sobre su nivel de conocimiento acerca del problema de la investigación, así como de las fuentes que le permiten argumentar el criterio establecido. Barroso (2003).

Reuniones participativas: Puede definirse como un grupo de personas convocadas para trabajar juntas, durante un tiempo determinado, con un objetivo específico. Estos dos elementos son los que diferencian las reuniones productivas de aquellas ineficaces. López (2008).

Entrevistas: De acuerdo con Mengual (2011), una entrevista es un diálogo entablado que puede suceder entre dos o más personas: el entrevistador formula preguntas y el entrevistado las responde. Se trata de una técnica empleada para diversos motivos, investigación, temas de interés o de divulgación científica.

Diagrama Pareto: El diagrama de Pareto constituye un sencillo y gráfico método de análisis que permite discriminar entre las causas más importantes de un problema (los pocos y vitales), y las que lo son menos (los muchos y triviales). Permite centrarse en los aspectos cuya mejora tendrán más impacto, al optimizar los esfuerzos. Blasco (2010).

Ficha de proceso: Una ficha de proceso se puede considerar como un soporte de información que pretende recabar todas aquellas características relevantes para el control de las actividades definidas en el diagrama, así como para la gestión del proceso (Beltrán, 2002).

Revisión de documentos: Es una técnica en donde se recolecta información escrita sobre un determinado tema, teniendo como fin proporcionar variables que se relacionan indirectamente o directamente con el tema establecido. Hurtado (2008)

Análisis de fiabilidad: La confiabilidad es la probabilidad de que un componente o sistema desempeñe satisfactoriamente la función para la que fue creado, durante un período establecido y bajo condiciones específicas de operación (Gutiérrez y De la Vara, 2007). Para el análisis de confiabilidad pueden utilizarse diferentes procedimientos, estos son explicados por Hernández et al. (1998). Uno de los que más se emplea es el coeficiente Alfa de Cronbach, recomendándose generalmente para que una escala sea confiable que tome valores mayores que 0,7.

Diagrama causa y efecto: El diagrama de causa-efecto es un método gráfico que relaciona un problema o efecto con los factores o causas que posiblemente lo generan. La importancia de este diagrama radica en que obliga a contemplar todas las causas que pueden afectar el problema bajo análisis y de esta forma se evita el error de buscar directamente las soluciones sin cuestionar a fondo cuáles son las verdaderas causas.

El diagrama de causa-efecto se debe utilizar cuando pueda contestarse “sí” a una o las dos preguntas siguientes:

- ¿Es necesario identificar las causas principales de un problema?
- ¿Existen ideas y/u opiniones sobre las causas de un problema?

Existen tres tipos básicos de diagramas de Ishikawa, las cuales dependen de cómo se buscan y se organizan las causas en la gráfica. Estos son (Gutiérrez y De la Vara, 2007):

- 1) Método de las 6M's: Consiste en agrupar las causas potenciales en seis ramas principales: métodos de trabajo, mano de obra, materiales, maquinaria, medición y medio ambiente. Estos seis elementos definen de manera global todo proceso y cada uno aporta parte de la variabilidad del producto final.

- 2) Método de flujo del proceso: Consiste en construir la línea principal del diagrama de Ishikawa siguiendo el flujo del proceso y en ese orden se agregan las causas.
- 3) Método de estratificación o enumeración de causas: Implica construir el diagrama de Ishikawa yendo directamente a las causas potenciales del problema sin agrupar de acuerdo con las 6M's.

Mapa general de procesos: El mapa de procesos es definido por Beltrán, Carmona, Carrasco, Rivas, y Tejedor (2002) como la representación gráfica de la estructura de procesos que conforman el sistema de gestión.

Para la elaboración de un mapa de procesos es necesario reflexionar previamente en las posibles agrupaciones en las que pueden encajar los procesos identificados. La agrupación de los procesos dentro del mapa permite establecer analogías entre procesos, al tiempo que facilita la interrelación y la interpretación del mapa en su conjunto. El tipo de agrupación puede y debe ser establecido por la propia organización, no existiendo para ello ninguna regla específica (Beltrán, Carmona, Carrasco, Rivas, y Tejedor, 2002).

El mapa de procesos permite a una organización identificar los procesos y conocer la estructura de los mismos, reflejando las interacciones que se establecen entre ellos, aunque no permite saber cómo son por dentro y cómo permiten la transformación de entradas en salidas.

5Ws y 1H: Se emplea como guía para elaborar los planes de mejoramiento de la calidad (Pons y Villa, 2006) a partir de la respuesta a 6 interrogantes. En la Tabla 2.6 se presentan dichas interrogantes.

Tabla 2.6:

Resumen de la técnica 5W y 1H.

Criterio		Pregunta	Acción
Asunto	¿Qué?	¿Qué se hace?	Eliminar tareas innecesarias

Propósito	¿Por qué?	¿Por qué esta actividad es necesaria?	Eliminar tareas innecesarias
Lugar	¿Dónde?	¿Dónde se hace?	Cambiar la secuencia o combinación
Persona	¿Quién?	¿Quién la realiza?	Cambiar la secuencia o combinación
Secuencia	¿Cuándo?	¿Cuándo es el mejor momento de hacerlo?	Cambiar la secuencia o combinación
Método	¿Cómo?	¿Cómo se hace? ¿Es este el mejor método? ¿Hay otro método de hacerlo?	Simplificar la tarea

Nota: Covas (2009).

Conclusiones del Capítulo II

Al término del presente Capítulo se arriban a las siguientes conclusiones:

1. El procedimiento Parrado (2019) para la mejora de la calidad de los servicios gastronómicos en restaurantes del sector no estatal considera los principales antecedentes que en el tema se han dado en Cuba, en particular para este tipo de servicios, se distingue por el conjunto de pasos específicos que son aplicables en estos servicios, integra y desarrolla de forma coherente la metodología Seis Sigma.
2. Las variables críticas de calidad identificadas para los servicios gastronómicos, y su asociación con el conjunto de normativas que en el país se exigen para este sector representan un referente importante para iniciar y guiar trabajos enfocados a la mejora de la calidad en este tipo de actividad. Gracias a las diferentes herramientas que se utilizan en el procedimiento y luego de un análisis crítico, se selecciona el procedimiento que es capaz de consolidar las mejoras requeridas para la organización.



Capítulo III

Capítulo III: Aplicación del procedimiento para la mejora de la calidad de los servicios en el restaurante Bahía en Cienfuegos

Introducción

En el presente capítulo se muestran los resultados relacionados con la aplicación de la primera etapa del procedimiento propuesto por Parrado (2019) en el restaurante Bahía de la provincia de Cienfuegos, perteneciente al sector no estatal.

3.1 Aplicación de la primera etapa del procedimiento Parrado (2019) en el restaurante Bahía de Cienfuegos.

Etapas I: Definir

Paso 1: Crear y capacitar el equipo de trabajo

Para comenzar la investigación se crea el grupo de trabajo compuesto por especialistas, propietario, entre otros.

Con el objetivo de formar el equipo de trabajo, se calcula el número de expertos necesarios, como resultado obtenemos nueve personas.

$$n = \frac{(p(1-p) k)}{i^2} = \frac{0.034(1-0.034)3.8416}{(0.12)^2} = 8.75 \approx 9 \text{ expertos}$$

Dónde:

k: Constante que depende del nivel de significación estadística. La determinación de la constante es acorde al nivel de confianza escogido para el trabajo ($\alpha=0.05$).

p: Proporción de error que se comete al hacer estimaciones del problema con n expertos. (0.034)

i: Precisión del experimento. (0.12)

El equipo de trabajo queda formado de la siguiente manera:

- Profesores (4) de la carrera de Ingeniería Industrial de la Universidad de Cienfuegos.
- Especialista de la Asociación de Cantineros de Cienfuegos (1)
- Profesor de la Escuela de Hotelería y Turismo (1)
- Trabajadores del Restaurante Bahía (3)

Para asegurar que los expertos que se consultan verdaderamente pueden aportar criterios significativos respecto al tema objeto de estudio se procede al cálculo del coeficiente de competencia de cada uno de ellos. Los resultados se muestran en la Tabla 3.1

Tabla 3.1

Coeficiente de competencia de los expertos.

Experto	Coeficiente de conocimiento (Kc)	Coeficiente de argumentación (Ka)	Coeficiente de competencia ($K_{comp} = \frac{Kc + Ka}{2}$)	Nivel	
1.	0.9	$0.3+0.5+4*0.05=1$	0.95	Alto	x
2.	0.8	$0.2+0.4+0.03+0.04*3=0,75$	0.775	Medio	-
3.	0.9	$0.3+0.5+4*0.05=1$	0.95	Alto	x
4.	0.9	$0.3+0.5+2*0.04+0.05+0.04=0.97$	0.935	Alto	x
5.	0.6	$0.2+0.5+0.03+3*0.04=0.85$	0.725	Medio	-
6.	0.9	$0.2+0.5+0.04+3*0.05=0.89$	0.895	Alto	x
7.	0.7	$0.3+0.5+0.03+0.04+0.05+0.04=0.96$	0.83	Alto	x
8.	0.8	$0.3+0.5+0.03+0.04+0.05+0.04=0.96$	0.88	Alto	x
9.	0.7	$0.2+0.5+0.05*2+0.04*2=0.88$	0.79	Medio	x
10.	0.8	$0.2+0.4+4*0.04=0.76$	0.78	Medio	x
11.	0.7	$0.2+0.4+0.04*3+0.04=0.76$	0.73	Medio	-
12.	0.8	$0.2+0.5+3*0.05+0.04=0.89$	0.84	Alto	x

Nota: Elaboración propia.

Se observa que la calificación de la competencia de los nueve expertos seleccionados se encuentra en el rango entre alta y media, lo que se considera adecuado.

Aunque los miembros del equipo de trabajo tienen nociones generales del tema y poseen un nivel de competencia entre alta y media en relación a la temática que se aborda, se procede a realizar una capacitación a través de sesiones de trabajo en forma de talleres. De esta forma se establecen aquellos elementos y criterios necesarios que permitan lograr de manera satisfactoria la implementación del procedimiento.

Paso 2. Caracterización del restaurante

A lo largo de siglos la bahía de Cienfuegos ha sido fuente de inspiración de leyendas, asentamientos, poetas, negocios. Fue la década del 50 del pasado siglo ejemplo de ello, donde nace en el extremo sur el Hotel Bahía, frente al servi-centro de igual nombre con su cafetería Bahía. Descendientes de los últimos propietarios que tuvo este lugar y al seguir con la tradición familiar se apertura hacia finales del 90 el Restaurante Bahía, situado en la avenida 40, entre las calles 37 y 39 con número de vivienda 3714.

El 5 de abril de 1997 pasa de ser una simple vivienda familiar y queda inaugurado dicho restaurante. Los elementos decorativos característicos del lugar están relacionados con la bahía cienfueguera. Peces disecados colocados como parte del ornamento familiar crean un ambiente acogedor, permiten al cliente disfrutar del lugar y olvidar por momentos que es una residencia privada. Barcos de disímiles escalas colocados en la barra del bar compaginan de una exitosa manera junto a un mojito cubano. Todo este contexto, propicia a los clientes a

optar por platos de mariscos, es así como se crea una de las razones por las cuales el restaurante es visitado con frecuencia y elogiado a su vez.

El restaurante se encuentra conformado por 4 áreas fundamentales: 1 salón principal, 1 salón intermedio, un reservado y una cocina. El salón principal cuenta con una capacidad para 30 comensales y el salón intermedio tiene una capacidad para 8. La cocina dispone de 5 áreas fundamentales: lunch, fregado, elaboración, área caliente y área fría. El restaurante dispone además de dos baños.

El Bahía tiene como **misión**: Introducir y fomentar elementos que contribuyan a la satisfacción culinaria del público al tener en cuenta sus gustos y preferencias.

La dirección del restaurante se ha propuesto como **visión**: Somos un lugar de preferencia del público nacional e internacional en la ciudad de Cienfuegos.

Para alcanzar esta visión se trazan como objetivos:

- 1) Participar en eventos culinarios demostrativos y competitivos.
- 2) Elevar el nivel de conocimiento sobre temas gastronómicos de los trabajadores.
- 3) Lograr una mayor afluencia de clientes en temporada baja turística.
- 4) Ampliar los soportes publicitarios en función de la promoción nacional e internacional.
- 5) Contribuir a desarrollar relaciones de camaradería y cooperación con el resto de los restaurantes por cuenta propia.
- 6) Diseñar ofertas atractivas para festividades (navidad, día de las madres y los padres, día de los enamorados, fin de año, cumpleaños y otros).
- 7) Desarrollar nuevas líneas de servicios como: servicio a domicilio y chef a la casa.
- 8) Confeccionar una carta gourmet para los clientes que soliciten este servicio.
- 9) Patrocinar eventos como forma de publicidad para el restaurante.
- 10) Incrementar los ingresos del restaurante a partir de la comercialización de los servicios a una mayor cantidad de clientes.

La estructura organizativa del restaurante se muestra en la Figura 3.1, donde se puede observar la relación jerárquica existente entre el equipo de trabajo y el propietario del mismo.

Figura 3.1

Organigrama del Restaurante Bahía.

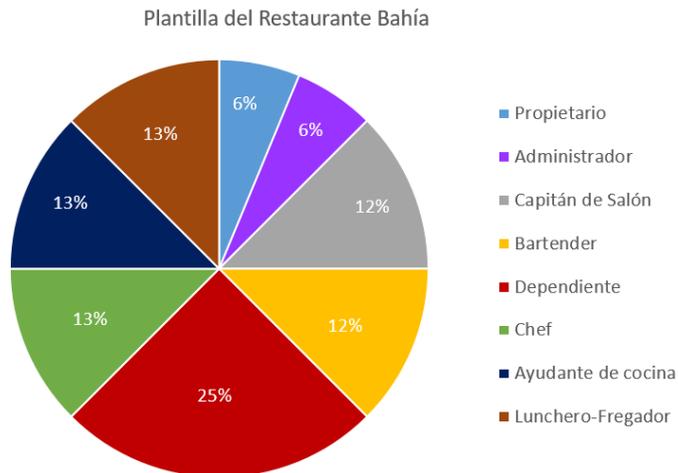


Nota: Elaboración propia.

El equipo de trabajo está integrado por 18 trabajadores incluyendo al propietario y administrador. La edad promedio es de 35 años. En la Figura 3.2 se muestra la plantilla de trabajadores. Se observa que el 25% de los empleados son dependientes. Un 49 % de los empleados laboran en el salón y en la cocina un 39 %.

Figura 3.2

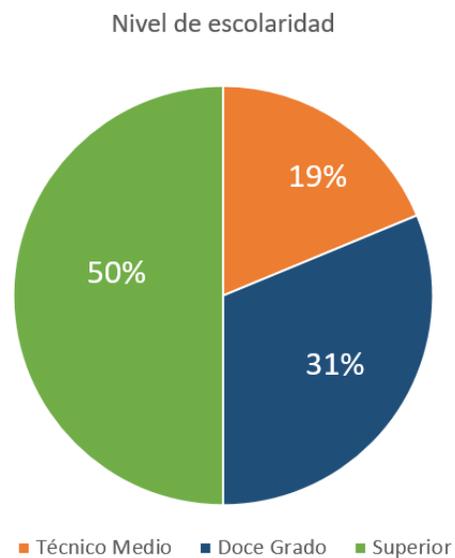
Plantilla de trabajadores.



Nota: Elaboración propia.

Figura 3.3

Nivel de escolaridad.



Nota: Elaboración propia.

Como se muestra en la Figura 3.3, relacionada con el nivel de escolaridad en el restaurante Bahía, el 19% de los trabajadores son técnicos medio, mientras que el 50% de los trabajadores son graduados universitarios.

La competencia que debe enfrentar el restaurante es fuerte puesto que existen varios restaurantes privados con ofertas atractivas y platos de la cocina internacional y nacional, caracterizados por la calidad, con un diseño novedoso,

atractivo y una gran autonomía para las compras y la fijación de precios; además aplican las relaciones públicas para atraer y lograr la lealtad de los clientes. El Bahía identifica como principales competidores los restaurantes: Las Mamparas, Hostal Marina, Brisas del Mar, y Casa Prado, aunque existen otros que en menor medida pueden afectarlos como son los restaurantes: Doña Nora y El Ocaso.

Principales proveedores:

- Cadenas de tiendas estatales (CIMEX, TRD)
- Mercados industriales
- Mercado agropecuario
- Negocios por cuenta propia

El Restaurante Bahía tiene como público objetivo a aquellas personas nacionales y extranjeras que se encuentran en la ciudad de Cienfuegos, con ingresos medio-alto, con un adecuado estilo de vida y buenas costumbres.

Principales clientes:

- Franceses
- Españoles
- Cubanos

Paso 3: Determinar posible categoría del restaurante según NC 126: 2001

La posible categoría del restaurante se determina mediante trabajo con los expertos a partir de lo plasmado en la NC 126:2001. En el caso del restaurante Bahía su posible categoría es “dos tenedores”, pues es en esta categoría en la que el restaurante reúne la mayor cantidad de requisitos según la norma.

Paso 4: Diagnóstico de la situación actual

Para el diagnóstico de la situación en la que se encuentra el restaurante se realizan entrevistas a trabajadores y directivos, tormentas de ideas, observación directa y trabajo con los expertos. Se determina mediante la matriz DAFO

(debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) la situación competitiva del restaurante en el mercado (situación externa) y las características internas (situación interna) de la misma, donde son puntualizados aquellos aspectos de mayor impacto que condicionan tanto su situación actual como su desarrollo futuro.

Análisis Interno

Fortalezas

- Colectivo estable: Muchos de los trabajadores existentes son fundadores del propio restaurante. El mantener el mismo colectivo, o la mayor parte de él, por varios años hace que los clientes habituales de la casa sientan determinada seguridad. Sus requisitos serán cumplidos con la misma calidad de siempre o incluso mejor. Cada trabajador se siente más como en una segunda casa donde conoce todo al detalle permitiéndose así perfeccionarse en cualquiera que sea la actividad que desempeñe.
- Capacidad de patrocinar: El restaurante cuenta con los recursos necesarios para patrocinar diferentes eventos que le permiten su promoción y desarrollo.
- Ambiente acogedor para cenas y ocasiones especiales: El restaurante cuenta con una decoración acogedora y propia, iluminación adecuada, clima agradable y natural, música tenue y otros factores que le distinguen del resto; además de redecorar para cada fecha y evento especial.
- Flexibilidad de ofertas personalizadas: El restaurante es flexible en cuanto a sus ofertas con aquellos clientes que lo requieran y en dependencia de la ocasión.
- Existencia de un reservado: El restaurante cuenta con un salón que en muchas ocasiones suele prestar servicios para ceremonias de bodas,

cumpleaños, fiestas de graduación, por lo que crece la demanda de clientes que desean optar por el servicio gastronómico de una manera más privada y familiar, sin necesidad de interactuar con demás comensales ajenos a la ocasión.

Debilidades

- Personal contratado no profesional: Se dificulta el hecho de encontrar personal preparado en el sector servicios. Dicha preparación está a disposición solamente de aquellas personas que cumplen con determinados requisitos y por lo general estas ya están destinadas a una plaza en el sector estatal. No obstante, se desea comenzar a dar participación al sector privado en determinados cursos relacionados con los servicios. Otra de las variables que afectan el proceso de contratación es la legislación existente para el sector cuenta propia, la que imposibilita probar al aspirante a la plaza antes de contratar el mismo, por lo que la práctica diaria es su escuela, de manera que si el trabajador es inexperto se corre el riesgo de un mal servicio y como consecuencia afectar la satisfacción del cliente.
- Fluctuación del personal: La fluctuación del personal está dada principalmente por el desconocimiento de los nuevos trabajadores acerca de la gastronomía y lo que implica. Cada vez que entra un nuevo trabajador el restaurante invierte en preparación y capacitación del mismo.
- Demora en el servicio: En disímiles ocasiones, cuando el restaurante esta con todas sus capacidades ocupadas; se crea un cuello de botella en la cocina pues son insuficientes los fogones. No importa cuán ágil o experto sean los dependientes si en la cocina no están listos los pedidos en el tiempo establecido, se atrasa el servicio y los clientes se quedan insatisfechos.

- *Inexistencia de un área de espera:* Con la alta demanda que el lugar tiene, principalmente los fines de semana, cuando todas las plazas están ocupadas, suele crearse una fila en la puerta del restaurante donde los clientes deben esperar a ser atendidos y pasar varios minutos y en ocasiones horas parados.

Análisis Externo

Oportunidades

- *Posición geográfica:* El restaurante Bahía se ubica al finalizar el prado cienfueguero, luego de girar una cuadra hacia la izquierda, excelente posición geográfica, la que permite que los clientes descubran el lugar con facilidad tras transitar una parte muy popular de la ciudad.
- *Temporada de alta turística:* En el restaurante la mayoría de la clientela es extranjera, por lo que la temporada de alta turística le favorece considerablemente, proporcionándole nuevos consumidores.
- *Precios elevados de la competencia:* El Bahía cuenta con precios similares e inferiores a la mayoría de sus competidores, lo que le beneficia, dado que en la mayoría de las ocasiones los clientes evalúan la relación calidad-precio.
- *Oferta de cursos de preparación:* Las escuelas de turismo, revistas y asociaciones gastronómicas ofrecen cursos de capacitación para trabajadores por cuenta propia.
- *Existencia de eventos para patrocinar:* El patrocinio de diferentes eventos favorece la publicidad del restaurante y permite que otros sectores conozcan del mismo.

- Nuevas leyes para el sector cuenta propia: Resultado del contexto en el que se encuentra Cuba, han surgido nuevas leyes que posibilitan el perfeccionamiento del sector cuenta propia en el país al exigir la mejora de la calidad de los servicios que estos ofrecen.

Amenazas

- Temporada de baja turística: La temporada de baja afecta las ventas del restaurante ya que el público mayoritario que visita el restaurante Bahía es extranjero.
- Precios de la materia prima: Se evidencia un incremento de los precios en el mercado.
- Inestabilidad de la materia prima: Con el aumento de los trabajadores por cuenta propia la materia prima se ha vuelto muy inestable en los mercados, por lo que el restaurante debe realizar variaciones en el menú frecuentemente, en función de la materia prima existente, lo que trae consigo el disgusto por parte de algunos clientes que vienen en busca de sus platos habituales.

Se conoce por datos históricos del restaurante que han existido quejas y problemas identificados por los clientes que frecuentan el lugar, referidas a diferentes aspectos que interfieren en su satisfacción; las mismas se muestran a continuación:

- Personal que trata directamente con los clientes. El restaurante vela continuamente porque el personal que se contrata esté capacitado y domine lenguas extranjeras, a pesar de que la mayoría de los trabajadores dominan el idioma inglés, los clientes que no dominan esta lengua se mantienen quejas referidas al poco dominio principalmente del idioma francés, pues la mayoría de los consumidores son de habla francesa.

- Demora en el servicio, pues algunos platos demoran más de lo normal y el tiempo entre platos tampoco es el adecuado debido a la necesidad de más fogones.
- Inestabilidad de los productos ofrecidos, pues en determinadas ocasiones el restaurante no puede mantener la totalidad de los productos en el menú, y los clientes se molestan por no poder consumir sus platos de preferencia.
- Precios más elevados que en meses anteriores, pues con la inflación de los precios en el mercado, encontrar la materia prima se dificulta y en ocasiones es comprada al doble de su valor.
- Clientes insatisfechos en espera de pasar al restaurante, pues cuando el lugar está lleno no existe un área para poder sentar a los clientes, ofrecerles alguna bebida mientras se desocupan las mesas.

Como se puede apreciar se identifican varios aspectos que intervienen en la calidad del servicio, la mayoría de estos referidos al proceso clave, donde interactúa el cliente, razón de ser de la empresa.

Paso 5: Mapeo del proceso

En la Figura 3.4 se muestra el mapa general de procesos de la organización, como se puede observar que el proceso de restauración es clave para la organización, pues es este el que garantiza directamente el cumplimiento su misión.

Anjard (1998) plantea que considera que un mapa de procesos es una ayuda visual para imaginarse el proceso donde se muestra la unión de entradas, resultados y tareas. Detalla todas las acciones que se implementan de una manera sencilla para que sea mejor y más eficaz su comprensión.

Es una técnica muy extendida y cotidiana, que permite definir, describir, analizar y mejorar los procesos para perfeccionar los resultados deseados por los clientes. Aldowaisan (1999).

Los mapas de proceso además de incitar al nuevo pensamiento, constituyen una de las maneras más eficaces de ganar una comprensión de los procesos existentes. Peppard (1995).

Figura 3.4

Mapa General de Procesos del Restaurante Bahía.



Nota: Adaptado de Parrado (2016).

Según los resultados obtenidos hasta el momento se decide llevar a cabo la descripción del proceso clave en el restaurante, pues los problemas detectados apuntan al mismo. Para la descripción del proceso resulta imprescindible desarrollar dos actividades fundamentales. La primera de ellas es la descripción de las actividades del proceso y la segunda es la descripción de las características del proceso. En el **Anexo 12 y 13** se muestran la ficha del proceso y el diagrama SIPOC del restaurante Bahía respectivamente.

Paso 6: Determinar Variables Críticas de Calidad a estudiar en el restaurante

Para establecer si es necesario estudiar alguna otra VCC se tiene en cuenta el criterio de los expertos y se aplica el Método Delphi para obtener un consenso de opinión entre los mismos. En el **Anexo 14** se muestra la consulta al grupo de expertos. Los resultados se procesan con el paquete estadístico SPSS Versión 22. Para valorar si existe comunidad de criterios entre los expertos se realiza la prueba no paramétrica W de Kendall, con hipótesis a contrastar:

Ho: El juicio de los expertos no es consistente. (No comunidad de preferencia)

H1: El juicio de los expertos es consistente. (Comunidad de preferencia)

A partir de la tabla 3.2 se puede afirmar que el juicio de los expertos es consistente y que existe comunidad de preferencia entre los mismos, con un W de Kendall de 0,968. De lo que se concluye en trabajar con las VCC ya definidas por el procedimiento.

Tabla 3.2:

Procesamiento de datos de la consulta a expertos en SPSS Versión 22.0.

		P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10
N	Valid	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		1,0	1,0	1,0	,00	1,0	,00	1,0	1,0	1,0	1,0
Median		1,0	1,0	1,0	,00	1,0	,00	1,0	1,0	1,0	1,0
Mode		1	1	1	0	1	0	1	1	1	1

<i>Test Statistics</i>	
N	9
Kendall's W^a	,968
Chi-Square	387,325
df	12
Asymp. Sig.	,000

a. Kendall's Coefficient of Concordance

Nota: Elaboración propia.

De modo que para el restaurante Bahía las VCC son las siguientes:

- Elementos tangibles
- Fiabilidad
- Capacidad de respuesta
- Personal
- Precio
- Seguridad
- Satisfacción

Paso 7: Plantear el problema

A partir del análisis realizado en los pasos anteriores se define el siguiente problema: El Restaurante Bahía del sector cuenta propia del municipio de Cienfuegos presenta deficiencias que atentan contra la calidad total de los servicios brindados en la entidad.

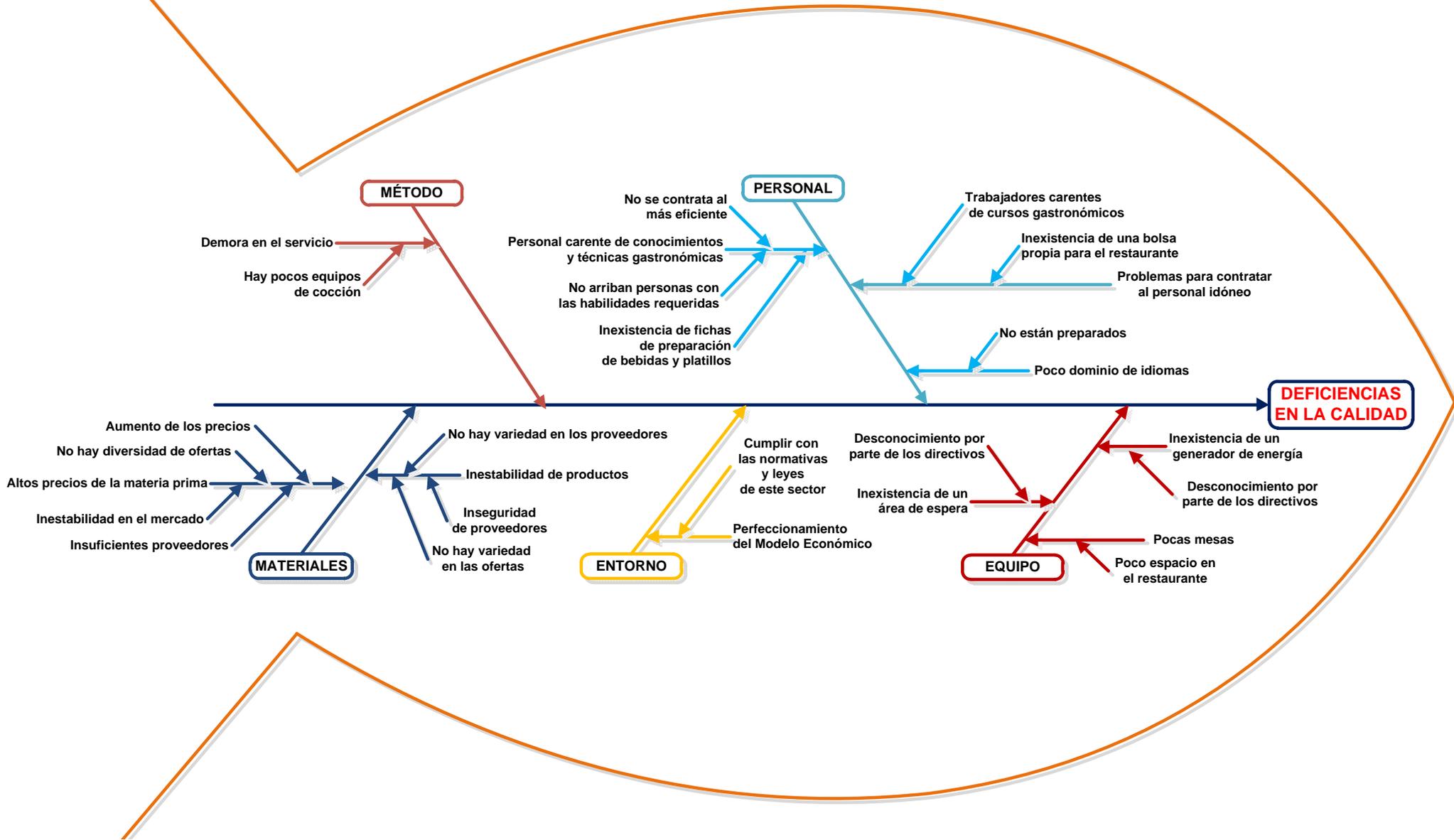
- Personal contratado no profesional: Se dificulta el hecho de encontrar personal preparado en el sector servicios. Dicha preparación está a disposición solamente de aquellas personas que cumplen con determinados requisitos y por lo general estas ya están destinadas a una plaza en el sector estatal. No obstante, se desea comenzar a dar participación al sector privado en determinados cursos relacionados con los servicios. Otra de las variables que afectan el proceso de contratación es la legislación existente para el sector cuenta propia, la que imposibilita probar al aspirante a la plaza antes de contratar el mismo, por lo que la práctica diaria es su escuela, de manera que si el trabajador es inexperto se corre el riesgo de un mal servicio y como consecuencia afectar la satisfacción del cliente.

- Inexistencia de un generador de energía: En ocasiones el restaurante se ha visto afectado por pérdida de fluido eléctrico y al no presentar un generador de energía que habilite parte de los salones principales y cocina, los clientes se marchan insatisfechos debido a diferentes causas. Se afecta la elaboración de platos principales que solo pueden ser hechos en equipos eléctricos como hornos, microondas, frentas. También se afecta todo lo relacionado con las bebidas pues muchos de los cócteles son preparados en batidoras y las bebidas que sean enlatadas o embotelladas pueden perder temperatura y ser servidos incorrectamente. El restaurante es climatizado y con una iluminación tenue, que al no tener fluido eléctrico la temperatura del lugar no se hace agradable y se dificulta la visibilidad, sobre todo en las noches.
- Inexistencia de más equipos en la cocina: Es necesario equipos que agilicen el proceso de cocción, como fogones y hornillas principalmente para poder cumplir con las normas establecidas de tiempo desde que el cliente llega a la mesa hasta que se marcha. Con varios equipos trabajando a la misma vez es posible cumplir con la demanda de más de 50 comensales, que es la capacidad que tiene el restaurante.
- Inexistencia de un área de espera para los clientes: El restaurante cuenta con varios salones, pero cuando todos están ocupados los clientes deben esperar fuera de la organización y en ocasiones el clima no ha sido el más propicio para realizar este aguardo. También cuando la familia es numerosa y viajan con niños pequeños o ancianos, los clientes prefieren buscar otro lugar pues no les es posible quedarse en la fila con tales condiciones.

Teniendo en consideración los resultados alcanzados hasta el momento con la aplicación de la primera etapa del procedimiento Parrado (2019) se decide realizar un diagrama Ishikawa que posibilita determinar las posibles causas al problema enunciado. Se acude al equipo de trabajo y se realizan además entrevistas no estructuradas a trabajadores y directivos para la conformación de dicho diagrama.

Figura 3.5

Diagrama Ishikawa restaurante Bahía



Nota: Elaboración propia.

A partir del análisis de causas se procede al diseño de los planes mediante el uso de la técnica 5W's y 1H. En la tabla 3.3 a continuación se muestran los planes de mejora propuestos.

Tabla 3.3:

Planes de mejora.

Oportunidad de mejora: Inestabilidad y falta de preparación del capital humano (Dependientes) Meta: Contar con un personal idóneo en el Restaurante Bahía Responsable general: Propietario					
Qué	Quién	Cómo	Por qué	Cuándo	Dónde
Impartir clases de inglés básico y francés para el personal del salón y bar	Profesor de inglés Profesor de francés	Mediante la contratación de un profesor de inglés y francés para que imparta el curso	Porque el personal actual tiene muy poco o cero dominio de los idiomas y la mayoría de los clientes son de habla extranjera	Enero de 2022 todos los sábados y domingos de 8:00 am a 10:00 am hasta que el personal esté capacitado	Restaurante Bahía
Seleccionar personal para incorporarlo en la Escuela de Hotelería y Turismo	Propietario y Capitán de salón	Mediante un estudio de idoneidad	Porque a la hora de contratar nuevo personal o incluso con los trabajadores existentes es preciso dominar conocimientos sobre los servicios	Enero de 2022 Siempre que se abra convocatoria para la matrícula de estos cursos	Restaurante Bahía
Socializar los conocimientos adquiridos por el personal preparado o en	Capitán de salón y personal capacitado	Mediante talleres	Porque el personal necesita contar con conocimientos	Siempre que sea necesario	Restaurante Bahía

preparación al personal no capacitado			os más actuales para brindar un buen servicio		
Realizar una ficha de preparación de cada platillo y bebida	Propietario y Capitán de salón	Realizando una tabla resumen que contenga los ingredientes de los platos y forma de preparación	Para que sirva de guía para el trabajador	Enero de 2022 y cada vez que existan variaciones en el menú	Restaurante Bahía
Confeccionar una bolsa de trabajadores propia del restaurante	Propietario	Mediante la utilización del procedimiento de selección	Porque el restaurante debe tener acceso a personal idóneo	Enero de 2022	Restaurante Bahía
Oportunidad de mejora: Mejora en las condiciones de trabajo en el restaurante					
Meta: Contar con una mejor infraestructura que cumpla los requisitos de calidad					
Responsable general: Propietario					
Qué	Quién	Cómo	Por qué	Cuándo	Dónde
Instalación de un fogón	Propietario	Mediante un estudio de las ofertas en el mercado	Porque existen demoras en el proceso, producto a la insuficiente capacidad de cocina	Enero de 2022	Restaurante Bahía
Instalación de un generador de energía	Propietario	Mediante un estudio de las ofertas en el mercado	Porque existen quejas debido a los problemas que conllevan prestar un servicio	Marzo de 2022	Restaurante Bahía

			gastronómico o sin electricidad		
Verificar y calibrar los equipos de medición existentes	Oficina de Normalización y Metrología de Cienfuegos	Mediante la contratación de sus servicios	Porque todos los equipos de medición con que trabaje el restaurante deben ser fiables	Marzo de 2022	Restaurante Bahía
Oportunidad de mejora: Problemas en el diseño y la distribución de la instalación Meta: Mejorar el diseño y distribución del local Responsable general: Propietario					
Qué	Quién	Cómo	Por qué	Cuándo	Dónde
Diseñar un área de espera para los clientes	Propietario	Mediante un análisis de la distribución en planta del local	Porque los clientes llegan y si la instalación está llena no tienen lugar para esperar cómodamente	Marzo de 2022	Restaurante Bahía

Conclusiones del Capítulo III

Al término del presente Capítulo se arriban a las siguientes conclusiones:

1. Los principales problemas identificados con la aplicación del procedimiento están relacionados cuestiones internas del restaurante, es el personal, la infraestructura y el servicio los que mayor repercusión poseen, sin embargo, existen además un conjunto de aspectos de carácter externo a la organización en los que no se puede ejercer acción para la mejora.
2. Se proponen un conjunto de acciones encaminadas a la mejora en función de las principales insatisfacciones identificadas en la calidad del servicio elaborándose el perfil de competencias para el cargo de dependiente gastronómico, el diseño de un procedimiento para la selección e integración del personal, la inversión en equipos que agilicen el trabajo. La inversión de otros equipos que permitan trabajar en condiciones repentinas representen comodidad para el cliente y la reestructuración del lugar para un área de espera.



Conclusiones

Conclusiones generales

Al término de la presente investigación se arriban a las siguientes conclusiones:

1. La calidad de los servicios en restaurantes tanto a nivel internacional como nacional se considera un factor clave para responder a los retos del sector. En este sentido las percepciones de los clientes en relación al servicio recibido son una fuente de retroalimentación en materia de calidad para garantizar la mejora continua.
2. Existen varios procedimientos para la mejora de la calidad en los servicios de los cuales se escoge Parrado (2019) por los resultados positivos de su aplicación al sector de los servicios y en particular los gastronómicos.
3. La implementación de la primera etapa del procedimiento para la mejora de la calidad de los servicios gastronómicos en el restaurante Bahía permite comprobar la hipótesis planteada en la investigación.



Recomendaciones

Recomendaciones

1. Continuar con la aplicación de todas las etapas del procedimiento Parrado (2019) pues propone un conjunto de acciones encaminadas a la mejora en función de las principales insatisfacciones identificadas en la calidad del servicio.
2. Socializar los resultados del estudio en el restaurante Bahía de la provincia de Cienfuegos como experiencia para la mejora de la calidad en los servicios gastronómicos.
3. Facilitar la categorización oficial a los restaurantes del sector no estatal según lo que establece la NC 126:2001.
4. Propiciar mayor capacitación al sector no estatal al utilizar los resultados de este tipo de experiencias como casos para el análisis y su aplicación.



Bibliografía

Bibliografía

- Adler. (2013). Comprensión de los conceptos de culinaria y gastronomía. Universidad Federal de Pelotas.
- Aldowaisan, T. A. (1999). Business process reengineering: an approach for process mapping. *Omega International Journal of Management Science.*, 27.
- Alejos, F. y Guillermo, J. (2017). *Metodología de implantación de modelo de mejora de procesos Lean Six Sigma en entidades bancarias*. (Tesis de maestría), Universidad de Piura.
- Anjard, R. P. (1998). Process Mapping: a valuable tool for construction management and other professionals. *MCB University Press*, 16(¾).
- Alvarado, K. y Pumisacho, V. (2017). Prácticas de mejora continua, con enfoque Kaizen, en empresas del Distrito Metropolitano de Quito: Un estudio exploratorio. *Intangible Capital*, 13(2), 479-497.
- Andersson, R., Eriksson, H. y Torstensson, H. (2006). Similarities and differences between TQM, six sigma and lean. *The TQM magazine*, 18(3), 282-296.
- Antonio, J. (2010). Nociones Básicas De Restaurantería. Clasificación de los restaurantes [Mensaje en un blog]. <https://tallerdeturismopractico2.blogspot.com/p/clasificacion-de-los-restaurantes.html>
- Antony, J. (2006). Six sigma for service processes. *Business Process Management Journal*, 12(2), 234-248.
- Antony, J. (2008). Can Six Sigma be effectively implemented in SMEs? *International journal of productivity and performance management*, 57(5), 420-423.
- Antony, J. (2013). What does the future hold for quality professionals in organizations of the twenty-first century? *The TQM Journal*, 25(6), 677-685.
- Antony, J., Kumar, M. y Tiwari, M. (2005). An application of Six Sigma

- methodology to reduce the engine-overheating problem in an automotive company. *Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers, Part B: Journal of Engineering Manufacture*, 219(8), 633-646.
- Arjomandi, M., Kestell, C. y Grimshaw, P. (2009). *An EFQM Excellence Model for higher education quality assessment*. Paper presented at the 20th Annual Conference for the Australasian Association for Engineering Education, 6-9 December 2009: Engineering the Curriculum.
- Arthur, J. (2014). Lean six sigma: A fresh approach to achieving quality management. *Quality Management Journal*, 21(4), 6-9.
- Barbosa, E. (2012). *Metodología para la integración de Seis Sigma y Lean en una empresa Pyme*. (Tesis de grado), León: Universidad de León.
- Barbosa-Saucedo, É. A., Gracia-Villar, S. y Dzul-López, L. A. (2011). How to improve business competitiveness in Tamaulipas?: Six Sigma, an alternative for small and medium enterprises. *Ciencia UAT*, 5(3), 56.
- Beltrán, J., Carmona, M., CARRASCO, R., RIVAS, M. y TEJEDOR, F. (2002). Guía para una Gestión Basada en Procesos Instituto Andaluz de Tecnología. *Imprenta Berekintza*.
- Benavides, M. A., Cardenal, N. y Ocabed, C. (2016). *Propuesta de estrategias de mejoras en la gestión de la calidad del servicio de atención al cliente en el restaurante Perú, ubicado en el municipio de Diriamba, departamento de Carazo, durante el segundo semestre del año 2016*. (Tesis de grado), Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua.
- Berdugo, C., Barbosa, R. y Prada, L. (2016). Variables relevantes para la medición de la calidad percibida del servicio bancario. *Dyna*, 83(197).
- Bermúdez, J., Betancurt, L. y Muñoz, J. (2016). Six Sigma as a tool of continuous improvement: Case study. *Espacios*.
- Bitner, M. J. (1992). Service scapes: the impact of physical surroundings on customers and employees. *Journal of marketing*, 56(2), 57-71.
- Boullon, R. C. (1998). *Marketing turístico: una perspectiva desde la planificación* Ediciones Machi.
- Brookins, M. (2014). Ejemplos de empresas de servicios profesionales.

<https://pyme.lavoztx.com/ejemplos-de-empresas-de-servicios-profesionales-11400.html>

- Cabrera. (2010). *Aplicación de un procedimiento de mejora a procesos ordenados secuencialmente a partir de métodos multicriterios.*
- Campatelli, G., Citti, P. y Meneghin, A. (2011). Development of a simplified approach based on the EFQM model and Six Sigma for the implementation of TQM principles in a university administration. *Total Quality Management & Business Excellence*, 22(7), 691-704.
- Caraballo, Y. (2016). *Evaluación de la calidad percibida de servicios del Restaurante El Ranchón “Cuando a Cienfuegos Llegué” de Cienfuegos.* (Tesis de grado), Universidad de Cienfuegos.
- Cardozo, K. (2015). Métodos de mejora continua [Mensaje en un blog]. <http://ejercicio2informatica.blogspot.com/p/metodos-de-mejora-continua.html>
- Carman, J. M. (1990). Consumer perceptions of service quality: an assessment of T. *Journal of retailing*, 66(1), 33.
- Castañeda, M. P. y Salazar, L. P. L. (2018). DMAIC como estrategia para control de dureza en la fabricación de galletas. *Reaxion, Ciencia y tecnología universitaria.*
- Catherwood, P. (2002). What's different about Six Sigma? *Manufacturing Engineer*, 81(4), 186-189.
- Comisión Económica para América latina y el caribe (CEPAL) U. (2000). *La Economía Cubana: Reformas estructurales y desempeño en los noventa. Fondo de Cultura Económica.*
- Chacom, E. y Ever, F. (2012). Servicio al cliente en los restaurantes del municipio de san pedro la laguna. *Universidad Rafael Landívar.*
- Chakraborty, A. y Kay, T. (2013). An empirical analysis on Six Sigma implementation in service organisations. *International Journal of Lean Six Sigma*, 4(2), 141-170.
- Chakravorty, S. S. (2009). Six Sigma programs: An implementation model. *International journal of production economics*, 119(1), 1-16.

- Chiaburu, G. (2014). *Lean Six Sigma en las administraciones públicas*. (Tesis de Maestría). Universidad de Cantabria.
- Chiavenato. (1993). *Administración de Recursos Humanos*. Mac Graw-Hill.
- Civera, M. (2008). *Análisis de la relación entre calidad y satisfacción en el ámbito hospitalario en función del modelo de gestión establecido*. (Tesis Doctoral). Universidad de Jaume.
- Correa, A. (2017). *Aplicación de la ruta de calidad en el servicio de “desarrollo de asesora de belleza”*. Caso: empresa de venta directa de cosméticos. (Tesis de maestría). Universidad católica de Ecuador.
- Cortés e Iglesias. (2005). Generalidades sobre Metodología de la Investigación. *Colección Material Didáctico*. Universidad Autónoma del Carmen.
- Cortés, M. E. C. y León, M. I. (2005). *Generalidades sobre Metodología de la Investigación*. (Tesis de grado). Universidad Autónoma del Carmen.
- Couso, R. P. (2005). *Servicio al cliente: la comunicación y la calidad del servicio en la atención al cliente*. Sociedad Limitada (SL).
- Covas, D. (2009). *Diseño de un procedimiento para implantar el Modelo de Gestión Integrada de Capital Humano en empresas seleccionadas de la provincia de Cienfuegos*. (Trabajo de diploma). Universidad de Cienfuegos.
- Crosby, P. B. (1994). *La calidad no cuesta. El arte de cerciorarse de la calidad*. *Quality is free. The art of making quality certain*. Continental.
- De la Fuente, B. (2014). Metodología de los 7 pasos [Mensaje en un blog]. https://Metodologia_delos_7pasos_by_BELEN_DE_LA_FUENTE_on_Prezzi.htm
- Denton, D. K. (1991). *Calidad en el servicio a los clientes*. Ediciones Díaz de Santos.
- Díaz, R. (2002). Interrelación entre imagen y comunicación en destinos turísticos. *Investigación de Belgrano. Alición*.
- Díaz, Y. y Pons, R. (2009). Principales concepciones teóricas sobre marketing de servicios: necesidad del estudio y aplicación de la calidad de servicio percibida. *Contribuciones a la Economía*.

- Dold, D. (2018). Equivalence of PDCA (LEAN) and DMAIC (SIX SIGMA) [Mensaje en un blog]. [https://Equivalence_of_PDCA_\(LEAN\)_and_DMAIC_](https://Equivalence_of_PDCA_(LEAN)_and_DMAIC_)
- Duque, E. J., Cervera, A. y Rodríguez, C. (2006). Estudio bibliométrico de los modelos de medición del concepto de calidad percibida del servicio en Internet. *INNOVAR. Ciencias Administrativas y Sociales*, 16(28).
- Duro, V. y Gilart, V. (2016). La competitividad en las instituciones de educación superior. Aplicación de filosofías de gestión empresarial: LEAN, SIX SIGMA y BUSINESS PROCESS MANAGEMENT (BPM). *Economía y Desarrollo*, 157(2), 166-181.
- EMCEBAR. (2014). Tipos de restaurante [Mensaje en un blog]. https://Tipos_de_restaurante-Cursos_de_Gastronomía.htm
- Enciclopedia de Ejemplos. (2017). Bienes y Servicios. *Ejemplos*. [Versión electrónica]. <https://www.ejemplos.co/20-ejemplos-de-bienes-y-servicios/.htm>
- Enciclopedia de Turismo: Hotelería y Restaurantes. (2007). Ediciones Euro.
- Escuela de Administración de negocios para Graduados (ESAN). (2016). Marketing de servicios: significado y características. <https://Marketing-de-servicios%20-significado-y-características%20%20-Marketing%20%20-Apuntes-empresariales%20%20-ESAN.htm>
- Espinell, R. (1998). *La calidad de los servicios: la influencia de las experiencias del consumidor en la evaluación de un servicio de hostelería*. (Tesis doctoral). Universidad Autónoma de Madrid.
- Evans, J. R., Lindsay, W. M., Fragoso, F. S. y Díaz, G. H. (2000). *Administración y control de la calidad*. International Thomson.
- Farooq, M., Akhtar, M., Ullah, S. Z. y Memon, R. (2007). Application of Total Quality Management in Education. *Online Submission*, 3(2), 87-97.
- Faustor, K. (2016). *Nivel de satisfacción de los clientes en la calidad de servicio en discotecas y karaokes en los distritos de Huánuco y Amarilis–2016*. (Tesis de grado). Universidad de Huánuco.
- Ferger, M. (2017). Zero Defects. Conceptual Design and Implementation. *Six*

Sigma Europe GmbH.

- Fernández, A. (2000). *Calidad en las empresas de servicios. España. Centro para la calidad en Asturias e Instituto de Fomento regional. La Versal SL.*
- Fernández, A. (2012). *Mejora de la calidad del servicio en restaurante "Doña María".* (Tesis de grado). Universidad de Cienfuegos.
- Fernández, S. A. (2013). *Modelo sistémico OODMAMC para la mejora de procesos de pedidos en un centro de contacto del sector bancario.* (Tesis de Maestría). Universidad Nacional de Ingeniería.
- Fisher y Navarro. (1994). *Introducción a la investigación de mercado* (3^o ed.).
- Frías, R. (2005). *Diseño y validación de un modelo de gestión del cliente interno en procesos hoteleros.* (Tesis de Maestría), Universidad de Matanzas.
- Gallego, J. F. (2002). *Gestión de hoteles. Una nueva visión. Thomson Paraninfo.*
- Gálvez, P. (2011). *Cuestionario para evaluar la calidad de servicios deportivos: estudio inicial de las propiedades psicométricas.* (Tesis doctoral). Universidad de Málaga.
- García, C. (2015). *Evaluación de la calidad percibida de servicios del Restaurante El Polinesio de Cienfuegos.* (Tesis de grado). Universidad de Cienfuegos.
- García, C., Rodríguez, M. y Salinas, W. (2009). *Propuesta un modelo basado en la metodología de seis sigmas como estrategia administrativa para controlar costos y tiempos en el área de despacho de la empresa alimentos polar Comercial; C.A. ubicada en la zona industrial San Vicente I, Maracay, Estado Aragua.* (Tesis de grado). Universidad de Carabobo.
- García, J. (2012). *Sistema de calidad para el restaurante Tridente del Hotel Neptuno en Valencia.* Universidad Simón Bolívar.
- García, L. y Michelena Fernández, E. S. (2011). *Mejora del proceso de prestación del servicio en el ranchón "El Compay" de la UEB Mediterráneo.* e-libro.
- García, Y. (2014). *Aplicación de la Metodología Seis Sigma para el mejoramiento de la calidad de las reparaciones, en la Agencia SASA Villa Clara.* (Tesis de Maestría). Universidad Central" Marta Abreu".

- Gibbons, Kennedy, Burgess y Godfrey. (2012). The development of a value improvement model for repetitive processes (VIM): combining Lean, Six Sigma and systems thinking. *International Journal of Lean Six Sigma*.
- Gnanaraj, S. M., Devadasan, S., Muruges, R. y Sreenivasa, C. (2012). Sensitisation of SMEs towards the implementation of Lean Six Sigma—an initialisation in a cylinder frames manufacturing Indian SME. *Production Planning & Control*, 23(8), 599-608.
- Gómez, M. (1998). *Calidad de servicios financieros en el Banco Popular de Ahorro de Villa Clara*. (Tesis de Maestría). Universidad Central “Marta Abreu”.
- Gómez, R. A. y Barrera, S. (2012). Seis sigmas: un enfoque teórico y aplicado en el ámbito empresarial basándose en información científica. Corporación Universitaria Lasallista.
- González, F. J. M., Mera, A. C. y Lacoba, S. R. (2007). *Introducción a la gestión de la calidad*. Delta Publicaciones.
- González, M. (2016). *La metodología Seis Sigma como herramienta de mejora de la calidad en la gestión de programas académicos*. (Tesis doctoral). Universidad Rey Juan Carlos.
- González, M. (2017). *La gastronomía como fenómeno de comunicación y de relación social: aproximación histórica y estado actual*. (Tesis doctoral). Psicología evolutiva y comunicación.
- González, O. y Arciniegas, J. (2016). *Sistemas de gestión de calidad*. Ecoe.
- González, R. (2013). Procedimiento para la evaluación de la calidad percibida de los servicios bancarios. *Ingeniería Industrial*, 12(2), 43-62.
- Goodman, E. (2012). Information analysis: a lean and six sigma case study. *Business Information Review*, 29(2), 105-110.
- Grönroos, C. (1988). Service Quality: the six criteria of good Perceived Quality: Review of business, 9.
- Grönroos, C. (1990). *Service management and marketing*, Massachusetts. Lexington Books.
- Grönroos, C. (1981). Internal marketing—an integral part of marketing theory.

- Marketing of services*, 236- 238.
- Grönroos, C. (1982). An applied service marketing theory. *European journal of marketing*, 16(7), 30-41.
- Grönroos, C. (1983). Innovative marketing strategies and organization structures for service firms. *Emerging perspectives on services marketing*, 9-21.
- Grönroos, C. (1983). *Strategic management and marketing in the service sector*. Cambridge.
- Grönroos, C. (1984). A Service Quality Model and its Marketing Implications. *European journal of marketing*, 18(4), 36-44. doi:10.1108/EUM0000000004784
- Grönroos, C. (1994). *Marketing y gestión de servicios: la gestión de los momentos de la verdad y la competencia en los servicios*. Ediciones Díaz de Santos.
- Guerra, R. y Meizoso, M. (2012). *Gestión de la Calidad. Conceptos, modelos y herramientas*. Universidad de La Habana.
- Gummesson, E. (1978). Toward a theory of professional service marketing. *Industrial Marketing Management*, 7(2), 89-95.
- Gupta, A. (2012). JIT in healthcare: an integrated approach. *Int J Adv Manag Econ*, 1, 20-27.
- Gutiérrez, H. (2010). *Calidad total y productividad* (3ra ed.). Mc Graw Hill Education.
- Gutiérrez, H. y de la Vara, R. (2013). Control estadístico de la calidad y Seis Sigma. *Mc Graw Hill Education*.
- Gutiérrez Pulido. (2004). *Calidad total y productividad* (3º ed.). Mac Graw – Hill.
- Guzmán, A. y Cárcamo, M. d. L. (2014). La evaluación de la calidad en el servicio: caso de estudio “Restaurant Familiar Los Fresnos”. *Acta Universitaria*, 24(3).
- Haktan Ekiz, E., Hussain, K., Erdoğan, Ş. y Nadiri, H. (2008). An investigation on the factors influencing passengers' loyalty in the North Cyprus national airline. *The TQM Journal*, 20(3), 265-280. doi: 10.1108/17542730810867272

- Hegarty, J. A. (2005). Developing subject files in culinary arts, science and gastronomy. *Journal of Culinary Science and Technology*.
- Holbrook y Corfman. (1985). Medición y Calidad total. *Omega: International Journal of Management Science*, 8(1).
- Horovitz, Jacques. (1990). La calidad del servicio. In *de Libros de empresa McGraw-Hill de management*, 7, 105.
- Hurtado, Wendy. (2008). *Revisión documental: El estado actual de las investigaciones desarrolladas sobre empatía en los niños*. (Tesis de maestría). Universidad Minuto de Dios.
- Suiza Six Sigma. International Organization for Standardization. (ISO) 13053-1:2011. Quantitative methods in process improvement. Ginebra.
- Jain, S. K. y Gupta, G. (2004). Measuring Service Quality: Servqual vs. Servperf Scales. *Vikalpa*, 29(2), 25-38. doi: 10.1177/0256090920040203.
- Jola, A. (2013). Desarrollo del sector servicios y su papel en la consolidación del crecimiento económico mundial. *Ecos de Economía*, 17(36), 43-68.
- Juran, J. (1996). *Manual de control de la calidad*. Mc Graw- Hill Interamericana S.A.
- Juran, J. y Binghamm, R. (1974). *Quality control handbook*. McGraw-Hill.
- Karastathis, D., Afthinos, Y., Gargalianos, D. y Theodorakis, N. D. (2014). The EFQM Excellence Model: An Exploratory Attempt for Assessing the Hellenic National Sport Federations. *International Journal of Sport Management*.
- Kill, W. (2015). What is the difference between Kaizen, Lean & Six Sigma? [Mensaje en un blog]. <https://in.kaizen.com/blog/post/2015/09/11/what-is-the-difference-between-kaizen-lean--six-sigma.html>
- Kotler, P. (1997). *Marketing management: analysis, planning and control*. Prentice- Hall International.
- Kotler, P. (2007). *Marketing management*. Pearson Italia Spa.
- Kotler, P., Bloom, P. y Hayes, T. (2004). *El marketing de servicios profesionales*. Paidós Empresa.
- Kumar, M., Antony, J., Madu, C. N., Montgomery, D. C. y Park, S. H. (2008).

- Common myths of Six Sigma demystified. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 25(8), 878-895.
- Kumar, M., Antony, J. y Tiwari, M. (2011). Six Sigma implementation framework for SMEs—a roadmap to manage and sustain the change. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5449-5467.
- Langeard, E. y Eiglier, P. (1975). Une approche nouvelle du marketing des services. *Revue Française de Gestion*, 76.
- Lewis y Booms. (1983). The marketing aspects of service quality. *American Marketing Association*.
- Llull, O. (2015). *Evaluación de la calidad percibida de servicios del Restaurante El Pollito de Cienfuegos*. (Tesis de grado). Universidad de Cienfuegos.
- López, J. R., marzo, J., Martín, P., Collado, G. y Subirats, M. (2001). Calidad de servicio percibida por gerentes, empleados y clientes de hoteles y restaurantes. *Psicología Social Aplicada*, 11(1), 49-68.
- López, Z. y Michelena, E. (2014). Mejora del proceso de prestación del servicio en una instalación de servicios gastronómicos. *Ingeniería Industrial*, 35(1), 34-44.
- Lovelock, C. (2011). *Administración de servicio*. Pearson Educación.
- Lovelock, C., Wirtz, J. y Ayala, L. E. P. (2009). *Marketing de servicios*, 6. Pearson.
- Maldonado. (2002). *Diccionario de español para extranjeros: con el español que se habla hoy en España y América Latina*. Ampersand.
- Martínez, M. J., Blanco, M. y Castán, J. M. (2013). Las dimensiones de la calidad del servicio percibida en entornos virtuales de formación superior. *RUSC. Universities and Knowledge Society Journal*, 10(1).
- Martínez Tur, V., Caballer, A. y Tordera, N. (1996). Evaluación de la calidad de servicio en hostelería. *Estudios Turísticos*, 71-88.
- Martínez-Tur, V., Peiró, J. M. y Ramos, J. (2001). *Calidad de servicio y satisfacción del cliente*. Síntesis .

- Mengual. (2011). *La importancia percibida por el profesorado y el alumnado sobre la inclusión de la competencia digital en Educación Superior*. (Tesis Doctoral). Cuba.
- Molina, R. A. (2012). Organizaciones de servicios. Hacia la mejora continua. Universidad de Valencia.
- Molina, R. A. (2016). *Procedimiento para la gestión de venta de servicios de sobremesa en restaurantes que presten servicios al turismo. caso "Hotel Los Caneyes"*. Universidad Central" Marta Abreu".
- Montoya, J. (2016). Desventajas de Seis Sigma [Mensaje en un blog]. <https://DESVENTAJAS-DE-SEIS-SIGMA-by-Juan-Montoya-on-Prezi.htm>
- Montoya, L. A., Portilla, L. M. y Benjumea, J. C. C. (2008). Aplicación de six sigma en las organizaciones. *Scientia et technica*, 14(38), 265-270.
- Morales, C. E. (2016). *Gestión de la calidad del servicio al cliente en restaurantes de hoteles de 4 y 5 estrellas de la provincia de Trujillo*. (Tesis de grado). Universidad privada del norte de Perú.
- Morales, M. (2007). *Diagnóstico de competitividad para la gestión del Restaurante "Don Ronquillo" de Palmares Camagüey*. (Tesis de maestría). Universidad de Camagüey.
- Morfín. (2006). *Administrador del comedor y bar* (2º ed.). Trillas Sa de Cv. Cuba. Norma Cubana (NC). 126: 2001. Requisitos para la clasificación por categorías de los restaurantes que prestan servicio al turismo. ONN.
- Cuba. Norma Cubana (NC) 143: 2010. Código de prácticas – Principios generales de higiene de los alimentos. ONN, La Habana, Cuba
- Cuba. Norma Cubana (NC) 454: 2014. Transportación de alimentos—requisitos sanitarios generales. ONN, La Habana, Cuba
- Cuba. Norma Cubana (NC) 455: 2015. Manipulación de los alimentos — requisitos sanitarios generales. ONN, La Habana, Cuba
- Cuba. Norma Cubana (NC) 492: 2014. Almacenamiento de alimentos-requisitos sanitarios generales. ONN, La Habana, Cuba
- Cuba. Norma Cubana (NC) ISO 9000:2015. Sistemas de gestión de la calidad - Fundamentos y vocabulario. [ISO 9000:2015, (Traducción Certificada),

- IDT]. ONN, La Habana, Cuba. (publicada por la ISO en 2015)
- Cuba. Norma Cubana (NC) ISO 9001:2015. Sistemas de gestión de la calidad - Requisitos. [ISO 9001:2015, (Traducción Certificada), IDT]. ONN, La Habana, Cuba. (publicada por la ISO en 2015)
- Cuba. Norma Cubana (NC) ISO 14001:2015. Sistemas de gestión ambiental — requisitos con orientación para su uso. [ISO 14001:2015, (Traducción Certificada), IDT]. ONN, La Habana, Cuba. (publicada por la ISO en 2015)
- Cuba. Norma Cubana (NC) ISO 22000:2018. Sistemas de gestión de inocuidad de los alimentos. Requisitos para cualquier organización en la cadena alimentaria. [ISO 22000:2018, (Traducción Certificada), IDT]. ONN, La Habana, Cuba. (publicada por la ISO en 2018)
- Cuba. Norma Cubana (NC) ISO 45000:2018. Sistemas de gestión de la seguridad y salud en el trabajo-requisitos con orientación para su uso. [ISO 45000:2018, (Traducción Certificada), IDT]. ONN, La Habana, Cuba. (publicada por la ISO en 2018)
- Ortiz, S. (2005). Programas de calidad en servicio en restaurantes de lujo y primera categoría de la ciudad de Guayaquil: <https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/4577/1/70>.
- Pacheco, M., Landa, Y. y Triana, J. A. (2016). Cambios en el mapa empresarial cubano: impactos sistémicos y desafíos asociados. *Economía y Desarrollo*, 157(2), 60-76.
- Parasuraman, A., Berry, L. L. y Zeithaml, V. A. (1991). Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale. *Journal of retailing*, 67(4), 420.
- Parasuraman, A., Berry, L. L. y Zeithaml, V. A. (1993). More on improving service quality measurement. *Journal of retailing*, 69(1), 140-148.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. y Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of marketing*, 49(4), 41-50.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. y Berry, L. L. (1988). Servqual: A multiple-item scale for measuring consumer perc. *Journal of retailing*, 64(1), 12.

- Parrado, C. (2016). *Evaluación de la calidad percibida de servicios del restaurante Las Mamparas*. (Tesis de grado). Universidad de Cienfuegos, Cuba.
- Parrado Hernández, C. A. (2019). *Procedimiento para la mejora de la calidad de los servicios gastronómicos en restaurantes del sector no estatal*. (Tesis de maestría). Universidad de Cienfuegos.
- Peel, M. (1993). *El servicio al cliente*. Ediciones Deusto. España.
- Peel, M. (1999). Cultura de servicios y calidad percibida. *Mercadeo y ventas*, 13, 25-33.
- Peña, D. (2015). *Evaluación de la calidad percibida de servicios del Restaurante Covadonga en Cienfuegos*. (Tesis de grado). Universidad de Cienfuegos.
- Peppard, J. (1995). The essence of business process re-engineering. *Hemmel Hempstead Prentice Hall*.
- Pereira, R. (2007). Six Sigma and JIT. *GEMBA Academy*
- Pérez, A. (2012). *Método Seis Sigma: Aplicación a una Empresa de Telecomunicaciones*. (Tesis de grado). Universidad Nacional de Cuyo. http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/5617/tesis-cs-ec-perez-bernal
- Pérez, A. y López, D. (2017). *Mejora del aprendizaje mediante Just-In-Time Teaching en la docencia de Informática Básica*. Documento presentado en las Actas de las XXIII JENUI: Jornadas sobre la Enseñanza Universitaria de la Informática. Cáceres.
- Pérez, D. (2015). Método de Philip Crosby [Mensaje en un blog]. https://método_de_philip_crosby_by_David_Perez_on_Prezi.htm
- Pérez, H. (2016). *El impacto de Lean Six Sigma en organizaciones latinoamericanas y sus factores críticos de éxito*. (Tesis doctoral). Universidad Antropológica de Guadalajara.
- Pérez, M. O., Orlandoni, G., Ramoni, J. y Valbuena, M. (2018). Percepción de la calidad en la prestación de servicios de salud con un enfoque seis sigma. *Revista Cubana de Salud Pública*, 44, 325-343.
- Pérez, R., García, G., Sánchez, A. y Campdesuñer, I. E. (2018). La satisfacción de clientes en el sector turístico: metodología seis sigma. *Ciencias*

Holguín, 24(1), 29-42.

- Pizzo. (2013). *Construyendo una definición de calidad en el servicio.*
- Powers y Barrows. (2006). *Study guide to accompany. Introduction to Management in the Hospitality Industry.*
- Puig, Y. (2017). Anuncian nuevas medidas para el trabajo por cuenta propia en Cuba. *Cubadebate.*
https://Anuncian_nuevas_medida_para_el_trabajo_por_cuenta_propia_e_n_Cuba%20%20_Cubadebate.htm#.XLX9a9jB_IU
- Ramírez, A. (2016). *Aplicación de la metodología Seis Sigma en la cafetería “El Big Bang”.* (Tesis de grado). Universidad de Cienfuegos.
- Ramírez, A. F. (2013). Calidad del Servicio en los Restaurantes de Comida Rápida en Puerto Ordaz. Makumba Pizza-Café. *Strategos*,(10), 45-61.
- Ramírez, D. E. (2014). *Aplicación de la Metodología de Mejora Continua-Kaizen y su incidencia en los ingresos totales de las microempresas del sector servicios constituídas como Hospitales Veterinarios del distrito Víctor Larco, Trujillo-período 2014.* (Tesis de maestría). Universidad Nacional de Trujillo.
- Ramírez, J. B. B., de Vega, J. y Betancourt, G. G. (2014). Servicio, ambiente y calidad de restaurantes en Bogotá. Estudio comparativo de empresa familiar y empresa no familiar. *Entramado*, 10, 60-74.
- Reeves y Bednar. (1994). *Defining quality: Alternatives and implications. The Academy of Management Review*,3, 1-19.
- Regan, W. J. (1963). The service revolution. *Journal of marketing*, 27(3), 57-62.
- Reyes, P. (2002). Manufactura Delgada (Lean) y Seis Sigma en empresas mexicanas: experiencias y reflexiones. *Contaduría y administración* (205).
- Reyes, S. (2017). *Calidad de servicio en el Restaurante Avalon’s–Ginebra Independencia periodo 2017.* (Tesis de grado). Universidad César Vallejo.
- Rodríguez, A. (2016). *Evaluación de la calidad percibida del servicio en el Restaurante Casa Prado.* (Tesis de grado). Universidad de Cienfuegos.

- Rodríguez, E. (2018). Los 8 Tipos de Restaurantes y las 5 clasificaciones por tenedores. [https://Los-8_Tiposde_Restaurantes_y_las_5_clasificaciones\(1-5_tenedores\).htm](https://Los-8_Tiposde_Restaurantes_y_las_5_clasificaciones(1-5_tenedores).htm)
- Rodríguez, F. (2015). Seis Sigma en una empresa de servicios de informática. *Entre Ciencia e Ingeniería*, 9(17), 56-61.
- Romero, D. (2015). *Aplicación de la metodología Seis Sigma en el Restaurante "El Paisaje"*. (Tesis de grado). Universidad de Cienfuegos.
- Romero, S. (2012). *APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA 6 SIGMA EN AYUNTAMIENTOS Y ADMINISTRACIONES PÚBLICAS*. (Tesis de maestría). Universidad Politécnica de Valencia.
- Saad, S. y Conway, C. (2006). Customer satisfaction in the restaurant industry: an examination of the transaction-specific model. *Journal of services marketing*, 20(1), 3-11.
- Santana, R. y Lorente, J. (2004). Procedimiento para la evaluación de la calidad de los servicios de restauración utilizando técnicas multivariadas. Análisis de casos. *Investigación y Marketing*, 88(2).
- Santana, S. (2018). *Evaluación de la calidad percibida de servicios en la Cafetería "El Palatino" perteneciente al Grupo Extrahotelero Palmares*. (Tesis de grado). Universidad de Cienfuegos.
- SBQ Consultores. (2015). Claves de la revisión de la Norma ISO 9001-v2015. *DocumentSlides*
- Serrano, J. (2011). El sector servicios en la economía global: transformaciones y consecuencias. *Clío*, 37, 1-17.
- Silador, R. (2015). *Propuesta de un procedimiento para la mejora al proceso de servicio en el Restaurante Bouyon 1825*. (Tesis de grado). Universidad de Cienfuegos.
- Solanelles, M. J. (2003). El mercadeo y los servicios de información. *ACIMED*, 11(4).
- Suárez, M. F., Ramis, J. y Sandoval, F. (2011). Finding kaizen approach in small Mexican family businesses: an exploratory study. *Journal of Family Business Management*, 1(2), 107-129.

- Taillacq, D. (2015). *Procedimiento para la evaluación de la calidad percibida de los servicios de restauración no estatales contratados por la Agencia Havanatur Centro*. (Tesis de maestría). Universidad de Cienfuegos.
- Tamayo. (2008). El proyecto de investigación. Instituto colombiano para el fomento de la educación superior, ICFES. In *Aprende a Investigar*, (5).
- Trujillo, M. E. (2018). *Modelo de gestión Seis Sigma, para incrementar la satisfacción del cliente en el Hotel Bella Casona de la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo*. (Tesis de grado). Universidad Nacional de Chimborazo.
- Varela. (2006). *Administración de la compensación*. Pearson.
- Vásquez, J. J. (2017). *Percepción de la calidad de servicio en los restaurantes de los hoteles de cuatro estrellas en Miraflores*. (Tesis de grado). Universidad de Loyola.
- Vázquez, M. (2012). *Análisis estadístico de calidad en servicios gastronómicos, caso de un restaurante de especialidades*. (Tesis de grado). Universidad Autónoma de Querétaro.
- Vila, J. (2003). Just in Time, Six Sigma y Teoría de las. *Partida Doble*,(145), 90.
- Villaruel, Miguel A. (2011). Lineamientos estratégicos de liderazgo transformacional basado en las competencias gerenciales dirigido a los voceros y voceras del consejo comunal Nuestro Futuro Uno del Barrio Bella Vista de Cagua. Fundación Inca Garcilaso.
- Wang, L. (2011). Banking Sector Growth in China: Can Six-Sigma Be a Solution? *International Journal of Business and Management*.
- Zeithaml, V. A., Berry, L. L. y Parasuraman, A. (1993). *Calidad total en la gestión de servicios: cómo lograr el equilibrio entre las percepciones y las expectativas de los consumidores*. Ediciones Díaz de Santos.



Anexos

Anexos

Anexo 1: Características de los servicios. **Fuente:** Elaboración propia.

Característica	Descripción
Heterogeneidad	<p>Se refiere a la imposibilidad de generalizarlos. Están sujetos a una alta variabilidad. Los servicios están sometidos a una alta dependencia, directa o indirecta, del factor humano (Frías, 2005), los resultados varían con frecuencia según el proveedor y el consumidor (Gálvez, 2011).</p> <p>Por lo anterior, es difícil asegurar una calidad uniforme dado que lo que la empresa cree prestar puede ser muy diferente de lo que el cliente percibe que recibe de ella (Civera, 2008).</p>
Ausencia de propiedad	<p>Los compradores de servicios adquieren un derecho a recibir una prestación, uso, acceso o el arrendamiento de algo, pero no la propiedad del mismo. Luego de la prestación sólo existen como experiencias vividas.</p> <p>Como consecuencia del carácter perecedero, al adquirir un bien de consumo el usuario posee la propiedad del bien, mientras que en el caso de los servicios, el usuario sólo disfruta de los mismos de forma temporal (Gálvez, 2011).</p>
No pueden inspeccionarse	<p>Los servicios pueden ser observados y sacarse conclusiones de ellos, pero no pueden pasar por una inspección en el sentido estricto de la palabra. Pueden inspeccionarse y apreciarse las condiciones y los productos físicos relacionados con los servicios prestados en relación con una serie de estándares.</p>
Se prestan tras una solicitud	<p>Los servicios se prestan tras dos tipos de demandas: instantáneas y programadas. El primer grupo incluye agua, gas, electricidad y servicios telefónicos. Estos servicios pueden ser solicitados a cualquier hora o día en el año. Estas empresas deben cumplir un 100% de confiabilidad y rentabilidad. Los segundos son servicios solo</p>

	<p>a tiempos programados, por ejemplo consultas médicas, bancos, transportes, entre otros</p>
Intangibilidad	<p>Es la característica más definitoria de los servicios y la que supone un mayor riesgo percibido para los clientes.</p> <p>La intangibilidad significa que el servicio no puede ser percibido por los sentidos. Para reducir la incertidumbre, el comprador buscará signos que evidencien la calidad del servicio, fijándose en el lugar, personas, equipo, material de comunicación, símbolos y precios de venta. Por lo tanto, la tarea del suministrador del servicio es “gestionar la evidencia”.</p> <p>Son prestaciones y experiencias más que objetos (Gálvez, 2011).</p>
Inseparabilidad	<p>La inseparabilidad es una consecuencia de la intangibilidad. Los servicios se producen y consumen al mismo tiempo. Un servicio puede constituirse de una serie de actividades relacionadas con el tiempo, cada una de cuyos componentes están sujetos al cumplimiento de la calidad. En estos casos los servicios tienen un comienzo y un fin en el tiempo.</p> <p>Coincidencia del tiempo de producción y el tiempo de consumo (Frías, 2005).</p> <p>El servicio se elabora, comercializa y consume al mismo tiempo por lo que la calidad de los servicios se produce durante su entrega o prestación (Gálvez, 2011).</p>
No pueden almacenarse	<p>Una vez que se ha prestado el servicio, ya no existe. El servicio es un proceso, no un producto. Los servicios si no se usan en el momento en que están disponibles no pueden guardarse o almacenarse para ser utilizados posteriormente.</p> <p>Los servicios son perecederos puesto que no pueden almacenarse, es decir, pueden repetirse pero no recobrase (Gálvez, 2011).</p>

Anexo 2: Definiciones calidad del servicio. Fuente: Elaboración propia.

Autor	Definición de calidad de servicio
Grönroos (1982, 1984)	En la evaluación de la calidad del servicio los consumidores comparan el servicio que esperan con las percepciones del servicio que ellos reciben.
Parasuraman et al. (1988)	Valoración que hace el consumidor de la excelencia o superioridad del servicio. Es una modalidad de actitud, relacionada, pero no equivalente a satisfacción, que resulta de la comparación entre las expectativas y las percepciones del desempeño del servicio. Toda calidad es percibida por alguien.
Lewis y Booms (1983)	La calidad del servicio es una medida de cómo el nivel de servicio desarrollado iguala las expectativas de los clientes con una base consistente.
Holbrook y Corfman (1985)	Respuesta subjetiva de la gente a los objetos y, además, es un fenómeno altamente relativo que difiere entre distintas valoraciones.
Denton (1991)	Asevera que la calidad como satisfacción de las expectativas del cliente comparte las ideas previas de Deming, la calidad se define y mide en términos de percepción de calidad por el consumidor y no por la empresa, se asume así que la calidad reside en los ojos de quien la contempla.
Bolton y Drew (1991)	Una forma de actitud, que resulta de la comparación de las expectativas con el desempeño.
Horovitz (1993)	Nivel de excelencia que la empresa ha escogido alcanzar para satisfacer a su

	clientela clave.
Cronin y Taylor (1993)	La calidad del servicio es lo que el cliente percibe del nivel de desempeño del servicio prestado.
Duque, Cervera, y Rodríguez (2006)	La calidad del servicio está relacionada con la calidad percibida por lo que puede entenderse de manera general como una evaluación de la calidad desde la percepción de los evaluadores
Morales (2016)	La calidad de servicio es un concepto subjetivo que depende en su totalidad de las opiniones que los clientes puedan y que sobre la percepción del servicio recibido es la opinión del cliente.

Anexo 3: Elementos fundamentales para el análisis de la calidad de los servicios.**Fuente:** Elaboración propia.

	Elementos tangibles	Confianza	Capacidad de respuesta	Seguridad	Personal	Satisfacción del cliente	Organización interna	Precio	Acceso
Parasuraman et al. (1985) Parasuraman et al. (1988)	X	X	X	X	X				
Eiglier y Langeard (1993)	X				X	X	X		
Santana y Lorente (2004).	X	X	X		X			X	
Ortiz (2005).	X		X	X				X	
Varela et al., 2006.	X		X	X	X				X
Saad y Conway (2006)	X	X	X	X	X	X		X	
Díaz y Pons, 2009)	X	X	X	X	X	X	X		
Chacom y Ever (2012)	X		X	X	X				
Vázquez (2012).	X	X		X		X			
Guzmán y Cárcamo (2014).	X	X	X	X	X				
Benavides et al. (2016))	X	X	X	X	X				
Trujillo (2018)		X	X		X	X		X	

Anexo 4: Comparación entre las metodologías de mejora de procesos. **Fuente:** Elaboración propia.

	Santana y Lorente (2004)	Díaz y Pons (2009)	Moreno (2010)	Curbelo (2013)	González (2013)	Taillacq (2015)	Parrado (2019)
Objetivo	Diseñar un cuestionario, cuya aplicación permita el análisis del estado de la calidad del servicio y de las necesidades, exigencias y preferencias de los clientes.	Evaluar la calidad percibida para garantizar la mejora continua.	Incluir la periodicidad del estudio, tiene en cuenta el enfoque a procesos en el mejoramiento .	Evaluar la calidad percibida de servicios de asistencia en salud.	Evaluar de la calidad percibida de los servicios bancarios.	Evaluar la calidad percibida de los servicios de restauración no estatales contratados por la Agencia Havanatur.	Evaluar de la calidad percibida de los servicios de restauración no estatales.
Aplicación dentro de la entidad	Analiza de manera general la organización.	Analiza de manera general la organización.	Analiza de manera general la organización.	Analiza de manera general la organización.	Analiza de manera general la organización.	Analiza de manera general la organización.	Analiza de manera general la organización.
Herramientas	No se emplea herramientas estadísticas específicas, depende del estudio en cuestión. Las	No se emplea herramientas estadísticas específicas, depende del estudio en	No se emplea herramientas estadísticas específicas, depende del estudio en cuestión. Las	No se emplea herramientas estadísticas específicas, depende del estudio en cuestión. Las	No se emplea herramientas estadísticas específicas, depende del estudio en cuestión. Las	No se emplea herramientas estadísticas específicas, depende del estudio en cuestión. Las	No se emplea herramientas estadísticas específicas, depende del estudio en cuestión. Las

	herramientas más comunes son los cuestionarios.	cuestión. Las herramientas más comunes son los cuestionarios .	herramientas más comunes son los cuestionarios.	herramientas más comunes son los cuestionarios.	herramientas más comunes son los cuestionarios.	herramientas más comunes son los cuestionarios.	herramientas más comunes son los cuestionarios.
Beneficios	<p>Se determinan los atributos característicos de este tipo de servicio.</p> <p>Ayuda a conocer las preferencias desde el punto de vista del cliente para así alcanzar un resultado óptimo.</p>	<p>Garantizar la mejora continua.</p> <p>Fácil interpretación con un total de tres fases y ocho etapas.</p>	<p>Fácil interpretación con un total de 5 fases y 13 etapas.</p> <p>Atribuye importancia al control y seguimiento de la gestión de la calidad.</p>	<p>Se estructura de forma que facilita el cumplimiento de los requisitos establecidos en la ISO 9001: 2008.</p>	<p>La propuesta se estructura en cinco etapas y veinte pasos.</p> <p>Toma en cuenta el enfoque de gestión por procesos y el ciclo de mejora continua.</p>	<p>La propuesta se estructura en cinco etapas y trece pasos y toma como base los aportes de teorías precedentes acerca de la evaluación de la calidad de los servicios, tiene en cuenta la percepción de los clientes.</p>	<p>Se estructura en cinco etapas y veinte pasos.</p> <p>Toma como base la calidad percibida a partir de la opinión del cliente y utiliza técnicas para determinar la manera más eficaz para mantener y mejorar la calidad.</p>
Desventajas	<p>La propuesta no incluye entre sus etapas la mejora continua.</p>	<p>Los cuestionarios deben ser validados para servicios específicos.</p>	<p>La evaluación de la calidad que realiza está en función de las percepciones, considera el</p>	<p>Único validado en el sector con que se cuenta.</p>	<p>El procedimiento es aplicable a organizaciones netamente de servicios.</p>	<p>Solamente se decide conocer la situación de calidad de los restaurantes no estatales</p>	<p>Para aplicar dicho procedimiento a restaurantes estatales es preciso reajustar las</p>

	Carece de enfoque a procesos.		Servperf para construir el Softperf, a partir de los resultados propone se enfoque la mejora.			contratados, por lo que etapas y/o pasos tales como caracterización de la organización objeto de estudio, descripción o documentación del servicio en cuestión y la mejora continua no se incluyen en el diseño.	etapas y pasos de acuerdo a las características del restaurante que se vaya a supervisar.
Enfoques	Dotar a los directivos de los restaurantes, de información valiosa para la posterior toma de decisiones.	Considerar los preceptos del Servqual como del Servperf a la hora de evaluar la calidad mediante los cuestionarios .	Mantener un seguimiento de la gestión de la calidad desde la percepción de los clientes.	Toma como base otros procedimientos , pero tiene en cuenta en su concepción y puesta en práctica el procedimiento para la gestión por procesos que proponen para el mejoramiento.	Basándose en otros procedimientos de gestión de procesos propuestos por elementos que contribuyen a la mejora de la calidad y del valor percibido por el cliente.	Mantener un seguimiento de la gestión de la calidad desde la percepción de los clientes.	Procedimiento operativo cuyo interés es conocer solamente la situación de calidad en el restaurante Bahía pero que con algunos reajuste se puede utilizar en otros restaurante.

Anexo 5: Definiciones de restaurante. **Fuente:** Elaboración propia.

Autor	Definición de restaurante
Paraná (1983)	Los restaurantes son aquellos establecimientos, que, en forma permanente o transitoria prestan al público servicio de comida y bebida mediante un precio y para ser consumidos en el lugar.
NC 126: 2001	<p>Restaurante es aquel que está concebido para el servicio y consumo de alimentos equivalente a un desayuno, un almuerzo y/o una comida.</p> <p>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.</p> <p>Las características del servicio, el mobiliario, las condiciones físico-ambientales, junto a otros factores proporcionan los elementos diferenciales de estos establecimientos.</p>
Gallego (2002)	<p>Un restaurante es un comercio, donde se paga por la comida y bebida para ser consumida en el mismo local, conformado por mesas y sillas y puede estar techado, cerrado, semi-cerrado y/o a cielo abierto, donde los alimentos y bebidas, una vez procesados o elaborados en las áreas correspondientes, son trasladados por los empleados y servidos a los comensales.</p> <p>Las operaciones de anotaciones de pedidos y cobros son también efectuadas en la mesa.</p>
Medina (2008)	<p>Los restaurantes son todos los establecimientos que sirvan al público, bebidas y comidas para ser consumidas en un mismo local mediante un precio.</p> <p>La ordenación turística excluye de este concepto los siguientes establecimientos: cafeterías, comedores universitarios, comedores de empresa para trabajadores y cantinas escolares</p>
Reyes (2017)	El restaurante es un establecimiento donde su principal objetivo es brindar alimentos para satisfacer las necesidades de los comensales a cambio de un valor monetario.

Anexo 6: Clasificación de los restaurantes por número de tenedores. **Fuente:** Elaboración propia a partir de Antonio (2010); EMCEBAR (2014); Rodríguez (2018) y NC 126: 2001.

Tenedores	Requisitos
1 Tenedor	Condiciones mínimas que debe reunir: <ul style="list-style-type: none"> • Comedor independiente de la cocina. • Cubertería inoxidable, vajilla de loza o vidrio irrompible, cristalería sencilla y en buen estado de conservación, servilletas de tela o papel. • Servicios sanitarios decorosos. • Personal perfectamente aseado. • Carta sencilla, pero con variedad de platos. • Buen estado de los alimentos y bebidas. • La ambientación deberá ser simple y la atmósfera familiar y amistosa.
2 Tenedores	Condiciones mínimas que debe reunir: <ul style="list-style-type: none"> • Mobiliario apropiado. • Teléfono. • Cubertería inoxidable, vajilla de loza o vidrio, cristalería sencilla y en buen estado de conservación, mantelería con servilletas de tela o papel. • Servicios sanitarios independientes para señoras y caballeros. • Carta sencilla, pero con variedad de platos. • Personal perfectamente aseado. • La preparación de la comida tendrá algunas complejidades incluyendo algunas especialidades del Chef. • La ambientación deberá ser sencilla y la atmósfera familiar.
3 Tenedores	Condiciones mínimas que debe reunir: <ul style="list-style-type: none"> • Entrada de los clientes independiente a la utilizada por los proveedores en horario de atención al público. • Teléfono. • Comedor con superficie adecuada a

	<p>su capacidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Servicios sanitarios independientes para señoras y caballeros, con agua caliente y fría en los lavabos. • Aseos para el personal de servicio. • Muebles, mantelería, cubertería, vajilla y cristalería de calidad. • Cocina con cámara frigorífica, despensa, batería de calidad, oficina, hornos, fregadero, bodega y extractores de humos. • La carta debe de estar acorde con el tipo de establecimiento. • Personal correctamente uniformado. • Conocimiento de los idiomas inglés y francés del primer jefe de sala. • La oferta deberá ser muy funcional y ofrecer especialidades del día. • Deberá tener un bar bien surtido y una variada carta de vinos. • La ambientación deberá ser agradable y distintiva y la atmósfera irá desde lo casual hasta lo formal.
<p>4 Tenedores</p>	<p>Condiciones mínimas que debe reunir:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entrada de los clientes independiente a la del personal. • Guardarropa. • Armarios roperos y aseos con ducha para el personal. • Vestíbulo o sala de espera, en el cual podrá instalarse un bar. • Teléfono con cabina aislada y teléfono inalámbrico. • Aire acondicionado. • Ascensor en el caso de tener una tercera planta. • Servicios sanitarios independientes, con instalaciones de lujo, para señoras y caballeros, con agua caliente y fría en los lavabos. • Decoración acorde con el rango del establecimiento; lámparas, alfombras, muebles, mantelería, tapicería, cubertería, vajilla y cristalería de gran calidad. • Personal correctamente uniformado. • Conocimiento de los idiomas inglés

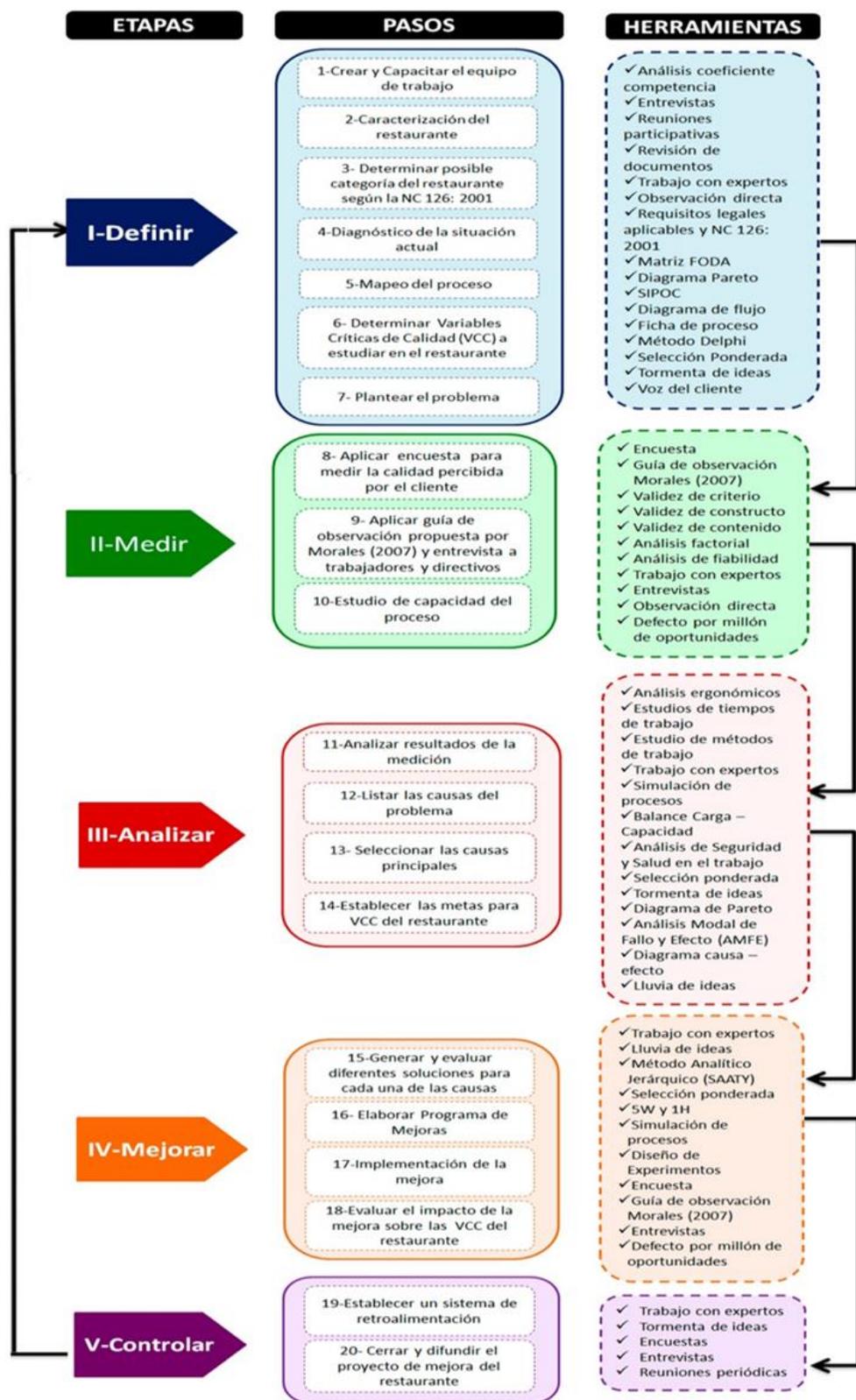
	<p>y francés del primer jefe de sala.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Amplia carta con platos de cocina nacional e internacional. • Amplia variedad de vinos con marcas de reconocido prestigio. • Cocina equipada con almacén, bodega con cámara frigorífica, despensa, batería de primera calidad, oficina, hornos, gratinador, cuarto frío con cámaras y parrilla para pescados y carnes, fregaderos, extractores de humos y de olores. • Se deberá manifestar la creatividad en la presentación de las ofertas. • Deberá contar con un surtido amplio de licores y una extensa carta de vinos de reconocido prestigio. • La atmósfera será formal y la ambientación totalmente distintiva.
5 Tenedores	<p>Condiciones mínimas que debe reunir:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Máximas condiciones de lujo y confort posibles. • Sus instalaciones generales y particulares para el salón-comedor, cocina, bar y demás áreas y servicios deberán ser de la más alta calidad, dado en sus terminaciones, revestimientos, mobiliario, equipamiento, vajilla, cristalería, mantelería, vestuario, útiles y demás accesorios. • Deberán disponer de las técnicas más modernas de la restauración. • Deberá cumplir con los requisitos para cuatro tenedores y además deberá ser un restaurante único donde el nivel de la cocina y el servicio se comprometen con la excelencia. • Cada plato deberá proclamar el arte del Chef al demostrar su creatividad. • Cada detalle, incluidos los vinos y licores y otros servicios, deberán complementar las ofertas de la carta.

Anexo 7: Tipos de restaurante. **Fuente:** Rodríguez (2018).

Tipos	Características
Fast Food	Sus características más importantes son la homogeneidad de sus restaurantes, que no tienen servicio de camareros y que en la gran mayoría de los casos, la comida se sirve sin cubiertos.
Fast Casual	Estos restaurantes no tienen servicio de mesa y en la mayoría de casos no dispone de cubiertos. Se caracterizan por productos frescos y saludables, sostenibilidad y experiencia en el restaurante.
Buffet	Surge a mediados de los años 70 en los hoteles como una manera rápida y sencilla de servir a grandes grupos de personas. Toda la comida está a disposición de los clientes, que pueden servirse libremente. En algunos tipos de restaurantes de Buffet los clientes pagan por cantidad consumida (por peso o tipo de platos), pero en general se suele pagar una cantidad fija. En general el buffet se divide en zona de platos fríos, calientes o mixtos. Y los alimentos deben ser sencillos de servir y de comer.
Temáticos	Son locales en los que además de disfrutar de la gastronomía, se vive una experiencia diferente. Para este tipo de restaurantes la decoración es su mejor herramienta de ventas la cual gira en torno a un tema determinado, como puede ser un castillo medieval, el mundo del cine, el lejano oeste u otros.
Take Away o para llevar	Los restaurantes Take Away sirven comida para llevar, el plato puede ser tan complejo como se desee y el pedido se deja en la dirección especificada, algunos trabajan contra tiempo.
De Autor	Los restaurantes de Autor son aquellos en los que el Chef es capaz de expresar su propio estilo a través de su cocina.

	<p>El concepto de cocina de autor significa la madurez creativa de la cocina del siglo XX que logra pasar de una dictadura del chef cómplice a la del cocinero creador que encuentra su estilo propio y modifica el gusto.</p>
Fusión	<p>El objetivo de la cocina fusión es combinar ingredientes de distintas regiones, técnicas de diferentes culturas y usar la creatividad para que los platos resuman dos o más estilos culinarios</p>
Alta cocina (gourmet)	<p>Detrás de este tipo de restaurante hay mucho conocimiento y calidad. La decoración, la ambientación, el servicio, las bebidas y la comida se escogen muy cuidadosamente.</p> <p>La cocina está compuesta por un equipo de cocineros profesionales, dirigidos por un Chef Ejecutivo y, en la sala, el servicio es ofrecido por expertos y profesionales, dirigidos por un Maitre.</p>

Anexo 8: Procedimiento propuesto por Parrado (2019)



Nota: Tomado de Parrado (2019).

Anexo 9: Cuestionario para determinar la satisfacción del cliente respecto al servicio brindado. **Fuente:** Parrado (2016).

Estimado cliente:

Instrucciones: A usted como cliente del Restaurante Bahía, se acude con el objetivo de conocer la calidad que usted percibe de los servicios. Por tal motivo, solicitamos su colaboración y nos dedique unos minutos a conocer el nivel de servicios que ofrecemos. Su ayuda nos permitirá hacer de su próxima visita una experiencia mucho más placentera y de mayor calidad. Este cuestionario es totalmente anónimo. Muchas gracias, de antemano, por su cooperación.

I- Datos generales

Marque con una X o indique:

Edad:

Menos de 30 _____

Entre 30 y 45 _____

Entre 45 y 60 _____

Más de 60 _____

Género: Femenino ____ Masculino ____

País de procedencia: _____

Visitas previas al Restaurante Bahía Sí ____ No ____

II- Evaluación de la calidad percibida de servicios de restauración

Basado en el servicio que le ofrecieron en el Restaurante Bahía por favor, indíquenos para cada una de las declaraciones su opinión con respecto al servicio que acaba de recibir, donde:

- 1- Totalmente en desacuerdo
- 2- En desacuerdo
- 3- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- 4- De acuerdo
- 5- Totalmente de acuerdo

No.	PREGUNTAS	1	2	3	4	5
	Exterior de las instalaciones					
E1	La localización del restaurante es conveniente					
E2	El restaurante se encuentra adecuadamente señalizado					
E3	El restaurante tiene áreas exteriores visualmente atractivas y limpias					
	Interior de las instalaciones					
I1	El restaurante tiene una decoración acorde con su imagen y nivel de precio					
I2	El área del restaurante es espaciosa					
I3	La iluminación del restaurante es apropiada					

I4	La música del restaurante es agradable					
I5	El restaurante está exento de ruidos molestos					
I6	La temperatura y ventilación del restaurante es apropiada					
I7	El área del restaurante es limpia					
I8	El mobiliario tiene buen estado físico con asientos cómodos para sus clientes					
I9	Los baños están correctamente ubicados y en buen estado físico (incluyendo jabón, papel, y toalla)					
I10	El restaurante tiene baños que son limpios					
	Servicio					
S1	El restaurante tiene una carta menú fácil de leer con una amplia variedad de productos					
S2	Las mesas son limpias					
S3	Los utensilios y vajillas son limpios y se encuentran en buen estado					
S4	Los platos tienen una decoración y presentación atractiva					
S5	La calidad de la comida es adecuada (estado, sabor, olor, cocción)					
S6	Los platos tienen buena temperatura en el momento que son servidos					
S7	Las porciones recibidas son las adecuadas					
S8	La calidad de la bebida es adecuada					
	Capital Humano					
C1	Los empleados del restaurante tienen apariencia pulcra (Lucen limpios, bien cuidados y apropiadamente vestidos)					
C2	Los empleados ofrecen un servicio rápido a sus clientes					
C3	Los empleados son siempre simpáticos, amables y respetuosos con los clientes					
C4	Profesionalidad y competencia del personal en cuanto a habilidades, técnicas, y conocimiento acerca del mundo del servicio					
C5	Los empleados tienen conocimientos suficientes para responder a las preguntas de los clientes (sobre los elementos de la carta-menú, ingredientes y métodos de preparación de los platillos/bebidas)					
C6	Los empleados ofrecen una atención personalizada a sus clientes					
	Fiabilidad					
F1	El restaurante sirve las comidas/bebidas exactamente como fueron ordenadas					
F2	El tiempo de espera entre plato y plato es apropiado					
F3	El restaurante realiza el servicio en un tiempo adecuado					
F4	El restaurante proporciona al cliente la cuenta-facturación precisa					
F5	Cuando un cliente tiene un problema el restaurante muestra un sincero interés en solucionarlo					

Con el servicio recibido usted se encuentra:

___Muy insatisfecho, ___Insatisfecho, ___Medianamente satisfecho,
___Satisfecho, ___Muy satisfecho

Regresaría al restaurante: Si ___ No ___

Recomendaría el restaurante a otras personas: Si ___ No ___

III- Sugerencias

Si desea opinar o realizar alguna observación, comentario o sugerencia sobre algún aspecto no recogido anteriormente puede hacerlo a continuación.

Anexo 10: Guía para la entrevista a los trabajadores y directivos. **Fuente:** Morales (2007).

Guía para la entrevista a los trabajadores

Tema general del análisis: Elementos de la calidad del servicio que impactan en la gestión de la calidad.

Objetivos:

1. Explorar criterios de los trabajadores respecto a la calidad del servicio.
2. Identificar los elementos de la calidad del servicio, según criterios de los trabajadores que más impactan en la gestión de la calidad.
3. Explorar las insatisfacciones de los clientes con las ofertas existentes y servicios que se ofertan en el restaurante.

Información inicial: Idea de determinar los elementos de la calidad del servicio del restaurante Bahía en la ciudad de Cienfuegos, que sirva de instrumento, a la dirección de dicha organización, para la toma de decisiones con vistas a lograr una mejor gestión de la calidad.

Temáticas para el análisis:

- Comportamiento de la demanda de los clientes directos.
- Competidores del entorno.
- Calidad del servicio.
- Calidad de la oferta.
- Dificultades en el servicio.
- Elementos de la competencia que impactan en el restaurante.
- Otros aspectos relacionados, con el tema que los trabajadores deseen plantear.

Guía para la entrevista a los directivos

Tema general del análisis: Elementos de la competencia que impactan en la gestión de alimentos y bebidas.

Objetivos:

1. Explorar las opiniones que tienen los directivos acerca de la calidad del servicio.
2. Explorar sobre los aspectos que impiden a la empresa y al restaurante ocupar un mejor lugar dentro de la competencia.

Información inicial: Idea de determinar los elementos de la calidad del servicio del restaurante Bahía en la ciudad de Cienfuegos, que sirva de instrumento, a la dirección de dicha entidad, para la toma de decisiones con vistas a lograr una mejor gestión de alimentos y bebidas.

Temáticas a abordar:

- Opiniones favorables o desfavorables acerca del tema que se investiga.
- Competidores que ellos consideran más fuertes del entorno.
- Dificultades en el servicio y la oferta (Profesional y tecnológica)
- Aspectos que en su criterio afectan la gestión de alimentos y bebidas.
- Sugerencias acerca del tema.

Anexo 11: Fragmento de la lista de chequeo elaborada a partir de la legislación vigente aplicada al sector gastronómico cuenta propista. **Fuente:** Parrado (2016).

+ VCC: SATISFACCIÓN

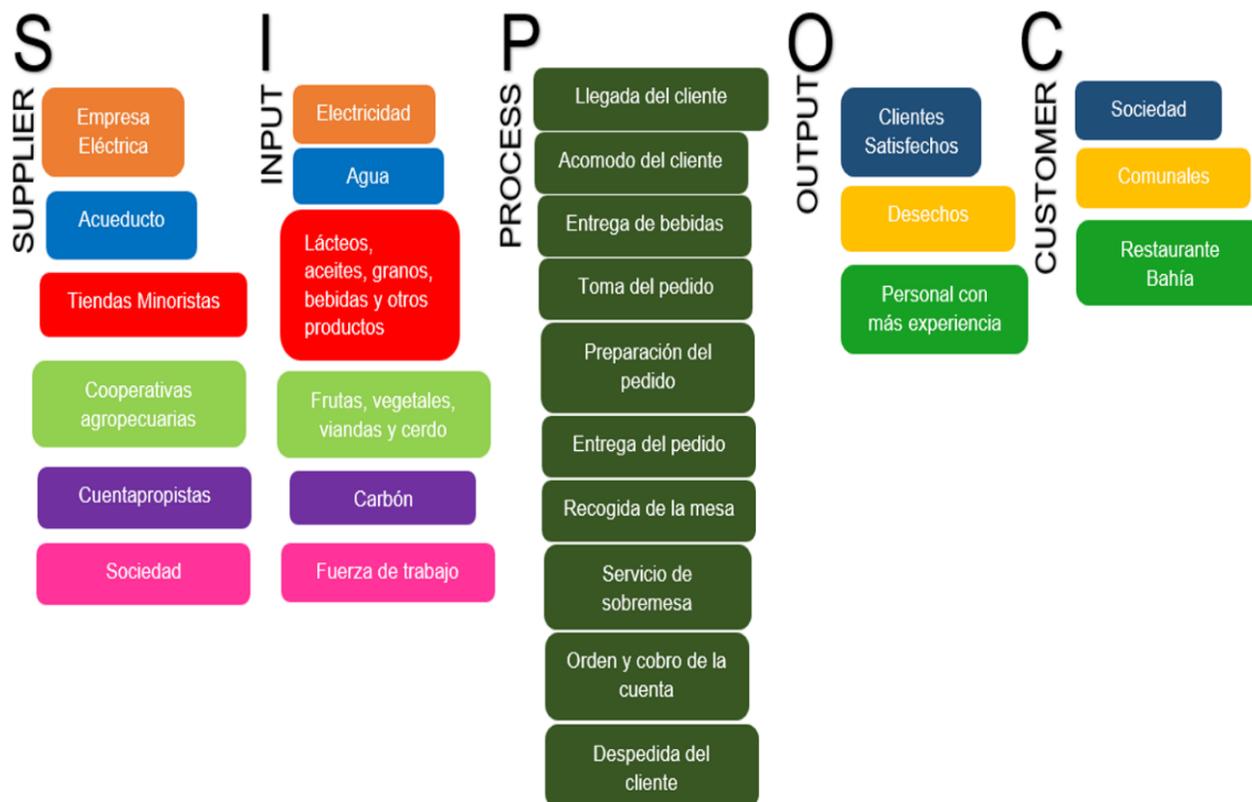
SATISFACCIÓN					
NC 126: 2001					
Valoración de la satisfacción de los clientes	1 tenedor	2 tenedores	3 tenedores	4 tenedores	5 tenedores
Se debe realizar un tratamiento adecuado de las quejas y sugerencias, y además tener en cuenta las encuestas de los clientes, opiniones de guías, representantes y otros					
DECRETO-LEY No. 357 del 2018					
Constituyen contravenciones permitir que en la vivienda, habitación o espacio arrendado se ocasionen alteraciones que perturben la tranquilidad de los vecinos, violen las normas de convivencia social o afecten la moral o las buenas costumbres.					
DECRETO No. 349/2018					
Se considera contravención cuando una persona natural o jurídica en la utilización de los medios audiovisuales muestre en ellos contenidos con uso de los símbolos patrios que contravengan la legislación vigente; pornografía; violencia; lenguaje sexista, vulgar y obsceno; discriminación por el color de la piel, género, orientación sexual, discapacidad y cualquier otra lesiva a la dignidad humana; que atente contra el desarrollo de la niñez y la adolescencia; y cualquier otro que infrinja las disposiciones legales que regulan el normal desarrollo de nuestra sociedad en materia cultural.					
NC ISO 45001: 2018					
La organización debe determinar:					
a) las otras partes interesadas, además de los trabajadores, que son pertinentes al sistema de gestión de la SST;					
b) las necesidades y expectativas pertinentes (es decir, los requisitos) de los trabajadores y de otras partes interesadas;					
c) cuáles de estas necesidades y expectativas son, o podrían convertirse, en requisitos legales y otros requisitos.					
La organización debe tener en cuenta aspectos de diversidad (por ejemplo, género, idioma, cultura, alfabetización, discapacidad), al considerar sus necesidades de comunicación.					
La organización debe asegurarse de que se consideran los puntos de vista de partes interesadas externas al establecer sus procesos de comunicación.					
NC ISO 14001:2015					
La organización debe determinar:					
a) las partes interesadas que son pertinentes al sistema de gestión ambiental;					
b) las necesidades y expectativas pertinentes (es decir, requisitos) de estas partes interesadas;					
c) cuáles de estas necesidades y expectativas se convierten en requisitos legales y otros requisitos					
Debido a su efecto o efecto potencial en la capacidad de la organización de proporcionar regularmente productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables, la organización debe determinar:					

a) las partes interesadas que son pertinentes al sistema de gestión de la calidad;
b) los requisitos pertinentes de estas partes interesadas para el sistema de gestión de la calidad.
NC ISO 9001:2015
La alta dirección debe demostrar liderazgo y compromiso con respecto al enfoque al cliente asegurándose de que:
a) se determinan, se comprenden y se cumplen regularmente los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables;
b) se determinan y se consideran los riesgos y oportunidades que pueden afectar a la conformidad de los productos y servicios y a la capacidad de aumentar la satisfacción del cliente;
c) se mantiene el enfoque en el aumento de la satisfacción del cliente.

Anexo 12: Ficha del proceso de restauración. **Fuente:** Parrado (2016).

FICHA DE PROCESO		
Proceso: Servicio de Restauración	Responsable: Juan Carlos Figueredo Avalos (Propietario del restaurante)	
Misión: Introducir y fomentar elementos que contribuyan a la satisfacción culinaria de los clientes, tras tener en cuenta sus gustos y preferencias.		
Alcance:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Comienza: Con la llegada del cliente y acomodo del cliente ✓ Incluye: Llevar bebidas ordenadas al cliente; orden, preparación y entrega del pedido, recogida de la mesa y servicio de sobremesa. ✓ Termina: entrega y cobro de la cuenta y despedida del cliente. 	
Entradas: Electricidad, agua, carnes, mariscos, carbón vegetal, vegetales, viandas, frutas, equipos, medios de trabajo, fuerza de trabajo y otras materias primas.		
Proveedores: Empresa eléctrica, Acueducto y alcantarillado, Tiendas minoristas (CIMEX, TRD, Caracol, Palmares), Cooperativas agropecuarias, Cuentapropistas, Sociedad.		
Salidas: Clientes satisfechos, desechos y personal con más experiencia.		
Clientes: Sociedad, Servicios Comunales, Restaurante Bahía.		
Inspecciones:	Registros:	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Inspección visual del montaje de mesas y limpieza de cubertería y cristalería. ✓ Inspección visual del pedido antes de servirlo al cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Registro de reclamaciones ✓ Manual de procedimientos del Restaurante Bahía. ✓ Protocolos de servicio del Restaurante Bahía. ✓ Regulaciones establecidas por el CEPHE. 	
Indicadores:		
Indicador: Ventas		Evaluación: Anual
Forma de cálculo		
$\text{Ventas} = \frac{\text{Ventas de este año} - \text{Ventas del año anterior}}{\text{Ventas de este año}} \times 100\%$		
$\leq 0\%$ Deficiente	$< 0\%$ y $< 15\%$ Adecuado	$\geq 15\%$ Excelente
Indicador: Quejas		Evaluación: Trimestral
Forma de cálculo		
$\text{Quejas} = \frac{\text{Total de reclamaciones}}{\text{Total de clientes}} \times 100$		
$\geq 2\%$ Deficiente	$\leq 1\%$ y $< 2\%$ Adecuado	$< 1\%$ Excelente
Indicador: Propinas		Evaluación: Semanal
Forma de cálculo		
$\text{Propinas} = \frac{\text{Total de propinas}}{\text{Total de ventas}} \times 100$		
$< 3\%$ Deficiente	$\leq 3\%$ y $< 9\%$ Adecuado	$\geq 9\%$ Excelente

Anexo 13: Diagrama SIPOC del proceso de restauración. **Fuente:** Parrado (2016).



Anexo 14: Cuestionario de consulta a expertos de la investigación. **Fuente:** Elaboración propia.

A usted, como experto seleccionado para apoyar esta investigación que se desarrolla en función de aplicar un procedimiento para la mejora de la calidad en servicios de restauración, se le solicita colaboración y se le agradece por su apoyo.

Objetivo de la consulta: Identificar si es necesario el estudio de otras variables críticas de calidad, según el diagnóstico inicial de la entidad para la mejora de la calidad.

Instrucciones: Seguidamente se le presentan un conjunto de variables y los resultados del diagnóstico inicial de la entidad caso de estudio y usted debe valorar si deben incluirse otras variables al tener esto en cuenta. Para ello debe marcar en la columna que corresponde a con una X según su criterio.

Ítem		¿ Este ítem se encuentra incluido en las VCC anteriores ?		
		Sí	No	En caso de que NO, ¿Cuál propone?
	Matriz DAFO			
P1	Personal contratado no profesional			
P2	Fluctuación del personal			
P3	Temporada de baja turística			
P4	Tránsito de personal ajeno al restaurante que puede intervenir en el servicio			
P5	Precios de la materia prima			
P6	Inestabilidad de la materia prima			
	Quejas y problemas identificados por los clientes:	Sí	No	En caso de que NO, ¿Cuál propone?
P7	Personal que trata directamente con los clientes (poco dominio de otras lenguas)			
P8	Demora en el servicio			

P9	Inestabilidad de los productos ofrecidos			
	Otros:	Sí	No	En caso de que NO, ¿Cuál propone?
P10	Las propinas en el restaurante han disminuido			

Finalmente usted puede realizar todas las sugerencias que considere oportunas (enfoque de las preguntas, posible unión de algunas preguntas). Gracias nuevamente por su colaboración.

VARIABLES CRÍTICAS DE CALIDAD (VCC)

- Elementos tangibles
- Fiabilidad
- Capacidad de respuesta
- Personal
- Precio
- Seguridad
- Satisfacción

SUGERENCIAS

Si desea opinar o realizar alguna observación, comentario o sugerencia sobre algún aspecto no recogido anteriormente puede hacerlo a continuación.
