



*Universidad de Sancti Spiritus.
José Martí Pérez.
Facultad de Contabilidad y Finanzas.
Filial Universitaria Municipal.
Panchito Gómez Toro.*

Trabajo de Diploma

(En opción por el título de Licenciatura en Contabilidad y Finanzas)

*Título: “ Evaluación de la gestión de los servicios
gastronómico en la unidad Los Viajantes de Jatibonico ”*

Autor: Marilyn Mejías Muñoz.

Tutor: Lic. Milca Carballo Espinosa.

Junio 2011.

RESUMEN

La presente investigación se realizó en la unidad Los Viajantes de Jatibonico provincia de Sancti Spíritus, basándose en los fundamentos de la Evaluación de la Gestión, con el objetivo de verificar el grado de eficiencia y eficacia en la Gestión de los Servicios gastronómicos que brinda la unidad para desarrollar su actividad fundamental. Se emplearon métodos de nivel teórico los que evidenciaron la importancia de evaluar la calidad de los servicios, y cómo desarrollarla desde la percepción del cliente. Los métodos empíricos permitieron establecer las causas que justifican el problema, integrar técnicas matemáticas y estadística para la selección de los clientes, obtención y procesamiento de los resultados, y el establecimiento de las deficiencias más significativas y sus impactos. El estudio del problema identificado proporcionó como resultado que los clientes externos no expresan satisfacción por servicios que reciben, y los clientes internos poseen un nivel poco adecuado de importancia sobre los servicios que prestan.

INDICE

INTRODUCCION	1
CAPITULO I Fundamentación Teórica.	
1.1 El proceso de gestión. Algunas reflexiones sobre este término	6
1.2 Elementos de la Gestión.	6
1.3. Definición de servicio. Sus Características.	8
1.3.1 Medición y análisis de la satisfacción del cliente en las empresas de servicios.	12
1.4 La gastronomía. Componentes culturales.	16
1.4.1 Aspectos a tomar en cuenta para el control de la calidad en el trabajo gastronómico.	17
1.5 Medición de los Indicadores desempeño.	19
1.5.1 Indicadores asociados a la productividad: la efectividad, la eficiencia y la eficacia.	21
1.6 La Efectividad de la Gestión de los Servicios. Una tarea de vital importancia.	26
1.7 conclusiones	27
CAPÍTULO II: Caracterización, identificación y evaluación de los servicios gastronómico en la unidad Los Viajantes, de Jatibonico.	
2.1.- Reseña histórica de la Empresa de Comercio Minorista Mixta de Jatibonico.	28
2.2 Características fundamentales de la unidad Los Viajantes.	28
2.3 Identificación de los posibles objetivos a evaluar.	32
2.4 Evaluación de la gestión de los servicios gastronómicos.	32
2.5 Plan de mejora de los resultados enmarcados en la evaluación de los servicios gastronómico de la unidad Los Viajantes.	42
2.5.1 Plan de Mejora de los servicios gastronómica para la unidad Los Viajantes, de Jatibonico.	43
2.6 conclusiones	44
Conclusiones	45
Recomendaciones	46
Bibliografía	47
Anexos	

INTRODUCCION

El mundo de hoy se caracteriza por una gran dinámica y alta competitividad en un entorno turbulento y de acelerado desarrollo. Cuba no está exenta de la situación descrita, en este contexto las empresas requieren adaptarse y adelantarse a este entorno en término de establecer las estrategias que les permitan sobrevivir y aún más desarrollarse, es decir, se encuentran ante la necesidad de un cambio.

Lo anterior implica acciones y resultados en la forma de pensar y hacer las cosas. Para ello es necesario que el empresario conozca suficientemente dónde están sus problemas, las causas que lo provocan e implementar una estrategia de desarrollo que le permita obtener una adecuada relación entre los resultados logrados y los resultados propuestos, o sea, le permita medir el grado de cumplimiento de los objetivos planificados.

En los momentos actuales, dada la coyuntura económica, política y social internacional, se ha generalizado la necesidad de mejorar la gestión de las empresas, como principal vía para incrementar y mejorar la efectividad de las mismas.

El tema de los servicios ha sido desarrollado en múltiples investigaciones, fundamentalmente mediante el establecimiento de normas que regulan su funcionamiento y control percibidos de forma no similar por el cliente, con respecto a los de la competencia.

Los servicios tienen características diferenciales que constituyen el principal motivo que justifica el estudio de su gestión. Algunas de sus diferencias respecto a los bienes tangibles suponen problemas considerables para la evaluación de la calidad total y hace necesaria la aplicación de métodos específicos para ello.

La importancia de la eficacia del servicio como factor de diferenciación es tan grande que debe ser objeto de un riguroso y sistemático control, el cual detecte cualquier insuficiencia o inadecuación en su prestación.

La evaluación integral es un nuevo enfoque dentro de la cultura administrativa moderna que consiste en implantar, utilizar y desarrollar métodos y técnicas que refleje en forma objetiva el nivel real de la administración y la situación de las unidades. Muchos trabajos, métodos, técnicas y procedimientos se pueden encontrar en libros y manuales para la realización del diagnóstico de los

problemas y sus causas. No ajena a este desarrollo y derivado de una integración horizontal y vertical ha surgido en el campo de la Auditoría de Gestión, aún poco aplicada prácticamente en las condiciones cubanas.

Investigaciones ejecutadas en los últimos años en unidades del sector de la gastronomía permiten señalar como una de las causas principales, la ausencia de la evaluación de la gestión como elemento de autocontrol que permita un diagnóstico certero, oportuno y sistemático de la unidad en su conjunto.

El país está inmerso en una colosal Batalla de Ideas donde uno de los puntos fundamentales de esta lucha es el perfeccionamiento de la actividad económica, financiera y administrativa, para elevar la gestión de nuestras unidades, es decir, elevar el grado de eficiencia y eficacia en el control y uso de los recursos materiales, financieros y humanos.

Teniendo presente que la gestión de los servicios, es un proceso de coordinación de todos los recursos que dispone una unidad que se llevan a cabo para establecer y alcanzar objetivos, así como la evaluación de su desempeño y cumplimiento desarrollando además una estrategia operativa que garantice su supervivencia, según el sistema social.

Situación problemática

Como la gestión constituye una herramienta importante para mejorar la gestión operativa de las actividades, en la ejecución de la misma en la unidad de Los Viajantes, de Jatibonico, provincia de Santi Spíritus se corroboran insuficiencias en el proceso de gestión que se aplicaba.

Es meritorio señalar que en dicha unidad existen condiciones favorables para la evaluación de la gestión de los servicios, sin embargo esta no siempre se:

- ✓ insatisfacción por parte de los clientes en relación a la poca variedad en la oferta,
- ✓ el servicio que se ofrece es lento.

En una unidad que por derecho propio se ha ganado un prestigio a nivel nacional

En correspondencia con lo antes expuesto se deriva el siguiente **problema científico**: la insatisfacción en la gestión de los servicios que presta la unidad Los Viajantes en Jatibonico limita la eficiencia y la eficacia en su ejecución.

Objeto de estudio: gestión de los servicios gastronómicos de la unidad Los Viajantes en Jatibonico.

Campo de acción: la unidad Los Viajantes de Jatibonico.

Objetivo general: evaluar la gestión de los servicios gastronómicos en la unidad Los Viajantes en Jatibonico.

Objetivos específicos:

1. Analizar los referentes teórico que fundamentan el proceso de evaluación de los servicios gastronómicos.
2. Identificar y evaluar las principales dificultades que afectan los servicios gastronómicos en la unidad de Los Viajantes, de Jatibonico.
3. Proponer un Plan de Mejora para la perfección de la gestión, de los servicios gastronómico de la unidad de Los Viajantes, de Jatibonico.

Para el desarrollo de la investigación se utilizaron los siguientes **métodos y técnicas:**

Del nivel teórico:

Histórico lógico: para la determinación de las tendencias y períodos históricos por los que ha transitado la evaluación de la gestión, tomando aquellos elementos que más significado tienen en su evolución.

- Analítico sintético: para realizar una percepción detallada del proceso de la evaluación de la gestión, que precise los aspectos de mayor contraste en el marco teórico y en el diagnóstico.
- Inductivo deductivo: permitiendo ir de los elementos particulares a los generales, es decir, estudiar cada elemento y cualidades del proceso de la evaluación de la gestión con sus particularidades, asumiendo una posición de acuerdo al modelo que fundamente la propuesta acorde a las características de la unidad .
- De lo abstracto a lo concreto: en el estudio de la teoría de investigaciones antecedentes, retomando las ideas positivas de cada una de ellas, respecto a la evaluación de la gestión y llegar a establecer una posición con relación a la problemática actual que se presenta.
- Sistémico, para estudiar las interacciones y relaciones que se establecen en la evaluación de la gestión de manera lógica y metodológica, dando como resultado una valoración totalizadora del resultado que presentan los servicios gastronómicos de la unidad.

Del nivel empírico:

- Estadístico matemático, se utilizara la estadística descriptiva, que posibilitara la selección de técnicas para elegir la muestra a medir en la investigación, así como la detección de aquellos elementos ajenos que puedan atentar contra la evaluación de la gestión, además de permitir el procesamiento de la información obtenida durante el estudio.

Para el desarrollo del estudio exploratorio se usan como métodos cuantitativos fundamentales: la observación, el análisis de documentos. y para la evaluación encuestas, entrevista y Teoría Diagrama Causa – Efecto.

El valor social: consiste en la identificación de las principales dificultades que afectan de los servicios gastronómicos en la unidad Los Viajantes de Jatibonico.

El valor metodológico: se refleja en el hecho de dejar establecido un procedimiento para la realización de una evaluación de gestión de los servicios en la unidad Los Viajantes de Jatibonico.

La significación práctica: radica en la factibilidad demostrada de poder realizar el procedimiento con resultados satisfactorios y de perspectivas alentadoras para su continuidad.

De acuerdo a esta metodología, **el aporte práctico** del estudio está dado por la aplicación de un procedimiento de evaluación de la gestión que permitan evaluar el funcionamiento de la unidad.

La novedad científica: está dada por la forma en que se asume el problema objeto de estudio y se solución. La evaluación que se presenta constituye una herramienta de trabajo en función de medir los servicios gastronómicos, para la ejecución de la misma se tiene presente los diferentes aspectos reales que impiden la calidad eficiente de esta unidad.

Población y Muestra:

La población esta integrada por los trabajadores de la unidad de Los Viajantes (16) y 30 clientes asiduo de la unidad. La muestra se hace coincidir con la población lo que representa el 100% de la misma.

Es una población heterogénea con intereses y necesidades comunes, cuyo objetivo central es elevar y recibir servicios gastronómicos favorables.

Además la evaluación tiene presente las potencialidades y carencias de lo que dispone Los Viajantes, única y diferente en su rama en el territorio. Radica en la elaboración del diagnóstico a partir de supuestos metodológicos para establecer las medidas de mejora continua en la evaluación de la gestión en la unidad seleccionada de forma sistémica y totalizadora reflejando razonablemente la realidad presente.

El informe de investigación se estructura en introducción, 2 capítulos, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexo.

Capítulo I: Fundamentación Teórica.

Se realiza una fundamentación teórica sobre el proceso de evaluación de la gestión, en el mismo se ofrece una panorámica de los principales aspectos teóricos que se tuvieron en cuenta y que sirvió de base para la contextualización del problema y la obtención del sustento de la propuesta.

Capítulo 2: Caracterización, identificación y evaluación de los servicios gastronómico en la unidad Los Viajantes, de Jatibonico.

Se hace una breve reseña histórica de la Empresa de Comercio Minorista Mixta de Jatibonico y se caracteriza la unidad Los Viajantes, de Jatibonico.

Se efectúa el diagnóstico a la unidad, mediante la aplicación de diferentes herramientas, así como, encuestas y entrevistas. Además se efectúa la evaluación de los resultados obtenidos, proponiendo un Plan de Mejora a las deficiencias detectadas.

CAPITULO I Fundamentación Teórica.

Generalidades

Este capítulo abarca aspectos conceptuales que presentan diversos autores y características de lo que constituye la evaluación de la gestión teórica que se tuvieron en cuenta y que sirvió de base para la contextualización del problema y la obtención del sustento de la propuesta.

1.1 El proceso de gestión. Algunas reflexiones sobre este término.

La gestión comprende todas las actividades de una organización que implican el establecimiento de metas y objetivos, así como la evaluación del desempeño y cumplimiento, además del desarrollo de una estrategia operativa que garantice la supervivencia de la misma, según el sistema social correspondiente.

La gestión es una propiedad exclusiva de la sociedad organizada, sin ella es imposible concebir el desarrollo de las necesarias interrelaciones presentes entre los hombres durante el proceso de producción de bienes materiales. Sin la gestión no sería posible lograr el imprescindible ordenamiento del sistema social.

El término de gestión, generalmente se asocia con la actividad administrativa, como una de las partes integrantes del sistema de organización integral de la empresa estatal socialista de producción, es decir, de la ciencia, la tecnología y la gestión o administración empresarial.

La gestión comprende todas las actividades organizacionales que implican:

- ❖ El análisis de los recursos disponibles.
- ❖ Una adecuada operación que garantice el funcionamiento de la organización.
- ❖ El establecimiento de metas y objetivos.
- ❖ La apropiación económica de los recursos.

1.2 Elementos de la Gestión.

Establecimiento de Objetivos y Metas: Este elemento es fundamental de la gestión, la administración necesita establecer claramente los parámetros del plan o programa; estos deben determinar las necesidades, puesto que existe una relación directa entre la cantidad y calidad de los recursos requeridos y el nivel de actividad a ejecutar.

Planeación y Organización: Constituyen las actividades más importantes para una gestión eficaz. Por lo general, las tareas principales que se ejecutan en esta etapa del proceso de gestión son las siguientes:

- Anotar lo que debe hacerse.
- Formular un programa que vincule todas las tareas a realizar en función de su duración, teniendo en cuenta su fecha de inicio y término.
- Estimar el tiempo requerido para la ejecución del proyecto y su costo.
- Determinar los recursos y habilidades necesarias, y asignar responsabilidades.

La programación implica ordenar en forma secuencial las tareas por realizar y relacionarlas con los recursos necesarios para efectuar el trabajo o cumplir el objetivo establecido, de forma tal que se cumplan los plazos determinados.

La elaboración del presupuesto exige que la administración estime y asigne los recursos requeridos para la ejecución de cada una de las tareas planeadas.

Definidos los objetivos y las metas, formulados los planes, programadas las tareas y actividades y presupuestados los recursos, la administración necesita organizarlos.

La organización de recursos comprende cuatro elementos principales:

- Orientación y capacitación.
- Dividir cada tarea en sub-tareas, asociadas con sus períodos de ejecución y sus presupuestos.
- Asignar a los subordinados la responsabilidad de las distintas tareas y sub-tareas.
- Determinar los servicios de apoyo que se requerirán y hacer los arreglos necesarios para obtenerlos

Control: El administrador revisará el trabajo hecho, asesorará y orientará a sus subordinados, sobre todo debe actuar oportunamente, para resolver las dificultades que surjan. Para ejercer un control eficaz, el administrador deberá mantenerse constantemente informado del trabajo que se realiza.

El papel del administrador es controlar el trabajo de otros, lo cual conlleva a:

- Dirigir a los subordinados, por lo que debe supervisar su trabajo, cerciorarse de que éste se ejecute conforme con los objetivos trazados y apoyarlos para facilitar el mismo y solucionar los problemas que surjan.

- Guiar la ejecución del trabajo mediante la aplicación de patrones de desempeño preestablecidos. Para ello, la administración deberá evaluar detenidamente los resultados y verificar que los recursos utilizados correspondan a los previstos. Esta actividad permitirá que el administrador detecte los problemas e identifique aquellas áreas que requieren más atención.

Supervisión: Las cuatro actividades principales de este elemento del proceso administrativo son:

- Obtener información.
- Evaluar la información obtenida.
- Analizar las variaciones para determinar sus causas y sus efectos.
- Tomar acciones correctivas.

La atención de la administración debe concentrarse principalmente en:

- Las normas de calidad.
- El programa.
- El presupuesto.

Informe y Evaluación: La administración mantiene informado a sus subalternos de los avances de la gestión, como lo hace con sus superiores. La comunicación debe ser franca y sincera.

La evaluación es un proceso constante de la gestión que continúa incluso cuando ya ha concluido un proceso administrativo. Implica una valoración constante de la forma en que las actividades han sido ejecutadas con el propósito de identificar técnicas o enfoques más eficaces para la ejecución.

1.3. Definición de servicio. Sus Características.

Servicio: Acción y efecto de servir. Cubierto que se pone a cada comensal. . Conjunto de alimentos que se ponen en la mesa. Conjunto de vajilla y otros utensilios, para servir la comida, el café, el té, etc. Hablando de beneficios o prebendas eclesiásticas, residencia y asistencia personal.. Organización y personal destinados a cuidar intereses o satisfacer necesidades del público o de alguna entidad oficial o privada. Prestación humana que satisface alguna necesidad social y que no consiste en la producción de bienes materiales .Situación laboral o, sobre todo, funcionarial, en la que una persona desempeña efectivamente el puesto que le corresponde. Servicio público

regulable en función de las necesidades de los usuarios y de la empresa que lo presta.

“Un servicio es el resultado de un proceso”, según el concepto que da la norma ISO 9000 del año 2000. Por su parte, Fernández Hatre apunta: *“un servicio al cliente se da cuando se produce un contacto físico de la empresa con el comprador”*.

Un servicio es la satisfacción de las necesidades humanas mediante un contacto interpersonal humano entre quien lo presta y quien lo recibe. Se produce en el instante de prestarlo, ni antes ni después, no se almacena, no se puede mandar ni mostrar por anticipado, la seguridad de su calidad ocurre antes de prestarlo, su prestación requiere interacción humana y la satisfacción depende del resultado percibido.

Es necesario señalar además que el servicio está formado por el paquete de prestaciones integrado por:

1. **Servicio de base o principal:** Se refiere a la prestación principal dentro del proceso del servicio, es la razón de su existencia.
2. **Servicios periféricos o de apoyo.** Consiste en los otros servicios que presta la organización y que complementan o tienen relación con el servicio principal.
3. **Servicios de valor agregado.** Son aquellos servicios libres de costos que acompañan al servicio principal y/o periféricos que cuya función es incrementar el valor de los mismos.

La producción y el consumo de los servicios son inseparables. Normalmente los clientes se encuentran en el lugar donde se producen, observando y evaluando el proceso de producción a medida que experimentan el servicio. Además, el propio usuario es una parte fundamental para la correcta prestación del mismo.

Por lo anteriormente expuesto según Rosander (1992), define el servicio como un sistema en el que el trabajo se realiza de una forma preestablecida y cuya finalidad es la de satisfacer los gustos y necesidades de los clientes.

Payne (1993), dice que un servicio es una actividad con cierta intangibilidad asociada, lo cual implica alguna interacción con clientes o con propiedad de su posesión, y que no resulta en una transferencia de propiedad.

Puede ocurrir un cambio en las condiciones, la producción de un servicio puede estar o no íntimamente asociado con un producto físico.

Larrea (1991), enriquece el término al introducir al prestador de servicio como componente indispensable del mismo. Así, hace uso de este en algunas de las definiciones que proponen el servicio.

- Servicio como bien económico.
- Servicio como una determinada especie de bien económico.
- Servicio como prestación principal.

Existen 4 elementos cuya interacción da lugar al servicio. Esto son: el cliente, el soporte físico, el personal en contacto y el sistema de organización interna.

Peel (1991), define al servicio como las relaciones interpersonales de trabajo entre los empleados del proveedor y el cliente

Es importante notar que no existe un concepto universalmente válido debido a la variedad de elementos que intervienen en él.

En parte se encuentran los recursos humanos, los cuales representan papeles diametralmente opuestos (clientes internos y clientes externos), por otra parte, es indispensable que los recursos humanos cuenten con un soporte físico que puedan ser reforzados por un sistema u organización interna.

Para Chias (1991, p13.) en su libro “ El mercado son personas” define el término servicio como sigue: “ El servicio es resultado de un acto o sucesión de actos, de duración y localización definidas, conseguidos gracias a medios humanos y materiales puesto a disposición de un cliente individual o colectivo, según procesos, procedimientos y comportamientos codificados”.

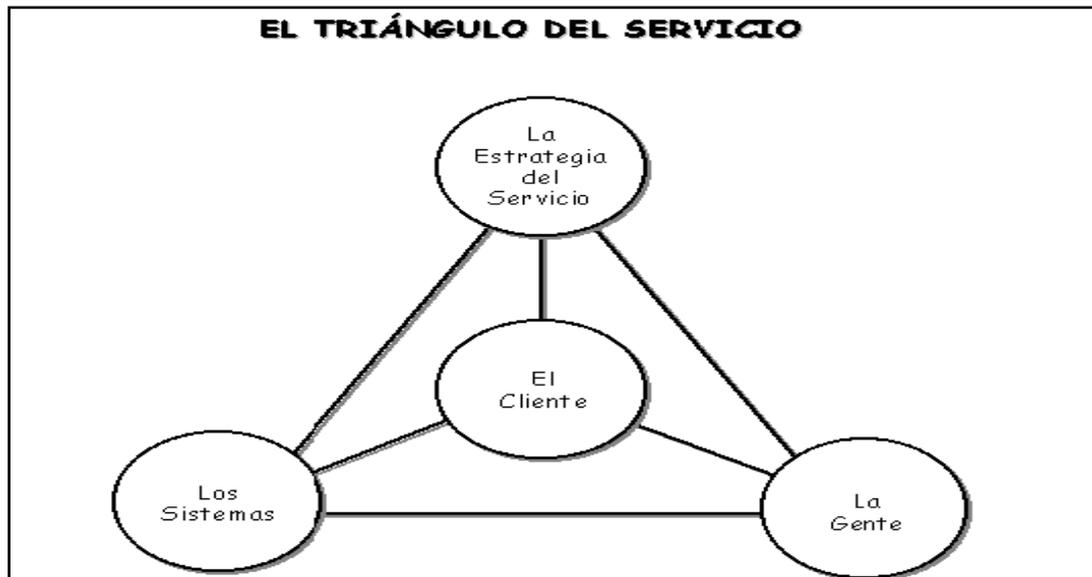
El autor, en la definición anterior, hace énfasis en la importancia de la organización interna, ya que considera que aunque la organización cuenta con recursos materiales y humanos, sin la existencia de un sistema que coordine dichos recursos es difícil que el servicio se realice.

Larrea (1991), integra los elementos del servicio en un modelo que refleja la interrelación y la influencia que existe entre cada uno de ellos:

- El qué del servicio (producto)
- El quién del servicio (personal en contacto)

- El cómo del servicio (organización interna)
- El para quién del servicio (cliente)

Según los autores Albrecht y Zemke (1985) muestran una filosofía de servicio a través de un triángulo de servicios. Este triángulo consiste en cuatro elementos: cliente, gente, estrategias que interviene en el servicio y sistemas.



Triángulo de los servicios

CLIENTE: El servicio debe estar en función del cliente para satisfacer sus necesidades verdaderas.

ESTRATEGIA: Es la visión o filosofía que se utiliza para guiar todos los aspectos del suministro del servicio, tiene dos funciones, la interna que se centra en el interior de la organización y la externa que se enfoca a los clientes.

SISTEMA: Engranaje de mecanismos comunes que componen el todo y que lo hacen flexible ante la dinámica del entorno, por lo que deben ser diseñados de manera simple, rápida y a prueba de contingencias.

PERSONAS: Es el elemento más importante en el suministro del servicio por ser portadores vivos de la imagen de la organización, lo que requiere el diseño de políticas específicas para su administración.

El centro de atención del triángulo es el cliente, la estrategia que se trace debe estar dirigida a solucionar sus necesidades, para esto es necesario contar con personal competente donde todos los miembros de la organización estén en

función del cliente, conscientes de la estrategia a seguir, y que pueda garantizar que se efectúen las prestaciones con la calidad requerida.

Las empresas se deben caracterizar por el altísimo nivel en la calidad de los servicios que entregan a los clientes que los contratan. La calidad de los servicios depende de las actitudes de todo el personal que labora en el negocio. El servicio es, el deseo y convicción de ayudar a otra persona en la solución de un problema.

La calidad final de un servicio, se deriva o depende totalmente de la “calidad interna” con la que se generó. Esto significa que la calidad se construye a través de todas los pasos que intervienen en la prestación del servicio. Cuando entre las metas de una organización está el garantizar la calidad de sus servicios, se debe asegurar el trabajo y el compromiso del personal para lograr la calidad interna, la cual se traduce en la máxima eficiencia y efectividad en todas las actividades internas.

Los servicios también representan una porción bastante significativa en la actividad económica, pues abarcan sectores importantes, los cuales representan “soluciones” a las necesidades (problemas) de las personas. Desde esta perspectiva los servicios pueden ser vistos como “sistemas de solución de problemas”.

El tener un enfoque bien definido hacia el cliente y una orientación hacia el servicio, constituye un reto para toda organización, independientemente del sector al que pertenece, si es proveedor o fabricante; e independientemente de su naturaleza.

1.3.1 Medición y análisis de la satisfacción del cliente en las empresas de servicios.

Se dice que los clientes han evolucionado porque ya no buscan únicamente el precio más bajo o la buena calidad de un producto o servicio. En la actualidad ellos buscan y premian a quienes les entreguen “valor” por su compra o adquisición...

La filosofía y el enfoque de satisfacer tanto al consumidor interno como al externo, se ha convertido en un arma estratégica del mundo empresarial en la actualidad, su implantación depende de un pleno compromiso e involucramiento de la alta gerencia de la organización.

Este salto en concepto de calidad representa más bien una forma de hacer las cosas en las que, fundamentalmente, predominan la preocupación por satisfacer al cliente y por mejorar, día a día, procesos y resultados.

Las estrategias desarrolladas están estrechamente relacionadas con las relaciones cliente-proveedor, quienes son, cuáles son sus necesidades y como satisfacerlas, son aspectos importantes en el desarrollo del sistema de calidad total. Las mejores empresas son aquellas que han creado una buena cadena de clientes internos con el objetivo de encontrar y satisfacer las necesidades de los clientes externos.

Clientes Internos: Son las personas que le prestan servicios a una empresa.

Clientes Externos: Son aquellas personas, a las cuales se le presta un servicio.

La satisfacción es un estado psicológico que se logra al hacer una evaluación sobre la experiencia al recibir el producto o servicio; esta evaluación es una comparación entre la experiencia vivida y la referencia anterior a la compra..

Borja Salé y Carbajal (1998)

La lealtad y la satisfacción son muy importantes para la empresa, puesto que se ha demostrado que al aumentar la retención del consumidor se elevan las utilidades. Esto es debido a que es menos costoso conservar a los clientes ya existentes que conseguir nuevos, ya que si se reduce la pérdida de cliente la empresa aumentará sus ventas .Brienley J y Mac Dogall R (2002)

En la industria de servicio es muy común, pasar por alto las necesidades del cliente tratando de cubrir aspectos tales como reducción de costos, disminución de rotación del personal, entre otras.

No se toma en cuenta el alto precio que se paga por perder a un consumidor; en cambio, si la planeación se hace enfocando los esfuerzos para satisfacer al consumidor, entonces se puede decir que el éxito estará garantizado.

Para aplicar el principio de enfoque al cliente se debe indagar y conocer las necesidades y expectativas de los mismos, la organización debe contar con objetivos bien definidos y que los mismos estén vinculados con las necesidades y expectativas de los clientes.

Los directivos deben comunicarles a todos los miembros de la organización cuáles son las necesidades y expectativas de los clientes para que la entidad funcione como un todo teniendo en la mira un objetivo común.

La organización debe medir periódicamente la satisfacción de los clientes y tomar medida en base a los resultados.

Las organizaciones deben garantizar un equilibrio para que no sólo se satisfaga al cliente, sino también a los trabajadores, pues sin ellos no se materializan los objetivos de la entidad, además los directivos, proveedores, y accionistas, deben mantener buenas relaciones. Si se aplica de esta manera el principio de enfoque al cliente se podría maximizar las ganancias y aumentar la cuota de mercado, utilizar con más eficacia los recursos de la organización y aumentar la fidelidad del cliente.

En resumen, cuando las organizaciones comprendan que el cliente es la persona más importante en cualquier negocio, que es su objetivo, que no se relaciona con la afirmación según la cual el cliente siempre tiene la razón, que no es una interrupción al trabajo y que no se le está haciendo un favor al atendersele, entonces se estarán dando los primeros pasos en busca de la calidad.

La organización debe seguir con mucha constancia lo referido a la percepción del cliente en cuanto a los requisitos que deben ser considerados y cumplidos por la organización.

Como una forma de medir la satisfacción del cliente se encuentra el Índice de Calidad Percibida (ICP) que está basado en una escala de 4 valores. Este índice se mueve en un rango entre 0 y 1, donde, si está por encima de 0.6 tiene un valor aceptable. Para calcularlo se hace una sumatoria de cada categoría (E, B, R, M) por separado y luego se divide entre el total de preguntas.

$$ICP = 5E + 1B - 1R - 5M / \text{Total}$$

E: Excelente B: Bien R: Regular M: Mal

Para medir la calidad desde el punto de vista del cliente se realizan estudios de satisfacción, el instrumento más utilizado es el de la aplicación de encuestas de satisfacción a los clientes, desarrollando cuestionarios de expectativas y de percepción de calidad. La encuesta, posibilita agrupar vasta información sobre las inquietudes y deseos de un gran número de clientes.

De su eficaz elaboración dependen los beneficios que reporta como, ahorro de tiempo, recursos y esfuerzos, además de obtener información verdaderamente útil. Las encuestas pueden aplicarse personalmente, de forma telefónica o mediante un modelo escrito de cuestionario.

Tradicionalmente se emplean cuestionarios debidamente estudiados que brindan una referencia de las opiniones que los clientes tienen de la empresa y de los productos o servicios.

Por ejemplo suele ser frecuente valorar de 1 a 5, siendo 1 muy malo, 2 malo, 3 regular, 4 bueno y 5 muy bueno, aspectos tales como: calidad del producto, plazo de entrega, reclamaciones, servicio post venta, atención al cliente, precio, estado de conservación del producto, garantía, etc.

Ante todo se deben definir cuáles son los atributos de calidad del servicio según la opinión del cliente; los cuales, además de tener una visión integral sobre el servicio recibido, son capaces de evaluar sus componentes o atributos de forma individual, aunque a veces les cueste trabajo explicarlos con claridad. Es necesario que la validez e importancia que se les haya asignado a los atributos que se definan por el investigador, esté contrastada con los clientes. El investigador debe conocer el peso que el cliente asigna a la satisfacción o insatisfacción de cada uno de los atributos.

Las encuestas deben ser aplicadas de forma periódica para conocer la evolución de las percepciones de los clientes sobre la calidad del servicio que se les ofrece, en particular sobre cada uno de los atributos y características que se hallan definido del servicio. Esto permite erradicar las deficiencias que impidan la plena satisfacción de los mismos, aprovechando a su vez las sugerencias que nos puedan brindar.

Otro de los instrumentos que se utilizan para la retroalimentación de los clientes con la organización y que constituyen otras vías de obtener un perfil de las preferencias de los clientes con relación al servicio y sus actitudes frente al negocio son:

- Entrevistas con grupos focos.
- Contactos informales con clientes.
- Contactos formales y/o informales con el personal que atiende directamente a los clientes, o un sistema de información interna con los empleados.
- Buzón de quejas y sugerencias.
- Libro del cliente.

Para el análisis de la satisfacción de los clientes, los estudios se realizan de tal manera que se tenga la información disponible a tiempo para incorporar las acciones necesarias y contrastar esos resultados con los económicos. Mientras que los resultados económicos representan una media del rendimiento.

1.4 La gastronomía. Componentes culturales.

Gastronomía es el estudio de la relación del hombre, entre su alimentación y su medio ambiente (entorno).

Gastrónomo es la persona que se ocupa de esta ciencia. A menudo se piensa erróneamente que el término gastronomía únicamente tiene relación con el arte culinario y la cubertería en torno a una mesa. Sin embargo ésta es una pequeña parte del campo de estudio de dicha disciplina: no siempre se puede afirmar que un cocinero es un gastrónomo. La gastronomía estudia varios componentes culturales tomando como eje central la comida.

Como podemos observar la gastronomía no sólo tiene relación con la comida, sino que también con las distintas culturas que existen en la tierra. Por lo que la gastronomía, está inexorablemente vinculada, a la cultura de los países. Por esto podemos señalar, que cada país posee su propia gastronomía. Es así que hablamos de la gastronomía francesa, italiana, peruana, china, mexicana, española etc. Todas cuales, mismas que se han ido popularizando, con el correr de los años, debido no sólo a que sus emigrantes las han introducido por todo el mundo, sino también por su excelencia en la preparación de diversos platos. Los cuales han logrado imponerse, en paladares nacionales e internacionales de la más alta exigencia en tratándose de sabor y distinción por la presentación.

Es por todo aquello, que existen estudios de gastronomía, los cuales se ven reflejados en diversa literatura. Y es que en la gastronomía, uno puede ver una gran gama de elementos o materias, las cuales confluyen dentro del término. Podemos señalar a la historia, la sociología, la antropología, diversas artes, el estudio de los alimentos por parte de la agronomía, etc. Todos elementos o materias presentes en la cultura arraigada de una nación. La cual, con el paso de los siglos, va dando forma a la gastronomía típica de aquel país o región.

Se sabe que existen estudios de gastronomía, que datan del siglo XIX, incluso antes. Los cuales no se reducían a transcribir de manera sistemática, varias recetas. Sino que un estudio más acabado acerca de la comida como tal.

Un buen restaurante lo es fundamentalmente por su buena comida y el esmerado servicio. El estilo y la clase del mobiliario, las vajillas, decoración del salón y otras cuestiones similares son detalles adicionales que realzan el lujo y contribuye a personificar un restaurante, pero lo que le da el nombre realmente es la calidad de sus platos y la atención al cliente.

Un restaurante puede ser muy bueno y tener o no objetos caros y lujosos, platos de presentación u otro detalles como estos.

El chef, es quien pone el lujo o la distinción más peculiar de un restaurante, con su toque profesional que ha de estar presente en todos los platos, desde la mantequilla hasta el café.

Para el servicio lo más importante es complacer al cliente, por ello en la actualidad a veces se aligera algunos pasos, para disponer de más tiempo de dedicación a este.

1.4.1 Aspectos a tomar en cuenta para el control de la calidad en el trabajo gastronómico.

A: Buen trato al usuario

B: Buen servicio.

C: Correcta elaboración y presentación de los alimentos.

D: Buena higiene en general.

Estos cuatros aspectos se sub- dividieron en las incidencias que generalmente pueden afectar la calidad en el trabajo gastronómico y que se relacionan a continuación.

Buen trato al usuario.

- No recibir y saludar correctamente.
- La no entrega de la Carta de Precio o no exponer en lugar visible la lista de oferta.
- Respuestas inadecuadas
- Gestos que manifiestan disgustos.
- Presencia personal incorrecta en el área de servicio.
- Falta de respeto por distintas razones no observar las reglas de urbanidad.

Buen servicio.

- Montaje incorrecta de las mesas.
- Demora en servir a los usuarios.

- No servir los alimentos comestibles o bebestibles con la temperatura adecuada.
- Manipular y presentar indebidamente los alimentos.
- Manipulación incorrecta de los insumos.
- Demorar la retirada de los insumos usados.
- No presentar el cheque de cobro en la forma establecida.
- No ofertar todos los productos existentes.
- No observar estrictamente los horarios de apertura y cierre de la unidad.

C-Correcta preparación, elaboración y presentación de los alimentos, comestibles y bebestibles.

- Mal almacenaje y conservación indebida de los productos en general.
- No seleccionar y priorizar la materia prima teniendo en cuenta su calidad.
- No garantizar la variedad de la oferta por no preparar y elaborar debidamente los productos que tienen existencia.
- No preparar y elaborar correctamente los productos del agro.
- No efectuar los cortes de demás pasos técnicos correspondientes a los productos cárnicos y /o pescados.
- No observar las Normas de Cocción, así como la temperatura y tiempo de conservación de los productos
- Limpieza impropia del recipiente en que salen o presentan los productos terminados.
- Servir las raciones o cocteles sin el correspondiente peso o cantidad establecida en las catas tecnológicas

D-Buena higiene en general.

- Falta de pulcritud personal.
- Falta de higiene en la manipulación de los alimentos.
- Tener el área de trabajo desordenada y sucia.
- Tener los, pisos, paredes y techos sucios.
- Falta de limpieza o higiene de los equipos, insumos, y demás medios básicos.
- Mal aspectos en los tanques de basuras o desperdicios, o que estos se encuentren destapados.

1.5 Medición de los Indicadores desempeño.

Se podrían seguir enumerando razones, sin embargo, el elemento más importante y que incluye a los anteriores, es que la aplicación es necesaria e indispensable para conocer a fondo los procesos, ya sean administrativos o técnicos, de producción o de apoyo que se den en la empresa para gerenciar su mejoramiento. El conocimiento profundo parte de admitir y conocer su variabilidad y sus causas, y las mismas son imposibles de conocer sin medición. Conocer esto es precisamente la clave para gerenciar el proceso, para conquistar los objetivos de excelencia que se plantea la empresa. Muchas veces se interpreta que la medición sólo es útil para conocer las tendencias promedios, olvidando que estas son útiles dependiendo de cómo se presentan y procesan, y que cuando se dirigen procesos dentro de la empresa no bastan sólo las tendencias "promedios", sino que se debe ir más allá, conociendo como precisión la variabilidad en toda su gama y la interconexión de factores y causas en cada nueva situación. Sin medición no se puede realizar con rigurosidad y sistematicidad las actividades del proceso de mejoramiento: evaluar, planificar, diseñar, prevenir, corregir y mantener, innovar y muchos más. Para garantizar la confiabilidad de los datos de un sistema de medición es necesario contar con un clima organizacional sano, donde los intereses comunes de la organización prevalezcan sobre los de los departamentos, y mucho más sobre aquellos intereses individuales incompatibles con el logro de los objetivos del sistema analizado. Las mediciones deben ser transparentes y entendibles para quienes deberán hacer uso de ellas, y adicionalmente, deberán reunir y tener una serie de atributos indispensables.

Las características y atributos de una buena medición son los siguientes:

Pertinencia.

Las mediciones que se hagan deben ser tomadas en cuenta y tener importancia en las decisiones que se toma sobre la base de la misma.

En cualquier departamento o sección de la empresa se pueden hacer mediciones sobre un sin número de características, comportamientos, situaciones, pero ¿para qué se hace cada una de éstas?, ¿cuál es realmente la utilización que se hace de la información obtenida?

El grado de pertinencia de una medición debe revisarse periódicamente, ya que algo que sea muy importante en un momento determinado, puede dejar de

serlo al transcurrir el tiempo. Es de resaltar, además, que el grado de pertinencia de una medición, es relativa al conjunto de mediciones a realizar, debido a los recursos y capacidades de procesamiento y dirección que se tenga. Por demás, a medida que se coloca un sistema bajo control, se pueden gerenciar por excepción un conjunto de variables, y ello contribuiría a concentrarse en otras que requieren mayor dedicación.

Precisión.

Este término hace referencia al grado en que la medida obtenida refleje fielmente la magnitud que se quiere analizar o corroborar, lo que interesa es conocer un proceso, tomar decisiones para tener resultados esperados, de ahí entonces la importancia de conocer a fondo la precisión del dato que se está obteniendo.

Para lograr la precisión de una medición, deben darse los siguientes pasos:

- a) Realizar una buena definición operativa, o definición de la característica de las unidades en escala de medición, número y selección de las muestras, cálculo de las estimaciones y errores permisibles (toleraciones de la medición).
- b) Elegir un instrumento de medición con el nivel de apreciación adecuado.
- c) Asegurar que el dato dado por el instrumento de medición sea bien recogido por el operador, gerente, oficinista o inspector a cargo de hacerlo. Ello supone adiestrar al personal, pero también supone tener un buen clima organizacional donde todos estén interesados en la fidelidad de la lectura

Oportunidad.

La medición es información para el logro de ese conocimiento profundo de los procesos, que permite tomar decisiones más adecuadas, bien sea para corregir estableciendo la estabilidad deseada del sistema, bien sea para prevenir y tomar decisiones antes de que se produzca la anormalidad indeseada o más aún, para diseñar, incorporando elementos que impiden que las características deseadas se salgan fuera de los límites de tolerancia.

Por ello, la necesidad de contar oportunamente con la información procesada de la manera más adecuada que nos dan las mediciones, es un requisito al que deben atenerse quienes diseñen un sistema de medición.

Confiabilidad.

Si bien esta característica no está desvinculada de las anteriores, especialmente de la precisión, se refiere fundamentalmente al hecho de que la medición en la empresa no es un acto que se haga una sola vez, por el contrario, es un acto repetitivo y de naturaleza realmente periódica. Si se quiere estar seguro que lo que se mide es la base adecuada para las decisiones que se tomarán, se debe revisar periódicamente todo sistema de medición.

Economía.

Aquí la justificación económica es sencilla y compleja a la vez: sencilla, porque se refiere a la proporcionalidad que debe existir entre los costos incurridos en la medición de una característica o hechos determinados, y los beneficios y relevancia de la decisión que se soporta con los datos obtenidos. Pero cuantificar esta proporcionalidad no es fácil en muchos casos, he ahí lo complejo de la tarea: cuantificar importancia y relevancia de las decisiones. En todo caso es claro que la actividad de medición debe ajustarse también a los criterios de eficacia, eficiencia y efectividad.

1.5.1 Indicadores asociados a la productividad: la efectividad, la eficiencia y la eficacia.

Existen tres criterios comúnmente utilizados en la evaluación del desempeño de un sistema, los cuáles están muy relacionados con la productividad: eficiencia, efectividad y eficacia. Sin embargo a veces se les mal interpreta, mal utiliza o se consideran sinónimos, por lo que resulta conveniente puntualizar sus definiciones y su relación con la productividad.

Eficacia.

La Eficacia valora el impacto de lo que se hace, del producto o servicio que se presta. No basta con producir con 100% de efectividad el servicio o producto que se fija, tanto en cantidad y calidad, sino que es necesario que el mismo sea el adecuado, aquel que logrará realmente satisfacer al cliente o impactar en el mercado. Como puede deducirse, la eficacia es un criterio muy relacionado con la adecuación al uso, la satisfacción del cliente, considerando esta en su sentido amplio: *Calidad del Sistema*.

La Eficacia es la virtud, actividad y poder para obrar. Cuando un grupo alcanza las metas u objetivos que habían sido previamente establecidos, el grupo es eficaz. La misma se refiere a los Resultados en relación con las Metas y

cumplimiento de los Objetivos organizacionales. Para ser eficaz se deben priorizar las tareas y realizar ordenadamente aquellas que permiten alcanzarlos mejor y más rápidamente. Eficacia es el grado en que algo (procedimiento o servicio) puede lograr el mejor resultado posible. La falta de eficacia no puede ser reemplazada con mayor eficiencia por que no hay nada más inútil que hacer muy bien, algo que no tiene valor. La Eficiencia es hacer las cosas bien, la Eficacia es hacer las cosas debidas.

Un buen comentario para terminar con esta identificación y distinción de conceptos, es tener presente que Eficiencia es la capacidad de hacer correctamente las cosas, es decir, lograr resultados de acuerdo a la inversión o al esfuerzo que se realice. Eficacia es la capacidad de escoger los objetivos apropiados. Un Administrador eficaz será aquel que seleccione los objetivos correctos para trabajar en el sentido de alcanzarlos. Para triunfar hay que ser eficiente y eficaz. Solamente con eficiencia no se llega a ningún lado, por que no se alcanzan los fines que se deberían lograr.

Efectividad.

La Efectividad es la relación entre los resultados logrados y los resultados propuestos, nos permite medir el grado de cumplimiento de los objetivos planificados. Cuando se considera la cantidad como único criterio se cae en estilos efectivistas, aquellos donde lo importante es el resultado, no importa a qué costo. La efectividad se vincula con la productividad a través de impactar en el logro de mayores y mejores productos (según el objetivo), sin embargo, adolece de la noción del uso de recursos.

Cuántas organizaciones se vanaglorian con reflejar sus logros productivos en murales y hasta en anuncios de prensa, "Este año se sobre cumplió el plan de...", pero nunca dicen cuánto costó ese resultado y si el mismo respondía a las necesidades de los clientes. No obstante, este indicador sirve para medir determinados parámetros que toda organización debe preestablecer, y también para poder controlar los desperdicios del proceso y aumentar el valor agregado. La elevación de la efectividad de la producción es una tarea de todo el pueblo. El Partido enseña que sólo aumentando la efectividad económica pueden garantizarse los recursos y medios suficientes para asegurar simultáneamente un incremento considerable del bienestar de los trabajadores y el desarrollo sucesivo de la producción. La efectividad de la producción es el

desarrollo económico de la actividad productiva, los cálculos de esta permiten relacionar e integrar en un plan único los volúmenes y ritmos de crecimiento de la producción en correspondencia con las necesidades sociales, por una parte y las magnitudes de los gastos productivos por otra. El aumento de la efectividad de la producción constituye la orientación más importante de la economía socialista, tiene que brindar una atención muy seria al problema del volumen de gasto necesario para crear uno u otro tipo de producto. El ahorro de los recursos materiales es una de las tareas más importante para la realización de un régimen de economía, la reducción de los costos y la elevación de la efectividad de la producción.

El incremento de la efectividad de la producción favorece los servicios gastronómicos pues permite:

- El crecimiento de la productividad del trabajo.
- Rendimiento de los fondos.
- Disminución del consumo de materiales por unidad de producción.
- Mejoramiento de la calidad de la producción.
- Aumento de la ganancia y la rentabilidad de la producción y los servicios

Las vías fundamentales para el aumento de la efectividad de la producción en función de la calidad de los servicios productivos:

- El mejoramiento sucesivo de la estructura de la economía nacional.
- El aumento de localización de la producción.
- Aceleración de los ritmos de crecimiento de la productividad del trabajo.
- Uso racional de los fondos productivos.
- Disminución del consumo de materiales por unidad de producción.
- Perfeccionamiento de todo un sistema de planificación y dirección económica.

Ejemplos de indicadores para medir la efectividad de la producción:

1. Productividad del trabajo: es la relación que existe entre el volumen de la producción y el promedio de trabajadores.
2. Gastos de materiales por peso de producción: es la relación que existe entre el consumo de material productivo y el volumen de producción bruta.

3. Gasto de salario por peso de producción: es la relación que existe entre el fondo de salario de los trabajadores productivos y el volumen de producción.

La base para lograr el aumento de la efectividad, es decir, los puntos de partida de un plan de producción son:

- Productividad del trabajo.
- Rendimiento de los fondos.
- Aplicación de nuevas tecnologías.
- Aumento de la ganancia y la rentabilidad.
- Aumento de la calidad.
- Ahorro de recursos.

Eficiencia.

La Eficiencia se define como la virtud y facultad para lograr un efecto determinado. En Economía se le define como el empleo de medios en tal forma que satisfagan un máximo cuantitativo o cualitativo de fines o necesidades humanas. Es también una adecuada relación entre ingresos y gastos.

En otras palabras, consiste en el buen uso de los recursos, en lograr lo mayor posible con aquello que se cuenta. Si un grupo humano dispone de un determinado número de insumos que son utilizados para producir bienes o servicios, eficiente será aquel grupo que logre el mayor número de bienes o servicios utilizando el menor número de insumos que le sea posible.

Eficiente es quien logra una alta productividad con relación a los recursos que dispone. La Eficiencia se emplea para relacionar los esfuerzos frente a los resultados que se obtengan. A mayores resultados, mayor eficiencia. Si se obtienen mejores resultados con menor gasto de recursos o menores esfuerzos, se habrá incrementado la eficiencia. Dos factores se utilizan para medir o evaluar la eficiencia de las personas o empresas: Costo y Tiempo.

El concepto de hacer bien las cosas debidas, brinda con más claridad la capacidad de entender el vocablo de "*Eficiencia*". Se refiere a la producción de bienes o servicios que la sociedad valora más, al menor costo social posible. Es el cociente entre los resultados obtenidos y el valor de los recursos empleados. La eficiencia no es un valor absoluto que se alcanza por sí mismo, sino que se determina por comparación con los resultados obtenidos por

terceros, quienes actúan en situaciones semejantes a las que se desean analizar. Eficiencia es alcanzar los objetivos por medio de la elección de alternativas que pueden suministrar el mayor beneficio.

La “*eficiencia*” como categoría económica en la economía política se muestra como la correlación entre la magnitud de los gastos de trabajo muerto y el trabajo vivo, añadiendo la magnitud de los productos obtenidos mediante estos gastos. La “*eficiencia*” económica de la producción social constituye una premisa objetiva del socialismo y al mismo tiempo un factor fundamental para el incremento de la riqueza social, existiendo un vínculo estrecho entre la categoría eficiencia y la ley económica fundamental del socialismo que determina el objetivo de la producción socialista encaminada a la plena satisfacción de las crecientes necesidades de la sociedad.

La “*eficiencia*” expresa la cualidad de la gestión económica característica de la formación económica dada. En el Capitalismo el indicador de eficiencia de la producción es como se sabe, la cuota de ganancia, cuyo criterio es la satisfacción de los intereses económicos privado, pero no expresa los intereses económicos de la clase dominante en su conjunto, pues cada capitalista lucha por tener más y vivir mejor que otros de su misma clase. Sin embargo, en el socialismo se lucha por obtener cada vez un mayor crecimiento de la eficiencia económica, la misma responde a los intereses de todas las sociedades, pues ella es la única dueña de los medios de producción, y los mayores resultados que se obtengan con el nivel mínimo de los gastos beneficiará a toda la sociedad en su conjunto, mediante la aplicación de un sistema de leyes propia del socialismo.

Por otra parte, por eficiencia se entiende la eficacia de una forma socioeconómica determinada de administración, desde el punto de vista del criterio que emana del carácter de las relaciones de producción, de los gastos que halla que realizar para la obtención del resultado esperado, es decir, la puesta en movimiento de todos los fondos necesarios de producción para el logro de la máxima satisfacción de las necesidades de la sociedad.

Eficiencia social: Se determina por la medida del nivel de aseguramiento de las necesidades de la sociedad, en los bienes materiales y espirituales y los servicios incluyendo la creación de las comisiones necesarias para el desarrollo libre, multilateral y armónico de todos los miembros de la sociedad.

Eficiencia económica: Refleja la relación entre los gastos y los resultados que se obtienen, esta se caracteriza por la magnitud y dinámica de la renta nacional.

Elaborar la eficiencia de la producción significa alcanzar los mayores resultados económicos con los menores gastos de trabajo social, siendo elementos fundamentales para su elaboración:

1. La utilización de la producción de los adelantos en la ciencia y la técnica.
2. El perfeccionamiento de todo el sistema de planificación y dirección de la economía.
3. El ulterior perfeccionamiento de la estructura de la economía nacional.
4. La elevación de la calidad de la producción.
5. La aceleración de los ritmos de crecimientos de la productividad del trabajo, la disminución de los gastos de materiales por unidad de producción y la utilización racional de los recursos naturales.

La eficiencia y la eficacia en general, no sólo redundan en las utilidades de una empresa, sino que contribuyen notablemente a la superación personal, desarrollo y progreso del individuo, de la sociedad y del país en que vive. En el país, quizá no todos comprendan bien esto, y por ello frecuentemente se subutilizan las capacidades que se poseen. Del análisis de estos tres indicadores se desprende que no pueden ser considerados ninguno de ellos de forma independiente, ya que cada uno brinda una medición parcial de los resultados. Es por ello que deben ser considerados como un Sistema de Indicadores que sirven para medir de forma integral la productividad.

Los países industrializados, llamados también desarrollados, se caracterizan por ser eficientes y eficaces. Seguramente éste debe ser su primer mandamiento para mantenerse en su avanzado y envidiable estado de evolución. En Cuba se puede, al menos, tratar de seguir su ejemplo.

1.6 La Efectividad de la Gestión de los Servicios. Una tarea de vital importancia.

Las empresas deben definir y comunicar claramente el nivel de efectividad de la gestión de los servicios que van a suministrar, de forma tal que los empleados sepan lo que deben dar y los clientes lo que van a recibir, teniendo en cuenta que la efectividad de los servicios es un fenómeno bastante complejo, se hace necesario distinguir atributos que desearía obtener de forma

excelente el cliente por parte del suministrador del servicio, y que se presentan a continuación:

Fiabilidad: Consistencia en la prestación del servicio. La empresa presta el servicio correctamente en el momento preciso y cumple sus promesas.

Rapidez: El servicio será mejor valorado si se presta con rapidez. La empresa debe procurar no sólo prestar el servicio en el tiempo preciso, sino también en el menor tiempo posible.

Responsabilidad: Tener disposición en el momento de proporcionar el servicio, demostrar que la empresa se ocupa de los problemas del cliente.

Competencia: Poseer la capacidad y conocimientos requeridos para prestar el servicio.

Accesibilidad: Demostrar al cliente fácil acceso al servicio.

Cortesía: Trato amable, respeto, educación y consideración al cliente.

Comunicación: Mantener informado al cliente en un lenguaje comprensible, saber escuchar y adaptarse a sus demandas.

Credibilidad: Seguridad, honestidad, veracidad e interés real para con el cliente. La imagen de la empresa contribuye, positiva o negativamente, a la credibilidad.

Seguridad: Demostrar claramente la ausencia de riesgos o dudas en la prestación del servicio.

Conocimiento del cliente: Comprender las verdaderas necesidades del cliente, logrando una empatía o capacidad para ponerse en su lugar. Se hace necesario conocer sus demandas, proporcionar atención individualizada y reconocer al cliente habitual, de modo que este perciba el servicio recibido como único.

1.7 Conclusiones

El estudio bibliográfico efectuado permite crear una concepción teórica sobre una base científica, que contribuye positivamente en el desarrollo de la presente investigación. El desarrollo del capítulo permitió profundizar de forma general en la Gestión y de manera particular en la calidad de los servicios, como también realizar un análisis de los elementos básicos que conforman la implementación y evaluación, así como, la elaboración, características y medición de los Indicadores de desempeño.

CAPÍTULO II: Caracterización, identificación y evaluación de los servicios gastronómico en la unidad Los Viajantes, de Jatibonico.

Generalidades.

En el presente Capítulo se hace una breve reseña histórica de la Empresa de Comercio Minorista Mixta de Jatibonico y se caracteriza la unidad Los Viajantes, de Jatibonico. Se efectúa el diagnóstico a la unidad, mediante la aplicación de diferentes herramientas, así como, encuestas y entrevistas. Además se efectúa la evaluación de los resultados obtenidos, proponiendo un Plan de Mejora a las deficiencias detectadas.

2.1.- Reseña histórica de la Empresa de Comercio Minorista Mixta de Jatibonico.

Jatibonico es un municipio que por sus características geográficas y productivas es rico en servicios gastronómicos, aspecto este que lo ha identificado en su decurso histórico.

Hasta el año 1976 la esfera del Comercio y la Gastronomía era dirigida en el Municipio por el órgano del Poder Popular, en esta fecha se crea la Empresa Municipal de Comercio de Jatibonico subordinadas al Poder Popular, aún cuando en los archivos de la Asamblea Municipal no consta la Resolución por la que fue puesta en vigor tal disposición.

En el año 1980 se une la Empresa de Gastronomía creándose La Empresa Municipal Minorista Mixta de Jatibonico asumiendo los Restaurantes y Cafeterías de la zona urbana y Arroyo Blanco así como los Círculos Sociales, La Pizzería y Centro de Porcionador.

Existen 5 Restaurantes los cuales se mencionaran a continuación: Restaurant 1906, El Pollito, El Fruti Cuba, Restaurant Arroyo Blanco y Los Viajantes el cual va hacer el objeto de la investigación.

2.2 Características fundamentales de la unidad Los Viajantes.

La unidad se encuentra situada en Maceo No 20 entre Paseo Martí y Avellaneda, como característica fundamental se precisa la carretera central.

Presta servicios gastronómicos a toda la población del municipio y a todos los pasajeros desde Pinar del Rio hasta Guantánamo e incluyendo los de La Isla de la Juventud.

La unidad fue inscrita cuando se realizó las intervenciones, es decir el año 1961. Anteriormente esta unidad pertenecía Rebastino Balmaceda y el primer administrador de esta unidad fue Vidal López. Desde que se inició fue creada para los viajeros de ahí el nombre de Los Viajantes, de los trabajadores que la fundaron quedan tres vivos Telida Hernández, Tirso Balmaceda y Vidal López. En el área de localización de la unidad se encuentran algunos centros de trabajos. Destacándose los que a continuación relacionamos: Fábrica Bonico, INDER, Empresa de Comercio, CAI Uruguay, Policlínico I, Emisora de Radio, Comunes, Unidades Recaudadoras de Divisa como; TRD, Oro Negro, Panamericanas, Rápido, Deprisa, Farmacia, Empresa de Servicios y Terminal Interprovincial.

Para la producción y expendido alimentaria se encuentra: dos casillas, un Circulo Social, dos restaurantes, dos Cafeterías, dos Bodegas, cuatro Puntos de Agricultura Urbano, seis Puntos de Ventas Estatales. Dentro del trabajo por cuenta propia se encuentran en la zona quince puntos de ventas ligeros y ocho puntos móviles ambulantes con igual función.

El medio de transporte se realiza través del servicio local, tracción animal (carretones), bicicletas y las vías de comunicación son las carreteras y los terraplenes, todo el área esta electrificado.

Esta unidad pertenece a la Empresa de Comercio Minorista Mixta de Jatibonico subordinada al Poder Popular de Santi Spíritus y tiene como horario de trabajo establecido como a continuación se relaciona:

Las cocineras, las del salón y la lunchera de 7:00 AM a 3:00PM y de 3:00PM a 11:00PM.

La auxiliar de limpieza de 5:00 AM a 10:00 AM y de 3:00 PM a 5:00PM.

La oficinista de 8:00 AM a 12:00 M y de 1:30 PM a 4:30 PM.

Objeto Social.

La unidad Los viajeros tiene como objeto social lo siguiente:

- ✓ Brindar servicios gastronómicos en moneda nacional a la población
- ✓ Servicio música grabada en moneda nacional.
- ✓ Ofertar servicios de buffet y protocolo en moneda nacional.
- ✓ Brindar servicios de transportación y comedor obrero a los trabajadores en moneda nacional.

Estructura de la unidad de Los Viajantes.

La estructura de la unidad refleja las áreas de oficina del administrador, área del almacén, cocina, lunche y salón-comedor.

Estructura organizativa.

La unidad de Los Viajantes de Jatibonico se encuentra estructurada, como primer nivel el Administrador que es el máximo dirigente de la unidad, subordinado a él se encuentran los demás estructuras organizativas de la unidad .

La plantilla aprobada es de 16 trabajadores los cual esta cubiertas el 100%, de ellos dos hombres lo que representa el 12% de la plantilla, las edad promedio es de treinta y nueve años aproximadamente todos tienen el doce grado.

A continuación se muestra la estructuración de la Plantilla de Cargos cubierta:

Administrativo 1

- Administrador.

Técnico.1

- Oficinista.

Servicio 14

- 3 Ayudantes General de Elaboración.
- 2 Cocinero Integral
- 4 Dependiente Integral.
- 2 Auxiliar General de Cocina.
- 2 Sereno.
- 1 Auxiliar de Limpieza.

Misión:

La unidad Los viajeros tiene como misión prestar servicios gastronómicos en Moneda Nacional a la población, así como prestarlo con calidad y con ello lograr cumplir con el Pla de Circulación Mercantil.

Visión:

La unidad de Los Viajantes tiene una visión futura con pensamiento único, dinámico, flexible y en aras de un incremento de los servicios prestados con calidad.

Principales actividades de la unidad.

Actividades

Almuerzos

Frecuencias

Todos los días 11:00AM a 3:00PM

Comidas

Todos los días 5:00 PM a 11:00PM

Tareas Diarias o Mecánicas.

La tarea diaria se divide en dos partes

Primera:

La realiza el personal de abre o apertura para en general los detalles que faciliten el trabajo en la prestación de los servicios.

Segunda:

La otra parte de la tarea diaria la ejecutará el personal de cierre que estriba en recoger, colocar en sus lugares correspondientes y ordenar los insumos utilizados durante el servicio. Por tal motivo la tarea diaria se divide en tarea de abre y tarea de cierre.

Labores propias de cada tipo de tareas diarias.

Tarea propia de la apertura

Confección de la carta menú, previa coordinación con el Cheff y el Administrador.

- Ventilación natural del salón para evitar olores desagarradles
- Repaso de la cubertería.
- Repaso de los complementos o misceláneas.
- Montajes de de los aparadores.
- Montajes de los carros auxiliares.
- Montajes de los manteles.
- Actualización de la Carta de Precio.
- Distribución de la brigada de servicio
- Revisión del personal.
- Reunión de abre.
- Apertura en el horario establecido.

Tarea propia de cierre.

- Reunión en Círculo de Calidad o cierre.
- Desmontar completamente el salón.
- Recoger y clasificar la lencería.
- Ubicar sillas sobre mesas para permite la limpieza.

- Realizar el cobro y liquidación de las ventas realizadas.
- Limpieza del salón-comedor y otras áreas.

2.3 Identificación de los posibles objetivos a evaluar.

Para ello se utilizó el método empírico relacionado con la observación (ver nexo 1) tomando como muestra el mes de marzo, los días laborales en el horario del almuerzo.

A continuación se muestra los resultados de la identificación realizado a la unidad Los Viajantes de Jatibonico para conocer la influencia del comportamiento en los servicios prestados y en la satisfacción del cliente.

- En la unidad existe los documentos primarios libre el Código de Ética.
- Son adecuadas las condiciones de higiene.
- Existe aglomeración de clientes en el portal, por no existir salón de espera.
- El área de cocina y salón- comedor cuentan con los modelos oficiales (IPVC).
- En el Libro de Quejas y Sugerencias se observa la inquietud con la poca variedad en la oferta.
- En ocasiones algunos de los pasajeros no les da tiempo de almorzar.
- El índice de ausentismo presenta un buen comportamiento.
- Están determinados los parámetros que permiten evaluar la gestión de la calidad de los servicios gastronómicos.
- Es idóneo el personal que elabora en la unidad.

2.4 Evaluación de la gestión de los servicios gastronómicos.

Ya realizada la observación se procede a la evaluación de la gestión de los servicios en la unidad y para ello se comenzó en el mes de Abril, en el horario del almuerzo.

En la ejecución de este Diagnóstico fueron utilizadas diferentes técnicas:

- ❖ Encuestas.
- ❖ Entrevistas individuales.

Además de otras técnicas con características especiales:

- ❖ Diagrama Causa – Efecto.

Encuestas.

La encuesta resulta una consulta de personas escogidas de forma estadística que se realiza mediante la aplicación de un cuestionario, es un instrumento de investigación fundamentalmente de los hechos en las ciencias sociales.

La misma evolucionó a partir del siglo XVIII en Inglaterra y, más tarde, en Estados Unidos, Francia y Alemania, extendiéndose después a todo el mundo. En la actualidad es un procedimiento de bajo costo y de fácil aplicación, y su naturaleza impersonal mantiene la uniformidad entre los individuos.

La encuesta se diferencia de la entrevista ya que la información que se obtiene ya está de antemano preparada y estructurada; además, en la entrevista hay una mayor flexibilidad para obtener información. Algunas veces, las encuestas y las entrevistas se combinan para ampliar la información.

Es una técnica que tiene distintas aplicaciones temáticas: hay encuestas por sondeos (determinación de una muestra representativa de una población); encuestas de opinión (para conocer la opinión de un tema en concreto), encuestas sociológicas, entre otras. La encuesta además puede ser descriptiva, al establecer el estado de un fenómeno determinado, o explicar lo que determina las causas por las que se da ese fenómeno. En la encuesta se llevan a cabo diferentes preguntas, las cuales pueden tener disímiles tipos y formas, pueden ser abiertas (el encuestado puede responder con varias líneas o frases), pueden ser cerradas (sólo puede responder 'sí o no'), pueden ser de elección múltiple (podrá elegir entre varias respuestas), o de estimación - evaluación (las preguntas elaboradas con grados diferentes de intensidad). Su ejecución podrá realizarse a través de una entrevista personal, por correo o teléfono.

Aplicación y Resultados de la Encuestas. (ver anexo2)

Parámetros a medir en la encuesta a Cliente Externo

Puntos tratados en la encuesta al cliente externo:

- ✓ Imagen agradable, limpieza, decoración, sobriedad y acogida del local.
- ✓ Servicio rápido y sin errores.
- ✓ Disposición del trabajador para escuchar, orientar y ayudar al cliente.
- ✓ Seguridad en el conocimiento que tienen los trabajadores.

- ✓ Atención individualizada.
- ✓ Satisfacción con el trato que se da.
- ✓ Atención al cliente.
- ✓ Organización de las colas.

Resultados de la Encuesta aplicada a 30 clientes externo

Preguntas	Si	No	A veces
Se aprecia una imagen agradable por la limpieza, decoración y acogedor del lugar.	30	-	-
El servicio es rápido y con calidad.	15	6	9
Se percibe buena disposición del trabajador para escuchar y ayudar al cliente.	15	6	9
Encuentro seguridad en el conocimiento que tienen los trabajadores para los servicios prestados como clientes.	18	4	8
Se me brinda atención individualizada, muestra interés por resolver el problema.	30	-	-
Me siento satisfecha con el trato que me dan.	30	-	-
Me gusta la atención que recibo.	21	2	7
Se produce aglomeración de clientes.	20	-	10
La persona que están en la cola se atiende organizada y adecuadamente.	30	-	-
Pueden ofrecerme el servicio que busco.	10	8	12
Se le ofertan los productos que deseo.	10	5	15

Parámetros a medir en la encuesta a Clientes Interno (ver anexo3)

Puntos tratados en la encuesta al cliente interno:

1. Motivación del trabajador.
 - Satisfacción en el trabajo.
 - Salario.

- Ausentismo.
- Trato y relaciones personales en el colectivo.
- Problemas con el trabajo. Orientación.
- Disciplina.
- Participación en las decisiones respecto al trabajo.
- Satisfacción con los dirigentes.
- Relaciones de trabajo.
- Calidad en los servicios.
- Capacitación.
- Conocimiento sobre el comportamiento de nivel de ingresos y gastos.

Atención al cliente:

- Atención general.
- Aglomeración de personas.
- Preparación de los trabajadores.
- Ofertas que ofrecen.

Resultado de la Encuesta aplicada a 15 clientes internos

Encuesta a Clientes Internos	Si	NO	A veces
Satisfacción en el trabajo.	15		
El salario que recibe le satisface.	8	3	4
Existe ausentismo en el área		15	
Está satisfecho con el trato y las relaciones personales en su colectivo.	11		4
Al presentar problemas con su trabajo se le orienta constructivamente cómo mejorarlos.	13		2
La disciplina es un rasgo positivo distintivo del colectivo laboral.	15		
Está satisfecho con su participación en las decisiones que se toman respecto a su trabajo.	8		7
Está motivado a participar, dar ideas y criterios para	3	4	8

desarrollar su trabajo.			
Considera que es necesario crear un mecanismo para llevar a plan de hechos las sugerencias de los trabajadores.	15		
Está satisfecho con quienes lo dirigen	11	4	
Está satisfecho con las relaciones de trabajo.	13		2
Se trabaja para obtener el máximo de calidad en los servicios.	15		
En los últimos años ha recibido cursos de capacitación.	15		
Se conoce por los trabajadores el comportamiento de nivel de ingresos y gastos que tiene el colectivo.	15		
Al llegar el cliente a la unidad sucede que:			
Faltan personas para atenderlo como el quisiera.		15	
Se siente molesto cuando se mueven a otros puestos a buscar otras respuestas.	4	11	
Hay aglomeración de personas en el salón.	10		5
Las dependientas son lentas en su actividad, demorando el servicio.	2	11	2
Los empleados que atienden al cliente están preparados	15		
Existen los productos que quisieran ofertar.		6	9

Conclusiones de la aplicación de las Encuestas

Realizadas las encuestas a los clientes externos e internos seleccionados en la muestra escogida, se recogen las siguientes informaciones:

Externos

De forma general, el cliente externo reconoce una positiva opinión del servicio que recibe en la unidad, así como de las características propias de la misma sin embargo, como puntos negativos fueron expuestas por los mismos las siguientes inquietudes:

- ✓ En ocasiones se proporciona aglomeración de cliente en el salón. (representando el 66% de los encuestados).
- ✓ Existe falta de productos en la oferta. (representando el 50% de los encuestados).

Internos

El cliente interno también mostró de forma general un alto grado de satisfacción y una gran motivación por el centro donde se desempeña laboralmente, no obstante, se deben destacar las siguientes inconveniencias:

- ✓ Pobre participación de los empleados en las decisiones que se toman respecto al trabajo. (53%).
- ✓ En ocasiones se nota aglomeración en la cola (66%).
- ✓ Los clientes se quejan por la falta de productos en la oferta (60%).

Entrevistas.

La entrevista no es más que una conversación que tiene como finalidad la obtención de determinada información.

Existen diversos tipos de entrevistas: investigativas, laborales, de personalidad, de información, entre otras.

En una entrevista intervienen el entrevistador (toma la iniciativa de la conversación, plantea los temas de interés mediante preguntas específicas y decide en qué momento el tema ha cumplido sus objetivos) y el entrevistado (facilita información sobre sí mismo, su experiencia o el tema en cuestión).

Gran parte de los datos con que cuentan las ciencias sociales proceden de aplicaciones de entrevistas. Los científicos sociales dependen de ellas para obtener información sobre los fenómenos investigados y comprobar así sus teorías e hipótesis.

Ha sido utilizada por tanto como instrumento de medición de forma ambiciosa por antropólogos, sociólogos, psicólogos, politólogos o economistas.

Algunas veces, las entrevistas se combinan con las encuestas para ampliar la información, solo que la entrevista aporta una mayor flexibilidad para obtenerla.

El diagnóstico estratégico comprende la revisión de la misión, la visión, los valores, las condiciones externas e internas del sistema objeto, etc., como base para diseñar posteriormente la estrategia.

Aplicación y Resultados de las Entrevistas.

Punto tratado:

- Satisfacción de los clientes externos (ver anexo4)

Resultados:

Se recogió una muestra de 20 clientes externos. Al realizárseles la entrevista los resultados fueron los siguientes: 6 de los mismos no alegan ninguna queja sobre el servicio, mientras que los otros 14, o sea el 70%, fundamentan más o menos las siguientes reclamaciones:

- ✓ Se aprecia con frecuencia demora en la cola del salón.
- ✓ En ocasiones existe poca variedad de productos en oferta de la carta a los clientes.

Punto tratado:

- Motivaciones de los clientes internos (ver anexo5)

Resultados:

Tomándose en cuenta las necesidades individuales que pueden influir en la satisfacción de los trabajadores, la administración planifica actividades para los trabajadores en fechas conmemorativas y significativas como el día del Trabajador del Comercio y la Gastronomía, el de las madres, entre otras actividades. No obstante a que las condiciones en busca de la satisfacción de los trabajadores están creadas, se pudo verificar mediante la aplicación de entrevistas a una muestra de 13 trabajadores, que 6 de ellos, o sea el 46%, plantean dificultades como las mostradas a continuación, que influyen en cierta medida, de forma negativa sobre la calidad de los servicios brindados:

- ✓ En ocasiones sienten que su trabajo no es reconocido como se merece.
- ✓ Su participación en la toma de decisiones pudiera ser mayor.
- ✓ La falta de combustible en ocasiones no le permite elaborar productos para la oferta de los clientes.

Diagrama Causa - Efecto

El Diagrama Causa – Efecto representa seguramente la técnica más efectiva para el cumplimiento del objetivo central de este trabajo investigativo. Es la representación de varios elementos o causas que pueden contribuir a la generación de un problema o efecto. Mediante este diagrama se dota a la institución pertinente de un procedimiento que permite identificar, analizar y buscar las posibles soluciones a los problemas relacionados con la calidad del servicio. Fue desarrollado en 1943 por el profesor Kaoru Ishikawa en Tokio. Es denominado Diagrama Ishikawa o Diagrama Espina de Pescado por su

parecido con el esqueleto de un pescado. Es utilizado habitualmente en el estudio de diferentes procesos y situaciones, y para desarrollar planes de recolección de datos, además, para identificar las posibles causas de un problema específico, permitiendo que se organicen grandes cantidades de información sobre el problema, y se determinen exactamente las posibles causas.

El Diagrama Causa – Efecto se debe utilizar cuando se pueda resolver al menos una de las dos cuestiones siguientes:

1. Se pueden identificar las causas principales de un problema.
2. Existen ideas y opiniones sobre las causas de un problema.

El uso de un Diagrama de Causa y efecto hace posible reunir todas las ideas y opiniones en conflicto acerca de las posibles causas del problema para su estudio desde diferentes puntos de vista. En el momento de generar el Diagrama de causa - efecto se ignora si las causas analizadas son o no responsables de los efectos.

Un Diagrama de Causa-efecto bien preparado es una herramienta eficiente para ayudar a tener una concepción común de un problema complejo, con todos sus elementos y relaciones claramente visibles a cualquier nivel de detalle requerido, su desarrollo y uso es más efectivo después de que el proceso ha sido descrito y el problema esté bien definido.

Utilización del Diagrama Causa – Efecto.

Los pasos a seguir en la utilización del Diagrama Causa – Efecto son los que a continuación se muestran:

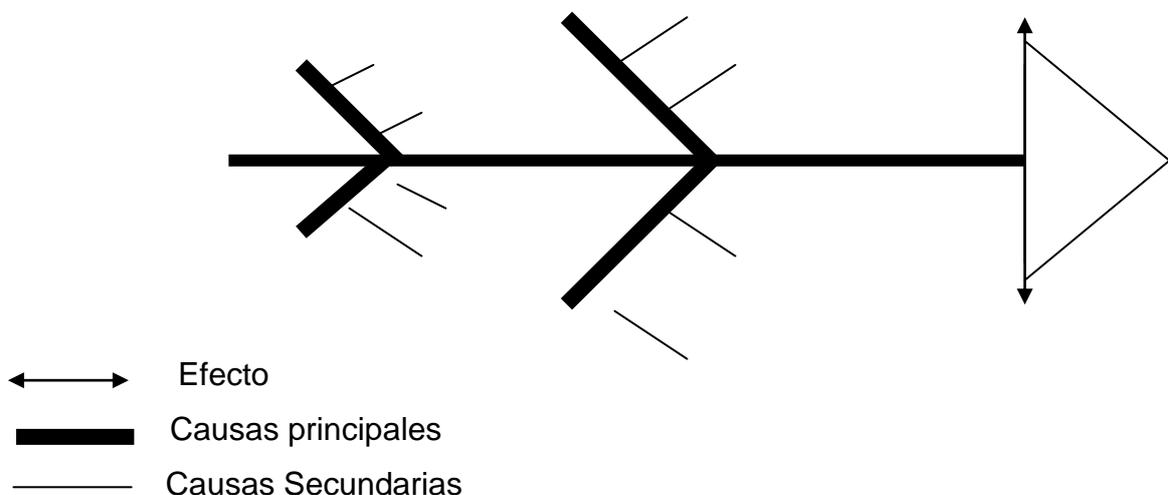
- 1. Identificación del problema:** El efecto es algo que queremos mejorar o controlar, por tanto, es importante que el mismo sea específico y concreto.
- 2. Registro de la frase que resuma el problema:** Escribir el problema identificado en la parte extrema derecha del papel y dejar espacio para el resto del Diagrama hacia la izquierda. Dibujar una caja alrededor de la frase que identifica el problema (denominada como la cabeza del pescado).
- 3. Dibujo de las espinas principales:** Las espinas principales representan las categorías de recursos o factores causales, las más comunes utilizadas son los materiales, las personas, los equipos, los métodos y el medio. Se dibuja una caja alrededor de cada título (el título de un grupo para su Diagrama de Causa - Efecto puede ser diferente a los títulos tradicionales).

4. Realización de la técnica “tormenta de ideas” sobre las causas del problema: Es el paso más importante en la construcción del Diagrama Causa y Efecto. Las ideas generadas en este paso guiarán la selección de las causas. Resulta determinante identificar en este paso solamente causas, no soluciones del problema. El propósito de la herramienta utilizada sería el de estimular ideas más que desarrollarlas: si surge una idea que se ajuste mejor en alguna categoría, no se debe discutir la categoría, sino más bien plasmar por escrito la idea.

5. Identificación de los candidatos para la “causa más probable”: Las causas seleccionadas deben ser verificadas en este paso con más datos, debido a que todas ellas no necesariamente están relacionadas de cerca con el problema; se deberá reducir el análisis sobre las causas más probables, encerrándolas en un círculo o estableciéndolo una determinada marca.

El Diagrama Causa – Efecto es una de las técnicas más productivas en el análisis de las causas de un problema, pues permite clasificar las causas variables de un proceso, lo cual lo convierte en un excelente método de comunicación para analizar las irregularidades de una empresa de servicios.

Para ello se determinan las causas principales y las secundarias, cuyo efecto debe ser el problema de análisis, el gráfico del Diagrama quedará de la siguiente forma:



Aplicación y Resultados de la aplicación de la Teoría Causa-Efecto.

Fue efectuada la técnica llamada "Tormenta de Ideas" con el objetivo de desarrollar ideas que contribuyeran en la construcción del Diagrama Causa – Efecto, en el mismo participaron 16 trabajadores de la unidad, de ellos: 1 Dirigentes, 1 Técnico y 14 de Servicios, determinándose como Efecto la carencia de calidad del servicio al cliente, lo cual está determinado por la familia de **Causas** siguientes:

I. Personales

1- Falta de motivación de los trabajadores.

II. Medios

2- Insuficiencias con el combustible (leña).

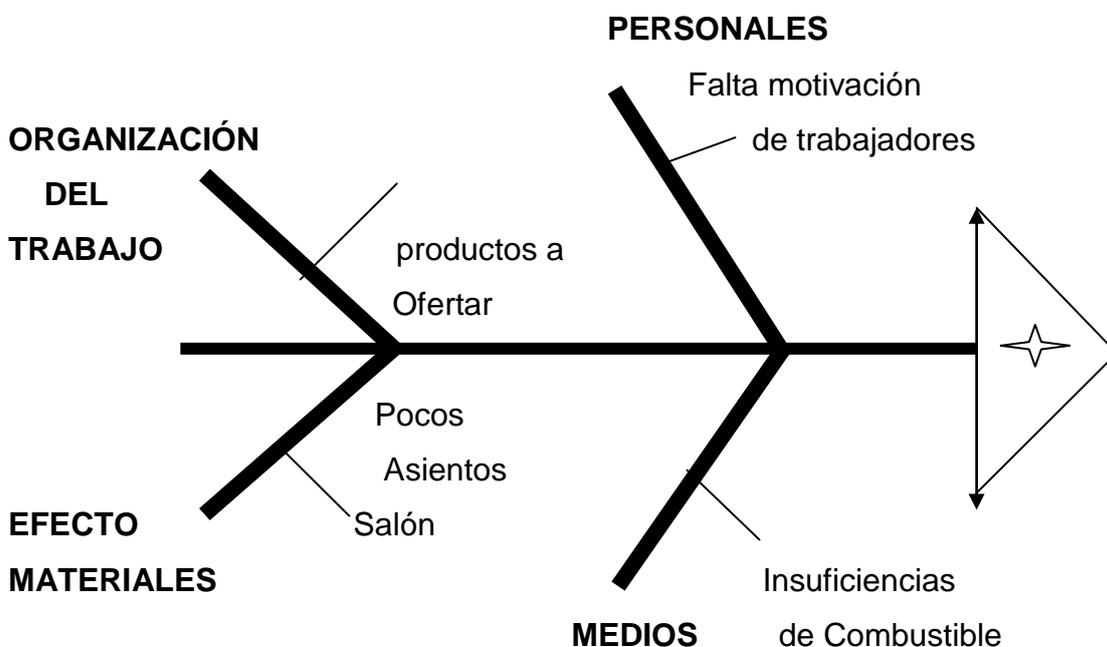
III- Organización del Trabajo

3-falta de productos en la oferta.

IV- Materiales

4- Insuficientes asientos en el salón del restaurante y de utensilios.

Para cada familia de causas fueron enumeradas las llamadas principales y señaladas en cada una de ellas las secundarias. A continuación se muestra el Diagrama.



★ Dificultades en la efectividad del servicio.

Conclusiones de la aplicación del Diagrama Causa - Efecto

- Causa 1: Falta de motivación por parte de algunos trabajadores.

Efecto: El trabajador no se encuentra satisfecho viendo que no es tomado en cuenta en ocasiones, lo que influye negativamente en la eficiencia de los mismos.

- Causa 2: insuficiencia de combustible

Efecto Dificultades en la oferta y con ello en la ineficiencia del servicio.

- Causa 3: Insuficiencia de platos en la oferta.

Efecto: poca variedad en la oferta, e incumplimiento de los planes de venta.

- Causa 4: Carencia de mesas y utensilios de trabajo.

Efecto: los clientes en ocasiones se sienten insatisfechos con la demora del servicio, así como, la calidad del mismo no es la óptima.

2.5 Plan de mejora de los resultados enmarcados en la evaluación de los servicios gastronómico de la unidad Los Viajantes.

La gestión de los servicios gastronómicos constituye una premisa en la actual política del país. Elevar el nivel de satisfacción del cliente dentro de una unidad de gastronómica.

En tal sentido y tomando como punto de partida la evaluación de la gestión de los servicios gastronómicos en la unidad de Los Viajantes de Jatibonico, se decide elaborar un Plan de Mejora de los mismos, partiendo de las insuficiencias detectadas en el proceso de evaluación de la gestión de y que se enuncian a continuación:

Insuficiencias	Motivos fundamentales
Aglomeración de clientes en el salón	Insuficientes utensilios y mobiliario.
Falta de productos en la oferta.	Insuficiente gestión de la actualidad gastronómica.
Falta de combustible.	Escaso intercambio y falta de gestión por el personal implicado.
Pobre participación de los empleados en la toma de decisiones de la unidad.	No es suficiente la relación obrero-administración-sindicato.

Falta de reconocimiento del trabajador realizado.	Notable desmotivación por parte de los implicados en su función de dirigir las masas.
---	---

Partiendo de las insuficiencias declaradas, el Plan de Mejora estará dirigida a elevar cada uno de los aspectos que fueron señalados en la tabla que se presento anteriormente.

Dentro de las características que la destacan se procesan:

- Objetividad.
- Variabilidad.
- Sustentación teórica.

Cada una de las características anteriores forma parte en la estructura interna del plan de mejora el cual debe ser cumplido según lo establecido.

2.5.1 Plan de Mejora de los servicios gastronómica para la unidad Los Viajantes, de Jatibonico.

1. Realización de matutinos en función de actualizar al personal sobre temas generales relacionados con los servicios gastronómicos y otros.

Fecha de cumplimiento: semestral

Responsables: administrador y sindicato

2. Ejecución de reunión previa y posterior a cualquier proceso de evaluación de los servicios que se realice en la unidad.

Fecha de cumplimiento: según la programación

Responsable: el administrador.

3. Realización de un plan de consumo de combustible en función del tipo de producto que se disponga. y establecer los nexos en aras de evitar que los servicios gastronómicos de la unidad se vean afectados por estos motivos.

Fecha de cumplimiento: Día 25 de cada mes mensual

Responsable: el administrador.

4. Gestión de un proyecto que recoja las necesidades de la unidad., proyecciones y financiamiento necesario en víspera de hacer más placentera la estancia del cliente y evitar la aglomeración de personas de forma innecesaria en el local.

Dicho proyecto deberá y presentarlo a la Empresa para su aprobación.

Fecha de cumplimiento: 30 de Agosto.

Responsable: Administrador y personal.

5. Evaluación del desempeño del personal en función de reconocer de forma moral los mejores trabajadores, así como sus iniciativas.

Fecha de cumplimiento: 30 de cada mes.

Responsable: administrador y sindicato.

6. Realización de concursos internos que propicien el saber hacer por parte del personal de cocina.

Fecha de cumplimiento: trimestral.

Responsables: administrador y sindicato.

Administración y cocineros.

7. Organización y planificación de los productos con todo el personal y a todos los niveles, de forma tal que se generalice una oferta gastronómica normal y balanceada.

Fecha de cumplimiento: semanal.

Responsable: Administrador.

8. Intercambio con los tarjadores en función de elaborar un plato que identifique la unidad para que de esta forma Los Viajantes tenga su logotipo gastronómico único e integro.

Fecha de cumplimiento: 1 de agosto.

Responsable: administrador.

2.6 Conclusiones

En el presente capítulo se abordó las características de la unidad Los Viajantes de Jatibonico, la cual fue objeto de estudio en la presente investigación. Se argumentaron las causas que originan la problemática, a partir de las manifestaciones observadas. Se fundamentó el método de evaluación que se aplicó para medir la gestión del servicio desde la percepción de los clientes externos e internos se expusieron los resultados obtenidos de la evaluación de la gestión de los servicios que presta la misma y se elaboro un Plan de Mejora a partir de las insuficiencias detectadas dando cumplimiento al tercer objetivo de investigación.

Conclusiones

1. El análisis de los referentes teóricos que fundamentan el proceso de evaluación de los servicios gastronómico corroboran la practica la existencia de una bibliografía amplia sobre el tema en sentido genera, sin embargo la teoría no es suficiente todavía en función de la evolución a las unidades que clasifica con características diferentes.
2. La realización de un estudio minucioso a la unidad de Los Viajantes, de Jatibonico ratificó potencialidades y carencias para la gestión de los servicios gastronómicos. Se cuenta con un personal completo y calificado, pero el proceso de gestión que garantice la calidad de los servicios todavía no es suficiente.
3. La evaluación del estado actual que presenta la gestión de los servicios gastronómicos es objetiva, eficiente y pertinente. Responde a las necesidades de la unidad, se proyecta hacia el funcionamiento coherente de la unidad y de sus trabajadores en función de elevar la calidad de los servicios en toda la extensión de la palabra.
4. El plan de mejora de los resultados enmarcados de la evaluación de los servicios gastronómicos de la unidad de Los Viajantes, de Jatibonico, se presenta en la insuficiencia detectadas en dicho proceso y se proyecta hacia la elevación de la calidad de la atención y gestión de los servicios acorde al momento de cambios y trasformaciones que están teniendo lugar a nivel de país.

Recomendaciones

- Analizar el proceso de evaluación de los servicios gastronómicos de la unidad de Los Viajantes en aras de sanear de forma consiente las insuficiencias detectadas.
- Utilizar los resultados obtenidos en esta investigación como material de soporte, autopreparación y superación del personal empleada en los servicios gastronómicos.
- Divulgar el Plan de Mejora elaborado para la unidad Los Viajantes a otras unidades que tengan condiciones y característica similares.

Bibliografía

- B. Martin, William. (1992). Calidad en el servicio al cliente. Guía para la excelencia en el servicio. México: Iberoamericano.
- Crosby, Philip. B (1992): "Calidad sin Lágrimas", El Arte de Administrar sin Problemas, CECOSA, México.
- Crosby, Philip B. (1990). "Hablemos de la calidad". Mac Graw Hill.
- García Vichot, Esther (2003): Conferencia Aplicación de las ISO 9000: 2000, Una exigencia del mundo de hoy, Oficina de Normalización de Cuba.
- Hatre Fernández, Alfonso. (2000). "Calidad en las empresas de servicio". Centro para la Calidad en Asturias.
- Hayes, Bob E. (1995). "¿Cómo medir la satisfacción del cliente? Desarrollo y utilización de cuestionarios".Ed. Gestión 2000.
- Hill N., Brierley J y Mac Dogall R. (2002). "Como medir la satisfacción del cliente" México, Editorial Panorama 2da edición.
- Joseph M, Juran. Juran y la planificación para la calidad., Editorial Díaz de Santos.
- Larrea Pedro "Calidad de servicio: del marketing a la estrategia" España, 1991, Editorial Díaz de Santos.
- Martínez- Ribes J. M., Borja Solé y Carvajal P. (1998). "Fidelizando clientes, detectar y mantener al cliente leal. España, Barcelona: Gestión 2000.
- Pérez Fernández de Velasco, José A. (1994). "Gestión de la calidad empresarial. Calidad en los servicios y atención al cliente". Calidad Total. México: Esic.
- Romero Lamorú, Idalia; Solís Corvo, María. (2004 – 05). "Técnicas estadísticas multivariadas aplicadas a la gestión de la calidad de los servicios". Material elaborado para la impartición de la asignatura Gestión de la calidad en los servicios y análisis multivariado. Aplicación del SPSS. UH: Facultad de Economía.
- Ishikawa,K(1998). ¿Qué es el Control Total de la Calidad? La Modalidad Japonesa. Ediciones Revolucionarias. Cuba.

- Ruibal Lengomin, Antonio; Rico Viera, Yudith. “Trabajo de Diploma” Propuesta para la mejora de la Calidad en los Servicios en el Café Concert Gato Tuerto”.
- Fundación Cotec para La Innovación Tecnológica (2001) Creación de Empresas de Base Tecnológica y Desarrollo Territorial. España.
- Fundación de Mercadotecnia, Kotler, Philip, Gary Aemastrong, Editorial Prentice-Hall Mexico, 1991 .
- George, Claude F: Historia del Pensamiento Administrativo, Ed. Prentice Hall, Mexico, 1997.
- Gómez, R, Concepción, E (1998). Base para el Diseño del Sistema de Capacitación de Seguridad e Higiene Ocupacional y Bioseguridad para Centros de la Industria Biotecnológica y Farmacéutica. Revista Factores Humanos. Ed. Internet. España.
- Ibarra Valdez, David, Los Primeros Pasos al Mundo Empresarial: Una Guía para Emprendedores, Limusa, 1999.
- ISO 11620:1998 Información And Documentation – Libarry Performace Indicators.
- Kenneth, J. Albert. Como Iniciar su Propio Negacio, Mc Graw Hill, 1992.
- Normas ISO 14000 (2004). Sistema de Gestión Ambiental Organización Internacional de Normalización.
- Noema OHSES 1800(1990). Sistema de GESTIÓN DE Seguridad y Salud en el Trabajo: Oficina Nacional de Noemalización. Cuba.
- Stoner, F. Administración, Pretince Hall, Mexico. 1995.
-
-
-

Sitios Consultados

1. <http://www.biografiasyvidas.com/biografia/i/ishikawa.htm>
2. <http://www.ceocant.es/documentosvarios/calidadtotal/Parte2-Punto6.htm>
3. <http://www.eprints.rclis.org>
4. <http://www.monografias.com>
5. <http://www.monografias.com/trabajos12/calser/calser.shtml>
6. <http://www.philipcrosby.com.mx/philip.htm>

ANEXOS

Anexo No 1: Guía de observación.

Objetivo: Constatar los aspectos necesarios relacionados que identifique como funciona los servicios gastronómicos.

Aspectos a observa:

1. Nivel de capacitación que prestan los trabajadores respecto al dominio de las normas a seguir para la prestación de los servicios gastronómicos.
2. . Modo de actuación de los clientes ante la esfera de los servicios.
3. Documentaciones necesarias existentes en la unidad.

Anexo No 2: Encuesta a clientes externos.

Objetivo. Evaluar el grado de satisfacción que poseen los clientes externos (población), sobre la gestión de los servicios que prestan a la población la unidad Los Viajantes.

Estimado(a) cliente:

Nos interesa mucho conocer sus opiniones acerca de esta unidad lo que nos permitirá ofrecerles un servicio más eficiente. Por su colaboración, gracia

Cuestionario

Se aprecia una imagen agradable por la limpieza, decoración y acogedor del lugar.

SI ----- NO ----- A VECES -----

2. El servicio es rápido y con calidad.

Si----- No ----- A veces -----

Se percibe buena disposición del trabajador para escuchar y ayudar al cliente.

Si----- No ----- A veces -----

Encuentro seguridad en el conocimiento que tienen los trabajadores para los servicios prestados como clientes.

Si----- No ----- A veces -----

Se me brinda atención individualizada y se muestra interés por resolver el problema.

Si----- No ----- A veces -----

Me siento satisfecha con el trato que me dan.

Si----- No ----- A veces -----

Me gusta la atención que recibo.

Si----- No ----- A veces -----

Se produce aglomeración de clientes.

Si----- No ----- A veces -----

La persona que están en la cola se atiende organizada y adecuadamente

Si----- No ----- A veces -----

Pueden ofrecerme el servicio que busco.

Si----- No ----- A veces -----

Se le ofertan los productos que deseas.

Si----- No ----- A veces -----

Anexo No3: Encuesta a cliente interno.

Objetivo. Evaluar el grado de satisfacción que poseen los clientes internos (trabajadores), sobre los servicios que prestan a la población en la unidad Los Viajantes.

Estimado(a) cliente:

Nos interesa mucho conocer sus opiniones acerca de esta unidad, lo que nos permitirá evaluar el servicio que ofrecen. Por su colaboración, gracias.

Cuestionario

Siente satisfacción en el trabajo.

Si----- No ----- A veces -----

Satisfacción por el salario que recibe.

Si----- No ----- A veces -----

. Existe ausentismo en el área.

Si----- No ----- A veces -----

Está satisfecho con el trato y las relaciones personales en su colectivo.

Si----- No -----

Se le orienta de forma constructivamente la solución de los problemas laborales.

Si----- No ----- A veces -----

La disciplina es un rasgo positivo distintivo del colectivo laboral.

Si----- No ----- A veces -----

Está satisfecho con su participación en las decisiones que se toman respecto a su trabajo.

Si----- No ----- A veces -----

Está motivado a participar, dar ideas y criterios para desarrollar su trabajo.

Si----- No ----- A veces -----

¿Considera que es necesario crear un mecanismo para llevar a plan de hechos las sugerencias de los trabajadores?

Si----- No ----- A veces -----

Está satisfecho con quienes lo dirigen.

Si----- No ----- A veces -----

Está satisfecho con las relaciones de trabajo.

Si----- No ----- A veces -----

Se trabaja para obtener el máximo de calidad en los servicios.

Si----- No ----- A veces -----

Ha recibido cursos de capacitación en los últimos años.

Si----- No -----

Tienen conocimiento del comportamiento de nivel de ingresos y gastos que presenta la unidad.

Si----- No -----

Al llegar el cliente a la unidad sucede que

Faltan personas para atenderlo como el quisiera.

Si----- No ----- A veces -----

Se sienten molestos cuando se mueven a otros puestos a buscar otras respuestas.

Si----- No ----- A veces -----

Hay aglomeración de personas en el salón.

Si----- No ----- A veces -----

Las dependientas son lentas en su actividad, demorando el servicio.

Si----- No ----- A veces -----

Los empleados que atienden al cliente están preparados.

Si----- No ----- A veces -----

Existen los productos que quisieran ofertar.

Si----- No ----- A veces -----

Anexo No 4. Entrevista a cliente externo.

Objetivo: determinar el nivel de satisfacción de los clientes externos.

Quía de entrevista.

1. Tiene usted alguna queja sobre los servicios recibidos. Argumente.
2. ¿Cómo cataloga la estancia en el lugar mientras espera por el servicio?
Refiérase al tiempo de espera.
3. Respecto a la variedad de productos en la oferta. Refiérase con razones concretas.

Anexo No 5 Entrevista a clientes internos.

Objetivo: determinar el nivel de motivación de los trabajadores.

Quía de la entrevista.

1. Si existe fluidez en el proceso de planificación de las actividades.
2. Forma de reconocimiento a los trabajadores más destacados e impulso a los menos destacados.
3. Participación en la toma de decisiones en la unidad.
4. Comportamiento del combustible y su incidencia en la elaboración de productos.