



Mayo 2018 - ISSN: 1696-8352

TÍTULO: PLAN DE ACCIONES PARA EVALUAR EL PROCESO DE LOS SERVICIOS GASTRONÓMICOS EN EL RESTAURANTE “LA AVENIDA” DEL MUNICIPIO LAS TUNAS.

TEMÁTICA: CALIDAD EN LOS SERVICIOS Y DESARROLLO SOSTENIBLE EN ENTIDADES DEL TERRITORIO.

**Autoras: Ms.C María del Carmen Padrón Ramírez.
Ms.C Marcia Escobar Aguilera.**

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

María del Carmen Padrón Ramírez y Marcia Escobar Aguilera (2018): “Plan de acciones para evaluar el proceso de los servicios gastronómicos en el restaurante “La Avenida” del municipio Las Tunas”, Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, (mayo 2018). En línea:
<https://www.eumed.net/rev/oel/2018/05/servicios-gastronomicos-cuba.html>

RESUMEN

Elevar la calidad de los servicios constituye prioridad en nuestro país para mejorar la atención a los ciudadanos, la gestión de los servicios gastronómicos forma parte de estos esfuerzos. El estudio de los procesos de forma paulatina y la identificación de fallos, pero también de posibles mejoras, deben ser el antecedente obligado para poder garantizar que se produzcan en los momentos oportunos, cuando el entorno lo demande, las transformaciones necesarias para dar respuesta a cualquier necesidad que se presente o pueda presentarse.

La evaluación del proceso de los servicios constituye una herramienta para accionar en la solución de los problemas que lo afectan. Con el objetivo de evaluar el proceso de prestación de los servicios gastronómicos en el restaurante “La Avenida” del municipio las Tunas se exponen en este trabajo, los principales resultados del diseño de un plan de acciones para resolver esta problemática. Se diseñan instrumentos para desarrollar la evaluación con una fundamentación científica adecuada y caracterizar el estado actual del servicio gastronómico en el restaurante, se identifican las insuficiencias del proceso gastronómico, se diseña e implementa un plan de acciones de verificación con enfoque de sostenibilidad y participativo y se ofrecen algunas recomendaciones para los directivos y trabajadores de esta entidad gastronómica, con el fin de lograr mayor eficiencia en sus resultados. Los resultados pueden ser de interés para directivos y trabajadores de organizaciones públicas e investigadores de la calidad de los servicios.

Palabras claves: proceso de servicios, evaluación de los servicios de restaurantes, plan de acción.

INTRODUCCIÓN

Nuestro país está inmerso en un periodo de desarrollo para la economía cubana sustentado en los principios que rigen hoy la actualización del modelo económico, recogidos en los lineamientos de la política Económica y Social del Partido y la Revolución Cubana, en ellos se tiene en cuenta el entorno nacional e internacional actual. La implementación de estos lineamientos involucra a todas las esferas y factores de la sociedad, consolida un proceso de transformaciones en todas las instituciones sociales y productivas y se hace evidente la necesidad de una eficiente gestión de los servicios, en los que se incluyen los gastronómicos, potenciando la excelencia y calidad de los servicios, a tono con los cambios. Esto implica que el proceso de los servicios se encuentre en continuo perfeccionamiento.

El proceso de servicio ha sido abordado por diversos autores, pero aún persisten diferencias entre la teoría y la práctica que requieren de la sistematización de investigaciones que presten un sustentable conocimiento del proceso, teniendo en cuenta la satisfacción del cliente y la mejora continua de los servicios gastronómicos en particular.

Las condiciones actuales y futuras de la economía cubana, exigen de las empresas la implantación de programas de mejora para permanecer en el mundo de los negocios e identificar las características y comportamiento de la relación existente entre su organización y los clientes, aprovechando las fortalezas de las organizaciones y las oportunidades del entorno.

Los enfoques modernos del proceso de servicio, han confirmado la necesidad de conocer con suficiente claridad las necesidades de sus clientes, así como el nivel de satisfacción logrado por ellos al consumir el producto o servicio ofrecido. Estas nuevas tendencias hacen que se reconozca como tarea principal de las empresas modernas, que les garanticen altos niveles de productividad y eficiencia.

A juicio de las autoras de la presente investigación, el proceso del servicio debe estar dirigido a la mejora del desempeño ambiental, social y económico de las organizaciones, a la mejora de su desempeño en sostenibilidad. De esta forma, las empresas y otras organizaciones que integran la gestión sostenible en su actividad pueden ser agentes activos en la construcción del desarrollo sostenible de la sociedad.

En los últimos años se ha producido una creciente toma de conciencia, por parte de las direcciones de las organizaciones, de que para obtener buenos resultados económicos es necesario mejorar continuamente la calidad de los productos o servicios. Todo este cambio en la forma de pensar de los directivos cubanos viene dado por la situación del mundo actual que nos obliga a ser cada vez más competitivos.

Al realizar una adecuada planeación de las organizaciones, se logrará mayor efectividad y eficiencia en las operaciones y mejor administración, por ende, se alcanzará una mejor calidad de servicio. Se produce una mayor implicación y participación de los integrantes de la organización, se logra un mejor resultado en los procesos, y una mayor motivación, lo que influye de manera positiva en la eficiencia de la organización, y a que se alcancen los objetivos propuestos en la prestación de servicio. Para llegar a ese nivel de satisfacción, se requiere perfeccionar continuamente el servicio, para minimizar las pérdidas e incrementar la rentabilidad sin sacrificar la satisfacción de nuestro cliente.

Uno de los principales problemas que hoy en día se perciben, es la tendencia de muchos empresarios a, como resultado de la monotonía o la exposición constante a un mismo proceso, no distinguir los pequeños detalles

que a la larga imponen la diferenciación entre un producto y otro y que consecuentemente conducen a que se produzcan en los clientes cambios en las preferencias. Es por ello que el control, deviene una importante función para poder determinar cuándo y en qué forma deben ocurrir esos cambios para mantenerse en el mercado. Control, además, que no solo debe circunscribirse al acto de la producción, sino al seguimiento que se le debe dar al personal involucrado y al cliente, para poder conocer, en los primeros, las necesidades de capacitación, el comprometimiento con lo que se hace, y en los segundos, qué y cómo quieren lo que se les ofrece.

El estudio de los procesos de forma paulatina y la identificación de fallos, pero también de posibles mejoras, deben ser el antecedente necesario para poder garantizar que se produzcan en los momentos oportunos, cuando el entorno lo demande, las transformaciones necesarias para dar respuesta a cualquier necesidad que se presente o pueda presentarse.

Las condiciones actuales y futuras de la economía cubana, exigen la implantación de programas de mejoras continuas para permanecer en el mundo de los negocios e identificar las características y comportamiento de la organización y los clientes, a esto no están ajenos los establecimientos gastronómicos, es por ello que persiste la necesidad de mejoras en la planificación del proceso, diversificar las ofertas y servicios y la calidad de los mismos, repercutiendo en una satisfacción plena de los clientes.

La investigación que se desarrolla está relacionada con el perfeccionamiento del proceso de los servicios de la Empresa de Gastronomía y Alojamiento de Las Tunas, específicamente en el restaurante “La Avenida” y cómo repercute en la sostenibilidad del servicio que se oferta en esta institución. La consulta de investigaciones efectuadas y un estudio exploratorio preliminar realizado por la autora permitió identificar algunas insuficiencias que afectan el servicio, tales como:

- Falta de variedad en las ofertas en correspondencia con las necesidades de los clientes.
- Falta de capacitación de los directivos y trabajadores en la identificación y solución de los problemas que afectan la eficiencia de los servicios.
- Insuficiencias en la identificación y aplicación de buenas prácticas para el desarrollo sostenible.
- Deficiente planificación de los procesos que sustentan la actividad.
- No se dispone de una herramienta para evaluar y retroalimentar el proceso de servicio en la entidad.
- Insuficiente motivación de los trabajadores para perfeccionar los procesos de servicios; además de aprovechar las oportunidades del entorno para la mejora de los servicios.

El objetivo de la investigación es elaborar un plan de acciones para evaluar el proceso de los servicios gastronómicos en el restaurante “La Avenida” del municipio las Tunas.

Para desarrollar esta investigación se utilizaron los métodos de la investigación científica teóricos y empíricos, que permitió analizar el objeto de estudio en su desarrollo y sus interrelaciones, el análisis y la síntesis que permitió estudiar la problemática con mayor nivel de detalle y extraer las irregularidades y las necesidades presentes, el inductivo- deductivo, para elaborar el marco teórico del proceso del servicio y su evaluación para llegar a conclusiones parciales y generales de las posiciones teóricas asumidas y los resultados de la investigación y el hipotético- deductivo que permitió la elaboración de la hipótesis de la investigación.

También se aplicaron encuestas a trabajadores y clientes, para conocer cómo se organiza, desarrolla y controla el proceso en la entidad y su repercusión en la satisfacción de los clientes, entrevistas y el análisis estadístico de los datos obtenidos, además se utiliza el análisis porcentual para valorar los principales resultados.

El aporte práctico consiste en la propuesta de un plan de acciones para evaluar el proceso de los servicios gastronómicos en el restaurante “La Avenida” del municipio las Tunas y la novedad de la investigación radica en valorar las causas y condiciones que afectan el proceso de servicio a partir de las relaciones de sus componentes principales: cultura, liderazgo y organización con la satisfacción del cliente, e incidir satisfactoriamente en el cumplimiento de los objetivos propuestos por la entidad.

DESARROLLO

Consideraciones teóricas acerca del proceso de servicio y su evaluación

En la revisión de la bibliografía para el análisis de diferentes conceptos acerca del servicio y el proceso de servicio se obtienen diferentes definiciones acerca del tema:

Para Funch el servicio es el acto por el cual se añade valor al producto, y que puede ser caracterizado como algo intangible, que tiene una aplicación directa sobre el cliente y relaciona estrechamente al productor con el consumidor. (Almaguer, 2016)

Un planteamiento teórico interesante, es el ofrecido en la definición de Norman, quien aclara, que el servicio está formado por actos e interacciones, que son contactos sociales. El servicio es mucho más que algo intangible, es una interacción social entre el productor y el cliente. (Almaguer, 2016)

Una definición interesante es la que propone Lethienen citado en Quevedo (2015), que plantea que los servicios son actividades de naturaleza intangible en los que participa un proveedor y un cliente, generando satisfacción para este último.

Fisher y Navarro citados (Almaguer, 2016) expresan: “Un tipo de bien económico, constituye lo que denomina el sector terciario, todo el que trabaja y no produce bienes se supone que produce servicios”. Estos autores además plantean que “Es el conjunto de actividades, beneficios o satisfactores que se ofrecen para su venta o que se suministran en relación con las ventas”.

Kotler en 1997, citado en Quevedo (2015) expresa que servicio “... es cualquier actividad o beneficio que una parte ofrece a otra; son esencialmente intangibles y no dan lugar a la propiedad de ninguna cosa. Su producción puede estar vinculada o no con un producto físico.”

Por otra parte, atendiendo a la definición de García-Muñoz, este puede ser definido como todo acto o función que una parte puede ofrecer a otra, que es esencialmente intangible y no da como resultado ninguna propiedad. Su producción puede o no vincularse a un producto físico. (Quevedo, 2015).

Un análisis teórico de la evolución del concepto servicio es ofrecida por Parra, Negrin y Figueroa citado en Quevedo (2015) al valorar algunas definiciones de este término tratadas desde una perspectiva en la que se les considera como el propósito u objetivo principal de una transacción, y no como el apoyo a la venta de un bien u otro servicio.

Servicio es entonces entendido como el trabajo, la actividad y/o los beneficios que producen satisfacción aun consumidor.

Según la definición de servicio en las Norma ISO 9001:2015 se muestra como el resultado generado por actividades en la interfaz entre el proveedor y el cliente y por actividades internas del proveedor, con el fin de responder a las necesidades del cliente. En ella se subrayan tres aspectos fundamentales: actividad, interfaz y finalidad.

Al analizar el concepto de servicio, se tienen en cuenta tres aspectos fundamentales la actividad, la interfaz y finalidad que, como proceso que se realiza en el servicio, en el que se produce un tiempo determinado para consumir el mismo, aunque la mayoría de las veces el cliente es el consumidor Schroeder, lo manifiesta señalando que el servicio es algo que se produce y se consume en forma simultánea. En el servicio el tiempo de consumo y el tiempo de producción se dan de manera simultánea. (Almaguer, 2016)

Al considerar este concepto se generan una serie de características del servicio, en las que se encuentran la utilización de los recursos, jugando un papel importante los recursos humanos y las formas de gestión del mismo dentro de la unidad. De esta manera se produce la interacción “cara” a “cara” y de “boca” a “oído” dada por los productores y consumidores como forma de control, que a la vez de ser una actividad se produce y se consume de manera simultánea. Dejando plasmado en el análisis teórico del proceso del servicio la relación psicológica que encierra el mismo al tener en cuenta las necesidades, gustos, objetivos, y motivos de los clientes.

Para medir la eficiencia y la eficacia del proceso de servicio, así como las características de los recursos humanos en su aspecto cualitativo, está dada en este tipo de actividad que es imprescindible el objeto humano. La dinámica de la planificación del proceso de servicio tiene una significativa importancia.

Parra, Negrin y Figueroa citado en Quevedo (2015) consideran los servicios como actividades que pueden ser ofrecidas en rentas o a la venta, estos requieren de cierto esfuerzo humano o mecánico a personas u objetos y tienen como objetivo principal una transacción ideada para brindar a los clientes satisfacción de deseos o necesidades son producidos y consumidos de forma simultánea. Estos son muchos más que algo intangibles, son una interacción social entre el productor y el cliente, ellos no pueden ser almacenados ni transportados por lo que, para su prestación, se hace casi imprescindible la presencia del cliente.

Un buen servicio significa satisfacer las “necesidades” o “expectativas” del cliente, cuando está en contacto con su proveedor. (Lira, 2009)

Las autoras de esta investigación coinciden con las definiciones expuestas anteriormente, comparte el criterio de autores como Fisher y Navarro citado en Almaguer (2016), Lira (2009) de que los servicios son un conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo, sea cual sea el tipo de servicio prestado.

El proceso de servicio y los enfoques actuales para la gestión de los servicios: el negocio centrado en el cliente.

Como es conocido por todos, los clientes de una empresa del siglo XXI ya no tienen una visión aislada de la organización. Ven al proveedor como una entidad total; esperan mucho más que una transacción puramente comercial; están atentos a la amabilidad de los vendedores, a que cualquier persona que los atienda en la organización les brinde información, así sea el personal de limpieza; a que no los hagan esperar por teléfono y, en algunos casos extremos, a que les lean el pensamiento y se adelanten a su pedido.

Una experiencia superior con los clientes solo se logra y crea cuando toda interacción con ellos se coordina de forma superior. Nada puede dejarse al azar en cada momento de la verdad que ocurre a diario en la empresa.

Pero, ¿qué es un proceso? Un proceso puede definirse como todo aquello que las organizaciones hacen orientadas al cliente y con el fin de conseguir sus objetivos. Es a través de los procesos que las empresas alcanzan sus objetivos y el talento humano se encamina para lograrlos.

Un proceso es una secuencia de pasos dispuesta con algún tipo de lógica que se enfoca en lograr algún resultado específico. Los procesos son mecanismos de comportamiento que diseñan los hombres para mejorar la productividad de algo, para establecer un orden o eliminar algún tipo de problema. El concepto puede emplearse en una amplia variedad de contextos, como por ejemplo en el ámbito jurídico, en el de la informática o en el de la empresa. Es importante en este sentido hacer hincapié que los procesos son ante todo procedimientos diseñados para servicio del hombre en alguna medida, como una forma determinada de accionar.

El proceso del servicio debe comprender las siguientes funciones básicas: planificación, organización, dirección, coordinación y control.

La **planificación** es la función mediante la cual se expresa la toma de conciencia de la posibilidad por parte de la entidad de programar la empresa en el futuro, por lo que implica la definición de objetivos y de acciones concretas para alcanzarlos tanto a nivel integral como a nivel de los diferentes subsistemas funcionales.

La **organización** permite establecer un orden interno coherente que permita a la empresa funcionar como una unidad dentro y frente a su entorno, por lo que implica la estructuración de las relaciones interpersonales y la integración y coordinación del esfuerzo de todos los miembros.

La **dirección** es la función que consiste en regir e influir en las actividades de los miembros de un grupo o una organización entera, con respecto a una tarea.

El **control** es el proceso para asegurar que las actividades reales se ajusten a las planificadas.

Estas funciones expuestas de manera separada son relacionadas entre sí, funcionan como un proceso. Toda organización al momento de construir el plan debe tener en cuenta el análisis de su estructura para de esta manera poder ejecutarlo, luego de realizar la ejecución y al mismo tiempo se va a controlar que la situación de la entidad no se desvíe de la planificación, en caso de ocurrir esto entender de manera inmediata las causas de la situación dada. Finalmente se pasa a controlar, que esto puede proponer una corrección en la planificación del plan, demostrando de esta manera que es un proceso que se realimenta continuamente.

Las autoras coinciden que el proceso de los servicios comprende planificar, organizar, dirigir y controlar el conjunto de actividades en una organización teniendo en cuenta siempre la satisfacción y necesidades del cliente como objetivo principal.

Un proceso es una serie de actividades relacionadas y ejecutadas con [lógica](#) para alcanzar resultados específicos (Shaw citado en Quevedo, 2015).

Un proceso es el conjunto de actividades enlazadas entre sí, que partiendo de uno o más inputs los transforma, generando un output (AITECO Consultores, citado en Quevedo, 2015).

Para Navarro un proceso es un conjunto de actividades interrelacionadas a partir de una o varias entradas de [materiales](#) o información, dan lugar a una o varias salidas también de materiales, información con valor añadido. Es la manera en que se hacen las cosas en la organización. (Almaguer, 2016)

Para que una organización funcione de manera eficaz y eficiente, tiene que identificar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí. Una actividad que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir la transformación de elementos de entrada (inputs) en resultados (outputs), se puede considerar como un proceso. (NC [ISO 9001](#):2015).

Según las definiciones mencionadas anteriormente se puede decir que, todos los planteamientos coinciden de manera general en elementos claves. Para esta [investigación](#) se propone una definición que reúna todos los elementos presentes en las definiciones dadas por Chiavenato (1987), Shaw citado en Quevedo (2015), Navarro citado en Almaguer (2016), AITECO Consultores y European Foundation for Quality Management; por lo tanto, se define el término proceso como: "Conjunto de actividades relacionadas y ejecutadas en un orden lógico, partiendo de una o varias entradas, las cuales se transforman en salidas creando valor añadido."

Se comparte el criterio de todos estos autores de que el diseño del servicio debe ser de una flexibilidad tal, que sea capaz de reaccionar ante las necesidades e intereses del cliente y no de la estructura interna que constituye la idea principal que defiende el enfoque de servicio centrado en el cliente. La autora coincide que el proceso de los servicios es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar el conjunto de actividades en una organización teniendo en cuenta siempre la satisfacción y necesidades del cliente como objetivo principal.

Para una conceptualización de la reglamás terminada sería beneficioso recordar la frase "el proceso siguiente es su cliente" y la afirmación de Albrecht (1987) de que, si no se sirve al cliente, mejor sería que se sirviera a alguien que lo fuera, conocido como clientes externos y clientes internos.

Comenzar expresando al cliente como prioridad principal en el servicio gastronómico de restaurante, según Albrecht (1990) afirmó: Tal vez la regla fundamental en la gerencia de servicio es: conoce a tu cliente. Se necesita hacer al cliente conocedor de lo mejor que la empresa de servicio debe otorgar, o sea, educar al cliente, que no significa dar escuela al cliente, sino dar la experiencia de haberlo usado bien.

El retorno de clientes o el incremento de afluencia de nuevos clientes dependen, en gran medida de que la calidad del servicio que se oferta satisfaga las necesidades del cliente y cubra las expectativas del servicio que decidió consumir y pagar. Este es un indicador esencial para evaluar el servicio que se oferta. Observar, diseñar y desarrollar un proceso desde la perspectiva de un ciclo de servicio, donde hay que mirarlo desde el punto de vista del cliente y no de la organización; de manera tal que hay que tener al cliente como punto de referencia para fijar las prioridades. Para desarrollar la mayor ventaja competitiva de una organización hay que transformar la excelencia del servicio en un factor cultural y diferenciador.

Evaluación del Proceso de Servicio. Consideraciones Teóricas

Para el estudio del servicio debe quedar en diagrama cada uno de los pasos del proceso y sus relaciones, que como consecuencia de este deben resultar reservas y propuestas para mejorar el nivel de servicio al cliente.

Carlzon citado en Albrecht (1990) definió el término, momento de verdad, como un episodio en el cual el cliente entra en contacto con cualquier aspecto de la organización y tiene una impresión sobre la calidad del servicio.

Al elaborarse los diagramas deben representar en el proceso de servicio cada momento de verdad, serían los puntos del proceso que responden a la garantía de la calidad del servicio, con el fin de humanizar y dar autonomía al personal que entrega el servicio.

Una vez diseñado e implementado el servicio se procede a una evaluación continua, con el fin de detectar deficiencias y brindarles un servicio acorde con las necesidades establecidas previamente, cuando se dio a conocer a los clientes.

Las evaluaciones pueden ser continuas y al final del proceso informativas, de forma tal que haya una continuidad en la evaluación y a su vez se puedan detectar las fallas que sobre la marcha puedan ser corregidas, con vistas a que el servicio o sistema, alcance el nivel deseado tanto por los clientes como para las personas que prestan el servicio.

Por ello es importante considerar o establecer procesos que permitan la mejora continua y con ello su calidad.

La evaluación es la acción de estimar, calcular o señalar el valor de algo.

La evaluación es la determinación sistemática del mérito, el valor y el significado de algo o alguien en función de unos criterios respecto a un conjunto de normas.

Cualquier empresa u organización debe mantener un estricto control sobre los procesos internos de atención al cliente. El seguimiento continuo de las políticas de atención, de sus mecanismos y del capital humano involucrado es necesario para mantener un nivel de calidad del servicio siempre superior a la competencia.

Objetivos fundamentales de la evaluación.

Antes de iniciar cualquier proceso de evaluación hay que plantearse tres preguntas: (Reyes y Montilla citados en Quevedo, 2015)

- ¿Para quién?: sea cual sea el tipo de evaluación que se quiera llevar a cabo, esta es distinta según la institución o centro que la realice, de modo que va a estar en función de los objetivos propios de cada centro.
- ¿Para qué?: la evaluación implica un balance de lo realizado, pero, al mismo tiempo, conlleva una visión prospectiva de la situación, intentando prever, en la medida de lo posible, las actuaciones futuras; según esto, antes de recoger los datos hay que definir claramente una política que conlleve conocer lo que realmente necesita el usuario final y, al mismo tiempo, dar iguales oportunidades de participación en la evaluación a cualquier usuario.
- ¿Cómo evaluar?: reclama la pertinencia y adecuación de los datos que hay que reunir, así como la capacidad de comprensión de quienes tienen que hacer acopio de los datos.

Los objetivos fundamentales de cualquier proyecto de evaluación son tres:

- Proporcionar la máxima calidad en los servicios a los usuarios
- Examinar y analizar los programas actuales
- Planificar el futuro de los servicios

La evaluación en sí misma es algo más complejo que la simple recolección de datos estadísticos. Abarca todo el proceso de gestión: desarrollo, metodología, medios utilizados, incluso el resultado final, explicándonos si se ha conseguido o no los objetivos planteados en términos de cantidad y calidad. En todo caso, la evaluación de

los servicios debe ir en paralelo a la planificación, adaptando permanentemente los objetivos según las circunstancias y las experiencias acumuladas.

La evaluación de servicios consistirá en el establecimiento de un procedimiento permanente de captación y valoración de información suministrada por la actividad de esos servicios con el fin de lograr el mejor aprovechamiento posible (eficaz y eficiente) de los recursos con los que cuenta. La evaluación de cualquier actividad tiene un carácter retrospectivo, y en este sentido suponen una retroalimentación organizativa, aportando información válida para todo el ciclo de su gestión. La evaluación es una herramienta de toma de decisiones dirigida principalmente a ayudar al personal a mejorar la calidad de los servicios y a asignar los recursos necesarios para aquellas actividades y servicios que mejor cumplen los objetivos y fines organizativos.

Es posible distinguir distintos tipos de indicadores:

- Operacionales: aquellos que relacionan recursos / servicios o trabajo realizado. Por ejemplo: platos elaborados / persona.
- Efectividad: aquellos que relacionan servicios o trabajo / utilización. Por ejemplo: usuarios atendidos / usuarios planificados.
- Coste-efectividad: aquellos que relacionan costes / utilización. Por ejemplo: consumo materias primas / platos elaborados
- Impacto: aquellos que relacionan utilización / uso potencial. Por ejemplo: usuarios satisfechos / población asistida.

Indicadores de gestión de un establecimiento gastronómico. (Codó, 2008)

1. Clientes atendidos: recopilación estadística del número de personas que ingresa al establecimiento en un día, y a partir de este se hace el estimado para el mes o el año.
2. Consumo promedio: apropiación de la venta por persona atendida, tanto para alimentos como para bebidas consumidas. Este se obtiene de dividir el total de ventas (en alimentos o en bebidas) entre el número de personas.
3. Índice de rotación: mide el aprovechamiento de la capacidad instalada. Permite determinar el uso de las actividades del restaurante. Este se obtiene dividiendo el número de personas atendidas, entre la cantidad de sillas del establecimiento.
4. Índice de estacionalidad: indica la cantidad de personas que ingresan al restaurante por día y mes. Por ejemplo, el índice de estacionalidad mensual se obtiene de dividir el número de personas atendidas al mes, entre el número de personas promedio en el mes (este último es el resultado de dividir el número de personas atendidas en el año, sobre el número de meses).

Plan de Acciones para la Evaluación del Proceso de Servicio Gastronómico.

Estado actual de la gestión y del proceso de servicio en el restaurante “La Avenida” del municipio Las Tunas.

El Restaurante La Avenida, se encuentra ubicado en la Avenida Camilo Cienfuegos s/n. su objeto social es la prestación de servicios gastronómicos. Su ubicación geográfica es al norte de la ciudad. La entidad está compuesta por las siguientes áreas donde se ofertan variados servicios: Terraza-Bar; Salón de espera; Lonche

(preparación de ensaladas, desayunos entre otras); Cocina; Salón del restaurante, reservado, almacén de víveres, oficinas administrativas y baño.

La **Misión** declarada por la instalación es: “garantizar la eficiencia y eficacia de los servicios gastronómicos, alojamiento y recreación en todas las unidades de base del municipio”.

La **Visión**: “lograr excelencia en todos los servicios brindados”.

En la Misión se aprecia descontextualización pues en su redacción se expresa un alcance municipal, es decir, por encima de la institución, al igual que la visión se puede precisar un poco más en función de describir las cualidades que caracterizan la excelencia de los servicios gastronómicos que oferta el restaurante.

La plantilla aprobada del restaurante es de 35 trabajadores, de la cual se encuentra cubierta por 34 por lo que está incompleta. De ellos 19 son mujeres y 15 hombres. El nivel educacional de los trabajadores se detalla a continuación: 16 graduados de técnicos medios; 15 graduados de 12 grado y 3 con 9no grado.

La composición de las plazas es de 1 como cuadro, 2 plazas de técnicos, 23 de servicios y 8 de operarios.

Las especialidades que oferta el restaurante están relacionadas con el pollo, y su plato estrella es el pollo, en diferentes modalidades, los platos principales son bistec de pollo, pollo frito, pollo grillé, pollo asado y pollo guisado.

En el restaurante no se utilizan fichas de costo, solo se tienen en cuenta las normas técnicas.

Existe alto sentido de pertenencia entre los trabajadores, y su disciplina, de forma general es buena, solo ha sido sancionada una trabajadora en el año 2015 y no existe fluctuación del personal. El personal es contratado directamente en la empresa y no reciben cursos de capacitación o actualización, se incorporan directamente a prestar el servicio que corresponda.

Un estudio preliminar permitió identificar algunas insuficiencias que afectan el servicio, tales como:

- Falta de variedad en las ofertas en correspondencia con las necesidades de los clientes.
- Falta de capacitación de los directivos y trabajadores en la identificación y solución de los problemas que afectan la eficiencia de los servicios.
- Insuficiencias en la identificación y aplicación de buenas prácticas para el desarrollo sostenible.
- Deficiente planificación de los procesos que sustentan la actividad.
- No se dispone de una herramienta para evaluar y retroalimentar el proceso de servicio en la entidad.
- Insuficiente motivación de los trabajadores para perfeccionar los procesos de servicios; además de aprovechar las oportunidades del entorno para la mejora de los servicios.

Análisis de los principales resultados del estudio empírico realizado

Con el objetivo de obtener la información necesaria para evaluar el proceso del servicio del restaurante: se aplicó una guía de observación para conocer las insuficiencias en la gestión medioambiental (Ver anexo 1); se utilizaron instrumentos como encuestas a trabajadores y clientes (Ver anexos 2, 3, 4); entrevista al administrador (Ver anexo 5) y se realiza un análisis de indicadores económicos y de eficiencia. Para la elaboración de los instrumentos propuestos se tienen en cuenta investigaciones previas que se desarrollaron en los años 2015 y 2016, relacionadas con el proceso de servicio en el municipio de Las Tunas.

Para la investigación se seleccionó una **muestra** de 160 personas, de los cuáles 125 fueron clientes para un 78.2 % y 35 trabajadores y directivos para un 21.8 %.

Para realizar el estudio empírico, el autor se apoyó en el análisis porcentual, la observación en las diferentes áreas de trabajo, acompañado por directivos de la entidad y el análisis de la información documentada relacionada con la gestión de los servicios disponible en los registros que archiva la entidad. Se analizaron los datos obtenidos en cada instrumento y se utilizó la técnica de triangulación para identificar la información relevante en el tema objeto de investigación, al cruzar la información obtenida en los instrumentos aplicados.

Resumen de los principales resultados de la evaluación del proceso de servicio en el restaurante “La Avenida”

Para este resumen se utiliza la matriz DAFO, la autora considera que es el instrumento ideal para presentar los resultados sintetizados:

Se reconocen como **fortalezas** las siguientes:

- Somos un restaurante especializado en un servicio (Directivos y trabajadores).
- Tenemos mercado seguro, teniendo en cuenta la comunidad donde se ubica el local.
- Confort de las instalaciones.
- Colectivo de trabajadores que colabora para satisfacer el cliente.

Entre los aspectos que consideran que deben perfeccionarse señalan los siguientes:

- Insuficiente calidad de los platos (variedad).
- Demoras en la entrega de los pedidos.
- Los camareros desconocen la composición de algunos de los platos y no se explican cuando se les pregunta.
- No se evidencia tener claridad de hacia dónde seguir perfeccionando el servicio, mejorar y crear nuevos servicios.

Se reconocen como **debilidades**:

- Insuficiente capacitación de los recursos humanos que laboran en los restaurantes, no solo en temas del servicio sino en temas medio ambientales que permitan mejorar el servicio.
- La inestabilidad en el suministro y la calidad de las materias primas que reciben. En el aspecto calidad del aseguramiento de las materias primas, se constató que se recibe el pollo porcionado lo que impide elaborar otros platos que el cliente solicita; faltan algunos condimentos y está reglamentado que los trabajadores no están autorizados a emplear otras alternativas que las indicadas por la empresa para resolver esta problemática.
- No poder comprar directamente el producto que necesitamos, se realiza a través de la empresa.
- Carecer de productos para ofertar el servicio, además de otros adicionales.
- Desconocimiento de los trabajadores acerca de temas que afectan el proceso de servicio y al medio ambiente, tales como que desconocen el volumen de gasto diario de agua o de electricidad.
- Es insuficiente la cultura de los trabajadores para presentar de manera atractiva los platos que se ofertan, falta originalidad y creatividad en su presentación, no se aprovechan las especificidades del servicio en cada restaurante, ni las oportunidades del contexto local.
- En general, no se cumple con el tiempo establecido para el desarrollo del servicio después del pedido solicitado por el cliente.

- No utilizar las investigaciones que se realizan para diseñar o perfeccionar los servicios.

Se reconocen como **oportunidades** las siguientes:

- Contar con un mercado seguro.
- Ubicación geográfica del restaurante.

Se reconocen como **amenazas** las siguientes:

- Insuficiente transporte en la ciudad, lo que no permite a los clientes trasladarse hasta el restaurante en determinados horarios, fundamentalmente en los nocturnos.
- Ubicación cercana a una avenida muy transitada con riesgos de accidentes y la existencia de establecimientos en el entorno que ocasionan molestias a los clientes.
- La capacitación de los recursos humanos es insuficiente, aunque en general el personal de cocina tiene experiencia, en los trabajadores del restaurante se percibe una insuficiente cultura gastronómica para ofrecer un servicio de excelencia centrado en el cliente.
- El bloqueo de los EE.UU que afecta el aseguramiento al servicio gastronómico tanto material, como al financiamiento y las tecnologías.

Para mejorar el proceso del servicio sugieren lo siguiente:

- Recibir materias primas con óptima calidad y que sean las necesarias.
- Diversificación de los servicios.
- Incrementar la autonomía de los directivos en cuanto a la posibilidad de adquisición de materias primas.
- Actualizar la preparación de directivos y trabajadores en los servicios gastronómicos y de restaurante, haciendo énfasis en los nuevos enfoques y modelos de gestión, tener en cuenta las buenas prácticas ecológicas y la calidad del servicio.
- Ofrecer productos culturales en el servicio que incluyan a los talentos del territorio para amenizar la estancia de los clientes.
- Incorporar servicios nocturnos.
- Ofertar el servicio de comida a domicilio como una propuesta novedosa del servicio.

Para la triangulación de la información se tuvieron en cuenta el análisis de los resultados en cada instrumento aplicado y su análisis integral, lo que facilitó sintetizar los siguientes aspectos:

- Los clientes opinan que existen algunos aspectos que inciden negativamente en la prestación de servicio con calidad: la demora en el tiempo de servicio, falta de variedad en la oferta y poca información ecológica acerca de los productos que se ofertan.
- Algunos trabajadores no tienen claridad de hacia dónde se debe orientar el perfeccionamiento del proceso del servicio, evidenciando falta de información de la visión y objeto social en la entidad.
- Se registra como factor negativo que generalmente los directivos y trabajadores no perciben las amenazas en su entorno, solo hacen referencia al bloqueo de los EE.UU, la investigadora identificó además que la inestabilidad en los servicios de transporte en la ciudad, no permite a los clientes trasladarse hasta el restaurante en determinados horarios.
- En el entorno se identificaron insuficiencias que afectan a la calidad del servicio entre ellas: la falta de preparación de los directivos y trabajadores; manifestación de problemas que afectan al medio

ambiente por incidencia de la entidad por emanaciones de contaminantes del aire, insuficiente ahorro de agua, energía y disposición y manejo incorrecto de residuales sólidos, insuficiente preparación para identificar factores de riesgos para evitar accidentes laborales.

- Los directivos y trabajadores reconocen como principales causas de las insuficiencias la falta de capacitación sistemática de los recursos humanos, la inestabilidad en la calidad de las materias primas, poca autonomía para realizar la gestión de compras, y no tener en cuenta investigaciones previas realizadas para diseñar o perfeccionar los servicios, estos elementos afectan a la calidad de la prestación, la diversificación y mejora de la oferta.
- En los clientes predominan criterios favorables acerca de la satisfacción de servicio y la elaboración de los alimentos, pero consideran que en el restaurante existen potencialidades para brindar nuevos servicios o mejorar los que se ofrecen actualmente.
- Los directivos y trabajadores, reconocen como fortaleza a la especialización del restaurante, sin embargo, esta opinión contradice a la ofrecida por los clientes que plantean que esta es una de las causas de la insuficiente variedad de la oferta.
- Los empleados manifiestan que tener mercado seguro es otra fortaleza de la organización, pero esta opinión pudiera estar influyendo como barrera psicológica para elevar la calidad del servicio.
- Para mejorar la calidad del servicio, los trabajadores recomiendan perfeccionar la variedad y calidad de las materias primas, diversificar los servicios, mejorar las tecnologías y completar los insumos, incrementar la autonomía en la gestión de los directivos, con énfasis en la adquisición de materias primas y actualizar la preparación de directivos y trabajadores en los servicios gastronómicos y de restaurante, incorporando los nuevos enfoques teóricos y prácticos y el perfeccionar los procedimientos metodológicos de gestión de los servicios en el sector.
- En las condiciones actuales existen potencialidades para mejorar o crear nuevos servicios a los clientes, entre ellos: diversificar los platos, brindar otras ofertas además de la especialidad del restaurante, mejorar el servicio de reservado, implementar el servicio gastronómico a domicilio y diseñar e insertar una programación cultural con talentos de la localidad.

Se destaca, que los instrumentos fueron aplicados en un clima afable y de cooperación de los directivos y trabajadores, manifestando interés por los temas abordados y una actitud positiva para colaborar en la solución de las insuficiencias identificadas.

Plan de acciones para la evaluación del proceso de servicio gastronómico en el restaurante “La Avenida” del municipio Las Tunas

La evaluación de un servicio gastronómico está dirigida principalmente a identificar las debilidades o amenazas que permite optimizar el rendimiento del servicio gastronómico. El proceso de evaluación continua, permite detectar deficiencias en los requisitos de calidad mencionados anteriormente y la identificación de irregularidades en las condiciones físicas y sanitarias del establecimiento, de equipos y utensilios, operacionales, almacenamiento, saneamiento, entre otros y, brindar ideas para la mejora del servicio, por ende, mejorar la calidad e inocuidad alimentaria. La continuidad en el proceso evaluativo logra mejorar costos de

producción, aumentar rentabilidad, manejar un personal más capacitado, detección de fallas y corrección de la mismas. En la presente investigación se tiene en cuenta todo el proceso para la prestación del servicio y a partir del diagnóstico previo realizado se propone un plan de acciones para la evaluación, se tiene en cuenta que existen procesos estratégicos, claves y de apoyo.

Procesos estratégicos: Incluye la planeación a partir del conocimiento de las necesidades de los clientes, la estructura organizativa, dirección, organización y recursos humanos.

Procesos claves: Son las actividades esenciales del servicio, la razón de ser, las orientadas hacia el cliente y en cuya ejecución intervienen distintas áreas (cocina, salón, bar).

Procesos de apoyo: Incluye preparación del personal, seguridad y salud, iluminación, ambientación y la higiene. Las acciones que se diseñan contribuyen a mejorar la evaluación del proceso de servicio, tiene como sustento los referentes teóricos que dan fundamento a su concepción, considera los resultados del diagnóstico y se apoya en el trabajo grupal para la propuesta de esta información analizada que permite centrar la atención sobre determinadas deficiencias y lograr los objetivos de la unidad especializada en el servicio de restaurante. Estos elementos sirven de base para proponer las acciones con sus responsables, participantes y la organización de los recursos necesarios para desarrollarlas constituyéndose en herramienta para fomentar la participación de los directivos, y trabajadores en el proceso de evaluación del servicio.

La estructura general del plan de acciones parte básicamente de las sugeridas por García, Borrero y Quevedo (2014).

A partir de estos elementos se planifican los objetivos generales y específicos, las acciones, las medidas, los indicadores y se determinan los responsables, participantes y fechas de cumplimiento, todos estos aspectos son necesarios para garantizar una evaluación adecuada del proceso de servicio gastronómico para contribuir a la mejora de la prestación del servicio gastronómico en el Restaurante “La Avenida”, además se tuvieron en cuenta las siguientes premisas generales en su conformación:

Premisas generales.

- Orientación estratégica fundamental: Reconocimiento de la necesidad de centrar el servicio en el cliente.
- Proyectar un servicio sostenible según el análisis estratégico realizado en la organización.
- Fomentar la motivación y el dinamismo de los sujetos participantes.
- Desarrollar la evaluación del servicio considerando las condiciones internas y el contexto de la organización.
- La evaluación se realiza teniendo en cuenta los cuatro aspectos claves que relacionan todo el proceso de servicios, ellos son: planeación, organización, ejecución y control, a continuación, se detalla:

Objetivo general: Perfeccionar anticipadamente los servicios en el restaurante “La Avenida, integrando coherentemente la evaluación de las dimensiones económica, social y ambiental, con amplia participación de los directivos, trabajadores, clientes y ciudadanos en general maximizando la eficiencia económica y minimizando los impactos negativos en el medioambiente y con alta responsabilidad social.

Objetivo específico No1:

Evaluar si la planificación del servicio del restaurante asegura su adecuado desarrollo considerando las principales potencialidades e insuficiencias identificadas en el estudio diagnóstico y permiten realizar su proyección centrada en las principales necesidades del cliente.

Acción 1: Comprobación de la correspondencia que existe entre la planeación del servicio gastronómico con los resultados del estudio diagnóstico realizado en el restaurante.

Medidas:

- Implementación una estrategia de capacitación y adiestramiento sobre las necesidades de preparación en los temas de gestión ambiental identificadas por los trabajadores y directivos, con el establecimiento y chequeo de indicadores de impacto y su repercusión en la evaluación del desempeño de los recursos humanos.
- Conformar el equipo de evaluación para elaborar instrumentos, el cronograma de aplicación, las técnicas de recogida de información, análisis de la información, elaboración del informe y discusión con directivos y trabajadores.
- Evaluar si el estudio incluye a las necesidades de los clientes, y si los servicios están orientados hacia esas necesidades.
- Comprobar si están correctamente definidos los objetivos de trabajo y si se definen las estrategias para lograrlos. Además, se comprueba que los objetivos y metas sean alcanzables, medibles y claros; si se establece la misión (objetivo social), la visión (a donde vamos a llegar) y los valores de la entidad.
- Revisar si existe un diseño del menú y de recetas estándar de acuerdo a la categoría del restaurante.
- Examinar si las compras que se realizan se corresponden con la necesidad de los platos a elaborar en el restaurante y comprobar que la calidad de los productos sea la adecuada y suficiente para la oferta del menú planificado.
- Comprobar que en la planificación de las ventas se tiene en cuenta el promedio de clientes que asiste al restaurante, si se realizan estudios y proyecciones de acuerdo a la afluencia de clientes diarios, si se tiene en cuenta la fluctuación de la demanda de acuerdo a los días de la semana en se presta el servicio.

Responsable: Administrador.

Participantes: Directivos y trabajadores.

Fecha: Septiembre-noviembre de 2017.

Indicadores:

- Nivel de preparación logrado en los recursos humanos.
- Conformación adecuada del equipo evaluador en el tiempo, número y preparación requerida.
- Calidad de los objetivos y el plan de trabajo diseñado.
- Calidad de los recursos y ambiente para ofrecer un servicio según las necesidades de los clientes.
- Opiniones acerca de la calidad de la planificación de los servicios ofrecidos por los clientes internos y externos del restaurante.

Objetivo específico No2:

Evaluar si la organización del servicio del restaurante asegura su adecuado desarrollo considerando los elementos planificados y permiten realizar una proyección del servicio centrada en las principales necesidades del cliente.

Acción 2: Comprobación de la correspondencia que existe entre la organización del servicio gastronómico con los elementos planificados para realizar una proyección exitosa del servicio centrada en las principales necesidades del cliente.

Medidas:

- Verificar si la estructura organizacional del restaurante está acorde al servicio que debe prestarse, si están definidos los equipos de trabajo necesarios para la realización de las actividades.
- Comprobar que están establecidos los perfiles para cada uno de los cargos y puestos de trabajo que componen la organización del restaurante y que cada cual conoce sus funciones, atribuciones y derechos.
- Conocer acerca de la organización del trabajo, relaciones interpersonales y de trabajo de directivos y trabajadores, coordinación de esfuerzos. conformación de los equipos de trabajo y si están definidos los procesos para cada uno de estos, definición de la estructura organizacional.
- Diagnosticar el nivel de la preparación del personal de acuerdo al servicio que se presta y si responden adecuadamente ante situaciones imprevistas.
- Examinar si el local del restaurante cuenta con todos los medios y equipos necesarios para la prestación del servicio, si se encuentra organizado de forma adecuada y agradable y si reúne las condiciones indispensables para ello.
- Revisar el establecimiento e instalaciones en cuanto a decoración, conservación, higiene, mantenimiento, ubicación, entorno.
- Comprobar que en la estructura del restaurante se tiene en cuenta el personal que no está en contacto directo con los consumidores, pero que sin su colaboración resultaría imposible prestar el servicio de forma adecuada.
- Conocer si el restaurante utiliza medios de información acerca de cómo ir, horarios, uso, ofertas, productos o servicios.

Responsable: Administrador.

Participantes: Directivos y trabajadores.

Fecha: diciembre de 2017- enero de 2018.

Indicadores:

- Correspondencia de la estructura organizacional del restaurante con el servicio que debe prestarse.
- Nivel de conocimiento que tienen los trabajadores y directivos de sus funciones, atribuciones y derechos.
- Calidad de las relaciones de trabajo entre los recursos humanos del restaurante.
- Calidad de la organización dada a los recursos materiales, financieros y tecnológicos.
- Opiniones acerca de la calidad de la organización de los servicios ofrecidos por los clientes internos y externos del restaurante.

Objetivo específico No3:

Evaluar si la ejecución del servicio del restaurante se desarrolla teniendo en cuenta los elementos planificados y permiten realizar el servicio satisfaciendo las necesidades del cliente.

- **Acción 3:** Comprobación de la correspondencia que existe entre la ejecución del servicio gastronómico con los elementos planificados para realizarlo de manera exitosa centrado en la satisfacción de las necesidades del cliente.

Medidas:

- Comprobar todo lo relacionado con la atención al cliente: amabilidad, hospitalidad, gestión de imprevistos o requerimientos especiales, recursos humanos, etc. Se refiere a los aspectos siguientes:
- Acogida y recepción: reservas, esperas, bienvenida.
Hospitalidad: amabilidad, gestión de quejas, atenciones, actitud del personal.
Guardia y custodia: seguridad de las pertenencias de los clientes.
Facturación y pago: exactitud y claridad de la factura, medios y facilidades de pago y sobre todo rapidez.
- Detalles: invitaciones, presentación de los platos, montaje de la mesa.
- Existencia de parqueo para el estacionamiento de autos.
- Comprobar que los precios estén acordes a los platos elaborados y que estén al alcance de los clientes.
- Comprobar que el sistema de almacenamiento permite entre otras cosas:
- Mantener los materiales a salvo de incendios, robos y deterioros.
- Mantenimiento y distribución física adecuada de los artículos, facilitando a las personas autorizadas el rápido acceso a los materiales almacenados.
- Facilita el control de existencias y permite mantener constante información sobre la situación real de los materiales disponibles.
- Verificar la existencia de los vertimientos de residuales y el tratamiento que se realiza a los mismos.
- Corroborar que no exista focos de contaminación dentro, fuera y alrededor del restaurante, en especial los que puedan afectar la salud de trabajadores y clientes.
- Conocer acerca de aspectos relacionados con la gestión medioambiental, tales como el uso racional de los recursos, agua y energía, entre otros.

Responsable: Administrador.

Participantes: Directivos y trabajadores.

Fecha: enero - diciembre de 2018.

Indicadores:

- ✓ Nivel de calidad de la atención al cliente.
- ✓ Calidad de la presentación de los platos y montaje de la mesa.
- ✓ Grado de conformidad del cliente con los precios estén de los platos ofertados.
- ✓ Nivel de seguridad del restaurante, de las condiciones higiénicas y de la calidad de la gestión ambiental en el restaurante.
- ✓ Nivel de control de existencias y de la información sobre la situación real de los materiales disponibles.
- ✓ Opiniones acerca de la calidad de la ejecución de los servicios ofrecidos por los clientes internos y externos del restaurante.

Objetivo específico No 4:

Evaluar si el control del proceso de servicio del restaurante se desarrolla teniendo en cuenta los elementos planificados y su ejecución permiten realizar el servicio satisfaciendo las necesidades del cliente.

- **Acción 4:** Comprobar la correspondencia que existe entre la planificación, la organización y la ejecución del servicio gastronómico con los elementos y la calidad de su realización de manera centrada en la satisfacción de las necesidades del cliente.

Medidas:

- ✓ Comprobar si existen y se aplican instrumentos de retroalimentación para conocer las sugerencias de los clientes.
- ✓ Indagar acerca del libro de quejas y sugerencias de los usuarios y si se analizan las quejas de los clientes.
- ✓ Comprobar que se analizan y evalúan las actividades del restaurante y el cumplimiento de los indicadores de gestión, si se tienen en cuenta posibles fallas y las acciones correctivas y preventivas a implementar ante estas situaciones; además analizar el comportamiento de las ventas por los servicios prestados.
- ✓ Realizar análisis sistemáticos de los principales indicadores de eficiencia del restaurante.

Responsable: Administrador.

Participantes: Directivos y trabajadores.

Fecha: septiembre de 2017 - diciembre de 2018.

Indicadores:

- ✓ Nivel de calidad y actualidad de los registros de opiniones de atención al cliente.
- ✓ Calidad de la proyección del proceso de servicio del restaurante.
- ✓ Frecuencia con que se realiza el control al proceso de servicio.
- ✓ Opiniones acerca de la calidad de la ejecución de los servicios ofrecidos por los clientes internos y externos del restaurante.

Valoración de la pertinencia del plan de acciones diseñado para mejorar la evaluación de los servicios en el Restaurante “La Avenida”

El plan de acciones fue consultado y analizado por los 4 directivos y 6 trabajadores del Restaurante “La Avenida”, en su selección se tuvo en cuenta que fueran personas capacitadas, con experiencia en el sector de los servicios y todos graduados de Técnico Medio en Gastronomía.

- Para la obtención de la información se aplicó una encuesta (Anexo 6) al 100 % de la muestra, a continuación se analizan los resultados de la aplicación del instrumento:
- El 100% de los encuestados (10) reconocen como altamente factible el plan de acciones propuesto para mejorar la gestión ambiental en el Restaurante “La Avenida” del municipio de Las Tunas.
- Los 10 encuestados, para un 100%, coinciden en que la propuesta representa una alta contribución para la planificación de la gestión ambiental y solucionar los problemas identificados en el diagnóstico realizado.

En la pregunta relacionada con las opiniones o criterios que permitan perfeccionar el plan de acciones propuesto, se consideraron como relevantes los criterios siguientes:

De los encuestados, 9 para un 90%, recomiendan proceder a la generalización del plan diseñado, en el Restaurante “La Avenida” y otras unidades gastronómicas especializadas en el servicio de restaurante.

El 100% de los encuestados, sugieren iniciar de forma inmediata el proceso de capacitación.

El 100%, recomienda utilizarlo como material de consulta para el mejoramiento de la gestión ambiental en las unidades gastronómicas especializadas en restaurante.

En general, las opiniones y sugerencias ofrecidas fueron de gran utilidad porque permitieron perfeccionar la 2objetivos, 4medidas y 3 indicadores y ajustar los plazos de cumplimiento y los responsables de 2 acciones.

La investigación realizada tiene gran importancia para la organización objeto de estudio y los resultados alcanzados repercutirán favorablemente, desde el punto de vista económico, como social y ambiental.

De este modo la organización podrá alcanzar los objetivos trazados en relación con la mejora del proceso de servicios, con alta participación de los trabajadores, aprovechando racionalmente los recursos y por tanto estará en mejores condiciones para lograr resultados más competitivos, con incremento del valor agregado en el servicio que oferta tal como lo exige la sociedad cubana de estos tiempos, al lograr perfeccionar la gestión de los directivos y trabajadores frente a un entorno cambiante.

CONCLUSIONES

- Los fundamentos teóricos del proceso de los servicios y su evaluación, demuestran la necesidad de aplicar los enfoques modernos, exigencias y principios centrados en la satisfacción del cliente, la mejora continua y la participación activa de los trabajadores y clientes para lograr los objetivos en las organizaciones y una adecuada administración de los negocios en entidades de gastronomía que ofrecen el servicio de restaurante.
- La caracterización del proceso de los servicios en la unidad gastronómica del restaurante “La Avenida” del municipio Las Tunas, permitió identificar un conjunto de insuficiencias asociadas al proceso del servicio que afectan la satisfacción de los clientes.
- A partir del análisis estratégico realizado se diseña un plan de acciones contentivo de las premisas, los objetivos generales y específicos, las acciones, las medidas, los indicadores y con los responsables, participantes y fechas de cumplimiento, todos estos aspectos son necesarios para garantizar una evaluación adecuada del proceso de servicio gastronómico para contribuir a la mejora de la prestación del servicio gastronómico en el Restaurante “La Avenida”.
- Se valoró la pertinencia del plan de acciones mediante la consulta a especialistas y se corroboró que existe opinión favorable y aceptación de los directivos y trabajadores consultados.

RECOMENDACIONES

1. Aplicar los instrumentos diseñados en otras unidades especializadas en el servicio de restaurante en función de evaluar el proceso y mejorar la calidad del servicio que ofertan a la población.
2. Continuar investigando acerca de las buenas prácticas de gastronomía sostenible y mejora de los procesos del servicio.
3. Continuar capacitando al personal de gastronomía en los temas de mejora continua del servicio gastronómico con mayor sostenibilidad.

Materiales Consultados

1. Academia Española, R. (1972). Diccionario de la Lengua Española. Madrid, España: Epasa-Calpe S.A
2. Acevedo, J. A. y Gómez, M. (2001). Diseño del servicio al cliente. Ciudad de la Habana, Cuba: LOGESPRO. CETA. Ediciones ISPJAE.
3. Ahumada Acevedo, P. (1983). Principios y Procedimientos de Evaluación Educacional, Cap. I - II - III. Pág. 13 -37. Impreso en Chile.
4. Albrecht, K. (1992). La Revolución del Servicio. Ciudad de la Habana, Cuba: Instituto Nacional de Turismo.
5. Albrecht, K. (1995). Todo el Poder al Cliente. Paidós Empresa.
6. Almaguer Dall, T. (2016). Diagnóstico para la planificación del servicio gastronómico de restaurante del municipio de Puerto Padre. Tesis de grado, Licenciatura en Economía. Las Tunas: Universidad de Las Tunas.
7. Asamblea Nacional del Poder Popular. Cuba. (1997).Ley Nº. 81 Del Medio Ambiente. La Habana, Cuba.
8. Ayala, H.; Romero, I.; Díaz, A. y Errasti, E. (2005). Temas de Gestión de la Calidad. Apuntes para un libro de texto. Ciudad de la Habana, Cuba: CETUR. UH.
9. Beltrán, J.; Carmona, M. A.; Carrasco, R.; Rivas, M. A. y Tejedor, F. (2002). Guía para una gestión basada en procesos. Andalucía, España: Instituto Andaluz de Tecnología.
10. Borrero, R. y Otros. (2013). Formación del profesional para la gestión del desarrollo local y sostenible en la Universidad de Las Tunas. Ponencia presentada en el Octavo Taller Internacional Innovación Educativa-Siglo XXI. Las Tunas: Universidad Pedagógica "Pepito Tey".
11. Chiavenato, I. (1987). Introducción a la Teoría General de la Administración. México: Editorial Mac Graw – Hill.
12. Codó, L.I. (2008). Consultor especializado en el área restauración. Cómo medir los resultados cuantitativos y cualitativos de un restaurante.
13. Codó, L.I. (2009). La mejora continua en las empresas de restauración. Recuperado de http://www.gestionrestaurantes.com/articles_gestio_llista.php
14. Consejo de Ministros de la República de Cuba. (2007). Decreto Ley No.281 Reglamento para la implementación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal. La Habana, Cuba.
15. Denton, D. K. (1991). Calidad en el servicio a los clientes: cómo compiten las grandes compañías en la revolución del servicio al cliente y cómo podemos hacerlo todos. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
16. Espinosa, J. M. (2010). Gestión de la restauración. Ciudad de La Habana, Cuba: Editorial Félix Varela.
17. Fernández, A. (2000). Calidad en las empresas de servicios. Asturias, España: Centro para la calidad en Asturias (CCA). Instituto de Fomento Regional.
18. García Castillo, R. E. (2014). Sistema de acciones para mejorar la gestión ambiental en el servicio de restaurante 1876. Tesis de grado, Licenciatura en Economía. Las Tunas: Universidad "Vladimir I Lenin".
19. Gómez, R. (1999). Tendencias actuales en restaurantes. Ciudad de la Habana, Cuba: EAEHT.
20. González, H. (2007). ISO 9000 en Hotelería y Turismo. Boletín Calidad y Gestión Empresarial Edición del 1 de mayo de 2007. Argentina. Recuperado de <http://www.calidad-gestion.com.ar>
21. Grönroos, C. (2001). The perceived service quality, concept a mistake? Managing Service Quality.
22. Lira Mejía, M. C. (2009). Técnicas para perfeccionar la actitud en el servicio a clientes. México: Universidad Tecnológica del Norte de Guanajuato.
23. López, C. (2001). Marketing, servicio al cliente. Recuperado de <http://www.gestionrestaurantes.com>
24. Morales, M. A. (2007). Diagnóstico de competitividad para la gestión del Restaurante "Don Ronquillo" de Palmares Camagüey. Camagüey, Cuba: Universidad de Camagüey, Centro de Estudios Multidisciplinarios del Turismo.
25. Oficina Cubana de Normalización. NC-ISO 9000: 2005. Sistemas de gestión de la calidad — fundamentos y vocabulario.
26. Oficina Cubana de Normalización. NC-ISO 9001: 2015. Sistemas de gestión de la calidad — requisitos.
27. Oficina Cubana de Normalización. NC-ISO 9004: 2009. Gestión para el éxito sostenido de una organización — enfoque de gestión de la calidad.
28. Ortiz, M. (2004). La evaluación como proceso de la investigación. Maracaibo: Colección de procesos Educativos. Fe y Alegría.
29. Parra, F, Negrin, E y Gómez, O. (2009). Procesos de servicios. Tendencias modernas en su gestión. Matanzas, Cuba.

30. Partido Comunista de Cuba. (2011). Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y La Revolución. VI Congreso del Partido Comunista de Cuba.
31. Quevedo Peña, J. R. (2015). Procedimiento para el diseño del servicio gastronómico de restaurantes en el municipio de Las Tunas. Tesis de grado, Máster en Administración de Negocios. Las Tunas: Universidad "Vladimir Ilich Lenin".
32. Sarria Noboa, F. (2014). Gestión por servicios, (2a. edición).
33. Ulacia, Z. (2007). La gestión de procesos en la hospitalidad. La Habana, Cuba: Centro de Estudios Turísticos. Universidad de la Habana.

ANEXOS

Anexo 1. Guía de observación

Objetivo: Comprobar las insuficiencias en la gestión ambiental en áreas del Restaurante La Avenida del municipio de Las Tunas

Área _____

1. En cada área se identifican las insuficiencias en la gestión ambiental, apoyándose en los siguientes aspectos:

Aspectos

- a) Uso del agua.
- b) Uso de la energía.
- c) Disposición de residuales.
- d) Recuperación de materiales.
- e) Seguridad laboral.
- f) Aire.
- g) Ruidos.
- h) Iluminación
- i) Ventilación.
- j) Limpieza en los locales.
- k) Cuidado en la elaboración de los alimentos.
- L) Estado de los productos a elaborar.
- LL) Otras.

Anexo 2. Encuestas a trabajadores y directivos para valorar la calidad de la gestión ambiental y el conocimiento por parte de trabajadores y directivos en el Restaurante La Avenida del municipio de Las Tunas

Directivo____ Trabajador_____

1. ¿Cuáles son los principales problemas del medio ambiente en los que incide su organización? Ejemplifique con tres ejemplos:

2. ¿Existe una estrategia o plan de acción para mejorar la calidad de la gestión ambiental en su organización? Sí____, No____, No sé____

3. ¿Conoce en qué consiste la estrategia o el plan de acciones? Sí____No____ No sé____

4. ¿Qué medidas se han aplicado para disminuir el impacto de su organización en el medio ambiente? Ejemplifique con tres ejemplos:

5. Analiza los siguientes temas relacionados con la gestión ambiental y marca con una (x) un valor numérico (del 1 al 5), según consideres el grado de importancia para la capacitación de los recursos humanos en el Restaurante:

- a) Ahorro de agua. ____ ____ ____ ____ ____
- b) Ahorro de energía. ____ ____ ____ ____ ____
- c) Disposición de residuales. ____ ____ ____ ____ ____
- d) Recuperación de materiales. ____ ____ ____ ____ ____
- e) Seguridad e higiene del trabajo. ____ ____ ____ ____ ____
- f) Contaminación del aire. ____ ____ ____ ____ ____
- g) Contaminación por ruido. ____ ____ ____ ____ ____
- h) Higiene de la iluminación. ____ ____ ____ ____ ____
- i) Higiene de la ventilación. ____ ____ ____ ____ ____
- j) Alimentación ecológica. ____ ____ ____ ____ ____
- k) Otros. ____ ____ ____ ____ ____

¿Cuáles? _____

Anexo 3. Encuesta de satisfacción

Restaurante "La Avenida"

Esta encuesta tiene como objetivo conocer sus opiniones acerca de los servicios prestados en nuestro restaurante, agradecemos la sinceridad de sus respuestas. Las escalas son: 4-Muy satisfecho; 3- satisfecho; 2- poco satisfecho y 1- poco satisfecho.

Aspectos	Escala			
	4	3	2	1
- SATISFACCIÓN DE ATRIBUTOS				
1. ¿Cuál es su grado de satisfacción general?				
2. ¿La atención del personal ha sido cordial y agradable?				
3. ¿El personal tenía un aspecto limpio y aseado?				
4. ¿La descripción de los productos en las cartas era buena?				
5. ¿Los camareros conocían la composición de los platos?				
6. ¿Se resuelve de forma eficaz cualquier problema que pueda tener un cliente?				
7. ¿Está satisfecho con el horario de apertura y cierre prestado por el restaurante?				
8. ¿Se ha presentado la comida de forma apropiada?				
9. ¿Está satisfecho con la relación calidad/precio de los productos?				
10. ¿Los productos fueron entregados a tiempo?				
11. ¿El punto de cocción y sabor de los productos es el conveniente?				
12. ¿Considera que el restaurante tiene una oferta adecuada y variada de productos?				
13. ¿Los equipamientos e instalaciones están en buen estado?				
14. ¿La decoración interior y atmósfera del restaurante es agradable?				
15. La limpieza del establecimiento, incluyendo los baños es la adecuada.				

- VISITAS AL RESTAURANTE

1. ¿Con qué frecuencia visita el restaurante?

De forma eventual: _____

Pocas veces: _____

De forma permanente: _____

2. Basándose en su experiencia, ¿visitará el local más asiduamente? Sí: ____ No: ____

3. ¿Sería probable que recomendará este local a un amigo o familiar? Sí: ____ No: ____

4. ¿Cómo has conocido el restaurante?

Por amigos o conocidos: _____

Por su ubicación: _____

Por la calidad de su servicio: _____

- SUGERENCIAS

¿Hay algo más que le gustaría decir o sugerir al restaurante que no le hayamos preguntado en esta encuesta?

Anexo 4. Encuesta a los empleados

Para indicar su respuesta a cada pregunta, ponga solamente una (X) en el espacio antes del enunciado que más cercanamente exprese su opinión. (Marque solamente uno)

SU TRABAJO

	1. Le gusta el trabajo que desempeña.		4. Sobre su habilidad para hacer su trabajo
()	A. No me gusta	()	A. Mi trabajo no requiere destrezas especiales
()	B. Me gusta un poco	()	B. Mi trabajo exige habilidades que puedo hacerlas bien.
()	C. No me gusta ni me disgusta.	()	C. Mi trabajo es justo sobre lo que me gusta.
()	D. Me gusta	()	D. Tengo más habilidades de lo que requiere mi trabajo.
()	E. Me gusta mucho		
	2. La atmósfera en su sitio de trabajo es:		5. Comparado con otros, usted considera que su salario es:
()	A. Extremadamente desagradable.	()	A. Extremadamente bajo
()	B. Usualmente desagradable	()	B. Bajo
()	C. Ocasionalmente desagradable	()	C. Bueno
()	D. Generalmente satisfactorio	()	D. Sobre el promedio
()	E. Es excelente	()	E. Muy bueno
	3. La mayor parte de los compañeros son		6. ¿Cree usted que se ha logrado o no, un nivel excelente en cuanto a satisfacción del cliente?
()	A. Antipáticos.	()	A. Falta compromiso Gerencial
()	B. Indiferentes conmigo.	()	B. No hay controles ni sanciones
()	C. Buenas personas.	()	C. Todos se involucran
()	D. Cooperadores.	()	D. Otro (Especifique)
()	E. Muy buenos amigos.		

EL JEFE

Las próximas preguntas se refieren a su jefe inmediato

	7. ¿Sabe usted quién es su jefe inmediato?		13. ¿Qué tan bien le mantiene informado su jefe inmediato sobre las políticas, planes y desarrollo de la entidad?
()	A S1		
()	B No		
	8. ¿Qué cargo desempeña su jefe inmediato?	()	A. Nunca comunica nada
()	A Gerente o administrador	()	B. Parece que él tampoco está bien informado
()	B Jefe de Salón	()	C. Él me informa a veces
()	C Otro (aclare)	()	D. Él me informa la mayoría de las veces
()	D No sabe	()	E. Siempre me informa
	9. En la actitud de su jefe hacia usted personalmente, él es:		14. ¿Cómo mantiene la disciplina de los empleados?
()	A. Siempre es injusto	()	A. Reclama frente a los demás empleados.
()	B. A menudo es injusto	()	B. Se burla frente a los demás empleados.
()	C. A veces es justo, a veces no	()	C. Es directo, pero lleva a un lado al empleado.
()	D. Usualmente justo	()	D. Critica en privado y explica el por qué.
()	E. Siempre es justo	()	E. Sus críticas siempre son útiles y nunca lo hace en presencia de otros.

	10. Si usted tiene una queja, como es recibida usualmente		15. Yo pienso que mi jefe inmediato
()	A. El no hace nada al respecto	()	A. No está calificado para su trabajo.
()	B. El usualmente intenta evadirla	()	B. Le faltan algunas cualidades.
()	C. El transmite a su jefe pero generalmente no pasa nada	()	C. Está regularmente calificado.
()	D. El escucha cuidadosamente y actúa con justicia	()	D. Está completamente calificado.
()	E. Todas las quejas son aceptadas, investigadas y aclaradas con decisión.	()	E. Es altamente calificado.
	11. ¿Qué tan bien él explica las nuevas cosas a los empleados?		16. ¿Su jefe inmediato está comprometido con aspectos de organización, orden y limpieza en su Área?
()	A. Nunca explica.	()	A. SI
()	B. Sus explicaciones no son claras.	()	B. NO
()	C. A veces explica completamente bien.	()	C. Solo cuando se lo exigen
()	D. La mayoría de veces da instrucciones claras.		
()	E. Explica cuidadosa y pacientemente.		
	12. Qué tipo de liderazgo muestra su jefe inmediato		
()	A. Es una persona reactiva, a la que hay que decirle qué hacer		
()	B. Tiene visión y la gente suele seguirle, pero le falta conocimiento y planificación		
()	C. Las personas suelen seguir el camino que señala, aunque a veces no estén de acuerdo		
()	D. Señala generalmente el camino a seguir, y las personas se orientan con su visión. Le siguen aunque a veces no estén totalmente de acuerdo		
()	E. Señala todo el tiempo el camino a seguir. Su accionar es transparente. Obtiene la aceptación total del grupo		

LA EMPRESA

	17.	En comparación con otras empresas, qué tan bien trata a sus empleados		20.	En relación con la comunidad, yo opino que :
<input type="checkbox"/>	A.	La mayoría de las otras son mejores	<input type="checkbox"/>	A.	Lo que ha hecho no está bien
<input type="checkbox"/>	B.	Unas pocas de las otras son mejores	<input type="checkbox"/>	B.	No tiene respeto para sus vecinos
<input type="checkbox"/>	C.	Es tan buena como el promedio	<input type="checkbox"/>	C.	Debería hacer más
<input type="checkbox"/>	D.	PA es mejor que la mayoría	<input type="checkbox"/>	D.	Ha hecho algo bueno
<input type="checkbox"/>	E.	PA definitivamente es la mejor	<input type="checkbox"/>	E.	Ha hecho algo muy bueno
	18.	¿Cómo siente usted que se trata a los empleados?		21.	¿Cuándo conversa con sus amigos sobre el restaurante, cómo se siente usted?
<input type="checkbox"/>	A.	Tiene muy poca consideración para sus empleados.	<input type="checkbox"/>	A.	Avergonzado.
<input type="checkbox"/>	B.	Los mira como trabajadores más que como humanos.	<input type="checkbox"/>	B.	No está feliz.
<input type="checkbox"/>	C.	Da un trato satisfactorio a los empleados	<input type="checkbox"/>	C.	Neutral.
<input type="checkbox"/>	D.	Realmente entiende los problemas de los empleados.	<input type="checkbox"/>	D.	Contento de no trabajar para otras Empresas.
<input type="checkbox"/>	E.	Muestra alta consideración para el bienestar de sus empleados.	<input type="checkbox"/>	E.	Orgulloso de trabajar en ella.
	19.	En las relaciones entre jefe y empleados, pienso que está:		22.	Conoce la misión y Visión del restaurante
<input type="checkbox"/>	A.	Haciendo un trabajo pobre.	<input type="checkbox"/>	A.	No
<input type="checkbox"/>	B.	Tiene bastante por mejorar.	<input type="checkbox"/>	B.	He oído hablar de ese tema
<input type="checkbox"/>	C.	Está por el promedio.	<input type="checkbox"/>	C.	La tengo presente en mi trabajo
<input type="checkbox"/>	D.	Es buena.	<input type="checkbox"/>	D.	Para lograrlas trabajo
<input type="checkbox"/>	E.	Es definitivamente sobresaliente.			

Anexo 5. Entrevista al administrador del restaurante

1. ¿Cuál es la especialidad del establecimiento?
2. ¿Usted considera que su establecimiento está bien ubicado?
Sí_____ No_____ ¿Por qué? _____
3. ¿Cree que el horario es el adecuado?
Sí_____ No_____ ¿Por qué? _____
4. ¿El local cuenta con zona de estacionamiento?
5. ¿Cuenta con Rampa para discapacitados? De ser negativa su respuesta explique si considera que esto afecta el incremento de los clientes.
6. ¿Con cuántos empleados cuenta el establecimiento? ¿Considera que son suficientes para una satisfactoria atención a los clientes? ¿Por qué?
7. ¿Cuántos clientes recibe como promedio en un día? ¿Es el ideal a que aspira?
8. ¿Qué servicios adicionales ofrece su establecimiento? ¿Cree que son necesarios o de utilidad a los clientes?
9. ¿Considera que la misión y visión del restaurante es la objetiva? ¿Por qué?

Anexo 6. Plan de acciones

Compañeros, para perfeccionar el proceso de servicio en el Restaurante “La Avenida”, se realiza una investigación, la cual propone el plan de acciones que contribuirá a resolver los problemas que afectan la mejora del servicio, su respuesta a las siguientes preguntas, son de gran valor para desarrollar el trabajo, le damos las gracias anticipadas por su valiosa contribución.

1.- Marque con una (X) la respuesta que mejor se corresponda con su criterio acerca del plan de acciones para mejorar la gestión ambiental en el Restaurante “La Avenida”, considerando el 1 como el valor mínimo y 5 como el máximo puntaje.

No	Aspectos	1	2	3	4	5
1	Formulación de los objetivos en correspondencia con los problemas identificados.					
2	Correspondencia de las acciones con los objetivos.					
3	Calidad de las medidas.					
4	Calidad de los indicadores.					
5	Objetividad de los plazos de cumplimiento.					
6	Distribución de las responsabilidades.					
7	Valoración integral del plan de acciones					

2. ¿Considera que el plan de acción diseñado contribuye a perfeccionar la evaluación del proceso de servicio en el restaurante? marque con una (x).

- a). ___ Altamente.
- b). ___ Medianamente.
- c). ___ No contribuye.

3.- Exprese su opinión acerca de los aspectos que, según su opinión deben perfeccionarse.