

## Mejora del proceso de prestación del servicio en una instalación de servicios gastronómicos

### *Improvement of the process of provision of services at a gastronomic service facility*

Zoramis López-García<sup>I</sup>, Ester Michelena-Fernández<sup>II</sup>

<sup>I</sup> Artex, Sucursal Matanzas. Ave Primera y 42. Varadero, Matanzas, Cuba.

E-mail: zoramis@scva.artex.cu

<sup>II</sup> Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, Cujae. Facultad de Ingeniería Industrial. La Habana, Cuba.

E-mail: emichele@tesla.cujae.edu.cu

*Recibido: 30/09/2011*

*Aprobado: 12/12/2011*

#### RESUMEN

Después de un diagnóstico inicial en los Ranchones Playa de la Unidad Empresarial de Base (UEB) Mediterráneo, se detectó la existencia de deficiencias que atentan contra el logro de un servicio excelente en el Ranchón "El Compay", lo que muestra la necesidad de realizar cambios en aras de elevar los índices de Percepción de la Calidad del Servicio (IPCS). El objetivo de esta investigación consiste en diseñar e implantar la mejora en el proceso de prestación del servicio en esta instalación, de forma que permita elevar los niveles del IPCS de sus clientes externos, logrando de esta forma alcanzar la calificación de excelente. Éste fue aplicado en el proceso de prestación del servicio del Ranchón "El Compay", a partir de lo cual se han obtenido mejoras en los indicadores: tiempo de espera, requisitos de calidad de los platos servidos e índice de percepción del servicio recibido.

**Palabras clave:** calidad, mejoramiento continuo, índice de percepción de la calidad del servicio.

#### ABSTRACT

*After an initial diagnosis in the Mediterranean UEB's Ranchones Playa, deficiencies were detected which attempt against the achievement of an excellence service at the Ranch "El Compay"; this shows the need of making changes in order to raise the perceptual index of the Quality of the Service (IPCS). The objective of this investigation is: "Laying plans and establishing the improvement in the process of providing services in this facility in order to allow an increase in the levels of the IPCS of its external clients, and by means of this this achieving the evaluation of excellence". This was implemented in the process of provision of services of the Ranch "El Compay", with encouraging result according to the following indicators: waiting period, quality requirements of the served dishes and perceptual index of the received service.*

**Key words:** quality, continuous improvement, perceptual index of the quality of the service.



# MEJORA DEL PROCESO DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO EN UNA INSTALACIÓN DE SERVICIOS GASTRONÓMICOS

## I. INTRODUCCIÓN

En los últimos años existe una tendencia mundial, por parte de los clientes y consumidores, a respetar los requisitos respecto a la calidad. Al mismo tiempo, 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. La calidad se ha convertido en uno de los factores esenciales para el funcionamiento eficaz de cualquier organización. 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.

Muchas empresas reconocen que para ser realmente competitivos y mantenerse en el mercado, necesitan que sus productos o servicios sean como los desea el cliente y que tengan la calidad requerida, lo que solo es posible lograrlo mediante la mejora continua.

Para conocer si un cliente realmente se encuentra satisfecho o no con el servicio brindado, es necesario hacer mediciones, pues las mismas, además de determinar el nivel de satisfacción, permiten conocer y tomar decisiones en aspectos muy importantes, como son: los requerimientos y necesidades de los clientes, así como las acciones a tomar [1].

Se considera que para lograr que un cliente se encuentre plenamente satisfecho, el Índice de Percepción de la Calidad del Servicio (IPCS) debe alcanzar valores que lo sitúen en el rango de excelente. Debido a todo lo anterior, debe existir en toda organización dedicada al proceso de prestación de servicios gastronómicos, un procedimiento que garantice la mejora continua del mismo.

Por lo tanto, el objetivo general de este trabajo es: diseñar e implantar un procedimiento que contribuya a la mejora en el proceso de prestación del servicio en el Ranchón "El Compay" de la Unidad Empresarial de Base (UEB) Mediterráneo, que permita incrementar los niveles del IPCS y por ende, la satisfacción de los clientes [2; 3].

## II. MÉTODOS

### Diagnóstico

Para realizar esta investigación, primeramente se efectúa un diagnóstico de la situación actual, en el que se analizan los resultados de las variables que se miden en las encuestas aplicadas durante un año en el Ranchón "El Compay", detectándose valores del Índice de Percepción de la Calidad del Servicio por debajo del rango de excelente, según se aprecia en la tabla 1.

**Tabla 1.** Resultados del IPCS de cada variable.

<b>Variables</b>	<b>IPCS</b>
<b>Nivel de Servicio</b>	<b>4,47</b>
- Demora	4,35
- Amabilidad y cortesía de los dependientes	4,66
- Relación calidad/precio	4,40
<b>Confort del local</b>	<b>4,53</b>
- Higiene y limpieza	4,59
- Ambientación y mantenimiento	4,47
<b>Oferta de alimentos</b>	<b>4,53</b>
- Variedad	4,53
- Calidad	4,54
<b>Oferta de bebidas</b>	<b>4,60</b>
- Variedad	4,60
- Calidad	4,59

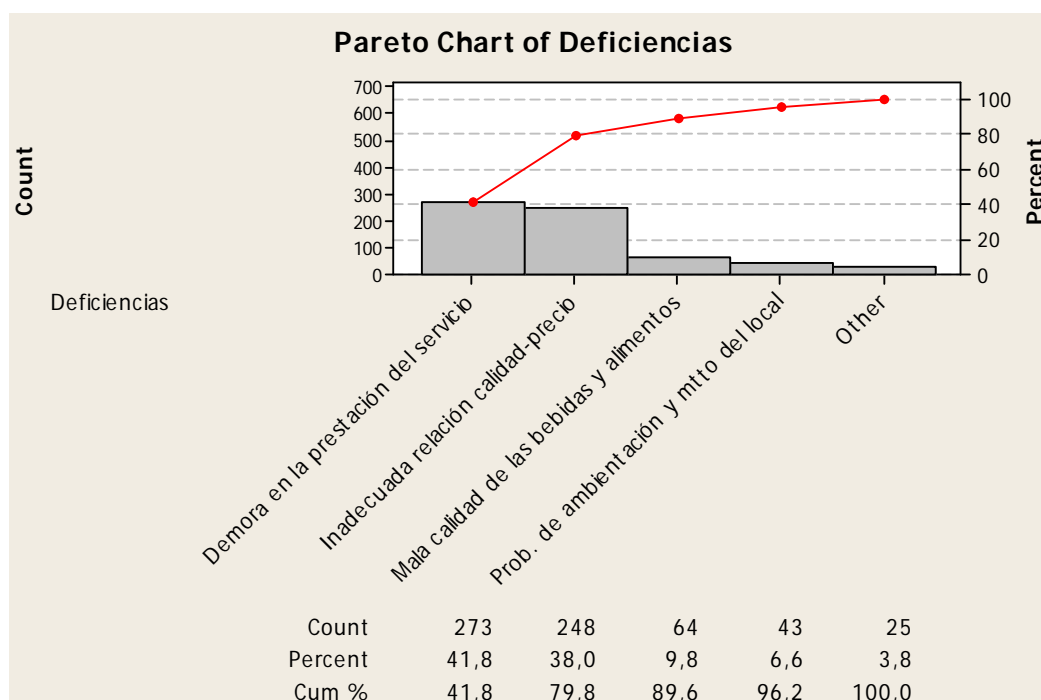
La percepción de la calidad del servicio se expresa cuantitativamente en los intervalos siguientes:

Excelente	$4,8 \leq \text{IPCS} \leq 5$
Bien	$4 \leq \text{IPCS} < 4,8$
Regular	$3 \leq \text{IPCS} < 4$
Mal	$\text{IPCS} < 3$

Como cada variable de la encuesta presenta cuatro posibles respuestas (excelente, bien, regular y mal), para obtener estas evaluaciones cuantitativamente, se les otorga valores desde cinco hasta dos descendientemente y se procede a calcular el promedio de la multiplicación por el valor que corresponda a cada respuesta del cuestionario.

Al observar la tabla se aprecia que todas las variables clasifican por debajo de la evaluación de excelente, siendo la más deteriorada la relacionada con el Nivel del Servicio, la cual se mide atendiendo a la demora en la prestación del mismo, a la falta de amabilidad y cortesía por parte de los dependientes y a la inadecuada relación calidad/precio.

Se procede a determinar, de esas causas que inciden en la ocurrencia del comportamiento negativo de ese indicador (IPCS total) cuáles clasifican como vitales, para lo cual se utiliza un diagrama Pareto, como se muestra en la figura 1.



**Figura 1.** Diagrama Pareto para las deficiencias.

Al observar el diagrama, se evidencia que las deficiencias que clasifican como vitales son: la demora en la prestación del servicio y la inadecuada relación calidad-precio; cumpliéndose además con el principio de Pareto, pues estas dos deficiencias corresponden al 80 %, de ahí que al atacar el 20 % de los defectos, se podrá obtener un 80 % de beneficio.

Estas deficiencias clasificadas como vitales, están contempladas dentro de la variable que más deteriorado tiene su IPCS, la del nivel de servicio.

A través de una tormenta de ideas se determinan las posibles sub-causas que inciden en la ocurrencia de esas deficiencias, apreciándose que la primera deficiencia ubicada en el gráfico de Pareto está motivada por las pocas condiciones de trabajo en el área de la cocina, lo que propicia una demora en el descongelamiento de los cárnicos, al carecer el local de equipamientos eléctricos apropiados para estos fines.

En cuanto a la segunda deficiencia de mayor ocurrencia, la inadecuada relación calidad-precio, es debido a dos razones fundamentales: a la baja temperatura a la que son servidos los alimentos calientes y al gramaje de los platos por debajo de lo estipulado según las normas técnicas.

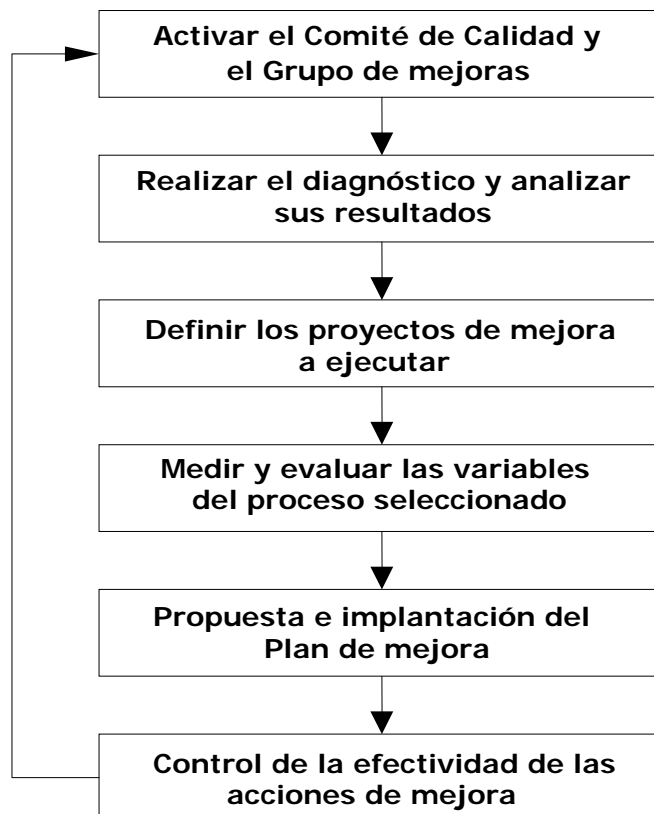
Para lograr un servicio de excelente calidad hay que enfocarse en el mejoramiento continuo, pues con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la

## MEJORA DEL PROCESO DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO EN UNA INSTALACIÓN DE SERVICIOS GASTRONÓMICOS

organización, logrando ser más productivos y competitivos en el mercado al que pertenece esa organización y teniendo presente además, que es obligatorio trabajar en función de satisfacer las necesidades y deseos de los clientes, por ser éstos la razón de ser de toda organización [4]. Se requiere tener presente que la única manera de mejorar la calidad y aumentar la satisfacción del cliente es mediante la medición de los procesos y la eliminación de los defectos. Para cumplimentar lo anterior, se crea un procedimiento destinado a la mejora continua del proceso, estudiando para ello las metodologías de diferentes autores, entre los que se destacan: Deming (1982), Juran (1986) y Gutiérrez (2001) [5; 6].

### Procedimiento para la mejora continua del proceso.

En base a estas metodologías y teniendo en cuenta principalmente la de Gutiérrez (2001); por involucrar al personal desde el inicio, por ser la cantidad de fases no tan numerosas y abarcar todas las actividades necesarias para la mejora, se crea un procedimiento para el mejoramiento, el cual consta de seis etapas [6]. Este procedimiento se muestra en la figura 2.



**Figura 2.** Procedimiento para el mejoramiento continuo del proceso.

Fuente: Gutiérrez (2004) [7].

Es válido señalar que la metodología Seis Sigma está enfocada a la eliminación o minimización de las fuentes de variabilidad que causan defectos o errores, con el propósito de lograr tener 3,4 partes por millón de éstos. Además, esta metodología tiene la particularidad de estudiar un problema apoyándose en métodos estadísticos, por lo que la utilización frecuente de éstos debe estar respaldada por un *software* adecuado, de manejo simple en el empleo de métodos complejos, caracterizado por incluir la totalidad de las técnicas cuyo uso se plantea y por su identificación con esta metodología [8; 9]. La metodología Seis Sigma es considerada por muchos el valor máximo de la calidad y su filosofía es que se midan los defectos de un proceso, se lleve a cabo su eliminación sistemática y se llegue, tan cerca como sea posible, a la perfección [10; 11]. Cada etapa del modelo propuesto posee un grupo de actividades a realizar basado en la filosofía de Seis Sigma (definir, medir, analizar, mejorar y controlar), dando constante cumplimiento al ciclo de Deming (planear, hacer, verificar y actuar) [12]. Los cinco pasos presentes en la metodología Seis Sigma se emplean para definir los problemas y situaciones a mejorar; medir, a

fin de obtener la información y los datos, analizar la información recabada, mejorar los procesos y controlar éstos para generar un ciclo de mejora continua [13; 14; 15]. A continuación se explican cada una de las etapas de este procedimiento.

### **I. Activar el Comité de Calidad y el Grupo de Mejoras**

Se reestructura y aprueba el Comité de Calidad y el Grupo de Mejoras, donde se involucran la alta dirección, el administrador de la instalación, el técnico en alimentos y bebidas y el especialista en calidad [13].

**Objetivo:** Asegurar el compromiso de la alta dirección e involucrar a todos los trabajadores en el proceso de mejora de la calidad.

#### **Actividades:**

##### **1) Re-establecer el Comité de Calidad de la instalación**

El Comité está constituido por el administrador de la instalación y empleados con suficiente autoridad, por su experiencia y nivel de conocimiento de las funciones que desempeñan. Éstos son elegidos en asamblea efectuada con todos los trabajadores del área, donde aceptan voluntariamente pertenecer al Comité.

Herramientas a utilizar: Reuniones de grupo

Responsable: Especialista de Calidad

##### **2) Nombrar el responsable del Comité de Calidad**

El responsable del Comité de Calidad es el administrador de la instalación.

Herramientas a utilizar: Reuniones de grupo

Responsable: Especialista de Calidad

##### **3) Definir funciones de los integrantes del Comité de Calidad**

Se determinan las funciones de cada uno de los miembros del comité de calidad.

Herramientas a utilizar: Reuniones de grupo

Responsable: Especialista de Calidad

##### **4) Re-establecer el Grupo de Mejora de la UEB**

El grupo de mejoras lo integran los miembros del consejo de dirección ampliado de la UEB y en el que se incluye a cada uno de los responsables de los Comités de Calidad constituidos.

Herramientas a utilizar: Reuniones de grupo

Responsable: Especialista de Calidad

##### **5) Nombrar al coordinador del Grupo de Mejoras**

El coordinador del Grupo de Mejoras debe ser un miembro que posea dominio de la actividad de calidad y de todos los procesos existentes en la UEB.

Herramientas a utilizar: Reuniones de grupo

Responsable: Director de la UEB

##### **6) Definir funciones de los integrantes del Grupo de Mejoras**

Se determinarán las funciones de cada uno de los miembros del Grupo de Mejoras.

Herramientas a utilizar: Reuniones de grupo

Responsable: Especialista de Calidad

##### **7) Capacitación del Comité de Calidad y del Grupo de Mejoras**

La capacitación de los integrantes del Comité de Calidad y del Grupo de Mejoras es muy importante, dado que son los responsables de identificar, analizar y resolver problemas relacionados con la calidad.

Para ello se determinarán los conocimientos básicos que deben tener sus integrantes, así como el nivel de conocimientos que actualmente tienen.

Herramientas a utilizar: Entrevista, trabajo en grupo y análisis de las competencias de cada uno de sus miembros con el departamento de Recursos Humanos.

Responsable: Especialista Principal en Gestión de los Recursos Humanos

### **II. Realizar el diagnóstico y analizar sus resultados**

Se efectúa un diagnóstico de la situación actual y se analizan los resultados obtenidos en el mismo, en aras de determinar los problemas a solucionar.

**Objetivo:** Analizar los resultados que se obtuvieron en el diagnóstico y definir los problemas y situaciones a mejorar.

## MEJORA DEL PROCESO DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO EN UNA INSTALACIÓN DE SERVICIOS GASTRONÓMICOS

### Actividades:

#### 1) Determinar el índice de percepción de la calidad del servicio (IPCS) de cada variable medida en las encuestas

Al procesar las encuestas, se determina el IPCS de cada una de las variables.

Herramientas a utilizar: Software diseñado para el procesamiento de las encuestas

Responsable: Especialista en Calidad

#### 2) Seleccionar la variable con menor IPCS

Se selecciona aquella variable que posee su IPCS más deteriorado, para proceder a determinar las causas que inciden en la ocurrencia de esta problemática.

Herramientas a utilizar: Trabajo en grupo, tormenta de ideas, diagrama causa-efecto.

Responsable: Especialista en Calidad

#### 3) Definir la(s) causa(s) vital(es) o problemas fundamentales que provoca(n) esta situación

Se determina cuál o cuáles de estas causas o problemas son los que más inciden en que esta variable tenga el menor IPCS.

Herramientas a utilizar: Trabajo en grupo, Diagrama Pareto.

Responsable: Especialista en Calidad

### III. Definir los proyectos de mejora a ejecutar

Se definen las variables críticas para la calidad, las que están relacionadas con la satisfacción del cliente o con el desempeño del negocio, y se utilizan como los criterios para establecer la prioridad de los procesos a mejorar. Además, se establecen los objetivos concretos de mejora.

**Objetivo:** Definir las situaciones a mejorar, determinando las características críticas de calidad para el cliente, o sea, definir de forma cuantitativa las necesidades de los clientes y lo que constituye un "defecto" y establecer los objetivos concretos de mejora.

### Actividades:

#### 1) Definir el proceso a mejorar

Se registran los problemas surgidos en el diagnóstico y las necesidades que plantea la alta dirección de la UEB, analizándose sus causas y los procesos a los que pertenece cada uno de estos problemas, con vistas a definir el proceso a mejorar. Para ello se valoran estas deficiencias detectadas y necesidades, mediante la aplicación de un método de expertos y la aplicación del coeficiente de Kendall a los resultados obtenidos.

Herramientas a utilizar: Auditorías internas, gráfico de Pareto, diagrama causa-efecto, coeficiente Kendall.

Responsable: Responsable del Grupo de Mejoras

1.1) Valoración de los criterios a tener en cuenta para determinar el proceso a mejorar mediante la aplicación del método de expertos basado en el Coeficiente Kendall.

Primeramente se seleccionan, dentro del Grupo de Mejora de la UEB, aquellos trabajadores que, por su experiencia y nivel de conocimientos, tengan las condiciones para ser expertos.

Pasos:

- a) El responsable del Grupo de Mejoras, teniendo en cuenta los resultados del diagnóstico, confecciona una lista de las deficiencias que más se presentan, así como las necesidades de mejoras planteadas por la dirección (características), para valorar aquellas que inciden de manera más negativa en el logro de la satisfacción del cliente. Todo ello con vistas a seleccionar cuáles son las que los expertos concuerdan en que disgustan más al cliente, y así poder tener una referencia para seleccionar el proceso a mejorar.
- b) Cada experto le asigna una puntuación a cada característica con el objetivo de ordenarlas, atendiendo al grado de disgusto que la misma provoca en el cliente. Para ello tienen en cuenta una escala de menor a mayor, siendo la menor puntuación (1) la que más disgusta al cliente y la mayor (número de características), la que menos lo disgusta. Seguidamente, se procede a efectuar la sumatoria de las puntuaciones asignadas ( $\sum a_{ij}$ ).
- c) Se elabora una tabla con los cálculos utilizados en la aplicación del Kendall, determinando  $\Delta_{ij}^2$  mediante la expresión 1, para lo cual se calcula el promedio de la matriz (T), mediante la expresión 2, teniendo en cuenta la cantidad de características (m).

$$\Delta_{ij} = \sum (a_{ij} - T) \quad (1)$$

$$T = \frac{\sum \sum a_{ij}}{m} \quad (2)$$

d) Estos resultados, al igual que el número de expertos (K), se sustituyen en la ecuación 3, para determinar el criterio práctico, con el propósito de comprobar si hay fiabilidad entre lo planteado por los expertos:

$$W = \frac{12 * \sum \Delta^2}{K^2 (m^3 - m)} \quad (3)$$

Se aplica a continuación una prueba de hipótesis para analizar la significación de W.

H<sub>0</sub>: W = 0 → No existe concordancia entre los expertos

H<sub>1</sub>: W ≠ 0 → Existe concordancia entre los expertos

Donde:

Si el Pvalue < 0.05, entonces se rechaza H<sub>0</sub> y se acepta la hipótesis alternativa (H<sub>1</sub>), por lo que se plantearía que hay concordancia entre lo planteado por los expertos.

e) Selección de las características en que los expertos concuerdan, que son las que más disgustan al cliente.

Son aquellas que cumplan con la siguiente condición:

$$\sum a_{ij} \leq T$$

1.2) Determinar a qué proceso pertenece cada una de las características seleccionadas como que más disgustan a los clientes.

## 2) Confeccionar un diagrama del proceso a mejorar

Es la representación gráfica del proceso o subproceso a través de alguno de los diagramas estudiados, planteando todas las actividades para analizar el proceso y facilitar el posterior entendimiento del mismo.

Herramientas a utilizar: Diagrama de flujo

Responsable: Especialista de Calidad

## 3) Identificar las variables críticas para la calidad que intervienen en el proceso a mejorar

Las variables críticas para la calidad son aquellas a las que hay que encaminar todos los recursos y esfuerzos, pues se consideran de una importancia vital en la apreciación que sobre la prestación del servicio tenga el cliente.

Herramientas a utilizar: Trabajo en grupo y diagrama causa-efecto

Responsable: Responsable del Comité de Calidad

## IV. Medir y evaluar las variables del proceso seleccionado

Esta fase se refiere a la recolección de toda la información relevante sobre el proyecto de mejora y a su análisis.

**Objetivo:** Medir la capacidad o rendimiento del proceso frente a las necesidades de los clientes, recopilar datos sobre éste para su posterior análisis, analizar estadísticamente los datos para identificar los factores críticos que afectan al funcionamiento del proceso y el origen de los errores.

**Actividades:**

### 1) Verificar que pueden medirse en forma consistente las variables críticas para la calidad (VCC)

El equipo de mejora debe revisar con detalle la forma en que se miden sus VCC y asegurar que estas mediciones se hacen en forma consistente, ya que a través de las mismas se medirá el impacto del proyecto de mejora.

Herramientas a utilizar: Trabajo en grupo

Responsable: Coordinador del grupo de mejoras

### 2) Realizar un estudio detallado a las VCC especificadas en la etapa anterior

Se determina el estado de estas variables en cuanto a capacidad.

Herramientas a utilizar: Capacidad del proceso

Responsable: Especialista de Calidad



## MEJORA DEL PROCESO DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO EN UNA INSTALACIÓN DE SERVICIOS GASTRONÓMICOS

### 3) Seleccionar las principales causas (las vitales) que inciden en las VCC

En esta actividad se deben seleccionar las que se crean son las causas principales que están incidiendo en que las variables críticas para la calidad, que intervienen en la ocurrencia de los problemas detectados en el diagnóstico, tengan una gran cantidad de valores que no cumplan con los parámetros establecidos.

Herramientas a utilizar: Tormenta de ideas y Diagrama causa-efecto

Responsable: Responsable del Grupo de Mejoras

### V. Propuesta del Plan de Mejora

En esta fase se está en condiciones para que se propongan, implementen y evalúen las soluciones que impacten sobre las causas raíz detectadas antes, de forma que se demuestre con datos, que las soluciones que se proponen resuelven el problema y conducen a la mejora buscada.

**Objetivo:** Identificar y verificar estadísticamente posibles mejoras.

**Actividades:**

#### 1) Generar diferentes acciones para darle solución a cada una de las causas vitales

Una vez identificadas y confirmadas las causas vitales en la fase anterior, es necesario no quedarse con la primera solución que se proponga, por lo que es recomendable generar diferentes acciones en aras de erradicar las diversas causas, de manera que la clave sea pensar en soluciones que ataquen la fuente del problema (causas) y no el efecto.

Herramientas a utilizar: Lluvia de ideas

Responsable: Coordinador del grupo de mejoras

#### 2) Elaboración del Programa de Mejoras

Al tener determinadas las oportunidades de mejora, el coordinador del Grupo de mejoras elabora, en conjunto con el grupo, el Programa de mejora.

Herramientas a utilizar: Trabajo en grupo, Modelo para elaborar el Programa de Mejora

Responsable: Coordinador del grupo de mejoras

#### 3) Implantar la mejora

Es importante, para implantar el Programa de mejora, realizar reuniones de coordinación donde se establecen las personas responsables de cada tarea planificada.

Herramientas a utilizar: Trabajo en grupo

Responsable: Coordinador del grupo de mejoras

#### 4) Evaluar el impacto de la mejora sobre la variable crítica para la calidad (VCC)

Para la evaluación de la solución se debe comparar el estado del proceso antes y después de las acciones tomadas, volviendo a realizar un estudio de capacidad para las VCC. En caso de que los resultados no sean satisfactorios, se debe revisar por qué no dio resultado.

Herramientas a utilizar: Capacidad del proceso

Responsable: Especialista de Calidad

### VI. Control de la efectividad de las acciones de mejora

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

**Objetivo:** Establecer controles que aseguren la sostenibilidad de las mejoras introducidas.

**Actividades:**

#### 1) Medir el índice de percepción de la calidad del servicio

Se realizan mediciones del Índice de Percepción de la Calidad del Servicio durante la aplicación del Programa de Mejoras, para comprobar si surten efecto o no, las medidas aplicadas.

#### 2) Establecer sistema de retroalimentación

Los sistemas de retroalimentación que pueden ser utilizados en la medición y control del proceso de mejoramiento son:

- La publicación mensual de los resultados del Índice de Percepción de la Calidad del Servicio en el mural de la UEB, informando, además, el avance del proceso de mejoramiento.
- Retomar los boletines como vía de divulgación de los resultados de las encuestas.
- Efectuar reuniones diarias en el área, al realizarse el cambio de turno, donde se analicen los problemas acontecidos en el día anterior, la proyección de sus soluciones y el seguimiento de las acciones.

- Aplicar encuestas al cliente externo para comprobar la efectividad de la mejora, comparándose los resultados de los IPCS actuales con los anteriores a la aplicación de ésta.
- Informar en los Consejos de Dirección mensuales las deficiencias y/o sugerencias señaladas en las encuestas y en los libros de Opiniones del Cliente.
- Asegurar el funcionamiento constante de los Comités de Calidad para motivar la participación de los trabajadores en el proceso de mejoramiento.

Herramientas a utilizar: Trabajo en grupo, tormenta de ideas y encuestas.

Responsable: Responsable del Comité de Calidad, Coordinador del grupo de mejoras y Especialista de Calidad.

### III. RESULTADOS

El procedimiento para el mejoramiento continuo de la calidad se aplicó en el proceso de prestación del servicio, por pertenecer al mismo las deficiencias que fueron detectadas en el diagnóstico y que son consideradas las que más disgustan a los clientes. Estas deficiencias son:

1. La demora en recibir el servicio.
2. La inadecuada relación calidad-precio.

Las variables críticas para la calidad (VCC) que intervienen en estas 2 deficiencias son: el tiempo de demora en recibir el servicio, el gramaje de los platos fuertes y la temperatura a la que son servidos los alimentos calientes.

Se realiza un estudio detallado de estas 3 VCC antes de implantar la mejora y después de aplicada ésta, arrojando los resultados que aparecen en la tabla 2.

**Tabla 2.** Resultados antes y después de aplicada la mejora.

VCC	Defectos por millón de oportunidades	
	Antes	Después
Tiempo de demora en recibir el servicio	397800.88	2.96
Gramaje de los platos fuertes	278456.97	9.81
Temperatura a la que son servidos los alimentos calientes	889025.64	22.54

Se procede a realizar nuevamente la medición del Índice de Percepción de la Calidad del Servicio, evidenciándose que del valor 4,53 que existía anteriormente, se alcanzó 4,81; por lo que se evalúa el servicio de excelente.

### IV. DISCUSIÓN

El Ranchón "El Compay" es uno de los tantos restaurantes que se encuentran en el Polo Turístico de Varadero, por lo que cuenta con gran cantidad de competidores. Es por ello que el diseño e implantación de un procedimiento para la mejora de su proceso de prestación del servicio incrementaría la satisfacción del cliente y propiciaría la elevación de los niveles del Índice de Percepción de la Calidad, resultando esto muy beneficioso para la entidad.

El análisis de los resultados obtenidos después de aplicar el procedimiento propuesto para el mejoramiento del proceso de prestación del servicio, es el siguiente:

- La disminución del tiempo de espera en recibir los clientes el servicio:
  - El tiempo máximo que un cliente tiene para recibir el servicio en un restaurante a la carta, después de haber efectuado el pedido, es de 45 minutos; por lo que todo tiempo superior a éste es considerado un fallo.
  - En la medición final se evidenció una mejora, puesto que ningún tiempo superó los 45 minutos y en el análisis del gráfico de capacidad del proceso, se observa que los defectos por millón de oportunidades disminuyeron a 2,96.
- El gramaje de los bistecs de Cerdo dentro de los rangos establecidos:

## MEJORA DEL PROCESO DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO EN UNA INSTALACIÓN DE SERVICIOS GASTRONÓMICOS

- Atendiendo a lo estipulado en las fichas de costo del plato bistecs de cerdo, para que no exista fallo en el gramaje de este producto, el mismo tiene que pesar 174 gramos, con una oscilación de  $\pm 10$  gramos.
- Al analizar los datos tomados después de implantada la mejora, se observa que todos los pesos de los bistecs estuvieron dentro de los parámetros establecidos y que los fallos por millón de oportunidades disminuyeron a 9,81. Además, el proceso es capaz de satisfacer las especificaciones que se establecen con el cliente, pues el Cp fue superior a 1.
- La temperatura de los alimentos calientes igual o superior a los 75 °C:
  - Para que un plato que se oferte caliente cumpla con este estándar de calidad, tiene que ser su temperatura por encima o igual a ese valor.
  - Al analizar los datos tomados después de aplicada la mejora, se muestra que ningún alimento fue servido con una temperatura inferior a los 75 °C y que los fallos por millón de oportunidades disminuyeron a 22,54.
- Incremento del Índice de Percepción de la Calidad del Servicio (IPCS):
  - En el diagnóstico inicial efectuado como parte del trabajo, se evidenció que el IPCS fue de 4,53; ubicándose en el rango de bien. Este resultado se mejoró al obtener 4,81 (Excelente) luego del diseño e implantación del procedimiento para la mejora del proceso de prestación del servicio.

## V. CONCLUSIONES

1. El diagnóstico de la calidad realizado en el Ranchón "El Compay" arroja que existen problemas de la calidad que inciden negativamente en la satisfacción de los clientes y una prueba de ello se refleja en las encuestas aplicadas a los clientes durante el año analizado, cuyo resultado fue un Índice de Percepción de la Calidad del Servicio (IPCS) de 4,53; o sea, por debajo del intervalo donde clasifica de excelente.
2. En las encuestas se observa que la variable más deteriorada es la que corresponde al Nivel del Servicio, por ser elevado el número de ocurrencia de las deficiencias que conforman esta variable; las cuales son: demora en la prestación del servicio y la inadecuada relación calidad-precio.
3. La aplicación del procedimiento de mejora en el proceso de prestación del servicio en el Ranchón "El Compay", mostró resultados positivos, por lo que resultaron factibles las mejoras realizadas.
4. Se sugiere generalizar el procedimiento propuesto para la mejora de todos los procesos de la UEB Mediterráneo, teniendo en cuenta que para su aplicación hay que establecer mecanismos para la preparación del personal e introducir el uso de técnicas estadísticas para el control de la calidad de estos procesos.
5. Se recomienda aplicar el procedimiento al resto de las instalaciones de la UEB Mediterráneo donde se detecten oportunidades de mejora.
6. El procedimiento propuesto puede ser igualmente generalizado a cualquier restaurante de la Sucursal Palmares que desee y necesite mejorar su calidad. 🏠

## VI. REFERENCIAS

1. «Mejora continua - Ciclo PDCA», [en línea], 2010, [consulta: 05-12-2010], Disponible en: <<http://www.guiadelacalidad.com/modelo-efqm/mejora-continua>>
2. PESO, E.; LUCERO, J.; PIATTINI, M.; RODERO, J.; GRANJA, J., *Auditoría Informática, un enfoque práctico*, 2da. ed., Bogotá, Alfaomega Grupo, 2006, ISBN 84-95828- 95-2.
3. PRESSMAN, R., *Ingeniería del software. Un enfoque práctico*, La Habana, Félix Varela, 2005, ISBN 9786071503145.
4. SUAREZ, M.; Ramis, J., «Aplicación y Evolución de la Mejora Continua de Procesos en la Administración Pública» *Revista Georgetown University*, 2008, vol. 2, no. 1, ISSN 1988-7116.
5. ACOSTA, Y., «Procedimiento para el mejoramiento de los procesos del sistema de gestión de la calidad en el Centro Nacional de Biopreparados», [[tesis de maestría](#)], La Habana, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, Facultad de Ingeniería Industrial, 2006.
6. BARBIERO, A., «La importancia de la estadística en estrategias de mejora continua de la calidad. La metodología Seis Sigma», en *Décimas Jornadas "Investigaciones en la Facultad"*

- de Ciencias Económicas y Estadística*, Universidad Nacional de Rosario, 2005, [consulta: ISBN 950-673-298-1. Disponible en: <[www.amazona.com](http://www.amazona.com)>
7. GUTIERREZ, H., *Control Estadístico de la Calidad y Seis Sigma*, México, Mc Graw Hill, 2004, ISBN 970-10-4724-9
  8. CARIÑO, R., «Seis Sigma y la capacidad del proceso en proyectos» *Boletín IIE*, 2002, vol. 26, no. 4, pp. 164-173, ISSN 0185-0059.
  9. DEMING, W., *Quality, productivity and competitive position*, Massachusetts, Massachusetts Institute of Technology, 1982, ISBN 9780911379006.
  10. ISO CENTRAL SECRETARIAT, *ISO/IEC 12207 Information technology – software life cycle processes*, 2011.
  11. ISO CENTRAL SECRETARIAT, *ISO 19011: Directrices para la auditoría de los sistemas de gestión*, 2012.
  12. JURAN, J.; GRZYNA, F., *Manual de Control de la Calidad*, 4ta. ed., Madrid, McGraw-Hill/Interamericana, 1993, ISBN 978-84-481-0055-1.
  13. LEAN SIX SIGMA, «E-Book Curso "El Arte de la Mejora Continua"», [en línea], 2010, [consulta: 05-12-2010], Disponible en: <[http://www.grusamse.com/files/FlashHelp\\_Pro/Perspectivas\\_LEAN-SIGMA.htm](http://www.grusamse.com/files/FlashHelp_Pro/Perspectivas_LEAN-SIGMA.htm)>
  14. REYES, P., «Manufactura Delgada (Lean) y Seis Sigma en empresas mexicanas: experiencias y reflexiones» *Contaduría y Administración*, 2002, vol. , no. 205, pp. , ISSN 0186-1042.
  15. SIEGEL, S., *Estadística experimental no paramétrica*, ciudad, Ediciones Revolucionarias, 1981, ISBN 9789682451010.