

PROCEDIMIENTO PARA EL ANÁLISIS DEL CUMPLIMIENTO DE LOS ESTÁNDARES DE CALIDAD DE LA OFERTA DEL RESTAURANTE BUFFET LA CASONA DEL HOTEL MELIÁ SANTIAGO DE CUBA

Oscar Parada Pérez, Oscar Parada Gutiérrez

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Oriente

Resumen

La empresa hotelera cubana enfrenta el reto de la competitividad y la satisfacción del cliente en un entorno que demanda de acciones que aseguren la calidad. Este artículo tiene como objetivo mostrar la aplicación de un procedimiento para la evaluación de los estándares de calidad de la oferta del restaurante buffet La Casona del hotel Meliá Santiago de Cuba. Los resultados logrados por la aplicación del procedimiento permiten perfeccionar el proceso de toma de decisiones y contribuye a la eficiencia del hotel y a la elevación de la calidad del servicio.

Palabras clave: calidad del servicio, estándares de calidad.

Abstract

The company hotel Cuban faces the challenge of the competitiveness and the client's satisfaction in an environment that demands of actions that they assure the quality. This article has as objective to show the application of a procedure for the evaluation of the standards of quality of the offer in the restaurant buffet La Casona of the Hotel Meliá Santiago de Cuba. The results achieved by the application of the procedure allow to perfect the process of taking of decisions and it contributes to the efficiency of the hotel and the elevation of the quality of the service.

Key words: quality of the service, standard of quality.

Introducción

Actualmente, la calidad ha devenido en estrategia fundamental para la supervivencia de las empresas en el mercado. Los consumidores demandan productos y servicios cada vez más exigentes y sólo aquellas empresas que logren satisfacer sus expectativas podrán permanecer operando.

En particular, en las empresas de servicios la calidad adquiere una importancia adicional, ya que, en muchos casos las operaciones se llevan a cabo de cara al cliente y los errores pueden resultar irreparables para la empresa.

La calidad ya no es un atributo añadido, sino que debe formar parte de los servicios desde que comienzan

a prestarse hasta que concluyen, en cada uno de los contactos que tiene el cliente y debe estar presente de tal forma que este la pueda percibir.

En correspondencia la teoría moderna de la gestión de la calidad mediante la mejora continua a través del establecimiento y evaluación de los estándares se ha convertido en una herramienta factible y práctica para ser aplicada en los servicios hoteleros. En este contexto la bibliografía consultada refiere la interrogante siguiente: ¿cómo se consigue que la calidad en los servicios deje de ser un término vago, poco preciso, para convertirse en datos y acciones específicos observables y mensurables; y en directrices que pueden seguirse, incluso, en los niveles operativos más bajos de la organización?

La gran mayoría de los autores afirman que una alternativa importante lo constituye el establecimiento de estándares, y que el objetivo de los mismos es que sean cumplidos.

Objetivo general

Aplicación de un procedimiento para el análisis del cumplimiento de los estándares de calidad de la oferta del restaurante buffet La Casona del hotel Meliá Santiago de Cuba

Para contribuir al cumplimiento de los objetivos de estudio, se tuvo en cuenta el empleo de técnicas de investigación para medir aspectos que resultan de interés en la organización empresarial actual. Entre ellas: la observación, la entrevista, la encuesta, herramientas de calidad, métodos estadísticos apoyados en software profesionales, entre otros.

Desarrollo

Propuesta de procedimiento para el análisis del cumplimiento de los estándares de la oferta del restaurante buffet La Casona

Premisas

El procedimiento para el análisis y evaluación del cumplimiento de los estándares de la oferta se ha diseñado en función de las características del restaurante buffet La Casona y las especificidades en la gestión del grupo Cubanacan y la cadena Sol Meliá.

Principios del procedimiento

1. Enfoque al cliente.
2. Enfoque hacia los procesos.
3. Carácter participativo y trabajo en equipos multidisciplinares.
4. Entrenamiento continuo basado en la formación-acción.

Para las etapas del procedimiento, se proponen en la tabla 1, herramientas y aplicaciones computacionales que aportan importantes juicios para la selección de la alternativa más idónea en el proceso de toma de decisiones para contribuir al cumplimiento de los estándares de la oferta.

TABLA 1. ETAPAS, HERRAMIENTAS Y SOFTWARE PROPUESTOS

PROCEDIMIENTO GENERAL		
ETAPAS	HERRAMIENTAS	SOFTWARE
1. Análisis del cumplimiento de los estándares de calidad	Lista de chequeo, técnicas de muestreo	Aplicaciones de Microsoft Excel
2. Análisis de la satisfacción del cliente	Método de evaluación de expertos, encuestas, coeficiente alpha de Cronbach	Aplicaciones de Microsoft Excel, Software SPSS
3. Análisis de las preferencias del cliente en la oferta del restaurante buffet	Matriz Kasavana-Smith, hoja de revisión	Aplicaciones de Microsoft Excel
4. La planeación material del menú	Diagrama de Pareto Propuesta de procedimiento específico	Aplicaciones de Microsoft Excel
5. Indicadores para medir el cumplimiento del pedido para garantizar los estándares de oferta del restaurante buffet	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Índice de cumplimiento de los pedidos para el servicio del restaurante buffet. ✓ Estabilidad en el cumplimiento de los pedidos para el servicio del restaurante buffet. ✓ Gráfico de control 	Aplicaciones de Microsoft Excel
6. Cálculo del punto de equilibrio e indicadores de eficiencia del restaurante buffet	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Punto de equilibrio ✓ Costo por peso de ingreso ✓ Costo por cliente pensión ✓ Costo por comensal en mesa buffet ✓ Productividad 	Aplicaciones de Microsoft Excel

Resultados de la aplicación del procedimiento

A continuación se procede a mostrar los principales resultados de la aplicación del procedimiento que propone este artículo científico.

Análisis de los estándares de calidad

Para la realización de este estudio se definen varios elementos:

* **Horizonte temporal:** Mes de febrero del año 2009.

* **Tipo de muestreo:** No probabilístico. Muestreo por conveniencia para la selección de los días del mes en que se aplicaran las listas de chequeo en el restaurante buffet. El criterio de selección fue la ocupación habitacional.

Objetivo

Evaluar el cumplimiento de los estándares a partir de la lista de chequeo.

En la tabla 2 se presenta el cumplimiento de los estándares de la oferta para cada una de las estaciones del restaurante.

TABLA 2. CUMPLIMIENTO DE LOS ESTÁNDARES

ESTACIONES	% CUMPLIMIENTO ESTÁNDARES
RINCÓN DE SOPAS	81,25
SHOW COOKING GRILL	112,8
RINCÓN ITALIANO	105,71
ENCURTIDOS	91,67
QUESOS	94,17
SALAD BAR	103,92
POSTRES Y FRUTAS	117,57
ESTACIÓN BAÑO MARÍA	125
SHOW COOKING TRINCHE	137,5
EMBUTIDOS	97,22
PESCADOS Y MARISCOS	79,46
RINCÓN DEL PAN	103,57
SALSAS	92,26
GENERAL	103,24

En correspondencia con los resultados de esta tabla, se emiten las siguientes consideraciones:

* Se cumplen los estándares en un 103 % por el sobrecumplimiento de la oferta en las estaciones de Show Cooking Grill, Rincón Italiano, Salad Bar, Postres y Frutas, Estación Baño María, Show Cooking Trinche y el Rincón del Pan.

* Los principales incumplimientos se encuentran en las estaciones Rincón de Sopas, Encurtidos, Quesos, Embutidos, Pescados & Mariscos y Salsas. En algunos casos dichos incumplimientos tienen lugar por la inexistencia de productos (materias primas) en el hotel y en otros por dificultades en la elaboración.

Es significativo señalar que la investigación detectó un incremento significativo en los costos de adquisición de algunos productos que participan de forma directa o indirecta en la oferta del restaurante buffet y que han limitado el cumplimiento de los estándares.

Análisis de la satisfacción del cliente

El análisis de la satisfacción del cliente se desarrolla en dos etapas:

Primera etapa: A partir del criterio de los expertos de la organización.

Los expertos seleccionados fueron: Jefe departamento de calidad, dos especialistas de calidad, maitre, jefe de salón del restaurante y dos especialistas de atención a clientes. Las evaluaciones de los expertos fueron procesadas en el software SPSS.

Según el procesamiento de las encuestas a los expertos el nivel de satisfacción general de los clientes atendiendo a los 21 requisitos evaluados fue de un 77 %. Los requisitos de mayor insatisfacción son: La reposición de la oferta y la información a los clientes.

Segunda etapa: Análisis de la satisfacción del cliente externo.

Este análisis se realizó a partir de las encuestas de satisfacción de clientes realizadas por el departamento de calidad del hotel Meliá Santiago de Cuba correspondientes al periodo enero-febrero del 2009 (periodo de alta ocupación). La investigación corroboró que las insatisfacciones se deben a la influencia de las causas siguientes: Lenta reposición de alimentos, no existe una adecuada señalización de la oferta en el restaurante, falta cortesía por parte del personal del restaurante, la temperatura de algunos alimentos no es correcta, no hay una correcta disponibilidad de los alimentos en correspondencia con la demanda, insuficiente variedad de las bebidas.

Análisis de las preferencias del cliente en la oferta del restaurante buffet

Bebidas

Para determinar las preferencias de los clientes con relación a las bebidas ofertadas (Vinos Tintos, Blancos, Rosados, Cavas y Champagnes) declarados en la carta de vinos correspondiente al mes de febrero del 2009 se aplicó la Matriz Kasavana Smith, pudiéndose establecer un conjunto de estrategias generales. A modo de ejemplo se presentan las estrategias para los productos clasificados como Estrellas.

· **Los productos Estrellas**

La estrategia en este caso es mantener sus estándares de calidad y cuota de mercado actual, una posición adecuada en la carta, su publicidad reactiva, presentación, y probar la elasticidad del precio.

Alimentos

A partir del empleo sistemático de la herramienta Hoja de Revisión en todas las estaciones del restaurante, se determinaron los productos ofertados que fueron más demandados por los clientes. Los mismos se exponen en la tabla 3. El término estación refiere la distribución espacial de la oferta en el área del restaurante.

TABLA 3. PRODUCTOS MÁS DEMANDADOS POR LOS CLIENTES EN CADA ESTACIÓN

RINCÓN DE SOPAS	ESTACIÓN BAÑO MARÍA
Crema, Sopa o Potaje	Carne en Salsa
SHOW COOKING GRILL	Ave Elaborada
Variedad de Marisco	SHOW COOKING TRINCHE
Variedades de Carnes	Variedad de Carne o Pescado
RINCON ITALIANO	EMBUTIDOS
Variedades de Pizzas	Jamón Serrano
Focaccia	PESCADOS Y MARISCOS
ENCURTIDOS	Salmón Ahumado o Marinado
Variedades de Encurtidos	Corona de Camarón
QUESOS	RINCON DEL PAN
Variedades de Quesos	Mini Baguette Blanco
SALAD BAR	Mini Baguette Integral
Atún	Mini dosis de Mantequilla
POSTRES Y FRUTAS	SALSAS
Variedad de Tortas	Ketchup
Dulces Porcionados	Salsa picante (Tabasco o Habanera)
Variedades de Helados	

Fuente: Hojas de revisión.

La planeación material del menú

La planeación material del menú refiere los siguientes pasos:

- Poseer el ciclo de menú.
- Elaborar las fichas de producción de cada uno de los platos que aparecen en el ciclo, tomando como base las cartas tecnológicas. El objetivo de confeccionar estas fichas es la obtención de un documento que permita determinar con facilidad la cantidad de productos necesarios para elaborar un determinado plato para la mesa buffet. Los

rendimientos para los que se elaboran las fichas de producción están en correspondencia de las características del plato y contendrán el nombre del plato, el rendimiento, los ingredientes, la unidad de medida, la cantidad bruta y la cantidad neta como se muestra en la figura 1.

- La determinación del consumo por plato permite determinar los consumos por clientes de cada oferta y establecer una serie histórica (de uno a dos meses) como base en la planificación de la producción de comidas para el buffet. En la figura 2 se expone el formato de un modelo que posibilita obtener dicha información.

FICHA DE PRODUCCIÓN				
Nombre del plato	Rendimiento	Ingredientes	Cantidad bruta	Cantidad neta

Fig. 1 Formato de ficha de producción.

Fecha:		Total de clientes:				
Desayuno:		Almuerzo:		Cena:		
Plato Buffet	UM	Cantidad Prevista	Reposición	Devolución	Consumo total	Consumo Per cápita

Fig. 2 Modelo para la determinación del consumo per cápita.

- Determinación de las cantidades para producir como se aprecia en el modelo que se muestra en la figura 3 considerando los consumos por clientes de cada plato obtenidos de la serie histórica en el modelo anterior y el número de comensales previstos. El método acepta una cobertura para clientes pasantes

(guías y choferes del turismo que hacen uso del buffet y algún que otro cliente que no está previsto). La cantidad de clientes pasantes puede ser estimada a partir de la media aritmética u otro indicador estadístico según la serie histórica conformada. Para ello, se sugiere emplear el software SPSS.

Fecha:		Total de clientes:	
Desayuno:		Almuerzo:	Cena:
Plato Buffet	UM	Consumo por cliente	Cantidad para elaborar

Fig. 3 Modelo para el cálculo de la producción.

- Comparación y ajuste del costo de elaboración calculado con el costo presupuestado. Si el costo real supera al presupuestado, se realizarán ajustes en las ofertas menos demandadas por los clientes para no afectar la eficiencia esperada.

Para el desarrollo exitoso del procedimiento propuesto será necesario:

- Las operaciones para el cálculo de las raciones tienen que hacerse con cierta periodicidad, sobre todo cuando se producen cambios radicales asociados al perfil de clientes, cambios en los costos de adquisición de los productos, entre otros.

- Elaborar un software que permita simplificar los cálculos, alcanzar exactitud, ahorrar tiempo y facilitar la toma de decisiones.

- Las unidades de medidas deben ser solamente en litros, gramos y unidad ya que se relacionan con el consumo de los clientes. No obstante en la cocina se utilizan otras unidades de medidas que son operativamente más factibles al personal que labora en la cocina y en los almacenes, como son: kilogramos, raciones, libras, galones, entre otras.

- La eliminación del micro almacenamiento en la cocina, utilizando el concepto real de almacén diario.

- El retorno del buffet debe controlarse para determinar el destino ulterior de los productos y también por razones económicas, aunque no dejarán de gravitar sobre el costo de las mercancías.

Análisis del cumplimiento del pedido para garantizar los estándares de oferta del restaurante buffet

Los pedidos analizados son los asociados a productos congelados de cámara fría y víveres. La información primaria se obtuvo de los documentos de solicitud de la cocina al almacén y de las salidas del almacén a la cocina.

Para los productos de cámara fría el índice de cumplimiento del pedido en el período analizado es del 92,4 % y la estabilidad del cumplimiento de los pedidos del 80 %. Como se aprecia, el nivel de servicio del almacén para los productos analizados aunque no es bajo refiere cierto grado de insatisfacción. El gráfico de control (figura 4) muestra aquellos días en que el porcentaje de errores (incumplimiento de pedidos) supera el límite máximo permisible y por tanto implica incumplimiento significativo en los estándares y en la estabilidad de presentación de la oferta en el restaurante durante todo el tiempo de servicio, limitando la variedad de la oferta.



Fig. 4 Gráfico de control. Pedidos de productos congelados.

Un análisis comparativo de los resultados de los indicadores en los pedidos de los productos congelados y víveres se presenta en la tabla 4.

TABLA 4. ANÁLISIS COMPARATIVO. INDICADORES DE CUMPLIMIENTO DE LOS PEDIDOS

INDICADOR	UM	PRODUCTOS CONGELADOS	PRODUCTOS VÍVERES
Índice de cumplimiento del pedido (ICP)	%	92,4	87,55
Estabilidad en el cumplimiento del pedido (ECP)	%	80	49

Según la tabla 4, los productos de víveres refieren la mayor inestabilidad e incumplimiento en las solicitudes realizadas por la cocina al almacén y, por tanto, en los estándares de la oferta en el restaurante buffet.

Análisis del punto de equilibrio del restaurante buffet

El cálculo del punto de equilibrio se realizó considerando los siguientes elementos:

- **Período:** Mes febrero/ 2009
- **Ingresos del restaurante :** 156 311,49 CUC
- **Costo variable total:** 84 417,86 CUC
- **Costos fijos:** 21 541,76 CUC

$$Q^* = \frac{CF}{1 - C_vT/IT}$$

$$Q^* = 21\,541,70 / (1 - 84\,417,86 / 156\,311,49)$$

$$Q^* = 21\,541,70 / 0,46$$

$$Q^* = 46\,829,78 \text{ CUC}$$

Ingresando la cifra de 46 829,78 CUC por concepto de servicio desayuno y cena en el mes de febrero se garantiza la condición de equilibrio en el restaurante buffet «La Casona».

La cantidad de clientes que garantizan la condición de equilibrio en el período analizado, se determina como sigue: desayuno = 1 818 clientes, cena = 1 793 clientes.

Indicadores para medir la eficiencia del restaurante buffet

Los resultados de estos indicadores de eficiencia corresponden al mes de febrero del 2009.

- **Costo por peso de ingreso** = costos/ingresos

$$\text{Costo por peso de ingreso} = 105\,959,56 / 158\,903,49$$

$$\text{Costo por peso de ingreso} = 0,67 \text{ CUC}$$

Por cada peso de ingreso el restaurant tiene un costo de 0,67 CUC. El costo por peso de ingreso presupuestado es de 0,72 CUC. Se obtiene una economía de 0,05 CUC.

- **Costo por cliente pensión** = costos/clientes pensión

$$\text{Costo por cliente pensión} = 105\,959,56 / 15\,788$$

$$\text{Costo por cliente pensión} = 6,71 \text{ CUC}$$

El costo por cada cliente con pensión es de 6,71 CUC.

- **Costo por comensal en mesa buffet** = costos/total de comensales

$$\text{Costo por comensal en mesa buffet} = 105\,959,56 / 16\,317$$

$$\text{Costo por comensal en mesa buffet} = 6,49 \text{ CUC}$$

El costo por comensal en la mesa buffet es de 6,49 CUC.

Productividad del restaurante

- Calculada sobre la base de los ingresos = ingresos/trabajadores

$$\text{Calculada sobre la base de los ingresos} = 158\,903,49 / 28$$

$$\text{Calculada sobre la base de los ingresos} = 5\,675 \text{ CUC.}$$

La productividad del restaurante buffet «La Casona» calculada sobre la base de los ingresos reales, es de 5 675 CUC por trabajador. La presupuestada es de 6 979,50 CUC. El porcentaje de cumplimiento de la productividad presupuestada es de 81,30 %.

Propuestas de mejora

Como resultado de la aplicación del procedimiento, se formulan las siguientes propuestas de mejora:

1. Informar de forma clara y precisa a los trabajadores de la cocina y el restaurante buffet que entiende la organización por un servicio de calidad.

2. Asegurar la reposición idónea de los alimentos.
3. Cuando esté próximo el cierre, las reposiciones deben hacerse en bandejas pequeñas, para que a los clientes no les dé la sensación de que las cosas se han agotado.
4. Incrementar la variedad de las bebidas.
5. Mejorar la disponibilidad de la oferta en correspondencia con la demanda.
6. Asegurar la correcta temperatura a que deben ser ofertados los productos según sus estándares.
7. Señalizar la oferta en el restaurante.
8. Aplicar las estrategias propuestas para la oferta de bebidas de la carta
9. Considerar los productos (alimentos) más demandados por estación según la investigación.
10. Aplicar el principio de Pareto a las solicitudes de la cocina al almacén para mejorar el proceso de toma de decisiones con relación a la estructura de los costos en la elaboración del menú y su participación en el cumplimiento de los estándares de la oferta.
11. Aplicar el procedimiento propuesto para realizar la planificación material en la elaboración del menú del restaurante
12. Informar oportunamente al departamento de compras las necesidades de productos (genérico y surtido) según el menú a ofertar en el restaurante para su gestión con los suministradores.
13. Que el departamento de economato informe oportunamente de las existencias de productos relacionados con los estándares de la oferta del restaurante.
14. Emplear los indicadores de cumplimiento y estabilidad de los pedidos así como el gráfico de control como herramientas de soporte que contribuyen a mejorar el proceso de toma de decisiones con enfoque proactivo para el cumplimiento de los estándares de la oferta del restaurante.
15. Aplicar de modo periódico con enfoque proactivo las relaciones para el cálculo del punto de equilibrio e indicadores de eficiencia del restaurante.
16. Realizar la reposición por puertas laterales.
17. Realizar la marcha hacia delante.
18. Los cocineros deben de ser sistemáticos a la atención de los cuadrantes, por ejemplo:
 - a) Los cuadrantes de la pasta deben removerse constantemente, para que no cree en los bordes una capa.
 - b) Los cuadrantes de las carnes y mariscos en salsa, deben también removerse para que no se enfríe.
 - c) Las salsas deben moverse para que no creen una capa en los bordes.
 - d) A la hora de que los productos se estén agotando y casi es la hora de cierre, no se distribuyen bien los cuadrantes. Esto da la imagen al cliente de que ya casi no hay nada.
 - e) Los panes cuando son pocos no se distribuyen uniformemente en los cajones.
19. Realizar análisis sistémicos de la eficiencia y calidad en el restaurante buffet La Casona.

Conclusiones

1. El procedimiento desarrollado permite realizar un análisis y evaluación del cumplimiento de los estándares de calidad del restaurante buffet La Casona del hotel Meliá Santiago de Cuba.

2. El cumplimiento de los estándares de la oferta es inestable, algunas estaciones refieren sobrecumplimientos y otras no alcanzan el surtido establecido. Algunas causas están asociadas al empirismo que predomina en los procesos de soporte y otras a insuficiencias en la disponibilidad de productos en almacén.

3. El incremento significativo en los costos de adquisición de algunos productos que participan de forma directa o indirecta en los estándares de la oferta del restaurante buffet han limitado el cumplimiento de los estándares.

4. Las preferencias de los clientes en los estándares de la oferta del restaurante que fueron señaladas por la investigación constituyen una premisa importante para el aseguramiento de la calidad en términos de satisfacción y eficiencia.

5. La aplicación sistemática de los elementos señalados para realizar la planificación material

en la elaboración del menú del restaurante y los indicadores propuestos contribuirán a tomar decisiones con anticipación que contribuyan al cumplimiento de los estándares y al logro de la eficiencia deseada en el servicio del Restaurante Buffet La Casona.

Bibliografía

1. Albrecht, K. & Zenke, R. La revolución del servicio, Serie empresarial, Ed. Legis, Colombia. 1992.
2. Amat Oriol Salas. Contabilidad y Finanzas de Hoteles, Editorial EADA, Barcelona, España. 1992
3. Cronin, J.J. & Taylor, S. SERVPERF vs. SERVQUAL: Reconciling performance- based and perceptions-minus-expectations measurements of service quality. Journal of Marketing, Vol. 58. (January). USA. 1994.
4. Gallego Jesús Felipe. Gestión de hoteles. Una nueva visión. International Thomson. Editores Spain Paraninfo S.A. Madrid, España. 2002.
5. Galloway, Dianne. Mejora continua de procesos. Ediciones Gestión 2000, España. 2002.
6. Hayes, Bob E. ¿ Cómo medir la satisfacción del cliente?. Ediciones Gestión 2000, S.A. Barcelona, España. 2001.
7. Heizer Jay, Render Barry, Dirección de la Producción. Decisiones Estratégicas y Tácticas. Sexta Edición, Prentice Hall. 2001.
8. Hotel Meliá Santiago de Cuba. Plan de Marketing. 2009.
9. Hotel Meliá Santiago de Cuba. Manual de Gestión. 2008.
10. ISMI – International Service Marketing Institute. Elaboración de los estándares de calidad del servicio. 2004.
11. ISO 9000: 2000, Sistemas de gestión de la calidad — fundamentos y vocabulario
12. Parasuraman, A. Zeithaml, Valery & Berry, L.L. Calidad total en la gestión de los servicios. Ediciones Díaz de Santos, S.A. Madrid, España. 1993.
13. Senlle, A. , Martínez, E. , Martínez, N . ISO 9000-2000. Calidad en los servicios. Editorial Gestión 2000. com, Barcelona, España. 2001.
14. Teas, R. K. .Expectations, Performance, Evaluation and Consumer’s Perceptions of Quality. Journal of Marketing, Vol. 57 (octubre). USA. pp. 18-34. 1993.