

Procedimiento para el diagnóstico de restaurantes a la carta tipo gourmet, temático y especializado

PROCEDIMIENTO PARA EL DIAGNÓSTICO DE RESTAURANTES A LA CARTA TIPO GOURMET, TEMÁTICO Y ESPECIALIZADO.

PROCEDURE FOR THE DIAGNOSIS OF A LA CARTE GOURMET, THEMATIC AND SPECIALIZED RESTAURANTS.

RESUMEN

En la actualidad, la gestión de los procesos de servicios gastronómicos en restaurantes a la carta gourmet, temáticos y especializados, constituyen uno de los principales objetivos de los propietarios, directivos, maîtres y jefes de Alimentos y Bebidas, cuyo propósito es la mejora y el cumplimiento de los estándares de prestación de servicio. Como objetivo de la investigación, se describe un procedimiento para el diagnóstico de los procesos de prestación de servicios en restaurantes. La metodología asumida en el estudio se corresponde con la filosofía de la gestión por procesos, enfoque útil y actualizado para abordar la problemática del objeto de estudio, mediante la combinación y la aplicación de técnicas, métodos e instrumentos como: lista de chequeo, mapas de relaciones y momentos de verdad, fichas de procesos, flujograma, matriz de impactos para la selección de los procesos claves, mejora continua y benchmarking, entre otras. Como resultados de la aplicación de la metodología se logra la determinación de reservas de mejora y establecimientos de programas para incrementar el índice de satisfacción, la eficiencia y eficacia en la prestación de servicios gastronómicos.

PALABRAS CLAVES: procesos, restaurantes, gourmet, temáticos, especializados, servicios gastronómicos.

Copyright © Revista San Gregorio 2018. ISSN 1390-7247; eISSN: 2528-7907 ©

ABSTRACT

In the present, the management of the processes of gastronomic services in gourmet a la carte restaurants, thematic and specialized, constitutes one of the main objectives of the owners, managers, maîtres and heads of Food and Beverages, whose purpose is the improvement and the compliance with the standards of provision of service. The objective of the investigation, it describes a procedure for the diagnosis of the processes for the provision of services in restaurants. The methodology adopted in the study corresponds with the philosophy of the process management, useful and timely approach to address the problem of the object of study, through the combination and the application of techniques, methods and tools such as: check list, maps of relationships and moments of truth, processes, Flowchart, array of impacts for the selection of the key processes, continuous improvement and benchmarking, among others. The reason is because of the application of the methodology for the determination of improvement and programs to increase the rate of satisfaction, efficiency and effectiveness in the delivery of services.

KEYWORDS: processes, restaurants, gourmet, thematic, specialized, gastronomic services

Copyright © Revista San Gregorio 2018. ISSN 1390-7247; eISSN: 2528-7907 ©



OSMEL TORRES CHÁVEZ



Universidad San Gregorio de Portoviejo. Ecuador



osmeltorreschavez@gmail.com



LEONARDO CUÉTARA SÁNCHEZ



Universidad Técnica de Manabí. Ecuador



leonardocuetara@gmail.com

ARTÍCULO RECIBIDO: 23 DE FEBRERO DE 2018

ARTÍCULO ACEPTADO PARA PUBLICACIÓN: 5 DE MARZO DE 2018

ARTÍCULO PUBLICADO: 15 DE ABRIL DE 2018

INTRODUCCIÓN

Realizar un estudio de los procesos constituye un empeño de gran significado para las organizaciones de servicios gastronómicos, de ello dependen metas tan importantes como la implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad (Santa Cruz, 2010), que pueda ser certificado y le permita mejorar o mantener su posición en el mercado, pero a la vez, traerá aparejados cambios, con consecuencias para su estructura funcional y sistemas administrativos.

El estudio de los procesos en la restauración gastronómica debe crear las condiciones necesarias en la organización, tanto en medios como en su ambiente, para la introducción en ella del mejoramiento continuo, que la hará capaz de ir asimilando como una constante, los cambios en el tiempo, así como, la identificación y documentación de los procesos fundamentales de la organización, de modo que permitan su análisis, rediseño y control para la aplicación de la mejora continua, lo cual a la vez, constituye un requisito indispensable para optar por la certificación de su sistema de gestión de la calidad.

En este sentido, existen precedentes de estudios similares según la revisión bibliográfica, pero los artículos e investigaciones publicadas, corresponde a un grupo muy limitado de este tipo de servicio turístico, y se fundamentan en algún tipo de guía o manual, pero no, en una propuesta de un procedimiento sustentado en el enfoque de procesos, que abarque desde la concepción y fundamentación de un proyecto de este tipo, hasta la modelación de los procesos actuales y su rediseño, asegurando la implantación de la mejora continua dentro de la organización.

El reto de las organizaciones gastronómicas radica en adaptarlas al cambio, enfocando las acciones que se ejecuten hacia la implementación de modelos modernos y dinámicos, que

no solo revelan la necesidad del cambio, sino también, como efectuar los procesos de prestación de servicios en restaurantes. En este sentido, se identifican un conjunto de síntomas a investigar, que justifican la necesidad del estudio de la problemática, según señala (Torres, 2011: 2-3):

1. Es preciso encontrar mecanismos que hagan su labor con calidad, mejorando sus procesos de gestión en los restaurantes objeto de estudio.
2. Descubrir las reservas que aún existen en la prestación de servicio en los restaurantes, exige, incrementar los niveles de eficacia, eficiencia y calidad, que le permitan garantizar un futuro competitivo.
3. La instrumentación del concepto de proceso y de la evaluación de la gestión de la prestación de servicios en restaurantes, como contribución a la satisfacción del cliente interno.

En consideración a lo expuesto se define como problema de la investigación: la necesidad de estructurar un procedimiento para el diagnóstico de los procesos de prestación de servicios gastronómicos y se define como objetivo general: Estructurar un procedimiento para el diagnóstico de los procesos de prestación de servicios en restaurantes a la carta tipo gourmet, temático y especializado.

Corresponde seguidamente, contextualizar lo concerniente a cómo realizar Estudios de Procesos, los términos relacionados y que son necesarios tener en cuenta para facilitar su identificación, selección y definición posterior son: proceso, proceso relevante, proceso clave, subproceso, sistema, procedimiento, actividad, proyecto e indicador, a partir de los criterios expuestos por Beltrán (2011), y además por Medina León & Nogueira Rivera (2010), citado por Torres (2011, p. 8), que define proceso como:

Secuencia ordenada y lógica de actividades repetitivas que se realizan en la organización por una persona, grupo o departamento, con la capacidad de transformar unas entradas (inputs) en salidas o resultados programados (outputs) para un destinatario (dentro o fuera de la empresa que lo han solicitado y que son los clientes de cada proceso) con un valor agregado. (p.8).

Otro de los conceptos tratados en la bibliografía, es con relación a los servicios, como define (Negrín, 2011):

(...) actos e interacciones que añaden valor al producto, los cuales son intangibles, se producen y se consumen de manera simultánea, es una situación cara a cara productor-consumidor, solo se puede observar el resultado después del hecho y tiene como único fin, la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes. (pp. 14-15)

Otras publicaciones referidas a investigaciones sobre la propia la problemática presentada, se corresponde con "Indicadores para el control de gestión de procesos básicos en hoteles" de Ferrer, M.A; Gamboa, T. (2011); "Evaluación y análisis de eficacia y eficiencia en restaurantes. Caso: restaurante especializado en comida internacional" de Ramos (2012), "Diseño de un sistema de gestión por procesos para un restaurante Hornado Dieguito" de Herrera (2013); Optimización del proceso de atención al cliente en un restaurante durante períodos de alta demanda de los autores Schmal y Olave (2014) respectivamente.

MATERIALES Y MÉTODOS

mente.

Para asegurar la eficaz dirección, coordinación y control del proyecto de estudios de los procesos en servicios gastronómicos, se describe un conjunto de fases que se presentan en la tabla siguiente:

TABLA 1.1 Elaboración del listado de fases y etapas para la realización del estudio del enfoque de proceso para restaurantes a la carta tipo gourmet, temático y especializado. (Ver Anexos)

1.1 DESCRIPCIÓN DE UN PROCEDIMIENTO PARA EL DIAGNÓSTICO DE PROCESOS DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS EN RESTAURANTES ESPECIALIZADOS.

A continuación, se expone el contenido de cada una de las fases definidas en el procedimiento para el diagnóstico de los procesos de restaurantes a la carta tipo gourmet, temático y especializado en organizaciones hoteleras.

FASE I: DIAGNÓSTICO PARA DETERMINAR EL GRADO DE APLICACIÓN DEL ENFOQUE POR PROCESOS

Para aplicar la Gestión por Procesos (Galloway, 2010), se pueden tomar dos variantes, una, es partir de la reingeniería que implica cambios radicales, y la segunda, es menos categórica, y que representa, la aplicación racional de este método de gestión, teniendo en cuenta todos los elementos existentes en la organización.

El fin de la aplicación racional de la Gestión por Procesos es mejorar, en primer lugar, la actitud de la organización hacia el cliente según señala Landaburro (2010), tiene como premisa, que los procesos sean administrados por un responsable y orientadas fundamentalmente a la satisfacción del cliente, en particular con el incremento de la calidad del servicio.

Teniendo como referencia los estudios precedentes, el colectivo de autores rediseña la metodología propuesta, considerando en la Fase I de la investigación, la elaboración de un diagnóstico que permita apreciar la factibilidad de la Gestión por Procesos, con el objetivo de mejorar los estándares del servicio en la restauración, hacer un estudio crítico del estado actual de la organización hotelera, partiendo de la identificación de situaciones que podrían mejorarse con la aplicación del Enfoque por Procesos.

Para identificar estas situaciones se propone el análisis de los componentes siguientes: Conocimiento de la problemática objeto de investigación, Estructura organizativa, Nivel de enfoque al cliente, Entorno en que se desenvuelve la organización, Estándares de calidad en la organización hotelera, Comunicaciones y tecnologías, así como, Retribución y estimulación al cliente interno, entre otros.

FASE II: PREPARACIÓN PARA LA EJECUCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Una vez definido el propósito de la investigación, es indudable que lo primero que se tiene que realizar es la selección del personal que llevará adelante tal proyecto, es decir el equipo de trabajo.

El grupo de especialistas de Alimentos y Bebidas identificados para los estudios de procesos, tiene la misión de dirigir la transformación de este, mediante la optimización de sus procesos, subprocesos y actividades, por lo que debe estar liderado por el jefe de

más alto nivel de esta y compuesto por otros miembros del Consejo de Dirección, incluye además a clientes internos que pertenezcan a los procesos o subprocesos por los que fluyen los procesos operacionales, e incluir a proveedores, productores y otros clientes, así como, a especialistas y consultores internos con amplios conocimientos de los procesos hoteleros.

En un segundo momento se debe proceder a la elaboración del listado de los procesos, y para su realización se recogerán en una lista todos los procesos y actividades que se desarrollan en la misma.

Por otra parte, los equipos de trabajo deben ser entrenados, si así lo exige, la profundidad y complejidad de la tarea que se debe realizar. Se le debe preparar, en primer lugar, en la “forma de pensar” que propone el enfoque o el marco de una Gestión por Procesos, y en segundo lugar “cómo” utilizar las diferentes herramientas para el perfeccionamiento de los procesos, así como, los pasos a seguir para cumplir con el proyecto.

FASE III: IDENTIFICACIÓN Y SELECCIÓN DE PROCESOS A INVESTIGAR

Como se ha detallado en párrafos precedentes, se debe conocer cómo funciona la organización hotelera para alcanzar la comprensión de los procesos que en ella se desarrollan; para ello se identificarán previamente, en el sistema objeto de estudio, los aspectos que se consideran seguidamente:

- Límites: estos permitirán enmarcar los componentes del sistema, con el fin de señalar los que se encuentran dentro y fuera del mismo,
- Áreas: estas son las que conforman el sistema, también pueden ser reconocidas como departamentos según la estructura establecida por el grupo hotelero en particular,
- Relaciones: estas se establecen entre las áreas identificadas con anterioridad, y permiten reconocer como se interconectan las partes internas del sistema entre sí, y con el exterior o entorno de este.

El análisis de los componentes anteriormente explicados se agrega a la confección del Mapa de Relaciones, que complementará la primera parte de la Fase y que se incluye en el

apartado de resultados y será ejecutado por el Grupo de Especialistas.

ETAPA III.1: IDENTIFICACIÓN Y SELECCIÓN

Para efectuar esta selección, debe relacionarse directamente con el alcance definido en el Diagnóstico, pues no es igual de rigurosa, la identificación y selección para Mejorar los Procesos, que para introducir la Gestión por Procesos.

Debido a la naturaleza diversa de los procesos en organizaciones hoteleras, no existe una tipología única para su clasificación, ya que cada proceso en particular tiene su propio contenido y alcance, de igual manera, cada uno puede estar dirigido a satisfacer diferentes necesidades, tanto de clientes externos como internos de la organización.

Un método que facilita la comprensión para el empleo de estos criterios u otros que se seleccionen, resulta del análisis del flujo o camino que sigue el cliente, en el caso de las organizaciones hoteleras, un grupo de procesos operativos que sirve de punto de partida, lo constituyen los siguientes: Alojamiento u hospedaje, Alimentos y Bebidas, Gastronomía (restauración), Recreación o Animación y otros que pueden identificarse.

FASE IV: CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS A DIAGNOSTICAR.

Se describen seguidamente las diferentes etapas a realizar para cumplimentar los objetivos de la caracterización de los procesos que deben ser diagnosticados.

ETAPA IV.1: ELABORAR UN MAPA DE PROCESO DETALLADO

En la elaboración de los mapas de procesos, se muestran las actividades consecutivas realizadas por cada posición involucrada en el proceso de transformación del input en output, uniendo salidas y entradas, convirtiendo los pasos en un proceso de análisis y mejoramiento.

En la confección de los mapas de procesos se determinan las actividades (subprocesos) que forman parte de la secuencia de trabajo en todo el proceso, cada una de estas actividades juegan tres roles protagónicos, es decir, cliente, productor y proveedor, además, se

deberán denotar las áreas involucradas en el mismo, con este fin resulta de mucha utilidad el empleo del o los Mapas de Relaciones que se deben elaborar previamente.

ETAPA IV.2: IDENTIFICACIÓN DE ELEMENTOS QUE CARACTERIZAN AL PROCESO OBJETO DE ESTUDIO.

- Responsables del proceso: Persona que responde por el funcionamiento del proceso.
- Los output o salidas del proceso.
- Los clientes internos y/o externos del proceso.
- Requerimientos del cliente: lo que los clientes desean, quieren y esperan del proceso
- Los participantes del proceso: personal encargado de realizar las tareas que conforman un proceso.
- Los inputs o entradas al proceso: todas las materias primas, materiales, productos, información que el proceso necesita para su funcionamiento.
- Proveedores: todos los encargados de suministrar las entradas o input al proceso y a sean proveedores internos o externos.
- Límites del proceso: fronteras del proceso, punto donde comienza y punto donde se termina el proceso.
- Interrelaciones o enlaces: actividades de un proceso donde se precisa la relación entre dos o más departamentos o áreas funcionales diferentes.

La relación de elementos presentados debe permitir la caracterización del proceso y además, conocer si se precisa profundizar o detallar aún más los subprocesos componentes de este.

FASE V: DETERMINACIÓN DE RESERVAS DE MEJORA Y ESTABLECIMIENTO DE PROPUESTAS DE PROGRAMAS.

ETAPA V.1: DETERMINACIÓN DE RESERVAS DE MEJORAS.

En la determinación de las Reservas de Mejora se hará un examen crítico de los procesos, empleando una guía de preguntas elaboradas, con relación a los mapas confeccionados, pasando por los diferentes niveles a los cuales se puede enfocar el análisis, con el fin de detectar reservas de mejora.

Tabla 1.2 Lista de comprobación para el análisis del proceso en Alimentos y Bebidas. (Ver Anexos)

Como se ha mencionado en la Fase IV, al realizar los mapas de proceso, se pueden identificar un grupo de situaciones problemáticas; estas pueden tener una solución de carácter estratégico u operativo y se deben emplear para detectar las mejoras potenciales.

De los análisis efectuados a los procesos identificados en la organización hotelera, los posibles resultados se identifican con:

- El proceso analizado funciona en general, aunque presenta resultados poco satisfactorios, debido a fallos de poco interés que se producen en el mismo.
- El proceso posee algunas etapas en que los resultados son insatisfactorios, puesto que el mismo se encuentra fraccionado, al identificar áreas que no cumplen con sus actividades, ocasionando un punto limitante en el proceso.
- El proceso en su totalidad posee un mal funcionamiento. Este sería el caso más grave, y se procedería a un rediseño del proceso.

ETAPA V.2: PROPUESTAS O ALTERNATIVAS DE CAMBIO / MEJORA / SOLUCIÓN.

En la confección de alternativas de solución se debe proceder, al igual que con las dificultades encontradas, elaborar una lista de ideas, que como se ha mencionado en la etapa anterior, puede surgir a medida que se caracterizan los procesos; resulta que en muchas ocasiones las mejores soluciones, están en manos del cliente interno. Se debe considerar para cada una de las propuestas los aspectos siguientes:

- Al realizar las mejoras al proceso es necesario conocer el impacto que tendrán las mismas en la organización. Este puede incidir

en: el desempeño del proceso, políticas de la organización, tecnología de la información y resultados económicos.

- De acuerdo con el tipo de mejora hecha, el mapa del proceso mejorado, se utilizaría para: visualizar mejoras realizadas al proceso, los cambios globales hechos al proceso, así como, adiestrar al personal en la nueva forma de realizar el proceso.
- No deben omitirse alternativas, todas aquellas que surjan deben ser sometidas al análisis anterior, para su posterior evaluación.

FASE VI: SELECCIÓN Y APROBACIÓN DE PROPUESTAS

ETAPA VI.1: EXPOSICIÓN DE LAS PROPUESTAS DE MEJORAS

Una vez confeccionada la Reserva de Mejoras de la organización hotelera y elaborada las propuestas, el equipo de trabajo de especialistas tiene la tarea de exponerlas a los directivos en primer lugar.

ETAPA VI. 2: APROBACIÓN DE LAS ALTERNATIVAS FACTIBLES

Los directivos de la organización tendrán que tener en cuenta barreras y facilitadores que son los que determinarán su decisión. Las barreras serán todos los impedimentos que imposibilitan o hacen dificultoso la implantación de la Gestión por Procesos, así como también, las mejoras realizadas a los mismos. Algunos podrían ser aspectos tales como: elevado costo de la alternativa, posición de la organización ante el cambio, la cultura organizacional imperante, leyes o normativas existentes, características de los recursos humanos, entre otras. Es recomendable confeccionar una lista donde aparezcan las barreras y facilitadores hallados en la organización.

FASE VII: IMPLEMENTACIÓN DE LAS PROPUESTAS DE MEJORAS

La fase de implementación puede prolongarse en el tiempo, por lo que es necesario determinar los recursos a invertir y elaborar un calendario de introducción de mejoras, basado en un programa concreto con la definición de responsables y plazos para cada una de las tareas previstas.

Etapa VII.1: Implementación a partir de las propuestas.

Se puede asegurar que la puesta en marcha de ciertas mejoras sobrepasa el marco de responsabilidades del responsable del proceso. Por tanto, la decisión de introducir estas mejoras compete a la Dirección, en función de los objetivos de la organización y de los riesgos aceptables (financieros, tecnológicos, sociales, y otros).

Previamente a la implantación de las propuestas de mejoras, se introducirán en los sistemas habituales de la organización (procedimientos, instrucciones, normas, otros), los cambios relacionados con la puesta en marcha del nuevo proceso/mejoras, con el objetivo de consolidar las modificaciones y evitar contradicciones internas.

El responsable del proceso impulsará la aplicación del Plan de Implementación, controlará su cumplimiento y evaluará la efectividad de las labores realizadas mediante el seguimiento de los resultados obtenidos, cumplimentando ciertas tareas como:

- Promover y vigilar el desempeño del proceso interfuncional,
- Verificar si el proceso cumple con los requerimientos de los clientes,
- Verificar si el proceso cumple con las metas internas,
- Luchar continuamente por el perfeccionamiento del proceso (mejora continua),
- Ser mediador en los problemas o conflictos que se pueden presentar en los enlaces o interrelaciones de las áreas funcionales, por donde fluye el proceso,
- Desarrollar un plan y un presupuesto para el proceso, por último,
- Velar porque los intereses funcionales no se superpongan a los intereses del proceso.

Se debe aclarar que la asignación de un responsable a cada proceso clave de la organización, no supone cambiar la estructura funcional o vertical que presentan en la actualidad las organizaciones hoteleras; sino que deben

coexistir en asociación con la gestión de procesos y la estructura funcional de la organi-

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

zación.

Al analizar la estructura funcional de dos restaurantes especializados localizados dentro de una organización hotelera, se identificaron catorce áreas funcionales y sus respectivos responsables, lo que muestra una alta parcelación en funciones, por lo cual, se procedió a la búsqueda de posibles "inconexiones" que existen entre las mismas, que presentan una elevada incidencia en el grado de satisfacción de los clientes externo e internos involucrados. Se comprueba que existen inconexiones entre los procesos de Comercialización, Alojamiento (Recepción), Relaciones públicas con el de Alimentos y Bebidas.

Se comienza examinando, si el proceso de Alimentos y Bebidas se encuentra orientado hacia el servicio al cliente, pues de no ser así, precisamente, el enfoque por proceso es un medio para lograrlo. Se recomienda aplicar el método de lista de chequeo, con el objetivo de conocer el nivel de respuesta que tiene los servicios gastronómicos ante los problemas que afectan los requisitos de calidad, que deprimen los parámetros de eficiencia y eficacia en el servicio al cliente.

Con relación a la variable Entorno en que se encuentra el proceso de Alimentos y bebidas, el mismo se caracteriza por un alto grado de actividad turística; localizándose en esta área geográfica una elevada competencia en servicios gastronómicos.

En la caracterización de la variable Comunicación, se verifica que el uso de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones visto a través del proceso no es satisfactorio, toda vez, que el sistema se activa de forma manual desde el nivel de reserva, pero no se encuentra instalado programa alguno sobre el sistema de reservas para este tipo de restaurante.

Los resultados obtenidos con la variable Estimulación, demuestran que el 78% de los encuestados participantes en el objeto de estudio (cliente interno), se encuentran insatisfechos con el procedimiento de redistribución de los beneficios recibidos.

Debido a la naturaleza del presente estudio y para llevar a cabo la investigación, se conformaron dos equipos integrados por los máximos responsables de cada área (capitanes), el jefe de partida de los salones, la bodega, tres dependientes y un cocinero por cada restaurante especializado, además, del segundo jefe de Alimentos y Bebidas entre otros participantes.

Es necesario aclarar que, en las acciones de capacitación planificadas, se presentaron más del 90% de los participantes, independientemente de si formaba parte de equipos o no. La capacitación se realizó bajo métodos de pequeñas conferencias, técnicas grupales, debates interactivos, conversatorios y en los puestos de trabajos, lo cual permitió la aplicación y análisis de las técnicas antes mencionadas.

Se definieron dos áreas dentro del proceso de Alimentos y Bebidas, que comparten la misma cocina y bar, que constituyen, objeto de estudio de la presente investigación. Para la identificación de estos elementos se utilizaron los mapas de procesos interfuncionales y mapa de relaciones de los restaurantes especializados, entre otros métodos descritos en la bibliografía especializada.

Para el cumplimiento de la Fase V, referida a la determinación de las reservas de mejora y establecimiento de propuestas, en sesiones de trabajo con los equipos formados, se identificaron cinco momentos de verdad críticos, se valoró la situación actual, la deseada, las brechas, las reservas de mejoras y las respectivas propuestas, aspectos relacionados con: solicitud de reservación, llegada del cliente al restaurante especializado, toma de la comanda, servicio a la mesa y la despedida.

En la fase correspondiente con la Selección y aprobación de propuestas de mejoras, el equipo de especialistas realizó un total de veinticinco planteamientos a la máxima dirección en la organización hotelera, como resultado de la implementación del enfoque de procesos.

Finalmente, en la Fase de implementación, se designó el responsable principal de cada acción, mediante la técnica de diagrama de aplicación de las propuestas. El tiempo de duración de la implementación de las acciones anteriores es variable, principalmente, por

los ejecutantes y el grado de concientización al cambio del que se requiere, siendo las operativas en la base, las de más fácil puesta en práctica.


CONCLUSIONES

Después de estudiar el entorno y de realizar el análisis de la implementación del procedimiento en los dos restaurantes seleccionados, se debe concluir enfatizando que:

1. La gestión por procesos es el fundamento de toda metodología para la modificación o mejora de procesos de carácter estratégico, operacional y de soporte en organizaciones gastronómicas, demostrado en el desarrollo del artículo.

2. En el caso de las organizaciones gastronómicas, la implementación de un procedimiento para el diagnóstico de los procesos de prestación de servicio ha permitido la propuesta de un conjunto de acciones de mejoras que deben contribuir al cumplimiento de los estándares de calidad identificados en el manual de procedimientos y al nivel de satisfacción de clientes internos, y externos, así como, al mejoramiento de los indicadores de eficiencia, eficacia y competitividad.

3. El cliente externo debe percibir algún resultado real de la mejora en su experiencia en restaurantes especializados, lo que no garantiza una mejora en el nivel de satisfacción completa de las expectativas y percepciones, debido a la naturaleza multifactorial del objeto de estudio.

4. Los resultados obtenidos en la investigación, permitieron describir un procedimiento integral para el diagnóstico de los procesos de prestación de servicios gastronómico, lo que contribuye, a la organización de equipos para la identificación, modelación, análisis y mejora de los procesos operativos en organizaciones hoteleras. 

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Beltrán Z. J. (2011). "Guía para la gestión basada en procesos". Instituto Andaluz de Tecnología. <http://www.centrosdeexcelencia.com/wp-content/uploads/2016/09/guiagestionprocesos.pdf> (23-01-2018).

Díaz V., J. (2009). "Estudio de los elementos de gestión empresarial que tienen incidencia en la eficiencia del proceso de alimentos y bebidas del hotel Sol Palmeras". Universidad de Matanzas, p. 86. (Tesis de grado. Original no publicado).

FD X 50-176. (2013). "Gestión de la Calidad, Gestión de los Procesos. Normalización Francesa". <https://qualitasbiblo.files.wordpress.com/2013/01/norma-francesa-fd-x-50-176-gestic3b3n-de-los-procesos.pdf> (23-01-2018).

Ferrer, M.A; Gamboa, T. (2011). "Indicadores para el control de procesos básicos en hoteles". Actualidad Contable FACES, año 7, N°8, enero-junio, 50-61.

Galloway D., (2010). Mejora Continua de Procesos. Barcelona, Decimosegunda edición: Ediciones 2000, S.A.

Herrera M., Y. (2013). Diseño de un sistema de gestión por procesos para un restaurante hornados Dieguito. (Tesis de grado. Original no publicado).

Landaburro N., J. (2010). Mejora de procesos en el restaurante Palacio de Valle, hotel Jagua, destino Cienfuegos. Universidad de Matanzas, p.80 (Tesis de maestría. Original no publicado).

Medina L., A. (2010). Selección de los procesos claves de una instalación hotelera como parte de la gestión y mejora de procesos. Revista Retos Turísticos. Volumen VII, Número 3.

Negrin S., E. (2011). "Experiencias sobre el mejoramiento de la Administración de Operaciones en empresas hoteleras", en Actas del V Encuentro

Internacional de Ciencias Empresariales "CIEMPRES V", ISBN 959-16-0132-8: Cuba.

Norma Técnica Ecuatoriana. "Sistema de gestión integral de la calidad, ambiente, seguridad y salud en el trabajo en alimentos y bebidas". NTE INEN XX: 2015. <http://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2015/06/NORMA-PILOTO-ALIMENTOS-Y-BEBIDAS-MARCA-Q.pdf> (22-01-2018)

Ramos I., L. (2012). "Evaluación y análisis de eficacia y eficiencia en restaurantes. Caso: restaurante especializado en comida internacional". Revista Ingeniería Industrial-Año 11 N°1: 51-67. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4095250.pdf> (02-02-2018)

Santa Cruz, L. (2010). Diagnóstico de calidad en el restaurante italiano Maraka's del hotel Saint John's. Universidad de la Habana, p. 108 (Tesis de grado. Original no publicado).

Schmal, R. F., & Olave, T. Y. (2014). Optimización del proceso de atención al cliente en un restaurante durante periodos de alta demanda. Revista de Información tecnológica, 25(4), 27-34.

Torres C., O. (2011). Estudio de gestión por procesos en restaurantes especializados. Caso de estudio hotel Barceló Marina Palace. Universidad de Matanzas, p. 120 (Tesis de maestría. Original no publicado).



ANEXOS

<i>Descripción de las Fases</i>	<i>Descripción de las tareas a realizar</i>
<i>Fase I Diagnóstico de la situación actual</i>	<i>Análisis en la organización de servicios gastronómicos de los aspectos propuestos en el procedimiento.</i>
<i>Fase II: Preparación para la ejecución del diagnóstico</i>	<i>Constituir el grupo de especialistas de Alimentos y Bebidas. Listado y clasificación de los procesos. Designación de los responsables y formación de los equipos de trabajo. Entrenamiento a los equipos de trabajo.</i>
<i>Fase III: Identificación y selección de procesos para el diagnóstico</i>	<i>Identificación y selección de los procesos de prestación de servicios en restaurantes a la carta tipo gourmet, temáticos y especializados.</i>
<i>Fase IV: Caracterización de los procesos a diagnosticar</i>	<i>Confeción e implementación de los mapas de procesos detallados. Identificación de elementos que caracterizan al proceso.</i>
<i>Fase V Determinación de reservas de mejora y establecimiento de propuestas de programas</i>	<i>Determinación de reservas de mejoras. Propuesta de cambios/mejoras/solución.</i>
<i>Fase VI Selección y aprobación de propuestas</i>	<i>Exposición de las propuestas. Aprobación de las alternativas factibles</i>
<i>Fase VII: Implementación de las propuestas de mejoras.</i>	<i>Implementación a partir de las propuestas. Elaboración del plan de implementación, indicando responsable, tiempo y necesidades de capacitación.</i>

Tabla 1.1 Elaboración del listado de fases y etapas para la realización del estudio del enfoque de proceso para restaurantes a la carta tipo gourmet, temáticos y especializados.
Fuente: Relaborado a partir de Torres C., O. Proyecto de Maestría, 2011, págs. 26-48

<i>Entradas</i>	<i>¿Qué inicia este proceso? ¿Cuáles son las entradas? ¿Son las que se requieren? ¿Se reciben a tiempo? ¿Cuáles son los requisitos y como se miden?</i>
<i>Recursos</i>	<i>¿Qué recursos y equipos se requieren para completar el proceso? ¿Es el equipo adecuado y recibe mantenimiento? ¿Cuáles son los requisitos de competencia para el Personal? ¿Existen evidencias de que el personal está bien entrenado? ¿Están disponibles toda la información y conocimientos necesarios?.</i>
<i>Pasos</i>	<i>¿Cuáles son los pasos del proceso? ¿Qué sucede en cada paso del proceso? ¿Por qué se hace este paso? ¿Está debidamente definido el método para realizar este paso del proceso? ¿Están claros los estándares de desempeño de este paso?</i>
<i>Controles</i>	<i>¿Cómo están definidos los controles en el proceso? ¿Se aplican los controles como se describen? ¿Se adoptan las acciones correctivas cuando se requieren? ¿Quiénes son los responsables del control del proceso? ¿Cómo están definidas sus responsabilidades y autoridad?</i>
<i>Resultados</i>	<i>Determinación de reservas de mejoras. Propuesta de cambios/mejoras/solución. ¿Cuál es el propósito del proceso? ¿Quiénes son los clientes del proceso?</i>

Tabla 1.2 Lista de comprobación para el análisis del proceso en Alimentos y Bebidas.
Fuente: Adaptado de Cabrera García, Y. (2009): Mejora de proceso con enfoque de competencia en el Hotel Villa Cuba Resort". Trabajo de Diploma. Universidad de Matanzas, p. 42.

