



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES
CAMPUS ARAGÓN

IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CALIDAD (ISO 9000) A UNA EMPRESA DEL SERVICIO RESTAURANTERO.

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE :

INGENIERO MECÁNICO ELECTRICO

(A R E A I N D U S T R I A L)

P R E S E N T A N :

PANIAGUA ZAVALA OMAR

SÁNCHEZ CUEVAS VICTOR MANUEL

ASESOR: M. en I. ULISES MERCADO VALENZUELA



MÉXICO,

2005

m. 342417



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

AGRADECIMIENTOS

A DIOS

Agradezco antes que nada a mi Señor y Salvador Jesucristo, ya que con su ayuda y protección he llegado hasta aquí, y se confiadamente que puedo decir “EBENEZER” hasta aquí me ha ayudado Jehová.

A MI MADRE

Que con su amor, cuidados, cariño y comprensión me ha sabido guiar por el buen camino, enseñándome principios, comprendiendo que con amor todo se puede. Y gracias a eso he llegado a este paso de mi vida.

A MI PADRE

Pues a pesar de la distancia su apoyo y amor siempre han estado presentes en mi vida. Al igual que sus consejos para poder salir adelante.

A MI FAMILIA

Pues tanto la materna como la paterna han estado conmigo en todo momento, ayudándome en todos los rubros de mi vida, tanto dentro como fuera de la escuela, ¡GRACIAS FAMILIA!

Atentamente:

VICTOR MANUEL SÁNCHEZ CUEVAS

IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE
CALIDAD (ISO 9000) A UNA EMPRESA
DEL SERVICIO RESTAURANTERO

OBJETIVO GENERAL:

“Desarrollar una metodología para lograr un buen funcionamiento en el servicio a clientes, y mejorar los estándares de calidad que se brindaran a través de sus equipos, instalaciones y personal”

OBJETIVOS PARTICULARES:

- ✓ Establecer y definir la palabra calidad para el ramo restaurantero.
- ✓ Comprender la importancia de la aplicación del sistema de calidad ISO 9000 para un restaurante.
- ✓ Dar un servicio y propuestas atractivas para los clientes.
- ✓ Controlar directa y diariamente el cumplimiento de las normas establecidas de calidad e higiene.
- ✓ Velar por la calidad general del servicio, incluido el valor nutritivo y la variedad.

INTRODUCCIÓN

Los sistemas de calidad día con día son mas exigentes y rigurosos en todos los sectores, tanto industriales, de producción, o de servicio; debido a que con los productos o servicios que las empresas ofrecen, tienen que alcanzar las expectativas de los clientes, así como satisfacer plenamente sus necesidades.

En esta tesis tratamos de abordar un tema dentro del sector servicios, específicamente en el área restaurantera, y dentro de este ámbito aplicar de la mejor manera posible y sistemática los estándares internacionales de calidad para los procesos de producción, servicio, abastecimiento y prevención de nuevos errores, todo esto para lograr una mejora continua de los procesos del mismo.

Los sistemas de calidad estarán enfocados en los procesos para lograr su estabilidad y mejora continua, estos sistemas estarán diseñados de acuerdo a los planes estratégicos de la empresa, basados en sus objetivos, misión, productos, precio y servicio.

El restaurante, como una empresa que se encuentra dentro del sector servicios, debe tratar siempre de ir mas allá de las expectativas de los clientes, para así, mantenerlos cautivos y constantes; para lograr esto, permanente debe estar innovando y a su vez mantener los estándares de calidad para el desarrollo óptimo del servicio que ahí se ofrece.

Al implementar los requerimientos de la norma ISO 9000 en este restaurante, se le dará al cliente una garantía de satisfacción y tranquilidad en todos los rubros, puesto que al certificarse, el restaurante logrará alcanzar niveles altos de excelencia, liderazgo y calidad.

INDICE

Tema	Página
Objetivos (particular y general)	3
Introducción	5
Índice	6
Capítulo 1 "La norma ISO 9000 y sus implicaciones con la calidad".	9
Sistema de calidad (<i>Grado, Clase</i>)	11
Círculos de calidad,	15
Calidad y coste	15
Alta y baja calidad; mala y buena calidad	16
Características de calidad	17
Principios de gestión de la calidad	18
Calidad, confiabilidad y seguridad	19
Parámetros de calidad.	20
Normas de calidad	20
Diagramas de flujo en el proceso.	22
Características de los servicios	25
ISO 9000	29
Los estándares internacionales ISO 9000	29
Utilización mundial del ISO 9000	31
¿Qué hay con respecto a México?	32
¿Cómo trabajan las series ISO 9000?	33
¿ISO 9001 aplica a industrias de servicios?	36
Estrategia para implantar el ISO 9000	36
Ventajas e inconvenientes de la certificación ISO 9000	37
Capítulo 2 "Sistema de trabajo de un restaurante"	39
Reseña histórica	41
Restaurantes	43
Organigrama de un restaurante	45
Condiciones generales	49
Condiciones particulares	51
Áreas de trabajo	52
Equipo de trabajo	55
Normas en el servicio	56
Capítulo 3 "Caso Práctico, Restaurante ABC"	59
Descripción de la empresa	61
Sistema de gestión de calidad	62
1.1 Requisitos generales	62
1.2 Sistemas de calidad	62
1.3 Manual de calidad	62
1.4 Control de documentos	63
1.5 Control de los registros de calidad	66

Responsabilidad de la dirección	68
2.1 Compromiso de la dirección	68
2.2 Enfoque al cliente	68
2.3 Política de calidad	72
2.4 Planificación de la calidad	72
2.4.1 Objetivos de la calidad	72
2.4.2. Planificación de la calidad	73
2.5 Responsabilidad, autoridad y comunicación	75
2.5.1. Responsabilidad y autoridad	75
2.5.2. Comunicación interna	77
Gestión de los recursos	78
3.1 Suministro de recursos	78
3.2 Recursos humanos	79
3.2.1. Asignación del personal	79
3.2.2. Capacitación	82
3.2.3. Medición de la efectividad de los procesos	83
3.3 Instalaciones	83
3.4 Entorno de trabajo	85
3.4.1. Clasificación	85
Realización del producto	87
4.1 Planificación de los procesos de realización	87
4.2 Revisión del contrato	87
4.3 Comunicación con los clientes	88
4.4 Entradas al diseño y desarrollo	89
Compras	91
5.1 Políticas y procedimientos	91
5.2 Funciones del departamento de compras	91
5.3 Canalización de compras	91
5.4 Documentos	92
5.5 Manejo y almacenaje	96
5.5.1. Manejo	96
5.5.2. Almacenaje	96
Medición, Análisis y mejora	100
6.1 Planificación	100
6.2 Medición y seguimiento	100
6.2.1. Satisfacción al cliente	100
6.2.2. Auditoría interna	100
6.3 Control de productos no conformes	103
6.4 Acciones preventivas	104
Apéndice	105
Bibliografía	113

CAPITULO 1

LA NORMA ISO 9000 Y SUS IMPLICACIONES CON LA CALIDAD

SISTEMA DE CALIDAD

La calidad implica "hacer las cosas como espera el cliente" a la primera. La eficacia y la eficiencia en los procesos de la prestación de los servicios turísticos reduce los costes en los que incurre la empresa, al no existir la necesidad de reiniciar, repetir o enmendar procesos ya realizados.

Calidad: Conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confieren la aptitud para satisfacer las necesidades explícitas o implícitas preestablecidas.

Aseguramiento de Calidad: Conjunto de actividades planeadas y sistemáticas, que lleva a cabo una empresa, con el objeto de brindar la confianza apropiada, de que un producto o servicio cumple con los requisitos de calidad especificados.

Control de Calidad: Conjunto de métodos y actividades de carácter operativo, que se utilizan para satisfacer el cumplimiento de los requisitos de calidad establecidos.

Administración de Calidad: Función general de la administración que determina e implanta la política de calidad que incluye la planeación estratégica, la asignación de recursos y otras acciones sistemáticas en el campo de la calidad, desarrollo de actividades operacionales y de evaluación relativas a la calidad.

Política de Calidad: Conjunto de directrices y objetivos generales de una empresa relativos a la calidad y que son formalmente expresados, establecidos y aprobados por la alta dirección.

Plan de Calidad: Documento que establece las prácticas operativas, los procedimientos, los recursos y la secuencia de las actividades relevantes de calidad, referentes a un producto, servicio, contrato o proyecto en particular.

Sistema de Calidad: Estructura organizacional, conjunto de recursos, responsabilidades y procedimientos establecidos para asegurar que los productos, procesos o servicios cumplan satisfactoriamente con el fin al que están destinados y que están dirigidos hacia la administración de la calidad.

La palabra *calidad* tiene varios significados: "un grado de excelencia, la conformidad con los requerimientos, la totalidad de funciones del producto o servicio que satisfacen las necesidades especificadas, la aptitud para el uso, la ausencia de defectos, imperfecciones o contaminación (una frase que está ganando popularidad) o el deleite de los clientes."

La definición "aptitud para el uso" es la más breve, se recuerda más fácilmente, engloba muchas características a las que se refieren distintos autores, además de que puede usarse cuando se toman decisiones sobre calidad.

Existen muchas definiciones para la palabra calidad, muchos autores que dan su propia definición e incluso normas que establecen el significado de la misma, si hacemos un análisis de diferentes definiciones y las englobamos en una sola definición podremos considerar que:

"La calidad se puede definir como un conjunto de características de un elemento que le confiere la aptitud para satisfacer necesidades explícitas e implícitas".

En el ámbito de la calidad, muchos términos de uso frecuente se emplean con un sentido específico o restringido en comparación al conjunto de definiciones del diccionario, por razones como; la adopción de una terminología de la calidad por diferentes sectores de negocios e industrias para responder a sus necesidades percibidas específicas y la introducción de una multiplicidad de términos por los profesionales de la calidad en diferentes sectores industriales.

El término calidad en el lenguaje corriente tiene a menudo un sentido diferente para diversas personas. Por lo tanto se tomará como definición en esta tesis la antes mencionada, considerando que existen muchos otros usos de éste término, tales como la conformidad con los requisitos o el grado de excelencia.

Esto puede dar lugar a confusiones y malentendidos. La conformidad con los requisitos puede llevar al argumento que "La calidad cuesta menos". Implicando que el hecho de responder a las necesidades "bien a la primera vez" debería ser muy rentable económicamente.

Por otro lado, el uso de grado de excelencia implica lo opuesto, es decir que "La calidad cuesta más". Un ejemplo de este uso ilustrado por el hecho de que resulta más costoso dirigir un restaurante de alta cocina que una cocina económica.

A fin de evitar la confusión proveniente de los usos opuestos del término calidad, se enfatizó el término grado. El término grado es empleado para describir el sentido de la excelencia técnica. Elementos que tienen el mismo uso funcional pero diferentes requisitos de calidad, son definidos en términos de categoría o clasificación.

Un producto que posee funciones que satisfacen las necesidades del cliente es, por tanto, un producto de calidad. Asimismo, un producto que posea funciones que no satisfacen a los clientes no es un producto de calidad.

Por tanto podemos concluir que el último juez en cuestiones de calidad es el cliente, el cual dará su veredicto final con respecto al producto o servicio otorgado y podrá decir si cubre o no sus necesidades, solamente el puede decidir si la calidad de los productos y servicios que se le suministrarán es satisfactoria, y esto se notará por medio de una realimentación directa, o bien por pérdida de ventas, reducción de la cuota de mercado y, en último extremo, por la pérdida del negocio.

En un ambiente contractual, o en un ambiente reglamentado, tal como el campo de la seguridad nuclear, las necesidades son especificadas mientras que en otros ambientes, las necesidades implícitas deben ser identificadas y definidas.

En muchos casos, las necesidades pueden cambiar con el tiempo, esto implica revisiones periódicas de los requisitos de calidad. Las necesidades son generalmente traducidas en características con criterios específicos. Las necesidades pueden incluir, por ejemplo, aspectos de desempeño, uso, seguridad de funcionamiento (disponibilidad, fiabilidad, mantenibilidad), seguridad, medio ambiente, económicos y estéticos.

El término "calidad" no es usado como un simple término para expresar un grado de excelencia en un sentido comparativo, ni es usado en un sentido cuantitativo para evaluaciones técnicas. Para expresar este significado, debe ser usado un adjetivo calificativo. Por ejemplo, su uso puede ser hecho en las siguientes formas:

- a) "Calidad relativa" donde los elementos son categorizados en función de su "grado de excelencia" o de una manera "comparativa".
- b) "Nivel de calidad" es un "sentido cuantitativo" (como es usado en muestreo de aceptación) y "medición de calidad" cuando se llevan a cabo evaluaciones técnicas.

La obtención de una calidad satisfactoria involucra todas las etapas del ciclo de calidad como un todo. La contribución a la calidad de sus diferentes etapas son algunas veces identificadas por separado para enfatizarlas, por ejemplo, calidad debida a la definición de necesidades, calidad debida al diseño del producto, calidad debida a conformidad, calidad debida al soporte del producto, a lo largo de su ciclo de vida.

En algunas referencias, la calidad es identificada como "aptitud para su uso" o "aptitud para el propósito" o "satisfacción al cliente" o "conformidad con los requisitos". Estos representan solamente ciertas facetas de la calidad, tal como se define arriba. Existen otras consideraciones para la implementación de la palabra *calidad*, tales como grado y clase.

Grado

"Las diferencias en el funcionamiento del producto o servicio y los grados de refinamiento son diferencias de *grado*." Los hoteles se clasifican, según el número de servicios que proporcionan, en hoteles de una estrella, dos estrellas, tres estrellas, etc. Los motores de los coches se gradúan según las diferentes funciones que proporcionan: el modelo básico L; el LX, con más funciones; el GTX, etc., si un servicio de grado bajo cubre las necesidades para las que ha sido diseñado, entonces posee la calidad adecuada.

Si un producto o servicio de grado alto falla en los requerimientos para los que ha sido diseñado, entonces es un producto o servicio de baja calidad, independientemente de que cumpla los requerimientos para el grado menor. Cuando el cliente cambia sus expectativas, lo que era aceptable en un momento con un determinado grado puede comenzar a no ser aceptable, haciéndose necesario redefinir los grados.

Cuando los procesos de fabricación son propensos a variaciones incontrolables, con frecuencia se tienen que graduar los productos, como un método de selección. El producto que no tiene imperfecciones será el que tenga el grado mayor y, por consiguiente, deberá ser el de mayor precio. Cualquier producto con alguna imperfección tiene por lo tal menor grado y su precio de venta será más bajo.

Por ejemplo en los equipos de medición, entre más exacto sea el equipo tendrá un mayor grado y por consiguiente su costo tiende a ser más o tal vez mucho más elevado que un equipo de medición que incluso sea de la misma marca y de las mismas características pero, que su exactitud sea menor, por consiguiente su grado será menor y esto se ve reflejado en el costo de venta de tal equipo. Decir que estas diferencias no son diferencias en cuanto a calidad sería engañoso, ya que todos los productos se diseñan para cumplir las especificaciones de mayor grado. Existe por tanto un rango en el que la calidad del producto puede variar y crear clientes satisfechos. Fuera de este rango más bajo, todos los productos o servicios son considerados de mala calidad.

Clase

"Las diferencias de propósito son las diferencias de *clase*." Por ejemplo un coche de lujo pertenece a una clase diferente a la de un sedan. Cada uno ha sido diseñado con un propósito totalmente diferente. Un coche que sea considerado de lujo y que tenga fallas constantes al arrancar es un coche de baja calidad, mientras que un sedan que no tenga fallas al arrancar es un coche de buena calidad, asumiendo que todas las demás funciones sean iguales.

Cada producto o servicio está diseñado para cubrir ciertas necesidades y por lo tanto no se pueden clasificar en general por que cada uno es diseñado para cubrir ciertos requerimientos especificados por el cliente según la *clase* de servicio o el fin con el que se crean y cada uno define su propia clase y grado de calidad.

Por consiguiente, y teniendo en cuenta que los esfuerzos de la unidad de negocio (empresa o establecimiento turístico) deben orientarse hacia la consecución de la satisfacción de los consumidores en el momento y circunstancia previstos, es posible, partiendo de un adecuado conocimiento de la demanda, mejorar la calidad del producto o servicio, sin que, necesariamente, dicha calificación incida en la partida de costes.

Círculos de calidad

La idea básica de los Círculos de Calidad consiste en crear conciencia de calidad y productividad en todos y cada uno de los miembros de una organización, a través del trabajo en equipo y el intercambio de experiencias y conocimientos, así como el apoyo recíproco. Todo ello, para el estudio y resolución de problemas que afecten el adecuado desempeño y la calidad de un área de trabajo, proponiendo ideas y alternativas con un enfoque de mejora continua.

Definiciones:

Un Círculo de Calidad es un pequeño grupo de personas que se reúnen voluntariamente y en forma periódica, para detectar, analizar y buscar soluciones a los problemas que se suscitan en su área de trabajo.

Un Círculo de Calidad está formado por pequeños grupos de empleados que se reúnen e intervienen a intervalos fijos con su dirigente, para identificar y solucionar problemas relacionados con sus labores cotidianas.

Un Círculo de Calidad está integrado por un reducido número de empleados de la misma área de trabajo y su supervisor, que se reúnen voluntaria y regularmente para estudiar técnicas de mejoramiento de control de calidad y de productividad, con el fin de aplicarlas en la identificación y solución de dificultades relacionadas con problemas vinculados a sus trabajos.

Calidad y coste.

Philip Crosby publicó en 1979 su libro *Quality is Free* (La Calidad es Gratis), que causó un gran revuelo entre los ejecutivos, ya que ellos pensaban que la eliminación de los defectos era un coste incorporado a la ejecución de cualquier

negocio. Lo que Crosby decía era que, si elimináramos todos los errores y se conseguían cero defectos, no solo se reducirían los costes sino que también aumentaría el nivel de satisfacción del cliente en varios órdenes de magnitud. De hecho, existe el coste de hacer las cosas bien a la primera y el de no hacerlas bien a la primera. Estos últimos son los costes de calidad o el coste en el que se incurre cuando es posible fallar.

Si el fallo de un producto, un proceso o un servicio no es posible, entonces no hay costes de calidad. Los costes se podrían clasificar en costes evitables y costes inevitables. Hay que pagar por el trabajo, los materiales, los recursos, las máquinas, el transporte, etc. Estos costes son inevitables, pero también pagamos algunos costes que cubren la prevención, detección y eliminación de errores. Existe un coste básico para el caso de que los fallos no sean posibles y existen los costes adicionales para prevenir y detectar fallos, y corregir errores cuando los programas de prevención y detección de fallos han sido inefectivos.

Si se reduce la complejidad y se instalan medidas para la prevención de fallos se gastaría menos en la detección y corrección de los mismos. Hay que realizar una inversión inicial pero, a largo plazo, lo que permitiría cumplir con los requerimientos del cliente a un coste mucho menor que lo que se gastaría normalmente. Actualmente, algunos clientes obligan a sus proveedores a reducir los costes internos, para que puedan ofrecer los mismos productos a precios más bajos.

Alta y baja calidad; mala y buena calidad.

Cuando un producto o servicio satisface nuestras necesidades, lo primero que pensamos es que es de buena calidad y, en caso contrario, cuando no las satisface, decimos que el producto o servicio es de mala calidad. Cuando el producto o servicio excede de nuestras necesidades, entonces diríamos que es de alta calidad y, por el contrario, cuando falla muy por debajo de nuestras expectativas o que no cubre con nuestras necesidades, entonces diríamos que es de baja calidad.

Todas estas medidas de calidad son subjetivas, porque un producto o servicio puede que satisfaga las necesidades de un consumidor pero no satisfaga las necesidades de otro con especificaciones similares, pero esto no nos dice si el producto es de buena, alta, o de mala calidad en pocas palabras lo que es bueno para unos puede ser malo para otros.

En los países subdesarrollados cualquier producto que se adquiera a bajos costos, suele ser bienvenido sin importar las condiciones en que se encuentre. Cuando no se tiene nada, incluso los peores bienes son mejores que ninguno.

No es necesario que un producto tenga defectos para considerar que este es de mala calidad; puede que no tenga las características que se esperaban, tal como que el acceso para su mantenimiento no sea tan bueno. Son las características de diseño las que hacen que el producto sea vendible.

Los productos y servicios conformes con los requerimientos del cliente se consideran como productos de calidad aceptable. Sin embargo, necesitamos expresar nuestra satisfacción con los productos y servicios, aunque sea mediante el uso de términos subjetivos tales como alta, baja, buena y mala calidad. Si un producto que cumple con los requerimientos del cliente es de calidad aceptable, ¿Cómo llamamos a uno que no cumple los requerimientos o quizá los excede?, un producto aceptable que presenta una mancha la cual no interfiere en el desempeño del mismo ¿se convierte en un producto no aceptable? ¡Quizá no! Puede ser todavía muy superior en sus características y funciones respecto a otros productos de la competencia. Aunque no son medidas, estos términos subjetivos permiten a los clientes medir los productos y servicios en términos de la satisfacción de sus requerimientos y, por tanto, son adecuados para dicho propósito.

Sin embargo, la empresa que suministra los productos y servicios, necesita medios más precisos para medir la calidad y, por consiguiente, para el proveedor, un producto de calidad es aquel que cumple por completo los requerimientos establecidos por el cliente.

Características de calidad.

Cualquier función o característica de un producto o servicio que sea necesaria para satisfacer las necesidades del cliente o para alcanzar la aptitud para el uso es una *característica de calidad*. Cuando se trata de productos, las características son por lo regular características técnicas, mientras que las características de calidad de los servicios tienen una dimensión humana. En la tabla 1 se facilitan algunas características típicas para la calidad.

Éstas son las características esenciales que se tienen que especificar, y su realización se tiene que controlar, asegurar, mejorar, dirigir y demostrar.

Cuando se cuantifica o califica el valor de estas características se habla en términos de requerimientos de calidad o requerimientos para la calidad.

Se define como los requerimientos para la calidad a *una expresión de las necesidades o su traducción a un conjunto de requerimientos establecidos de forma cualitativa y cuantitativa para las características de una entidad, que permita su realización y examen.*

Aunque esta definición es bastante compleja, se necesitaba hace tiempo para poder eliminar la confusión entre requerimientos de calidad y requerimientos técnicos. Los requerimientos técnicos de un producto o servicio son requerimientos de calidad.

Características de calidad del producto:

Accesibilidad	Inter cambiabilidad	Susceptibilidad
Disponibilidad	Mantenibilidad	Almacén habilidad
Apariencia	Olor	Gusto
Adaptabilidad	Operabilidad	Comprobabilidad
Limpieza	Portabilidad	Seguimiento
Consumo	Producibilidad	Toxicidad
Durabilidad	Confiabilidad	Transportabilidad
Emisión	Reparabilidad	Vulnerabilidad
Inflamabilidad	Seguridad	Peso
Flexibilidad	Protección	
Funcionalidad	Tamaño	

Características de calidad del servicio:

Accesibilidad	Credibilidad	Honestidad
Precisión	Formalidad	Puntualidad
Cortesía	Eficiencia	Rapidez de respuesta
Confort	Efectividad	Confiabilidad
Competencia	Flexibilidad	Seguridad

TABLA I. Características de calidad en el producto y servicio

Principios de gestión de la calidad

- A) Enfoque al cliente. Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas.
- B) Liderazgo. Los líderes establecen unidad de propósitos y orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a participar activamente en el logro de los objetivos de la organización.
- C) Participación del personal. El personal de todos los niveles es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean utilizadas para el beneficio de la organización.

- D) Enfoque de procesos. Un resultado deseado se alcanza más fácilmente cuando los recursos y las actividades relacionadas se gestionan como un proceso.
- E) Gestión enfocada en sistemas. Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la efectividad y eficiencia de una organización para lograr sus objetivos.
- F) Mejora continua. La mejora continua del desempeño general de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.
- G) Toma de decisiones basadas en hechos. Las decisiones efectivas están basadas en el análisis de datos y de información.
- H) Relaciones mutuamente beneficiosa con el proveedor. Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación de beneficio mutuo incrementa la habilidad de ambos para crear valor.

Calidad, confiabilidad y seguridad.

Se dice que la calidad es una característica no dependiente del tiempo, mientras que la confiabilidad es una característica dependiente del tiempo. Se dice que la calidad es la conformidad con la especificación, independientemente de si la especificación realmente cumple con las necesidades del cliente o de la sociedad.

Si un producto o servicio no es confiable, entonces es claramente no apto para su uso, y por tanto de mala calidad. Si un producto es confiable, pero emite gases tóxicos, es demasiado o poco robusto, también es de mala calidad. También, si un producto es inseguro, su calidad será mala, aún cuando pueda cumplir sus especificaciones.

En tales casos, la especificación no es un verdadero reflejo de las necesidades del cliente. Una central nuclear puede cumplir con todos los requerimientos de seguridad especificados, pero si la sociedad pide estándares de seguridad mayores, entonces la central no está cumpliendo los requerimientos de calidad de la sociedad, aún cuando cumpla los requerimientos del cliente inmediato. Por consiguiente, tiene que identificar quienes son los clientes auténticos para determinar las características de calidad que necesita satisfacer. Los clientes no son únicamente los compradores, sino también los usuarios, consumidores, accionistas y la sociedad en general.

Son las necesidades de todas estas personas las que se tienen que satisfacer para conseguir las metas más adecuadas de calidad.

Los requerimientos de la sociedad son las *obligaciones que resultan de las leyes, regulaciones, reglas, códigos, estatutos y otras consideraciones*, y el estándar advierte que todos los requerimientos de la sociedad deberían tenerse en cuenta cuando se definen los requerimientos para la calidad como lo refieren algunas normas en sus puntos.

Parámetros de calidad.

Las diferencias de diseño pueden señalarse por el grado o clase, pero también pueden ser resultado de la poca atención prestada a las necesidades del cliente.

No es suficiente con fabricar productos que sean conformes con las especificaciones, o suministrar servicios que cumplan los requerimientos de dirección. La calidad es un compuesto de tres parámetros: "calidad de diseño, calidad de conformidad y calidad de uso."

La calidad del diseño.

Es el grado en el que el diseño refleja un producto o servicio que satisface las necesidades del cliente. Todas las funciones necesarias tienen que ser diseñadas como parte del producto o servicio desde el comienzo.

La calidad de conformidad.

Es el grado en el que el producto o servicio cumple con el estándar de diseño. El diseño tiene que ser finalmente reproducido en el producto o servicio.

La calidad de uso.

Es el grado en el que el usuario es capaz de asegurar la continuidad de uso del producto o servicio. Los productos tienen que tener un bajo coste para el propietario, deben ser seguros y confiables, y de fácil mantenimiento y uso.

Normas de calidad.

Las definiciones más antiguas de los que hoy denominamos Normas de Calidad se remontan a épocas muy lejanas; el ábaco utilizado por los Fenicios hace 3,500 años, el codo usado por los Egipcios, las unidades de medida desarrolladas por los Romanos, y así podemos encontrar en la civilización occidental muchas manifestaciones de lo que fueron medios para la instauración de Sistemas de Aseguramiento de la Calidad.

En la Edad Media, con la aparición de los primeros gremios artesanales en Europa, se inicia el concepto de entrenar al personal, para el logro de destrezas específicas, cuando se colocaba a un joven aprendiz al lado de un artesano calificado.

Hoy en día todavía prevalece esta práctica en muchas empresas. Complementario al concepto de entrenamiento, el artesano era responsable del desempeño y confiabilidad del producto que se despachaba; esto quizá sea el ejemplo más antiguo de lo que hoy en día se denomina Calidad. La persona que diseñaba y fabricaba un producto que se desempeñaba bien, podía prosperar y ser importante.

En el siglo XVII, la Armada Británica, contrató un secretario de nombre Samuel Pepys, el cual modernizó la fuerza naval y creó los fundamentos para lo que posteriormente fue la Armada Británica. Pepys introdujo el concepto de Procura para definir normas en el almirantazgo. Este primer ejemplo de lo que es "Evaluación de Compradores" en los tiempos modernos. Los productos que adquiría la Armada estaban fuera de especificaciones, no llegaban a tiempo o tenían que ser reemplazados.

Al normalizar todo el sistema de compras, Pepys sembró las bases para el poderío naval de los próximos siglos. Con la publicación, en 1776, del libro La Riqueza de las Naciones, de Adam Smith, se instaura el principio de la división del trabajo y se inicia el proceso de quitarle responsabilidad individual al trabajador.

Cuando más de una persona producía un artículo no existía un responsable por la calidad del producto terminado. El desarrollo de la revolución industrial continuó a través de los siglos acentuando esta modalidad. El desarrollo de la administración científica a principios del presente siglo agravó el problema; los empleados se convirtieron en unidades de producción. Tan pronto algo se produjera, inmediatamente se vendía.

En la década de los años veinte fue donde, en verdad, empezó a crearse la conciencia de que era importante elaborar controles matemáticos en el proceso de manufactura. Los doctores Walter Shewhart y E.S. Pearson son los mejores exponentes de esta nueva corriente. La inspección se convirtió en la herramienta para asegurar que los productos se habían manufacturado correctamente.

En la década de los años cincuenta, varios gobiernos (Estados Unidos, Canadá, Inglaterra y Australia) empezaron a imponer conceptos de calidad como un pensamiento gerencial. Este proceso se inició con la industria nuclear y posteriormente siguió en la aeroespacial.

En 1968 el departamento de Defensa Americano, impuso a sus proveedores los requerimientos reguladores denominados MIL-Q-9858. En 1971 el Ministerio de Defensa del reino Unido desarrolló la serie de Normas 05-20 para los proveedores del Sistema de Defensa Militar Británico. En 1979, el British Standards Institute (BSI) publicó la Norma BS 5750, compuesta de tres partes, para los sistemas de calidad.

Esta norma fue rápidamente adoptada en Inglaterra por la compañía telefónica, la eléctrica y organización nacional de distribución de gas. Todos los usuarios de esta norma inmediatamente aceptaron las bondades de la misma.

DIAGRAMAS DE FLUJO EN EL PROCESO.

Un sistema es un conjunto de procesos que son necesarios para cumplir con los objetivos de una organización.

Proceso.- Un proceso es el conjunto de etapas, procedimientos, pasos que se necesita llevar a cabo, para obtener un servicio o producto.

La administración integral de la calidad implica una multitud de tareas variadas pero todas orientadas hacia la satisfacción del cliente.

La producción es el proceso de convertir los recursos de una organización en productos, bienes y servicios. El conjunto de todas las actividades y operaciones interrelacionadas que intervienen para producir bienes y servicios se llama sistema de producción. Esto también es aplicable a un sistema de servicio. En la figura 1 se muestra la ilustración de un sistema.

Al igual que una empresa que presta cualquier tipo de servicio, un restaurante debe tener un sistema el cual determine el curso que se requiere para la organización, cuales son los recursos con los que se cuenta y cuales con los que se debe contar para alcanzar las metas y obtener una buena administración de todos los recursos.

El diagrama de flujo es una herramienta que ayuda a desglosar los diferentes pasos y etapas de un proceso, con la ayuda de esta herramienta se puede encontrar el sobre trabajo, las causas comunes y especiales en un proceso para atacarlas y corregir el error inmediatamente.

En el caso práctico de esta tesis, se demostrará como a través del análisis de recursos con los que cuenta el restaurante, se dará un diagnóstico de la capacidad, la calidad, la eficiencia, la rapidez y la productividad del sistema que

se tiene y se demostrará que con el uso de herramientas de la calidad se puede identificar los puntos críticos.

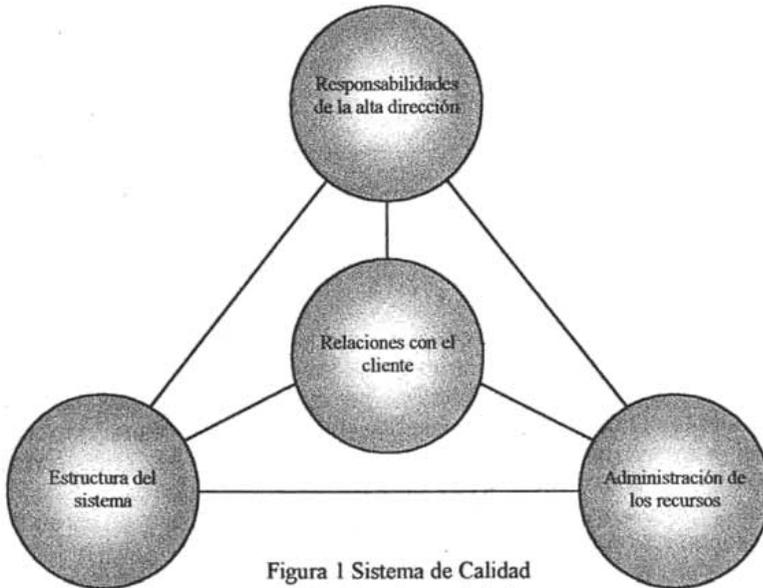


Figura 1 Sistema de Calidad
(Aplicable a los servicios).

Para mejorar un proceso se debe hacer un análisis de las etapas que intervienen en el, y para ello lo más conveniente es realizar un diagrama de proceso para identificar las diferentes etapas del mismo.

Por ejemplo: ¿Cómo se podría entender fácilmente el proceso que se lleva a cabo en una tienda de auto servicio?; Elaborando el diagrama de flujo del proceso.

En algunos casos se pueden presentar dos procesos, como se muestra en la figura 2, si el cliente encuentra lo que está buscando o lo que necesita se produce una ganancia o en caso contrario se produce una pérdida.

Los diagramas de flujo ayudan a las personas que intervienen en el proceso, a comprender mejor el lugar que ocupan dentro de este. Los empleados se dan cuenta de cómo y en dónde encajan en el proceso y quién es su proveedor y quién su cliente.

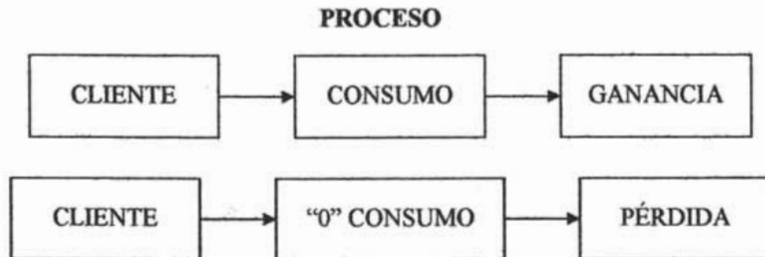


Figura 2

El diagrama de flujo del proceso de producción o servicio es una representación gráfica en la que se muestran todos los pasos adecuados y en secuencia del proceso y cómo se relacionan, ya que usan símbolos que describen los diferentes tipos de las operaciones, es tan solo una figura un proceso, pero es de gran ayuda para definir detalles importantes en cada etapa, como por ejemplo si se tiene el personal suficiente en esa etapa o si se tiene personal de más, en que punto se está frenando la producción o en otras palabras para detectar los "cuellos de botella" en el proceso, etc.

Para poder elaborar un diagrama de flujo del proceso, es necesario considerar el equipo, el personal, los supervisores, administradores y clientes.

En nuestro caso práctico los diagramas de flujo se pueden utilizar, para identificar gráficamente cuales son los puntos en donde existe la mayor deficiencia en el servicio, ya sea, en el servicio dado a los clientes, o en el servicio recibido por el restaurante. Por ejemplo:

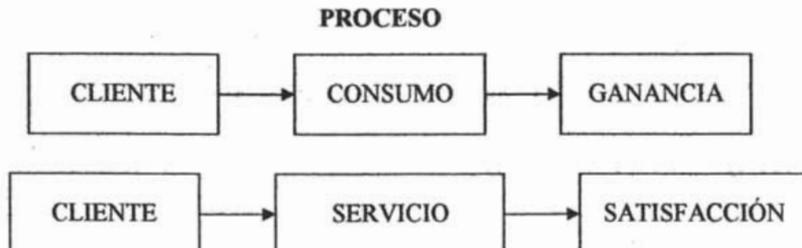


Figura 3

Como se hace un diagrama de flujo.

1. Identificar los pasos principales en un proceso.
2. Identificar los subpasos de cada proceso principal.
3. Identificar los puntos de decisión.
4. Identificar y asignar el símbolo apropiado para cada paso.
5. Verificar el diagrama de flujo, y cerciorarse que no falte ninguna etapa.
6. Checar y revisar periódicamente.

Un diagrama de flujo nos da diferentes formas de ver nuestro proceso, esta herramienta es útil para mejorar nuestro proceso.

Mejorar el proceso utilizando un diagrama de flujo.

Los diagramas de flujo, dan una herramienta de análisis del proceso, pero además mejoran el proceso, para lograr esto, se tienen que eliminar los puntos de decisión; los cuales se pueden convertir en actividades que se pueden volver restricciones, en segundo lugar se tiene que simplificar el proceso combinado y eliminando las actividades que son indispensables. Si se simplifica el proceso, éste se mejora. Ambos pasos aseguran la eliminación de tiempo y gastos innecesarios.

Características de los servicios.

Hay seis características básicas que distinguen los servicios de los productos en general:

1. *Los servicios son más intangibles que tangibles.*

Un producto es un objeto, algo palpable; el servicio es el resultado de un esfuerzo, de una acción. Como regla general, cuando el servicio se vende, no hay algo para ser mostrado que sea tangible, es decir, no puede ser tocado o palpado y no puede definirse o formularse fácilmente. Los servicios se consumen pero no pueden poseerse.

2. *Los servicios son producidos y consumidos simultáneamente.*

Generalmente, los servicios se producen y se consumen al mismo tiempo. Al dar una clase, el profesor produce un servicio educacional que el estudiante va consumiendo. Los servicios primero se venden y después se producen y se consumen simultáneamente. De esta manera, es importante que los servicios sean distribuidos en forma correcta.

3. *Los servicios son menos estandarizados y uniformes.*

Los servicios se basan en personas y equipos, pero el componente humano es el más importante y por esa razón es muy difícil que pueda ser producido siempre de manera uniforme y estandarizada.

4. *Los servicios no se pueden almacenar.*

Una característica del servicio es que, una vez que se produce, debe ser consumido. No hay posibilidad, al contrario del producto, de que pueda ser almacenado para la venta y el consumo futuro.

5. *En general no se puede proteger con patentes.*

Los servicios se copian con facilidad y son difíciles de proteger con patentes. Por esta razón, es importante que el servicio dé una buena imagen de marca para diferenciarse de otros similares de manera estratégica.

6. *Es difícil establecer su precio.*

Como el servicio se apoya en el trabajo humano, los costos de producción varían, pues son estipulados subjetivamente por quien lo produce. "En empresas de servicios, cualquier movimiento o transferencia de un producto incide en el servicio". Por lo tanto, siempre es necesario distinguir el servicio como el resultado de un servicio aunado a un producto.

El servicio se puede comercializar como una sola mercancía, o puede venderse junto con productos tangibles. Según Theodore Levitt la mayor parte de los productos son casi siempre combinaciones de lo tangible y lo no tangible. Un producto se puede ampliar con la introducción de un servicio no esperado, Así por ejemplo, una carrera profesional en una escuela puede ser un producto ampliado cuando se le agregan servicios de excelencia por parte de la facultad correspondiente o por parte de la dirección de la misma.

De esta forma el servicio al cliente es parte de la calidad, una vez que se concibe y se agrega al producto, y este último se amplía por la anexión del servicio. El servicio al cliente es satisfacer al consumidor que adquiere algo, por todos los medios posibles, así que se debe ofrecer:

- a) Todas las satisfacciones (explicaciones de funcionamiento, todas las opciones de utilización) que sean posibles en función del bien adquirido
-

sin limitación anticipada de la duración de esa función, cualquiera que sea el fin esperado, interesado o desinteresado, y ya sea que los medios sean ejecutados gratuitamente o no, que estén previstos o no en el contrato de venta.

- b) Tantas facilidades como sea posible para que el cliente adquiera el bien ofrecido.

La satisfacción del usuario es el elemento fundamental de la noción del servicio al cliente, tanto la preventa como la posventa, o aún en la instalación de un servicio. Sin embargo, la satisfacción del consumidor depende de un gran número de factores objetivos y subjetivos, pues como ya se dijo, la intangibilidad es una característica del servicio.

La *atención* es el talón de Aquiles de los servicios por depender del aspecto humano. Los principales atributos que la conforman, son los siguientes:



Figura 4. Atributos que conforman a la atención.

El individuo puede tener conocimientos y habilidades pero si no tiene la actitud (el comportamiento idóneo al atender el servicio) no se logrará la calidad en el servicio.

Los programas de control de calidad para operaciones de servicio tienen requerimientos especiales que los sistemas de manufactura no cumplen o tienen que llenar.

Un sistema de aseguramiento de la calidad para instituciones de servicio debe ser diseñado para ser más que una orientación al producto en su aspecto de manufactura; deben incluir todos los aspectos del proceso del servicio, desde el punto de vista del cliente, hasta la actitud y el rendimiento del empleado que atiende el servicio.

A continuación se describen algunos de los puntos más importantes que deben ser considerados en las organizaciones que prestan algún tipo de servicio cuando se instituye un programa de calidad, esto con el fin de mejorar el servicio y satisfacer al cliente cada vez que pueda, además que siempre se debe considerar que el cliente cada vez pide más y por tal motivo el programa debe ser actualizado y mejorado constantemente para asegurar que el cliente esté a gusto con el servicio recibido y a su vez con la organización.

- ❖ Las características que deben ser controladas no son tan obvias.
- ❖ La producción y el consumo simultáneo del servicio.
- ❖ Las características intangibles del servicio.
- ❖ Las características importantes del servicio que no se relacionan directamente con el.
- ❖ El comportamiento como la característica de calidad del servicio.
- ❖ La imagen como una característica de calidad.
- ❖ El tiempo como característica de calidad en el servicio.
- ❖ La presencia del cliente en el proceso de producción.
- ❖ Los rangos de varianza y aceptación en los servicios.
- ❖ Las teorías de evaluación del cliente en la calidad de los servicios.
- ❖ El compromiso en el suministro de los servicios.

ISO 9000

ISO es una abreviación de International Organization for Standardization (ISO), que es la agencia especializada en estandarización. Actualmente abarca los estándares nacionales de 91 países. En los Estados Unidos, la representación se llama The American National Standards Institute (ANSI).

ISO comprende alrededor de 180 Comités técnicos. Cada uno es responsable de una o más áreas de especialización que comprende desde asbestos hasta zinc. El propósito de ISO es promover el desarrollo de la estandarización y actividades mundiales relativas a facilitar el comercio internacional de bienes y servicios, así como desarrollar la cooperación intelectual, científica y económica. Los resultados del trabajo técnico de ISO son publicados como estándares internacionales. En este sentido, la ISO 9000 es producto de dicho proceso.

Los Estándares Internacionales ISO 9000.

Los primeros intentos de normalización se dieron en América, principalmente por la expansión de la industria que precedió a la segunda guerra mundial, lo que produjo un incremento en la complejidad del proceso de manufactura y de los productos. Surgieron normas de sistema de calidad y de la inspección que sirvieron de base para otras utilizadas por la OTAN.

Sin embargo, el Reino Unido emitió sus propias normas análogas (Normas de Defensa), introduciendo algunos requisitos para el desarrollo del diseño de un sistema de calidad. Las empresas que tuvieron contratos con la defensa deberían pasar auditorias para poder ser registrados como tales.

Al existir, en la industria, la necesidad de normas de calidad, surgió en 1979 la primera edición de la norma británica BS5750, basada en las de la OTAN. Fue utilizada en forma contractual entre comprador y vendedor y, además, el British Standard Organization (BSO) introdujo un esquema de registros de terceros (organismos independientes), quienes certifican empresas que cumplen con los requisitos de la norma.

El caso de Gran Bretaña, era parecido al que vivía todo el mundo. Por esta razón, en Europa, un comité de la International Standard Organization (ISO), trabajó para elaborar una norma internacional de calidad, basándose en la BS5750, elaboraron las normas de la serie 9000 (ISO-9000 o ISO-9004). Las empresas y los gobiernos han reconocido desde hace mucho tiempo los beneficios de estandarizar las especificaciones para materiales, productos y servicios para ofrecer compatibilidad y facilitar el camino para el comercio internacional y la transferencia de tecnología.

Fundada en 1947, después de una reunión de representantes de 25 países un año antes en Londres, la Organización Internacional de Normalización es la continuación de un esfuerzo de cooperación a nivel mundial para establecer normas para productos industriales que se remonta a principios del siglo y que solamente fue interrumpido por la Segunda Guerra Mundial.

Fiel a su filosofía, la Organización Internacional de Normalización tiene un nombre corto estandarizado, ISO. Aunque parezca ser una abreviatura, es en realidad una palabra de origen griego "isos" o "igual", evitándose así la confusión de las múltiples abreviaturas de acuerdo al idioma de cada país.

A principios de la década de 1980 la International Standard Organization (ISO) inició un arduo trabajo para publicar un sistema normalizado de aseguramiento de la calidad. El ISO fue fundado en 1946 para desarrollar un conjunto de normas para el sector manufacturero, del comercio y la comunicación. Esta organización que se encuentra en Ginebra, está compuesta por 91 países miembros. Todas las normas elaboradas por el ISO no son obligatorias, excepto cuando los países y las industrias las adoptan y les aumentan requerimientos legales.

El esfuerzo inicial culminó con la creación del Comité Técnico denominado TC-176, y por último con la publicación en el año 1987 de la Serie Normas genéricamente referidas como ISO 9000. El comité Técnico TC-176 está formado por tres comités y varios grupos de trabajo ubicados en Ginebra.

En el Comité ISO/TC-176 participaron como asesores cuatro organizaciones nacionales: AFNOR (Association Francaise de Normalisation), ANSI (American National Standards Institute), NNI (Nederlands Normalisatie Institut), BSI (British Standards Institute) y SCC (Standards Council of Canadá).

La norma ISO 9000 se concibió inicialmente con el objetivo de armonizar la gran cantidad de normas ya existentes, tanto nacionales como internacionales. El ISO 9000, "se utiliza tanto en situaciones contractuales como no contractuales" (ANSI ASQC Standard Q 90), en ambos casos la organización proveedora desea instalar y mantener un Sistema de Calidad que le permita optimizar su competitividad y producir el producto terminado con la calidad requerida al menor costo.

A principios de los noventas, la aceptación de ISO 9000 se extendió por Europa Occidental; no obstante, en América del Norte fue en gran parte ignorada. Sin embargo, como cada vez más clientes europeos empezaron a requerir de sus proveedores el cumplimiento con ella, las compañías norteamericanas empezaron a apegarse a ella, empezando con las compañías que exportaban a Europa y extendiéndose después en toda la industria.

Salvo en el caso de que los clientes insistan en ello, la adopción de ISO 9000 es voluntaria, como todas las normas de ISO. Por supuesto, cada vez más clientes insisten, principalmente en Europa.

En Estados Unidos, los tres grandes de la industria automotriz han llegado un poco más lejos, han convenido en una versión de la norma ISO para su industria específica conocida como QS 9000 y se están moviendo rápidamente para requerir que la mayor parte, si no es que todos sus proveedores obtengan dicha certificación.

En todo el mundo, muchas empresas se han constituido como auditorías de ISO 9000, hay alrededor de 70 registradoras en operación en los Estados Unidos. Los auditores ó mas correctamente llamadas las registradoras, llevan una lista por registro de las compañías a las que han revisado y a las que continúan visitando y revisando periódicamente.

Las registradoras están también sujetas al cumplimiento de una norma ISO. El ISO mismo no certifica a nadie – ni registradora, ni compañía – y la "certificación ISO" término que se utiliza en ocasiones, está mal; El término correcto es "certificado ISO 9000" que indica que la compañía ha sido exitosamente auditada por un tercero.

Utilización mundial del ISO 9000

Los países que están adoptando la serie de normas ISO 9000 le asignan un nombre o número consistente con otras normas ya existentes en el país. En los Estados Unidos se han adoptado la serie ISO 9000 como el American National Standard Institute, American Society for Quality Control (ANSI/ASQC) Serie Q90, etiquetando a la Serie ANSI/ASQC Q90, Q91, Q92, Q93 y Q94.

En Inglaterra la Serie ISO 9000 se ha etiquetado como BS 5750. En el sistema Inglés ISO 9001 se designa 5750: Parte I. La Comunidad Económica Europea ha adoptado la Serie ISO 9000 como la Norma Europea EN 29000.

La popularidad de la Norma se debe en parte a su flexibilidad, pero el factor más importante que ha estimulado su uso a nivel mundial es la unificación de doce naciones europeas en un solo bloque para el comercio denominado Comunidad Europea (C.E). La unificación se inició en la medianoche del 31 de Diciembre de 1992. La CE ha adoptado el ISO 9000 como la norma oficial.

El crecimiento de la Comunidad Europea es un sistema que interesa a cualquier empresa consciente de la globalización de los mercados. El 20 de Octubre de 1991, las siete naciones Europeas miembros del European Free Trade Association (EFTA) que incluye a: Austria, Islandia, Liechtenstein, Noruega,

Suecia y suiza, formaron una petición para ser miembros de la C.E. Esto llevaría a la misma a tener un mercado de aproximadamente 500 millones de consumidores. Japón ya adoptó el ISO 9000 como norma oficial, lo mismo hizo China Popular.

¿Qué hay con respecto a México?

El 11 de diciembre de 1990, la Dirección General de Normas de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, a través del Diario Oficial de la Federación, aprobó las primeras ocho normas oficiales mexicanas NOM-CC. Con esta acción, México al igual que los países industrializados adopta el esquema de normalización de la ISO. Esta serie de normas surge como producto de los trabajos de evaluación de sistemas de calidad de proveedores, que realizaba en 1985 Petróleos Mexicanos con apoyo del Instituto Mexicano del Petróleo.

Al llevar a cabo las evaluaciones, se encontró que al igual que Petróleos Mexicanos, otras instituciones de los sectores oficial y privado realizaban tareas similares con sus proveedores; con base en normativas y criterios diversos. Desde entonces surgió, de un grupo de especialistas en evaluaciones de sistemas de calidad bajo la dirección de la gerencia de promoción industrial de Petróleos Mexicanos, y del Instituto Mexicano del Petróleo, la idea de elaborar una normativa nacional que ayudara a establecer los lineamientos generales para el diseño, la implantación y evaluación de sistemas de calidad.

En agosto de 1988, la Dirección General de Normas distribuyó a las cámaras industriales y comités de normalización tres anteproyectos de normas oficiales mexicanas, basadas en las normas ISO 9000, presentados por el Instituto Mexicano del Petróleo, con objeto de recibir comentarios y proceder a su aprobación como normas oficiales mexicanas. Una vez conformado un grupo de trabajo, en marzo de 1989 fueron aprobadas. Posteriormente, el 7 de abril de 1989, la Dirección General de Normas emite una convocatoria para constituir formalmente el Comité Consultivo Nacional de Normalización en Sistemas de Calidad (CCONNSISCAL).

Desde entonces el CCONNSISCAL ha venido trabajando en la elaboración de normas oficiales mexicanas de sistemas de calidad, con la participación creciente de instituciones tanto del sector público como del sector privado. De esta manera la versión mexicana equivalente a las series ISO 9000 se encuentra en las series NOM-CC.

¿Cómo trabajan las Series ISO 9000?

Las series de ISO 9000 son un grupo de 5 individuales, pero relacionadas, estándares internacionales de administración de la calidad y aseguramiento de calidad.

Elas son genéricas, no específicas para cualquier producto. Pueden usarse igualmente para manufactura y servicios industriales. Estos estándares fueron desarrollados para documentar efectivamente los elementos de sistemas de calidad que son instrumentados para mantener un sistema eficiente de calidad en la empresa.

La serie ISO 9000 no especifica la tecnología que debe ser aplicada para la instrumentación de los elementos del sistema de calidad.

Hay algunos beneficios al instrumentar estas series en la empresa. Por ejemplo, esto conducirá a darle calidad al producto o servicio y evitar costos de inspecciones finales, costos de garantías y reprocesos. Adicionalmente, también puede reducir el número de auditorías de los clientes a los procesos de operación.

Cada vez más los clientes aceptan proveedores con sistemas de calidad registrados que han sido evaluados por una tercera persona con base en esos estándares.

ISO 9000 proporciona al usuario una guía para la selección y uso de ISO 9001, 9002, 9003 y 9004. ISO 9001, 9002 y 9003 son modelos de sistemas de calidad para el aseguramiento de calidad externa.

Los tres modelos de aseguramiento de la calidad (9001, 9002, 9003), no fueron escritos para ninguna industria en particular. Son genéricos y la intención es que se puedan adaptar a cualquier tipo de industria.

La naturaleza genérica del modelo de aseguramiento puede ser percibida como un medio de confusión o de sabiduría. La norma no indica como se deben implantar los requerimientos, lo que sí enfatiza es como se debe tratar cada requerimiento.

Considerando que las relaciones cliente-proveedor son esencialmente de obligaciones contractuales, el Comité Internacional TC 176, consciente de esta problemática, organizó los documentos de aseguramiento de la calidad en tres grandes categorías: 9001, 9002 y 9003.

Primera Opción: Es la más amplia de las normas ISO 9000. Se le denomina ISO 9001, cubre aquellas empresas que están involucradas desde el diseño hasta la instalación y el servicio a sus productos.

Segunda Opción: Se le denomina ISO 9002, cubre aquellas empresas involucradas en producción e instalación, usualmente donde la cadena de producción es bastante extendida.

Tercera Opción: Es la más sencilla de implantar, se le conoce como ISO 9003. Es la norma más adecuada para las empresas que tienen un ciclo de manufactura poco intensivo, pero que desean asegurar a sus clientes que están generando un adecuado nivel de inspección y control en los productos terminados.

Los tres modelos fueron desarrollados para ser utilizados en situaciones contractuales tales como aquellas entre un cliente y un proveedor. ISO 9004 proporciona una guía para uso interno para desarrollar sistemas propios de calidad de los negocios que se buscan y para aprovechar oportunidades.

La decisión de qué modelo instrumentar, depende del enfoque de la operación. Por ejemplo, si la empresa diseña su propio producto o servicio, debe considerar el uso de la ISO 9001. Si solo manufactura (trabajando algo también de diseño) deben tomar en cuenta la ISO 9002. Finalmente, si no diseña o manufactura, debe analizar la posibilidad de utilizar la ISO 9003.

Cuando una empresa opta por implantar el sistema ISO y luego certificarlo, tiene que decidir entre 9001, 9002 ó 9003. Las otras normas sirven como guías.

ISO – 8402 **Aseguramiento de la calidad. Vocabulario.** Define los términos que se utilizan en toda la serie de normas de ISO 9000, lo que se hace internamente para cumplir con las expectativas del cliente en cuanto a calidad del producto y, aseguramiento de la calidad.

ISO – 9000 **Administración de la calidad y normas de aseguramiento de calidad-Guías para su selección y uso.** Ayuda a comprender los conceptos de calidad y a decidir entre ISO-9001, 9002 ó 9003.

ISO – 9001 **Sistemas de Calidad – Modelo para aseguramiento de calidad en diseño / desarrollo, producción, instalación y servicio.** Su cumplimiento evidencia que se cumple con los requisitos especificados en el ciclo que va del diseño al servicio postventa. Aplica cuando existe un contrato, requiriéndose demostrar la capacidad de cumplimiento en producción instalación.

- ISO – 9002 **Sistemas de Calidad – Modelo para el aseguramiento de la calidad en la producción e instalación.** Enfocada a las empresas que tienen un diseño o especificaciones permanentes y que sólo tienen que demostrar su capacidad en la producción, la instalación y servicio. Es menos rigurosa que la ISO 9001.
- ISO – 9003 **Sistemas de Calidad – Modelo para aseguramiento de calidad en inspección y pruebas finales.** Aplica cuando no se manufactura el producto o cuando sólo se requiere demostrar la capacidad para la inspección y prueba del producto.
- ISO – 9004 **Administración de calidad y elementos del sistema de Calidad – Guías.** Contiene información sobre los requisitos de las normas ISO – 9001, 9002 ó 9003 y se consulta para apoyar la implantación y el desarrollo del sistema de calidad seleccionado.

Las Normas Oficiales Mexicanas equivalentes a las normas ISO son, respectivamente:

- NOM CC-2 Guías de selección y uso de normas de Aseguramiento de la Calidad.
- NOM CC-3 Modelo para el Aseguramiento de Calidad en el diseño/desarrollo, producción, instalación y servicio.
- NOM CC-4 Modelo para el Aseguramiento de Calidad en producción e instalación.
- NOM CC-5 Modelo para el Aseguramiento de Calidad en inspección y pruebas finales.
- NOM CC-6 Guías para la gestión de la calidad y elementos de sistemas de calidad.

Ninguna de las anteriores es mejor que las otras; mas bien, su aplicación depende de las condiciones del contrato y de la empresa que la implanta. Cuando se "entra" al sistema ISO, deben adquirirse "de primera mano" las normas para leerlas, analizarlas y aplicarlas adecuadamente.

ISO ha estado considerando lineamientos para sectores específicos, para industrias como la automotriz, aparatos médicos y electrónicos contenidos en la norma QS-9000, mencionada a continuación.

QS – 9000 **Administración de calidad "para un sector específico"**. Para que terceros hagan calificaciones independientes de la calidad de sus proveedores.

ISO – 10000 **Administración de Calidad. Conjunto de lineamientos**. Relativos a la auditoria de la calidad. Incluyendo guías para auditar sistemas de calidad tal como el 10011 y guías para el desarrollo de manuales de calidad tal como 10013.

¿ISO 9001 aplica a industrias de servicios?

ISO 9001 aplica tanto a industrias de servicios como a industrias manufactureras. Aunque el lenguaje de los estándares utilizan la palabra "producto" la definición de producto incluye "servicio, hardware, materiales procesados, software y por lo tanto una combinación de estos". Los estándares también presentan (en la introducción) que los requerimientos "son genéricos e independientes de cualquier industria específica o sector económico".

En la práctica, las industrias de manufacturas han comenzado más temprano su certificación que las industrias de servicios. No obstante, no es inherente a la naturaleza del sector, más bien depende muchas veces de lo que esperan los clientes de sus organizaciones proveedoras de bienes o de servicios.

Estrategia para implantar el ISO 9000

La implantación de la norma requiere, definitivamente, de un involucramiento total de la gerencia, a continuación mencionamos las fases para implantar el ISO 9000

1. Entrenamiento de la alta gerencia sobre el ISO 9000.
2. Selección y amplitud de la norma.
3. Estructura para el manejo del proyecto.
4. Elaboración del manual de calidad.
5. Identificar el personal encargado de levantar los procedimientos.
6. Iniciar el proceso de levantar los procedimientos.
7. Documentar las instrucciones de trabajo.
8. Iniciar el contacto con la empresa registradora.
9. Implantar el nuevo modelo diseñado.
10. Realizar la primera auditoria interna.
11. Activar las acciones correctivas.
12. Auditoria de cumplimiento realizada por la empresa registradora.
13. Solucionar discrepancias.
14. Obtención del registro.

Ventajas e inconvenientes de la certificación ISO 9000

Antes de examinar la idoneidad de las ISO 9000 para el sector turístico y restaurantero, será útil analizar las ventajas y los inconvenientes sentidos por las empresas.

Cada vez se efectúan más estudios, a escala tanto nacional como internacional, para examinar las virtudes y defectos de la certificación ISO 9000.

Una encuesta detallada efectuada en 1995 por la Manchester Business School, halló ocho motivos para obtener una certificación, señalados cada uno de ellos al menos por la mitad de quienes contestaron a la encuesta. Son, por orden decreciente de importancia:

1. La probable demanda de los futuros clientes de una acreditación ISO 9000;
2. Aumentar la coherencia de las operaciones en la empresa;
3. Mantener / mejorar la proporción de mercado;
4. Mejorar la calidad de los servicios;
5. La presión por los clientes;
6. Un buen elemento de promoción;
7. Dar mayor eficacia a las operaciones;
8. Mejorar la calidad de los productos.

Esta encuesta concluía también que: "Las pequeñas empresas aspiran fundamentalmente a cumplir la norma con el objetivo de mejorar su proporción de mercado y de promocionarse...". Cuanto mayor es la organización, más probable resulta que ésta cite la presión por los clientes como motivo para lograr una certificación. El sector de los servicios resalta la importancia de incrementar su proporción en el mercado y la necesidad de mejorar la coherencia de sus operaciones y la calidad del servicio

Estos resultados, interpretados dentro de un contexto educativo o formativo, coinciden con los míos propios y mis experiencias con ofertores de servicios. Pero esta misma encuesta permitió detectar también una serie de obstáculos y problemas importantes con respecto a la certificación ISO 9000:

1. El tiempo requerido para escribir el manual.
 2. El intenso papeleo necesario.
 3. Los altos costes de implantación de las normas.
 4. El tiempo requerido para llevar a término la implantación.
 5. Los altos costes de mantenimiento de la norma.
 6. La falta de asesoramiento gratuito.
 7. La falta de coherencia entre los diversos auditores.
-

8. El tiempo empleado en controlar la documentación antes de las auditorias.

Sólo el primero de estos inconvenientes resultó mencionado en la encuesta por más del 30% de los participantes; el último punto lo fue sólo por un 16%. Resumiendo los inconvenientes, la encuesta señalaba:

"Todos los grupos consideraban que el problema fundamental con las ISO 9000 consiste en los elevados costes de implantación, traducidos en tiempo, documentación y dinero empleados. Las pequeñas organizaciones tendían por lo general a considerar los inconvenientes superiores a los beneficios con mayor frecuencia que las grandes empresas. La misma tendencia se apreciaba también con respecto al mantenimiento permanente de la norma".

CAPITULO 2

SISTEMA DE TRABAJO DE UN RESTAURANTE

RESEÑA HISTORICA

Las salidas a comer tienen una larga historia. Las tabernas existían ya en el año 1700 a.C. Se han encontrado pruebas de la existencia de un comedor público en Egipto en el año 512 a.C. que tenía un menú limitado, sólo servía un plato preparado con cereales, aves salvajes y cebolla.

No obstante, los egipcios utilizaban una amplia selección de alimentos: guisantes, lentejas, sandía, alcachofas, lechuga, rábanos, cebollas, carne, miel, dátiles, quesos, mantequilla, etc.

En aquel entonces, las mujeres no podían acudir a estos comedores. Sin embargo, hacia el año 402 a.C. las mujeres comenzaron a formar parte del ambiente de las tabernas. Los niños pequeños también podían asistir si iban acompañados de sus padres pero las niñas no podían hacerlo hasta que no estuvieran casadas.

Los antiguos romanos salían mucho a comer fuera de sus casas; aún hoy pueden encontrarse pruebas en Herculano, una ciudad de veraneo cerca de Nápoles que durante el año 79 d.C. fue cubierta de lava y barro por la erupción del volcán Vesubio.

Después de la caída del Imperio Romano, las comidas fuera de casa se realizaban generalmente en las tabernas o posadas, pero alrededor del año 1200 ya existían casas de comida en Londres, París y algunos otros lugares en las que podían comprarse platos ya preparados. Las cafeterías son también un antepasado de nuestros restaurantes. Estas aparecieron en Oxford en 1650 y siete años más tarde en Londres.

En aquel entonces el café era considerado un "curalotodo". En 1657 podía verse un anuncio que decía: "...el café sana los orificios del estómago, calienta el cuerpo, ayuda a la digestión...es bueno para los resfriados y el catarro..."

Estas cafeterías eran también muy populares en la América Colonial. Había muchas en Boston, Virginia y Nueva York. La palabra cafetería proviene del francés café.

Con la Revolución Francesa, se cambiaría totalmente el montaje de la cocina. Es decir, la cocina pasaría del palacio a la calle. Se iba a popularizar el restaurante, cuyo nombre viene del establecimiento que en 1765, abre sus puertas en las calles de París.

El propietario del primer restaurante se llamaba Boulanger. Él mismo, fue anuncio de su restaurante, puesto que se paseaba ante su puerta vestido con una casaca, un gran cordón, profusión de cintas y espada al cinto.

La palabra restaurante tuvo éxito, y el Dictionnaire de Trevoux, en 1771 definía la palabra *restaurateur* diciendo: los restaurantes, son aquellos que poseen el arte de hacer los verdaderos caldos restauradores y el derecho de vender toda clase de cremas, potajes de arroz, huevos, macarrones, volatería, confituras, compotas y otros platos delicados.

Este establecimiento, a diferencia de los figones, posadas ó tabernas, sólo admite a gente que vaya a comer. Como enseña, presenta una parodia del evangelio "...venite ad me omnes, qui stomacho laboratis ego restaurabo vos...", de este *restaurabo* viene la palabra *restaurante*.

No eran muchos los parisinos que en ese año sabían leer francés y menos aun latín, pero los que podían sabían que Monsieur Boulanger, el propietario, decía: "Venid a mi todos aquellos cuyos estómagos clamen angustiados, que yo los restauraré".

El primer restaurante propiamente dicho tenía la siguiente inscripción en la puerta: "Venite ad me omnes qui stomacho laboratoratis et ego restaurabo vos".

En el momento de la Revolución, la cocina francesa adquiere carta de naturaleza de París y universalidad en el resto. Es el momento en el cual Brillat-Savarin escribe con frialdad epicúrea que el descubrimiento de un plato nuevo tiene mayor utilidad para la humanidad que el de una nueva estrella. Y es el instante en que se abren los grandes restaurantes, la mayoría de ellos, gracias a los antiguos cocineros de la aristocracia. Este es el caso de Beouvilleiers, que mantuvo dos establecimientos: *La Taberna Inglesa* y el segundo con su nombre; ambos de prestigio. Beouvilleiers, era cocinero del exigente conde de Provenza, montó su restaurante en 1792.

En la "Fisiología del Gusto", B.Savarin traza el alargador retrato del personaje. "Beouvilleiers ha sido por más de 15 años el más famoso restaurador de París, el primero que tuvo una sala elegante, camareros bien vestidos, una bodega cuidada y una cocina superior".

Al fin de su vida, publicó una obra de dos volúmenes titulada "L'art de cuisinier". Hasta este libro, jamás el arte de comer había sido tratado con exactitud.

Otro gran restaurante Meot del cocinero del duque de Orleans sobrepaso la celebridad de Beauvilleiers. Meot había fundado su establecimiento en 1788, Meot fue uno de los grandes restaurantes de aquellos años.

Así mismo Aubertot convirtió el café de Chartres en restaurante. Los alsacianos hermanos Very en 1790 compran un establecimiento que se da durante el siglo XIX en restaurante famosísimo. Así mismo existe Chez Doyen en los campos Eliseos y el Palais Royal el restaurante de los Frères Prevencaux que fundaron 3 Marsellese: Meneille, Bathelemy y Simon, cuyo éxito duró hasta el siglo XIX.

Bajo el Imperio estos restaurantes hicieron por nuestra cocina lo que los siglos XVII Y XVIII habían hecho por nuestra literatura es una aseveración por Briffault acerca de la gastronomía de ésta época. La presencia en 1815 de los ejércitos europeos en Francia después de la derrota Napoleónica, permitió que la cocina francesa fuera reconocida por gentes de los más distintos países.

Paris se convirtió por lo tanto en la capital del mundo gastronómico palabra que aparece en 1800 con el poema de Joseph Berchoux "La Gastronomie ou l'Homme des champs a table". Para juzgar la importancia de la Restauración Pública de aquellos años podemos aportar unas cifras. En 1789 los restaurantes parisinos no llegaban a 100 en 1795 pasaban de 500 y ya en pleno Imperio hacia 1810 existían mas de 2000 de todas clases y precios.

Restaurantes

Son restaurantes aquellos establecimientos que expenden comidas y bebidas preparadas al público en el mismo local.

La alimentación colectiva se define como aquella que se elabora para un número determinado de comensales superior a los que comprenden un grupo familiar. También se la puede denominar Restauración Colectiva.

Cada vez son más las personas que comen fuera de casa, por lo que el suministro de alimentos y la higiene de estos centros es de gran importancia; además es imprescindible asegurar la calidad y variedad de los menús, habiéndose mejorado su calidad en los últimos tiempos. El grado de profesionalidad del personal que atiende este tipo de servicios va en aumento, con lo que se garantiza un mayor cumplimiento de las normas básicas.

La restauración tradicional comprende los restaurantes o casas de comidas que son un negocio individual o social, en los que la principal característica es un comedor múltiple en el que se sirven comidas elaboradas en una cocina común. Dentro de este grupo encontramos, por ejemplo, restaurantes de distinta categoría, autoservicios, bar, buffet, cafeterías, pizzerías, sandwicherías, hamburgueserías etc.

La restauración social corresponde a los servicios alimentarios que se ofrecen a grupos de colectividades que se hallan en un lugar determinado a la hora de comer y que no pueden desplazarse del lugar donde realizan su actividad.

Estos servicios se ofrecen en lugares como escuelas, comedores universitarios, centros de acción social, fábricas-empresas, ejército, residencias, hospitales-clínicas, prisiones...

Las industrias de restauración comercial están dedicadas a la confección de comidas en cantidades más o menos importantes con el objetivo de comercializar su producción. Ofrecen una buena relación calidad-precio, a la vez que garantizan un sistema de seguimiento para asegurar la calidad de la alimentación.

Los usuarios de este tipo de restauración son las escuelas, hospitales-clínicas, empresas, compañías aéreas, etc.

Los inicios de este tipo de restauración fueron las pequeñas cocinas, que poco a poco han ido creciendo, existiendo en la actualidad gran variedad de ellas, desde las cocinas que elaboran la comida y la sirven en el lugar de consumo, hasta cocinas centrales para un mayor y heterogéneo grupo de comensales que en el caso anterior, pudiendo rondar de 5.000 a 50.000 comensales. Los restaurantes existen solo para la preparación y el servicio de alimentos, no solo varían en tamaño sino también en estilo y precio.

El restaurante elige un estilo, un menú y lista de precios para agradar al tipo de cliente que se desea atraer y al mismo tiempo para mostrar la experiencia personal de sus cocineros y jefes de cocina, cuando un restaurante se especializa en un tipo de comida (por ejemplo: italiana, china, vegetariana) se le conoce como de restaurante de especialidad.

Los restaurantes pueden proporcionar un menú de opciones fijas o un menú de opciones libres (carta). Por lo regular en el menú de opciones fijas cada platillo tiene un precio determinado por la comida completa, en un menú de opciones libres cada platillo individual tiene un precio.

Es necesario que todos los restaurantes muestren claramente a los clientes el precio de los platillos antes que pidan su orden.

Las funciones de restaurante, la preparación de alimentos, el servicio de la comida y del vino, tienen la misma importancia para crear una buena experiencia durante la comida y satisfacción del cliente.

Los Restaurantes en atención a la calidad de sus instalaciones, equipamiento y servicio que proporcionan, tendrán una categoría genérica, que corresponde a primera, segunda y tercera categoría, y dentro de éstas, categorías específicas de 5, 4, 3, 2 y 1 Tenedor.

Categorización Genérica.	Categorización Específica
Primera Categoría	5 Tenedores
	4 Tenedores
Segunda Categoría	3 Tenedores
	2 Tenedores
Tercera Categoría	1 Tenedor

TABLA 2. Categorización genérica y específica del restaurante.

Organigrama de un restaurante.

En un restaurante como en toda empresa, industria o establecimiento se requiere de mano de obra, que van desde el gerente o supervisor, hasta los meseros, en esta sección se demostrará a grandes rasgos el organigrama básico de un restaurante como el de nuestro caso práctico, y posteriormente se describirán brevemente dichos puestos.

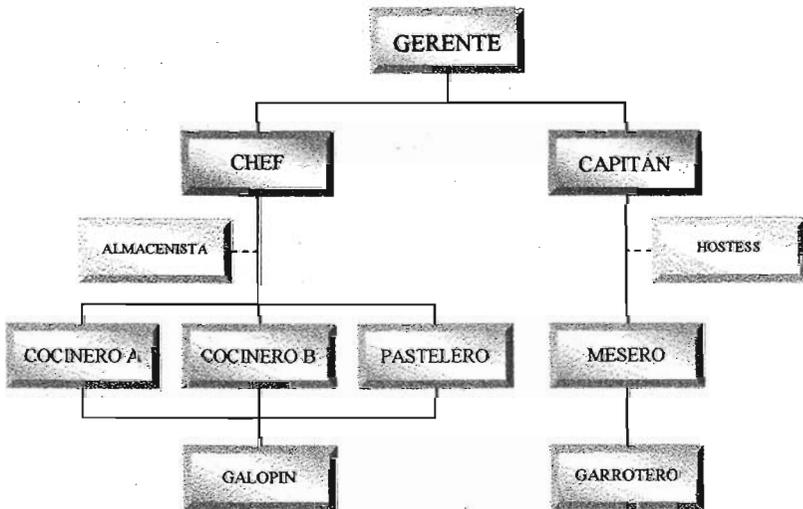


Figura 5. Organigrama de un restaurante

- **Gerente.** Gerente es la persona, que tiene la labor de cuidar, supervisar, controlar, planificar, las personas que están bajo su mando. Un gerente es muchas cosas para muchas personas, es un maestro, un capacitador y un entrenador, es un reclutador, un empleador y un consejero.

Es un líder de su grupo y un seguidor y realizador de las políticas, planes y programas de la compañía. Es un tomador de decisiones que acepta la responsabilidad por ellas y enseña a otros el sutil arte de firmeza de carácter.

- **Chef (Supervisor de servicios alimenticios).** El supervisor de servicios alimenticios es responsable de planear y coordinar todas las actividades de presupuesto, compras, almacenamiento, preparación y servicio dentro del área de preparación de alimentos. Así como de la planeación de las listas rotatorias de los deberes, los horarios de trabajo y limpieza, los programas de capacitación etc.
- **Almacenista.** Encargado de mantener las existencias de mercancías bajo patrones de rotación y anote todos los artículos que salgan del mismo, será necesario que tenga mucho cuidado al pesar las mercancías y que conserve las condiciones de higiene dentro del área de almacén.

Es muy importante la seguridad de las mercancías para evitar pérdidas y robos. Debe colocar la mercancía en los entrepaños, revisar y registrar la mercancía que entregue el proveedor, hacer una revisión periódica de la mercancía al igual que registrar cada salida o entrada de algún producto, llevar ordenadamente un registro claro con nombre y dirección de todos los proveedores. Informar sobre los productos faltantes.

- **Cocinero A (Supervisor).** Las obligaciones de los supervisores cubrirán la preparación de la comida en las secciones de la unidad de producción de carne, pescado, postres y de preparación. Trabaja conjuntamente con el supervisor de los servicios alimenticios para planear menús, decidir los procedimientos de preparación, la cantidad de las porciones y la presentación, hará el pedido de los ingredientes sin elaborar y calculará el precio de venta de los platillos.

El mantenimiento de prácticas y procedimientos higiénicos, la conservación de condiciones de trabajo seguras y el mantenimiento de las altas normas de preparación de alimentos son parte importante de su actividad.

- *Cocinero B (de barra)*. El trabajo de un cocinero de barra cubre todos los aspectos de preparación y presentación de la comida, para responder a las ordenes directas del cliente, los platillos de comida preparada de antemano están listos para servir, utilizando un horno de microondas o un horno convencional, una parrilla o freidora, el trabajo también incluye la preparación de comida fría; debe hacer énfasis en el manejo higiénico de los alimentos.
- *Pastelero*. El pastelero es el encargado principal de elaborar toda clase de postres, pasteles, dulces, desde los tradicionales, hasta los creados por el mismo, tiene la responsabilidad de satisfacer al cliente en el área de los postres, de estar constantemente en renovación e innovación de nuevos postres para así, dejar a los clientes satisfechos con todo lo que consuman.
- *Galopín*. El galopín en el área de preparación de alimentos ayudan en todos los procedimientos de limpieza y mantenimiento que se relacionen con el cuidado del equipo, se le pedirá que se apliquen los reglamentos de seguridad e higiene y que sigan los procedimientos de trabajo que establezca el supervisor.

Se le pedirá que hagan algunos trabajos pesados bajo la dirección y supervisor de su jefe inmediato, que realicen el mantenimiento de la limpieza del área principal de trabajo, almacén de la cocina, oficina, ropería y área de basureros.

- *Capitán*. El capitán de restaurante es el responsable del planeamiento y la coordinación de todo el personal y de las actividades dentro del área de servicios.

La coordinación con la unidad de preparación de alimentos, el control de costos y mantenimiento de las normas que lo rigen para el servicio: "satisfacer las necesidades del cliente, chequeo constante en las mesas de los comensales, supervisión del servicio del mesero, oportuno y atento".

Dentro de sus funciones se encuentran:

- Revisión de montaje en salón.
- Verificación de mise and place en estaciones de apoyo.
- Asegurar que todo el personal este completo.
- Asignación de mesas.
- Revisar faltantes en cocina.

- *Hostess*. La recepcionista trabaja en el centro de la actividad del restaurante debe tener conocimiento del manejo completo de las secciones, sus obligaciones son:
 - Dar la bienvenida a los clientes.
 - Registrar las reservaciones.
 - Preparar listas de entradas y salidas.
 - Proporcionar información.
 - Anotar las peticiones del cliente.
 - Atender las llamadas telefónicas.

- *Mesero*. El mesero tiene la responsabilidad de la preparación de cubiertos y enseres necesarios durante el periodo de servicio, la loza, cubiertos y utensilios necesarios variaran según el tipo de servicio, el cual puede ir desde el servicio de plata hasta el servicio informal. Es necesario que conozca y pueda describir a los clientes todos los platillos del menú y las bebidas y los vinos en existencia.

Es el encargado de tomar la orden registrarla y enviarla a cocina para la elaboración de los platillos, la limpieza y el mantenimiento del área de trabajo también son sus responsabilidades al igual que su uniforme.

Sus funciones de trabajo:

- Montaje correcto para su servicio.
 - Preparación del mise and place para su servicio.
 - Revisión de su pedido.
 - Retirar platos sucios al comensal.
 - Realizar constantemente la recolección de equipo sucio.
-
- *Garrotero*. Es el ayudante directo del mesero, sus funciones serán indispensables para la satisfacción plena del cliente en el área de piso, se encarga de montar y revisar continuamente la estación de servicio con el fin que siempre este completa y no haga falta nada, tendrá el material en buen estado, así como facilitará la obtención de recursos de primera necesidad para los clientes, como: cubiertos, manteles, panes, etc., tiene que estar atento a cualquier imprevisto o problema en las mesas, por lo tanto debe ser amable y cortes y al mismo tiempo brindar una atención rápida.

Habilidades personales

Las habilidades personales y sociales van de la mano con la ejecución de cualquier tipo de trabajo dentro de los servicios alimenticios.

Las habilidades técnicas, hacen posible que se realice un buen trabajo y que se produzcan artículos exactos o se brinden los servicios correctos con alto nivel de calidad. Se utilizan en la preparación de alimentos, bebidas y limpieza:

Habilidades de producción y servicio:

- ❖ Realizar un trabajo particular utilizando las habilidades manuales.
- ❖ Realizar una serie de actividades de servicio, limpieza y mantenimiento.
- ❖ Organizar el trabajo para obtener un resultado de buena calidad.
- ❖ Observar una situación y actuar correctamente para dar un buen servicio.

Habilidades sociales

Son utilizadas en la actividad de preparación y servicio, son:

- Verse bien en todo momento, usando el uniforme correctamente.
- Atención al arreglo personal.
- Recepción amistosa.
- Tratar con respeto a los clientes y compañeros.
- Enfrentar los problemas rápidamente y solucionarlos.
- Ser paciente y discreto en todo momento.
- Habilidades de comunicación.
- Utilizar acercamiento seguro y amistoso.
- Hablar con claridad.
- Escuchar con atención.
- Dar respuestas breves y precisas.

Condiciones generales:

- a) En las instalaciones y acabados de todos los ambientes de uso general se utilizarán material de primera calidad.

Capítulo 2 “Sistema de trabajo de un restaurante”

- b) Los equipos mecánicos del establecimiento reunirán las condiciones de funcionalidad y técnicas más modernas.
- c) El mobiliario, los elementos decorativos, así como el menaje a utilizarse serán de óptima calidad, particularmente cuidados.
- d) Se contará con medios de acceso, escaleras y pasadizos, así como elementos de prevención contra incendios, siniestros y accidentes, de acuerdo a las normas de seguridad vigentes.
- e) Los comedores estarán convenientemente ventilados, climatizados e iluminados (iluminaciones que modifican sensiblemente los colores deben ser evitadas).
- f) Las mesas contarán con manteles y servilletas de telas debiendo ser cambiadas al momento de la partida de cada cliente.
- g) Vajilla, cristalería y cubiertos de primera calidad y en perfecto estado de conservación.
- h) Deberán contar con una carta de platos suficientemente variada, comprendiendo numerosas especialidades culinarias.
- i) Deberá contar con una carta de licores y otra de vinos.
- j) Cocina: Tendrá un área equivalente al 30% de los ambientes de comedores que sirve. Dichas instalaciones deben estar particularmente cuidadas y limpias.

Los muros y pisos estarán revestidos con mayólica blanca o material similar que permita una rápida y fácil limpieza. Los techos estarán revestidos con material que permitan una rápida y fácil limpieza. Cuando la cocina esté ubicada en un nivel diferente al de los comedores, se deberá establecer una comunicación rápida y funcional.

- k) Distribución interna adecuada del oficio, almacén, bodega general y cámaras frías para verduras, carnes, lácteos y pescado. Se dispondrá de agua fría y caliente.
- l) La extracción de humos y vahos, estará garantizada en todo momento con campanas extractoras de acero inoxidable.
- m) Comedor, vestuario y servicios higiénicos con agua fría y caliente adecuada para el personal de servicio.

Condiciones particulares

Dependencias e instalaciones de uso general:

- a) Ingreso.- Uno principal y otro de servicio.
- b) Recepción.- Donde además se ubicará el servicio telefónico, servicios higiénicos y otras instalaciones de atención inicial de comensales.
- c) Servicios Higiénicos Generales.- Independientes para damas y caballeros y el constante buen estado de limpieza. Los aparatos tales como inodoros, urinarios y lavatorios con agua fría y caliente se dispondrán de manera adecuada en concordancia con la capacidad de comensales del establecimiento, con secador eléctrico en buen estado de funcionamiento.
- d) Ascensores.- Su uso será obligatorio solamente en los casos en que el Restaurante se encuentre ubicado en el 3er. piso o en nivel superior.
- e) Estar de Espera.- El área mínima será equivalente al 30% del área del comedor.
- f) Bar.- Independiente de los ambientes del comedor y/o del estar de espera.
- g) Comedor.- La distribución de mesas y mobiliario será funcional, permitiendo la adecuada circulación de las personas. Las mesas deberán estar separadas una de otra por un espacio de 50 centímetros.
- h) Vajilla.- De calidad irreprochable y, como mínimo, de cubiertos en metal plateado y de juegos de vasos y copas en vidrio tipo cristal.
- i) Ventilación.- El sistema de ventilación contará con el equipo necesario en todas las instalaciones del establecimiento, o en su defecto, con aire acondicionado total.
- j) Telemúsica.- Contará con un equipo necesario en todas las instalaciones del establecimiento.

Higiene en la manipulación, presentación y servicio.

Seguir las normas de la Alimentación equilibrada, ofreciendo menús a elegir y que sirvan como ejemplo para educar nutricionalmente.

Tener una variedad de menús amplia, es decir, que éstos no se repitan excesivamente, además de que cuenten con la capacidad de sorprender.

Ofrecer una presentación atractiva.

Mantener la temperatura adecuada.

Contar con un equipo de profesionales de la cocina.

Áreas de trabajo

Cocina

Es el área de preparación y manipulación de los alimentos. Un sistema de cocinar y servir es en el cual la comida se sirve de inmediato después de prepararla, los métodos tradicionales para cocinar se usarán en la producción sistemática organizada por tandas o grandes volúmenes donde se lleva una serie de procesos para la producción de platillos, ensaladas y postres tales como:

- ❖ Higiene del personal.
- ❖ Limpieza y desinfección de los equipos (utensilios).
- ❖ Limpieza y desinfección de las materias primas (verduras, frutas, carnes y pescados).
- ❖ Procesos de cocimiento: hornear, hervir, estofar, freír, asar, cocer y guisar.
- ❖ Preparación de alimentos, guarniciones, ensaladas y postres.
- ❖ Ornamentación de los platos.
- ❖ Almacenamiento de materia indispensable.
- ❖ Lavado de loza y cubierto.

El equipo debe ser colocado de manera que facilite la circulación de preparación y la salida de olores y la disipación del calor. Se debe permitir la libre circulación del trabajador y a la comida salir de las áreas de almacenaje o preparación al área de servicio sin retroceder o bien sin estorbar.

Evitar las peligrosas rutas cruzadas de la actividad o congestión en cualquier lugar, las rutas deben estar completamente libres de obstrucciones para el movimiento de los trabajadores.

La comida de contrabarra se cocina por orden y se sirve sobre el mostrador de la barra, cocinarla y servirla debe ser operación rápida y sencilla. Como la comida será servida en las mesas es importante que se recojan regular y eficazmente los desperdicios y los platos sucios deben ser retirados inmediatamente.

Piso

Es el área de servicio reservada para la atención directa al cliente, es el espacio donde se encuentran superpuestas las áreas de trabajo "mesas" denominado piso, las mesas están dispuestas de forma horizontal o vertical de acuerdo a la estructura del lugar; las mesas están enumeradas consecutivamente de esta forma cada platillo es preparado para cada mesa destinada.

Las mesas deben encontrarse bien espaciadas y permitir el paso a los meseros para la ejecución de su trabajo y el paso de los clientes, debe estar libre de obstáculos y los adornos con los que cuentan deben estar en áreas diseñadas para dicho propósito, o bien en las partes altas de este tipo de lugares de trabajo.

En el piso se encontraran las estaciones de trabajo, el carrito de postres, así como el área de caja, las zonas de captura y la recepción.

Almacén

Lugar determinado para la reserva de todas las materias primas, dividido en secciones y conformado por anaqueles, tarimas, zonas de temperatura frías y caliente para la conservación de los productos, ya que una vez recibidos los productos deben ser canalizados al área correspondiente para que se encuentren protegidos contra contaminaciones, las características de un almacén, deben ser:

- Un área seca, limpia, desinfectada, ventilada e iluminada.
- Contar con anaqueles y tarimas sin rajaduras a 15 cm del piso.
- Base de datos para la rotación de los productos.
- Cámaras de refrigeración en caso necesario.
- Control de fumigación para la eliminación de plagas.
- Control de temperaturas.
- Numeración y secuencia de los anaqueles.

Compras

Departamento encargado de solicitar y discutir cotizaciones, información sobre productos y condiciones de pago con los proveedores hacer la contratación de bienes y servicios.

Deberá concertar entrevistas entre los proveedores y los jefes departamentales o funcionarios interesados en la aclaración de las características y el suministro de los bienes o servicios.

Deberá adquirir oportunamente los bienes que le soliciten con las mejores condiciones de calidad, precio y servicio, mantener al corriente sus registros de información, elaborar las ordenes de compra y previamente a la colocación de un pedido, tomando en cuenta las condiciones de pago y la disponibilidad en efectivo.

Todas las compras se canalizaran por dicho departamento. La tramitación únicamente será realizada por el personal de compras.

Para artículos de mantenimiento se tomara en cuenta a otras personas.

En caso de emergencia se avisara posteriormente al gerente.

Si la calidad no satisface el 100% será rechazada.

Registro de compras por productos

- Descripción del artículo.
- Nombres de los representantes.
- Condiciones de pago.
- Tiempo de entrega.
- Teléfonos.
- Datos de requisición.
- Identificación del proveedor.
- Relación de la compra y datos de la orden de compra.
- Clave y nombre del artículo, incluir información relativa del artículo: fabricación, uso y consumo.

Equipo de trabajo

Las herramientas y utensilios de trabajo para la preparación de alimentos, consta de equipo chico, pesado y voluminoso, debe estar limpio y desinfectado, son artículos de:

- ❖ Aluminio: charolas para hornear, moldes para pasteles, recipientes para asar.
- ❖ Acero inoxidable: cuchillos, espátula, chaira afiladora, cucharas, cucharones. Ollas, Cazuelas, palas para servir, pinzas, molino para carne, batidora, peladores de papas, parrillas.
- ❖ Salamandra: estructura de acero inoxidable cuenta con una rejilla de parrilla movable empotrada en la pared, elemento que genera calor para asar carnes, dorar y gratinar, también mantiene la temperatura de los alimentos.
- ❖ Asador: generalmente de gas o eléctrico
- ❖ Tostador giratorio: son eléctricos, para producción de pan tostado en grandes cantidades.
- ❖ Hornos: horno rosticero, para pan, de convección con inyección de agua y microondas.
- ❖ Estufa industrial eléctrica, estufa industrial de gas.
- ❖ Vaporeras de presión y sin presión.
- ❖ Refrigeradores: enfriadores, congeladores y refrigerador para comidas y bebidas.
- ❖ Cuarto refrigerado o cámara refrigerada.
- ❖ Máquina lavadora de loza: máquina eficaz automática para gran demanda de artículos sucios, con ciclos controlados con etapas de lavado, enjuagado y esterilizado. Cuenta: rejillas de lavado para platos y vasos, líquidos desinfectantes, inyección de agua caliente a 77 grados
- ❖ Máquina trituradora de desperdicios: diseñado como mueble estable incrustado dentro del fregadero para el manejo de desperdicios alimenticios.
- ❖ Compactador: manejo de basura pesada, como: latas, cajas, huesos etc.

❖ Botes grandes para la basura

Normas en el servicio

La comida que se elabora en estos centros debe seguir la cadena alimentaria adecuada para cada plato, riguroso proceso que deben seguir todos los alimentos y platos, desde la elaboración, conservación, transporte y adecuación de temperatura para ser consumido. El control de calidad comienza con la supervisión del suministro de alimentos, el control de platos preparados, la confección de menús, control de las características sensoriales, su calidad higiénico-sanitaria, los procedimientos empleados en el tiempo de espera, grado de aceptabilidad y control de la distribución y transporte de materias primas y alimentos cocinados.

Existen dos tipos de cadena alimentaria, la cadena en caliente y la cadena en frío. En la cadena en caliente, la temperatura de conservación no debe ser nunca inferior a 67 °C y su consumo no debe retrasarse más de 12 horas, desde su elaboración. Mientras que en la cadena en frío, la temperatura máxima en refrigeración es de 3° C, conservándose durante cuatro días; y en congelación a – 18 ° C y conservándose varios meses.

Cada vez son más las empresas que adquieren las certificaciones ISO 9000 e ISO 9002, que incorporan un sistema de trabajo protocolizado para el Análisis de Riesgo y Control de Puntos Críticos y para el control de la higiene y seguridad alimentaria.

Por Resolución del Ministro de Salud, en un plazo que no excederá de un año contado desde la vigencia del presente Reglamento, se expedirán las normas sanitarias aplicables a la fabricación de productos alimenticios, en las que se definirán, cuando menos, los aspectos siguientes:

Las características que tiene que reunir el producto o grupo de productos respectivo, incluyendo las de las materias primas que intervienen en su elaboración.

Las condiciones que deben observarse en el proceso de fabricación incluyendo las Buenas Prácticas de Manufactura.

Los aditivos alimentarios permitidos y los niveles máximos de concentración permitidos.

Los límites máximos tolerables de contaminantes.

Las especificaciones higiénicas correspondientes.

Los criterios microbiológicos y físico-químicos de calidad sanitaria e inocuidad.

Los procedimientos de muestreo.

Las determinaciones analíticas y las metodologías de análisis aplicables.

Los requisitos que deben cumplir las instalaciones industriales

CAPITULO 3

CASO PRÁCTICO “RESTAURANTE ABC”



DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

Perfil: Servicios Hospitalarios

El centro médico ABC es una institución que brinda los mejores servicios médicos y hospitalarios con la mejor calidad y alta tecnología.

Visión: Permanecer como el sistema de salud líder en México y Latinoamérica.

Valores: Calidad y calidez en el servicio.

Privacidad y respeto.

Humanismo.

Ética profesional.

Dirección: Sur 136 No. 116, Esq. Av. Observatorio
Col. Las Américas C.P. 01120, México, D.F.

Restaurante: servicios alimenticios.

Con el fin de mejorar y ampliar nuestro servicio ponemos a su disposición el área de restaurante donde encontrara servicio a la carta de comida internacional, para visitantes de los pacientes y público en general.

Ubicación: Planta baja de la torre principal
Detrás de elevadores.
Entrada por acceso principal

Departamento: servicios alimenticios

Área: restaurante

Tipo: comida internacional

Secciones: almacén, cocina, piso, caja, sala de espera.

Maquinas: Fabricador de hielos (1)
Lavalozas (1)
Refrigeradores (4)
Cámaras congelación (2)
Freidora (1)
Salamandra (1)
Hornos (2)
Planchas (1)
Parrillas (2)

Numero de mesas: 17

Numero de empleados: 29 personas

SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD (ISO).

Los sistemas de calidad, estarán enfocados en los procesos para lograr su estabilidad y mejora continua, estos sistemas estarán diseñados de acuerdo a los planes estratégicos de la empresa (restaurante), fundamentalmente basados en sus objetivos, visión, misión, clientes, productos, precio y servicio.

A continuación se describen de una forma detallada los puntos de este sistema de calidad.

1.1. Requisitos generales.

Este es el primer punto de la norma que establece una obligación de la empresa: la de establecer, documentar, implantar y mantener un sistema de calidad.

1.2. Sistemas de calidad.

La empresa establece y mantiene un sistema de calidad documentado, como guía de sus operaciones del sistema de calidad, como medio para asegurar que los productos y el servicio cumplan con los requerimientos especificados, tales:

- a) Documentación de los procedimientos: Especificación y realización de procedimientos en todas y cada una de las áreas de restaurante, desde el puesto gerencial hasta el personal de limpieza, por lo cual se deberá establecer los documentos y anexos para mantener los estándares de calidad. Así como la elaboración detallada de recetas para la creación de todos los platillos.
- b) La aplicación efectiva de los procedimientos y de las instrucciones documentadas del sistema de calidad: Elaborados todos los procedimientos deberán ser supervisados constantemente para la mejora continua de la calidad en todas las áreas y puestos.

1.3. Manual de calidad.

La empresa deberá establecer y mantener un manual de calidad congruente con los requisitos de la norma.

El sistema de calidad generalmente interactúa con todas las actividades relacionadas con el producto y servicio, el cuál involucrará todas las fases, desde la obtención de la materia prima, hasta la entrega del producto final, así como identificar la necesidad inicial de los clientes, hasta la medición de las expectativas del cliente.

Para lograr esto, las actividades incluirán lo siguiente:

- A) Estudio de mercado, planeación estratégica.
- B) Compras
- C) Producción
- D) Almacenaje
- E) Ventas
- F) Operación, Servicio
- G) Información financiera
- H) Análisis de costos
- I) Desperdicios.

El manual de calidad deberá contener o hacer referencia a los procedimientos para planear, ejecutar y controlar, los siguientes elementos:

- a) Organización
- b) Definición de procesos claves y su interrelación
- c) Revisiones de la dirección.
- d) Revisiones de contrato. (proveedores y personal).
- e) Documentación.
- f) Compras.
- g) Procesos.
- h) Almacenaje y manejo.
- i) Registros de calidad.
- j) Auditorias de calidad.
- k) Capacitación.
- l) Servicio al cliente.
- m) Medición de la satisfacción del cliente.
- n) Procesos de mejora continua.

1.4. Control de documentos.

Se deberá controlar los documentos del sistema, internos y externos, los cuales deberán ser aprobados y distribuidos donde sean necesarios.

Esta sección estará aplicada a todo el programa de aseguramiento de calidad para fines de control, el manual de políticas y procedimientos deberá estar al alcance de todo el personal involucrado en las áreas de trabajo, para la revisión en caso de ser necesario de la forma detallada y específica para el desarrollo eficaz de sus labores.

Están clasificados en: controlados y no controlados.

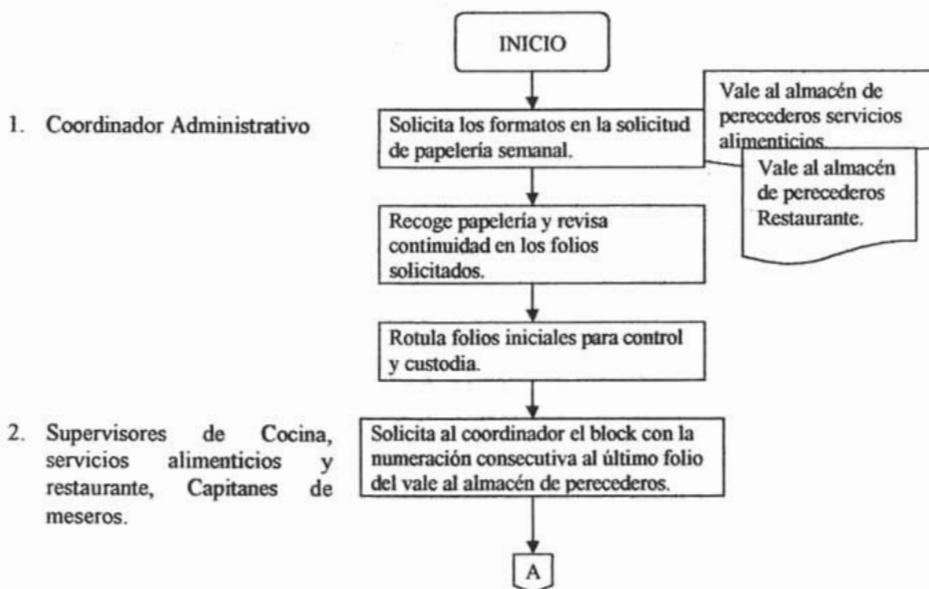
Controlados: su distribución y actualización esta registrada.

No controlados: no hay necesidad de acentuar pero si asentarlos en un registro.

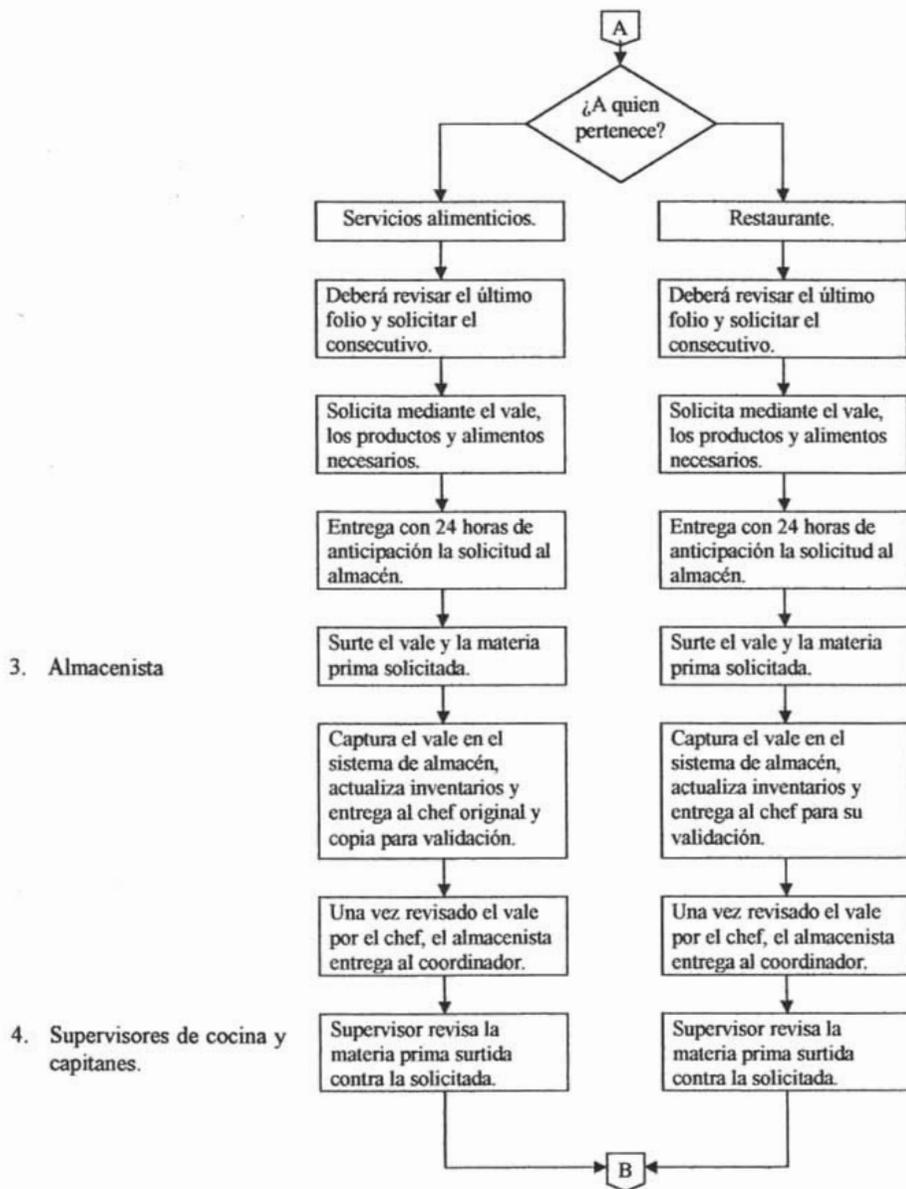
Los criterios que establece la empresa con respecto a las labores cotidianas y de gran importancia durante el desarrollo de las horas laborales a fin de simplificar las operaciones se ejemplifica con el siguiente diagrama de flujo.

Diagrama de flujo para el manejo de vales para pedidos al almacén de perecederos.

No	INTERVIENEN	DESCRIPCIÓN
----	-------------	-------------



No	INTERVIENEN	DESCRIPCIÓN
----	-------------	-------------



No	INTERVIENEN	DESCRIPCIÓN
----	-------------	-------------

5. Coordinador administrativo.

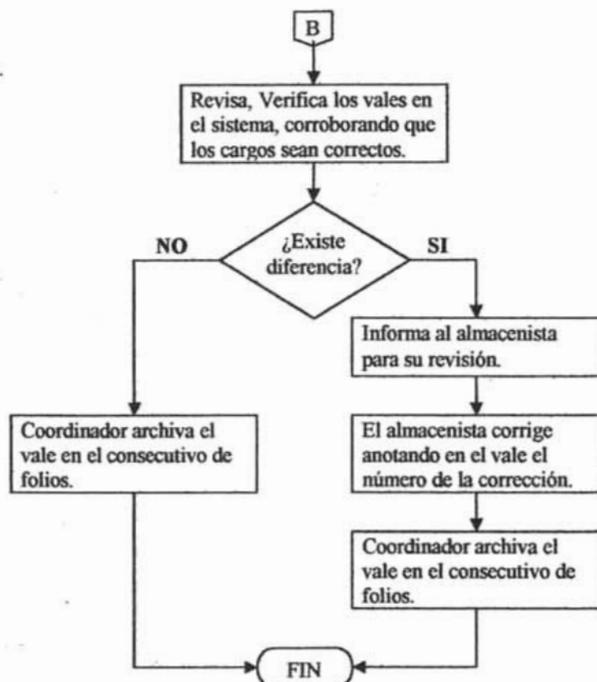


Figura 6. Diagrama de flujo.

1.5. Control de los registros de calidad

Los registros de calidad deben ser mantenidos para demostrar que se ha alcanzado la calidad requerida y la operación efectiva del sistema de calidad, los registros de calidad de los subcontratistas deben ser legibles e identificables con los productos.

La empresa deberá establecer y mantener procedimientos para identificar, archivar y desechar los registros de calidad. El tiempo que deberán mantenerse estos registros debe ser definido y registrado.

Los registros de calidad deben ser guardados y mantenidos de tal manera que puedan ser fácilmente consultados.

Los procedimientos de control de los registros de calidad deben definir la forma en que se identificarán, estos cuentan con una clave que identifique el área o departamento.

Un ejemplo de las claves para los registros de calidad del restaurante se muestra a continuación.

- CAL 04 — Calidad.
- CEC 04 — Centro de capacitación.
- COM 04 — Compras.
- REC 04 — Revisiones de contrato.
- RES 04 — Restaurante.

Gerencia de servicios alimenticios Compras Políticas y procedimientos	
COM-01	Introducción
COM-02	Funciones del departamento de compras
COM-03	Canalización de compras
COM-04	Documentos
COM-05	Adquisición de compra
COM-06	Lista de mercado
COM-07	Pedido mensual
COM-08	Archivo de proveedores
COM-09	Tarjeta de registro
COM-10	Registro de compra por producto
COM-11	Anticipo sobre compras
COM-12	Garantías de calidad y servicio

TABLA 3. Ejemplo de claves para compras

Se debe asegurar que los archivos sean adecuados y que minimicen la posibilidad de pérdida, robo, incendio, o que personal no autorizado tome los registros en ellos contenidos.

RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN.

2.1. Compromiso de la dirección.

La empresa establecerá la política de la calidad y los objetivos, las revisiones de la dirección y la asignación de recursos.

La dirección se encargará de organizar, planear y desarrollar proyectos que permitan consolidar a la institución como líder en su ramo. Garantizará el cumplimiento de la normatividad en busca de la excelencia y mantendrá el rumbo hacia la visión y misión, mediante la planeación estratégica, planes operativos y mediciones de resultados.

También el compromiso de la dirección es, el eficientar y optimizar los procesos operativos que llenen por completo los objetivos; elevar la productividad de los procesos y recursos involucrados en la operación y llevar una medición de los estándares de satisfacción para mantenerla e incrementarla.

2.2. Enfoque al cliente.

La empresa deberá asegurar que continuamente se esta midiendo la satisfacción del cliente: satisfacción de sus necesidades implícitas, como recibir el producto con la calidad y la cantidad esperada y satisfacción de sus expectativas.

La satisfacción del cliente será medida mediante el sistema de encuestas, y los registros sobre reclamos y quejas, donde se mide la satisfacción del cliente, donde se preguntará directamente al cliente, lo siguiente:

- El servicio en general del restaurante.
- La calidad de los alimentos.
- La presentación de los alimentos.
- El sabor de los alimentos.
- La temperatura de los alimentos.
- La variedad de los alimentos.
- La rapidez del servicio.
- La atención del personal.
- La limpieza del lugar.
- El capitán visito su mesa en alguna ocasión.
- Se cumplieron sus expectativas.

Se espera que las respuestas no se limiten a un simple si o no, se invitara al cliente a expandir su respuesta para que se tenga una clara medición del grado de satisfacción y lealtad. El resultado de la encuesta se muestra a continuación:

	Reporte de Porcentaje de Satisfacción Sistema de Encuestas de Salida	The American British Cowdray Medical Center, I.A.P. Gerencia de Calidad
		RESTAURANTE

RESTAURANTE
Gráfica de Tendencia

Periodo : 2004

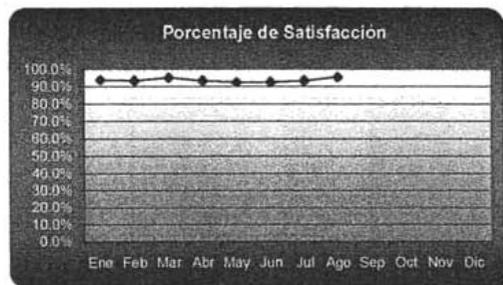
A continuación se presenta el comparativo mensual del porcentaje de satisfacción por reactivo obtenidos en el levantamiento de encuestas de salida en el Restaurante del Centro Médico ABC.

1.- El servicio en general del restaurante

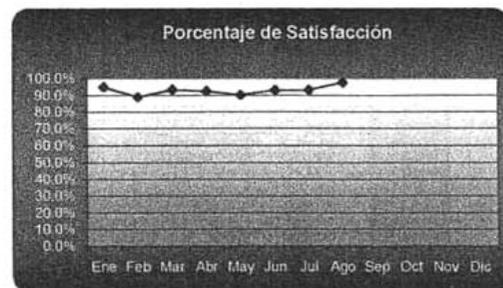
Mes	Porcentaje de Satisfacción	Respuestas obtenidas
Ene	94.2%	100
Feb	90.6%	100
Mar	94.4%	100
Abr	94.4%	100
May	92.1%	100
Jun	93.6%	100
Jul	93.3%	100
Ago	96.8%	100
Sep		
Oct		
Nov		
Dic		


2.- La calidad de los alimentos

Mes	Porcentaje de Satisfacción	Respuestas obtenidas
Ene	94.0%	100
Feb	93.6%	100
Mar	95.2%	100
Abr	93.6%	100
May	92.5%	100
Jun	92.6%	100
Jul	93.6%	100
Ago	95.5%	100
Sep		
Oct		
Nov		
Dic		

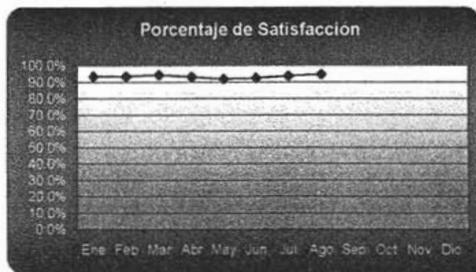

3.- La presentación de los alimentos

Mes	Porcentaje de Satisfacción	Respuestas obtenidas
Ene	94.9%	100
Feb	89.0%	100
Mar	93.4%	100
Abr	92.4%	100
May	90.2%	100
Jun	93.0%	100
Jul	93.1%	100
Ago	97.5%	100
Sep		
Oct		
Nov		
Dic		



4.- El sabor de los alimentos

Mes	Porcentaje de Satisfacción	Respuestas obtenidas
Ene	93.4%	100
Feb	93.4%	100
Mar	94.4%	100
Abr	93.1%	100
May	91.8%	100
Jun	92.4%	100
Jul	93.7%	100
Ago	94.8%	100
Sep		
Oct		
Nov		
Dic		



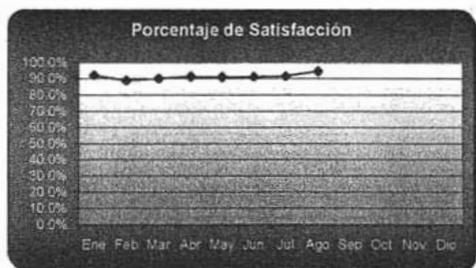
5.- La temperatura de los alimentos

Mes	Porcentaje de Satisfacción	Respuestas obtenidas
Ene	94.3%	100
Feb	92.9%	100
Mar	94.7%	100
Abr	94.0%	100
May	93.9%	100
Jun	94.2%	100
Jul	93.5%	100
Ago	98.4%	100
Sep		
Oct		
Nov		
Dic		



6.- La variedad de los alimentos

Mes	Porcentaje de Satisfacción	Respuestas obtenidas
Ene	92.2%	100
Feb	89.0%	100
Mar	90.0%	100
Abr	91.4%	100
May	91.0%	100
Jun	91.2%	100
Jul	91.6%	99
Ago	94.5%	99
Sep		
Oct		
Nov		
Dic		



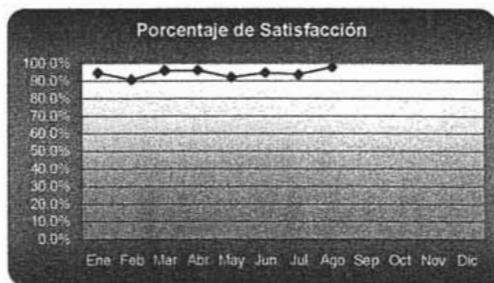
7.- La rapidez del servicio

Mes	Porcentaje de Satisfacción	Respuestas obtenidas
Ene	93.0%	100
Feb	89.6%	100
Mar	94.7%	100
Abr	93.6%	100
May	88.8%	100
Jun	93.0%	100
Jul	92.1%	100
Ago	97.8%	100
Sep		
Oct		
Nov		
Dic		



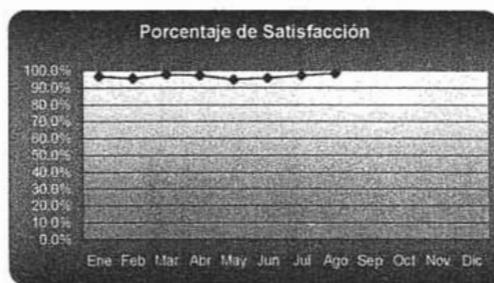
8.- La atención del personal

Mes	Porcentaje de Satisfacción	Respuestas obtenidas
Ene	94.6%	100
Feb	90.7%	100
Mar	96.0%	100
Abr	96.2%	100
May	92.1%	100
Jun	94.7%	100
Jul	93.6%	100
Ago	97.9%	100
Sep		
Oct		
Nov		
Dic		



9.- La limpieza del lugar

Mes	Porcentaje de Satisfacción	Respuestas obtenidas
Ene	96.8%	100
Feb	95.6%	100
Mar	98.0%	100
Abr	97.3%	100
May	94.9%	100
Jun	95.8%	100
Jul	97.3%	100
Ago	98.5%	100
Sep		
Oct		
Nov		
Dic		



10.- ¿El capitán visito su mesa por lo menos en una ocasión?

Mes	Si	No
Ene	66.0%	34.0%
Feb	57.0%	43.0%
Mar	72.0%	28.0%
Abr	59.0%	41.0%
May	50.0%	50.0%
Jun	63.0%	37.0%
Jul	57.0%	43.0%
Ago	72.0%	28.0%
Sep		
Oct		
Nov		
Dic		



11.- ¿Se cumplieron sus expectativas?

Mes	Si	No
Ene	90.0%	10.0%
Feb	86.0%	14.0%
Mar	96.0%	4.0%
Abr	100.0%	0.0%
May	88.0%	12.0%
Jun	95.0%	5.0%
Jul	96.0%	4.0%
Ago	100.0%	0.0%
Sep		
Oct		
Nov		
Dic		



2.3. Política de calidad.

La empresa deberá asegurarse que su política de calidad sea divulgada y entendida por todos en la organización. La política debe ser la base para el establecimiento de objetivos cuantificables.

La política de calidad deberá ser definida por las siguientes áreas:

1. Grado de liderazgo en calidad en el mercado: Aspirar a ser líder o definir el grado deseado, el liderazgo será definido por los clientes.
2. Aumentar la relación con el cliente, la satisfacción de sus requerimientos y necesidades.
3. Mantener un compromiso con la mejora continua, el servicio y la calidad.

En base a lo anterior se desarrollará la política de calidad en el área del restaurante:

"El restaurante manifiesta que serán aceptadas las condiciones del programa de calidad, conforme a los requerimientos de la norma ISO 9000, lo que le permitirá alcanzar niveles de excelencia y liderazgo dentro de una zona altamente regulada, para mejorar la percepción de todos sus clientes y colocarse como el mejor servicio, dentro y fuera del área de hospitales y así competir con los mejores establecimientos del ramo restaurantero."

2.4. Planificación de la calidad

2.4.1. Objetivos de la calidad.

La empresa deberá establecer los objetivos medibles, y deberán ser congruentes con la política y enfoque al cliente.

Estos objetivos serán los resultados o fines que se intenten alcanzar, capaces de servir como base de un plan de acción, se definirán en todas las áreas del restaurante, tal como se muestra:

1. Mejorar e incrementar las utilidades del restaurante, haciendo el producto más aceptable para el cliente, en términos de: sabor, olor, textura, temperatura, apariencia y limpieza.

2. Reducir los costos de preparación mediante la reducción de pérdidas por desperdicios, sobre consumos e ineficiencias.
3. Aumentar el contacto con el cliente al buscar satisfacer sus necesidades y requerimientos.
4. Reducir las faltas de atención, por parte del personal.
5. Aumentar la eficiencia del personal al tomar órdenes, servir platillos y cobrar cuentas de una forma más rápida.
6. Cobro de cuentas eficiente y oportuno (generación de facturas, vouchers y entrega de cambios).

Objetivos a corto plazo, los cuales se realizarán en un plazo no mayor a 30 días:

1. Aumentar el contacto con el cliente al buscar satisfacer sus gustos y necesidades.
2. Cautivar nuevos clientes.
3. Ampliar la variedad de platillos.
4. ofrecer sugerencias semanales.
5. Reducir desperdicios.
6. Mejorar el servicio de atención.
7. Mantener las áreas y equipo, (cocina y piso), libres de bacterias y polvo.

El restaurante brindará a través de sus instalaciones, equipo y personal, los productos, (servicios de atención al cliente), donde los clientes evaluarán o emitirán una opinión al respecto de la atención recibida.

2.4.2. Planificación de la calidad.

Los procesos del sistema de calidad y los recursos necesarios para llevar a cabo estos procesos y alcanzar los objetivos de calidad deben ser planeados.

Para realizar este plan se sugiere utilizar el diagrama de Ishikawa como un método para identificar los problemas y encontrar un resultado favorable.

- A) Aumentar el contacto con el cliente para buscar satisfacer sus necesidades y requerimientos.
- B) Agilizar el servicio, para reducir el tiempo de espera en horas pico.
- C) Aumentar la eficiencia del servicio hasta alcanzar el 94% de satisfacción.
- D) Contar con el distintivo H otorgado por un organismo público, avalado por la SSA y el FOOD SERV organismo internacional para la certificación de la calidad en restaurantes.
- E) Identificar el control y las habilidades que sean necesarias para brindar un mejor servicio.
- F) Actualizar según sea necesario, el control de calidad y las técnicas en servicio.
- G) Identificar y preparar los requisitos de calidad.

Como ejemplo se tomará el inciso B, Tiempo de esperas en hora pico. En base a este problema, el diagrama de Ishikawa quedaría así.



Figura 7. Diagrama de Ishikawa sobre las horas pico.

2.5. Responsabilidad, autoridad y comunicación.

2.5.1. Responsabilidad y autoridad.

El gerente de servicios alimenticios es responsable de establecer, mantener y asegurar la política de calidad, con los lineamientos ya establecidos en el punto anterior, para asegurar que se cuentan con los suficientes recursos, el factor humano con alto sentido de servicio y vocación para la realización de todas sus tareas ya especificadas.

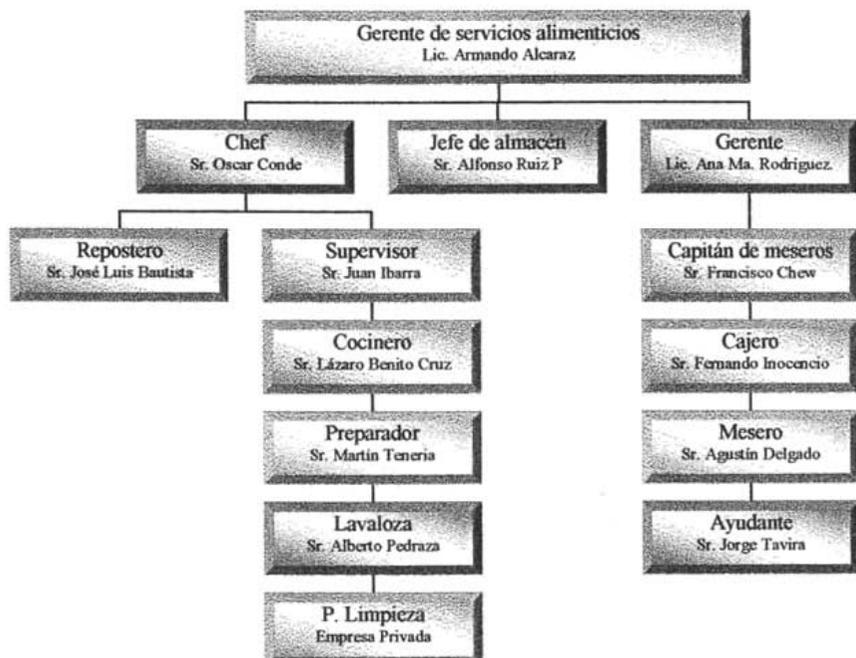


Figura 8. Organigrama del restaurante ABC

En la figura anterior se muestran en forma general las áreas que tiene a su cargo el gerente de servicios alimenticios, y en el cual tiene que aplicar el aseguramiento de la calidad, como se puede ver las demás áreas están a su cargo ya sea de forma directa o de forma indirecta.

Como ejemplo, a continuación se detalla un publicado que envió la dirección de recursos humanos junto con el departamento de calidad en donde se le pide al gerente de servicios alimenticios, ponga su mayor esfuerzo para cumplir con las normas de calidad, en este caso con el distintivo H.

GERENCIA DE SERVICIOS ALIMENTICIOS:

Durante los meses de marzo y junio se implemento un programa intensivo de capacitación para el área de servicios alimenticios y almacén impartándose los cursos de: manejo higiénico de los alimentos y herramientas de la calidad para todo el personal de estas áreas con el fin de obtener el distintivo H, así mismo se llevara a cabo inspecciones por personal externo en las áreas de cocina, piso y almacén con la finalidad de eficientar y mejorar las actividades del personal, asegurando la calidad y el buen manejo de los alimentos, garantizando las habilidades y conocimientos del personal involucrado.

Con la finalidad de garantizar a clientes, pacientes y familiares que los alimentos ofrecidos en la institución cuenten con las normas requeridas de higiene y salud, así como el manejo en su correcto almacenaje. Esto implica que varias áreas hemos tenido que trabajar muy unidas, donde el trabajo en equipo ayudara a un fin común, que beneficiara a todos.

Para ello debemos participar y llevar a cabo las siguientes acciones:

*Manejo higiénico de los alimentos,
Rapidez en el servicio,
Reducción de tiempo de espera,
Actitud en el servicio,
Control de mermas y fugas,
Mejoramiento y variedad de platillos,
Porciones y presentaciones estándar.*

Atentamente:

*Lic. ARMANDO ALCARAZ
ENLACE ABC. Publicación mensual
Dirección de Recursos Humanos, Dpto. calidad*

2.5.2. Comunicación interna

La empresa deberá asegurar la comunicación clara y eficiente entre las diferentes funciones establecidas en el sistema de calidad.

Establecerá diferentes tipos de comunicación con las diferentes áreas y las personas dentro del restaurante, estos tipos de comunicación directa o indirectamente pueden ser por ejemplo:

- ❖ Juntas bimestrales
- ❖ Reportes periódicos
- ❖ Servicio de quejas y sugerencias
- ❖ Tablero de información
- ❖ Boletines
- ❖ Información adicional: capacitación, cursos, invitaciones, etc.

GESTIÓN DE LOS RECURSOS.

3.1. Suministro de recursos.

La empresa deberá proporcionar los recursos a todas las áreas, para asegurar la satisfacción del cliente, y tener a los empleados de igual forma en buen estado.

Deberá contar con los suficientes recursos humanos primordialmente y también con los recursos materiales para el desarrollo de sus productos, existen a su vez otros recursos de los que la empresa debe basarse para tener un buen funcionamiento dentro de esta empresa, tales recursos son:

➤ Materiales:

- ✓ Equipo (cubiertos, utensilios de cocina, mantelería, etc.)
- ✓ Máquinas (planchas, freidoras, salamandras, etc.)
- ✓ Materia prima.

➤ Informáticos:

- ✓ Métodos.
- ✓ Computadoras
- ✓ Sistemas y software.

➤ Humanos:

- ✓ Capacitarlos continuamente.
- ✓ Tener un buen número de recursos humanos para que no existan mayores pérdidas por falta de personal.

➤ Financieros:

- ✓ Capital suficiente.

3.2. Recursos humanos.

3.2.1. Asignación del personal.

La competencia del personal que tenga responsabilidades dentro del sistema de calidad deberá ser evaluada de acuerdo con su educación, experiencia y entrenamiento.

Intención. La gente que este en esta área describirá las responsabilidades de las personas que ocuparán determinado puesto, serán revisadas periódicamente y deberán ser aprobadas.

El personal de recursos humanos será el encargado de revisar y aprobar al personal, y para poder cumplir con esto se basarán en un formato establecido por la dirección.

Dicho formato deberá contener:

- Logotipo de la empresa.
- Nombre de la empresa.
- Descripción del puesto.
- Título del puesto.
- Reporta a: (Jefe inmediato).
- Subordinados directos. (Enumerados y descritos).
- Departamento.
- Dirección. (Área de la que depende el departamento).
- Fecha de elaboración del documento.
- Posición organizacional. (Organigrama).
- Descripción genérica del puesto.
- Descripción específica del puesto.
- Cuadro de relaciones. (Internas y externas).
- Elaboró. (Persona que hizo el documento).
- Autorización. (Jefe del departamento).

Como ejemplo de esto, se muestra el documento para capitán de meseros.

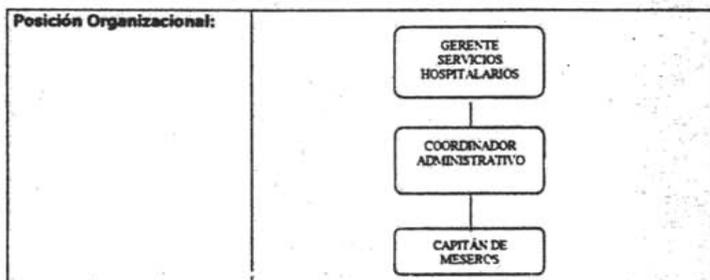
ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA



The American British Cowdray Medical Center, I.A.P.
Recursos Humanos
Organización e Integración

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Título del Puesto:	CAPITÁN DE MESEROS	
Reporta a (Título de Puesto):	COORDINADOR ADMINISTRATIVO	
Subordinados Directos: (Enumere y describa)	Puestos: CAJEROS MESERO DE RESTAURANTE AYUDANTE DE MESERO	Número de Personas: 2 7 3 Total: 14
Departamento:	RESTAURANTE	
Dirección:	OPERACIÓN Y FINANZAS	
Fecha de Elaboración:	NOVIEMBRE 2002	



Descripción Genérica del Puesto: (Objetivo último del puesto)	Dar el cumplimiento de estándares de calidad de servicio a los comensales y la disciplina del área, de acuerdo a los lineamientos establecidos por la Institución.
--	--

Descripción Específica del puesto: (Detalle de funciones específicas y el objetivo de cada una de ellas) (Qué, y para qué)	<ul style="list-style-type: none"> - Revisar el montaje del salón, mesas y servicio antes de abrir al público. - Verificar el mise and place en estaciones de apoyo y en la cocina según la check list para prevenir cualquier problema por faltantes. - Asegurar antes de que inicie el servicio que todo el personal cuenta con su equipo, así como su aspecto físico y el uso correcto de su uniforme. - Recibir de forma cordial y atenta a todos los comensales en la entrada principal del restaurante, asignando mesa.
---	---

	<ul style="list-style-type: none"> - Revisar en cada una de las mesas la atención que están recibiendo, en caso de que haya algún problema, darle solución inmediata. - Coordinar la lista de espera en conjunto con la Hostess. - Supervisar la asignación de mesas en conjunto con la Hostess. - Revisar faltantes de la cocina. - Realizar juntas de servicio para informar a su personal asuntos de interés, principalmente faltantes de cocina.
--	---

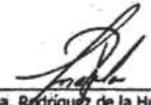
Relaciones Internas:	Rol		Tipo de Relación		
	Cliente	Proveedor	Información	Coordinación	Negociación
Cocina restaurante	X			X	
Cocina servicios alimenticios	X			X	
Almacén perecederos	X			X	
Almacén general	X			X	
Intendencia	X			X	
Ropería	X			X	

Relaciones Externas:	Rol		Tipo de Relación		
	Cliente	Proveedor	Información	Coordinación	Negociación
Cliente/paciente		X	X		
Cuerpo medico		X	X		

Elaboró:

Lic. Florisell Gutiérrez Valdés
Analista de Organización y Métodos

Vo.Bo.



Lic. Ana Ma. Rodríguez de la Huerta
Coor. Administrativo de Servicios Alimenticios

Autoriza:



Lic. Armando Alvariz Pérez
Gerente de Servicios Hospitalarios

3.2.2. Capacitación.

La empresa establecerá las necesidades de capacitación, tendrá que proveer dicha capacitación cada determinado tiempo y después evaluar la efectividad de esta, esto con el objetivo de tener un mejor servicio y cumplir con todos los lineamientos del sistema de calidad.

La empresa deberá mantener y establecer procedimientos para identificar las necesidades de capacitación y proveerá entrenamiento a todo el personal que realice actividades que afecten la calidad de los procesos y del producto.

El personal que realice dichas actividades deberá ser calificado en base a su educación, entrenamiento o experiencia.

El departamento de capacitación y personal elaborarán un plan de capacitación para todo el personal incluido servicios alimenticios, para la mejora continua del servicio, se identificarán las necesidades de la capacitación y el tipo de entrenamiento.

Por lo cual se deberá mantener registros de todos los entrenamientos, cursos y capacitación dados a sus trabajadores, como base para futuros ascensos, cambios o sustituciones.

Objetivo del hospital ABC:

Debido a la alta imagen que debe ofrecer el hospital, siendo una institución de prestigio debe mantenerse intacto de acuerdo a sus políticas de calidad y por ello sacar el máximo provecho como organización de salud, se compromete a capacitar constantemente a su personal como objeto de motivación y superación personal, donde ofrece cursos básicos a cada departamento con la intención de día a día mejorar el servicio.

Como ejemplo de este objetivo, la empresa brindo los siguientes cursos de capacitación para su personal en general.

Cursos generales:

- ✓ Inglés
- ✓ Computación (Office)
- ✓ Herramientas para la mejora continua de la calidad.
- ✓ Inteligencia emocional.

Cursos restaurante:

- ✓ Manejo higiénico de los alimentos.
- ✓ Manejo y uso del nuevo sistema (software).
- ✓ Servicio al cliente.
- ✓ Curso integral para meseros.

3.2.3. Medición de la efectividad de los procesos.

La efectividad de los procesos de capacitación será medida con base a los indicadores de calidad y productividad individuales del departamento. La capacitación será efectiva si solo si:

- ✓ Aumenta la productividad.
- ✓ Se incrementan las eficiencias.
- ✓ Bajan los costos.

3.3. Instalaciones.

La empresa deberá mantener las instalaciones en buenas condiciones, para asegurar la calidad del producto, incluyendo maquinas, hardware y software.

En este caso el restaurante, la empresa tendrá que tener en óptimas condiciones la maquinaria que se utiliza en esta sección, algunas de las máquinas son: freidoras, salamandras, planchas, hornos, cámaras de congelación, refrigeradores, rebanadoras e incluso targas.

Deberán destinarse sitios fijos para toda la materia prima y los elementos, a fin de permitir la mejor secuencia de operaciones.

Todas las materias primas y los elementos deberán ubicarse dentro del perímetro normal de trabajo, tanto en el plano horizontal, como en el plano vertical.

Deberá contar con el alumbrado, la ventilación y la temperatura adecuados.

Las condiciones del equipo deben ser inmejorables, perfectas.

Deberán mantenerse libres de polvo y desinfectadas.

Deberán ser de acero inoxidable.

Se recomendará que los suelos, (Cocina), sean recubiertos de caucho o madera.

Estarán instaladas de acuerdo al uso.

Las máquinas con muchos años de uso se recomendará cambiarlas para mejorar la calidad del producto y la preparación.

Salón: El piso deberá estar limpio y libre de basura o comida.

Deberá ser lavado, desinfectado y pulido cada semana.

Mesas deberán estar impecables y limpias para el uso diario.

Su mantenimiento deberá constar de barnizado, pintura.

Sillas deberán estar limpias libres de moronas y cualquier otra suciedad.

Su mantenimiento deberá constar de pintura, barnizado y forrado.

La temperatura del lugar será sistemática y regulada.

La ornamentación deberá guardar una armonía decorativa.

Deben asegurar la disponibilidad del equipo.

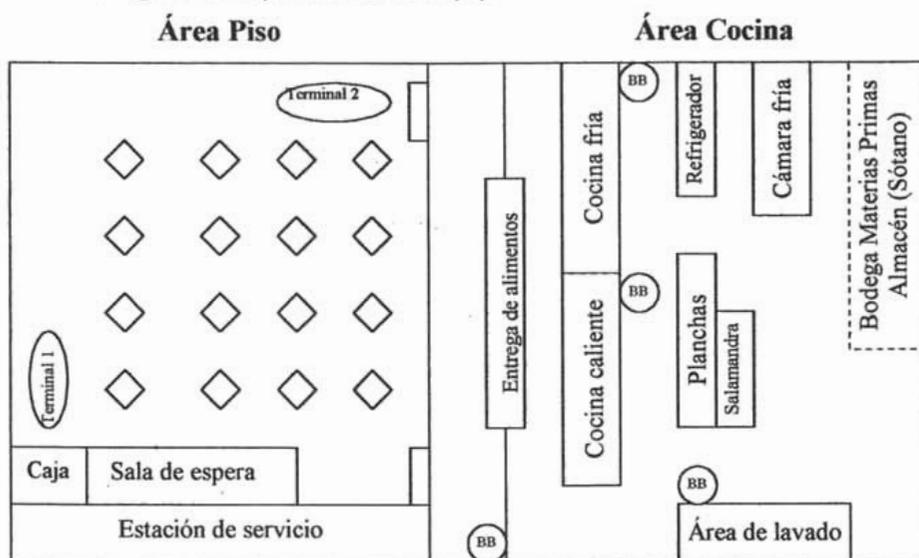


Figura 9. Restaurante ABC

3.4. Entorno de trabajo.

Se deberán administrar los factores físicos y humanos del entorno de trabajo.

La empresa será responsable de mantener un ambiente de trabajo agradable, limpio, seguro y confortable, para que los empleados realicen las actividades eficazmente.

Para administrar y mejorar el entorno de trabajo, se deberán cubrir los siguientes puntos clave, para el desarrollo de las labores:

1. Empleados. Las personas que trabajan tanto en el área de cocina como en piso, regularmente permanecen de pie, durante toda su jornada, por lo que se sugiere:
 - a. Alternar la postura con otras para que faciliten el movimiento.
 - b. Adaptar la altura del puesto al tipo de esfuerzo que se realiza.
 - c. Cambiar la posición de los pies y repartir el peso de las cargas.
 - d. No llevar calzado con tacón superior a los cinco centímetros.

3.4.1. Clasificación.

Las cosas deberán tener control de su uso y disposición, las herramientas de trabajo deberán estar ordenadas de acuerdo con las secuencias definidas para llevar a cabo todas las actividades y deberán estar cerca de donde se utilizaran.

Los recursos deberán estar disponibles en las dos áreas de trabajo de acuerdo a su utilización, deberán estar tan cerca y tan a la mano de acuerdo con la frecuencia de su uso.

Se recomendara tener anaqueles para mantener pequeñas cantidades de materia prima y productos, debido a que son productos perecederos, pero que serán utilizados en cualquier momento, por lo cual deberán estar disponibles.

La materia prima deberá ser canalizada al área correspondiente y será necesario que se encuentren protegidas contra contaminaciones y otros daños durante su almacenamiento.

El almacén deberá tener la clasificación de todos y cada uno de sus productos para la mejor localización de los mismos, lo cual servirá para mejorar la entrega de los productos cuando le sean solicitados o requeridos.

La entrega deberá requerir de un vale para el control de insumos.

Ejemplo:

Serán clasificados de acuerdo a sus características, tipo, nombre de los artículos y código, utilizando el sistema PEPS para la rotación de los productos.

La forma en que se colocarán serán de acuerdo a su tamaño, peso y volumen, esto es, la materia prima de mayor volumen y peso se colocara en la parte inferior de los anaqueles y los productos de menor tamaño y peso se colocarán en la parte superior, (De mayor a menor).

Deberán estar divididos en secciones los productos de acuerdo a sus características especiales, esto es:

Frutas y verduras.
Carnes, aves y pescados.
Lácteos.
Abarrotes.
Suministros.
Varios.

REALIZACIÓN DEL PRODUCTO

4.1. Planificación de los procesos de realización.

La realización del producto será la secuencia de procesos requeridos para la obtención del producto.

En la planificación de estos procesos se deberán considerar los objetivos de calidad, los documentos necesarios, las verificaciones al producto y los registros.

Se considerará lo siguiente:

Materias primas

Procesos necesarios.

Parámetros de los procesos definidos.

Instrucciones para operar los procesos.

Características de calidad del producto.

Tiempos y secuencias de preparación.

4.2. Revisión del contrato.

La empresa cuenta con el procedimiento de revisión de contrato PRC-XXX, en el cual debe revisar el pedido, la solicitud de cotización de las órdenes de compra para garantizar que se tiene la capacidad de producción, la capacidad de medición de las características especificadas y las medidas que se adoptaran para efectuar el seguimiento.

Ventas: En esta sección la empresa informará sobre las expectativas del cliente, sobre lo que necesita y requerirá, esto es:

- Pronóstico de ventas durante el año.
- Captación de futuros clientes.
- Capacidad de recepción de clientes.

Compras: Aquí se definirán las formas de compra de la materia prima para llevar a cabo una buena producción, para que siempre este en el nivel óptimo la bodega.

Algunos puntos serán:

- Suministrar la materia prima necesaria.
- Verificar la calidad de los productos.
- Mantendrá productos de acuerdo al stock programado.

Producción: Esta área informará sobre la capacidad, desarrollo y métodos que utiliza en sus procesos (nuevos platillos, ingredientes, recetas) específicamente de los productos que se traten.

Los puntos que deberá realizar son:

- Mantener un stock.
- Realizar vale de pedido.
- Informar la realización de nuevas recetas.
- Revisar toda la mercancía para su uso o devolución.
- Tener estricto control sobre los perecederos.
- Especificar detalladamente el rechazo, en caso de haber.

Control de calidad: Definirá el plan de inspección y pruebas y será quien certificara el producto o servicio.

En esta sección entran todos y cada uno de los empleados, desde el gerente hasta el mesero para comprobar la calidad del producto, checando en cuanto a vista, olor, consistencia, etc.

La verificación se hará por medio de un check-list.

4.3. Comunicación con los clientes.

La empresa deberá tener líneas definidas de comunicación con los clientes que permitan aclarar sus dudas, recibir y procesar quejas.

Es importante definir que la comunicación con los clientes deberá ser directa desde que el capitán visite a las mesas periódicamente y pregunte si esta siendo de su agrado los platillos, el servicio, el ambiente, la limpieza, etc.

El mesero, estará obligado a preguntar por el servicio recibido y recibir las sugerencias o quejas por parte del cliente y deberá comunicárselas al capitán y/o al chef, dependiendo de la queja o sugerencia recibida.

El chef estará en la mejor disposición de aceptar las sugerencias y así mismo podrá cambiar o dar otras opciones altermas en la medida de lo posible.

4.4. Entradas al diseño y desarrollo.

La empresa deberá considerar las características funcionales de rendimiento, los requisitos legales y otros que sean relevantes en el diseño de los productos, adquiridos para el desarrollo de sus funciones.

Es importante definir que la responsabilidad de la empresa, (el restaurante), es la de garantizar que todos los materiales, utensilios, y demás artículos que se requieran para la elaboración y la producción de los platillos, cuenten con los estándares de calidad establecidos por el restaurante, lo cual garantizará que todos los productos que se compren tendrán que ser certificados bajo las normas de calidad y por la secretaria de salud.

La secretaria de salud deberá emitir un formato especial de certificación para la protección contra riesgos sanitarios, la cual deberá incluir:

- ❖ Especificación del producto.
- ❖ Muestra física del producto
- ❖ Aplicación del producto.
- ❖ Uso del producto
- ❖ Vigencia de la certificación

Para hacer un poco mas claro este documento a continuación se muestra una carta con este formato, cabe aclarar que los datos de dicha carta, no pertenecen al restaurante, como se muestra en el siguiente documento.



SECRETARIA
DE SALUD

COMISION FEDERAL PARA LA PROTECCIÓN CONTRA RIESGOS SANITARIOS

COMISION DE AUTORIZACION SANITARIA
AREA:
SUBDIRECCION EJECUTIVA DE LICENCIAS SANITARIAS, GERENCIA DE PLAGUICIDAS Y NUTRIENTES VEGETALES
NUMERO DE OFICIO: SLS/05/3064/2004.
MONTERREY No. 33, COL. ROMA, C.P. 06700, MEXICO, D.F.

Asunto: CERTIFICADO No. 04530101691
México, D. F.,

06 SET. 2004

LIC. LUIS ARMANDO HERNANDEZ LICONA
IMPULSORA DE EMPRESAS TURISTICAS, S.A. de C.V.
Campos Eliseos No. 218, Piso 11
Col. Polanco
C.P. 11560, México D.F.

En atención a su solicitud con número de folio 04530101691, de fecha 19 de agosto del 2004, y con fundamento en los artículos 39 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal; 73 de la Ley Federal sobre Metrología y Normalización; 388 y 389 fracción V de la Ley General de Salud y artículo 3 fracción I, apartado-s, fracción V, VI y XIII; artículo 14 fracción I, II y XIV del Reglamento de la Comisión Federal para la Protección contra Riesgos Sanitarios publicado en el Diario Oficial de la Federación el día 13 de abril del 2004 se emite el siguiente:

**CERTIFICADO DE CUMPLIMIENTO DE LA NORMA OFICIAL MEXICANA
NOM-010-SSA1-1993. SALUD AMBIENTAL ARTÍCULOS DE CERÁMICA VIDRIADOS.
LÍMITES DE PLOMO Y CADMIO SOLUBLES.**

Toda vez que los productos denominados: Loza abierta, la cual consta de (Plato base, Plato para taza cafetera, Plato ovalado, Plato para ensalada, Plato triangular, Plato rectangular, Taza cafetera, Taza huevera, Salcera, Pimentero y Salero, de porcelana blanco, modelo HOT WAVE; Loza abierta, la cual consta de Plato base, Plato cuadrado, Plato rectangular, Plato para taza, Plato para ensalada y Plato para salcera, de porcelana blanco, modelo HUBO, marca VILLEROY, proveedor VILLEROY & BOCH, país de origen LUXEMBURGO, los cuales cumplen con los requisitos especificados en la Norma Oficial Mexicana, de acuerdo a los análisis realizados por el Laboratorio Bufete Químico, S.A. de C.V.

Hago de su conocimiento que este certificado tiene vigencia de un año y está sujeto a verificación, por lo que podrá ser revocado si se alteran las condiciones bajo las cuales fue emitido, lo anterior de conformidad con el artículo 380 de la Ley General de Salud y con los artículos 21 y 24 del Reglamento de la Ley General de Salud, en materia de Control Sanitario de Actividades, Establecimientos, Productos y Servicios, publicado en el Diario Oficial de la Federación, el 18 de enero de 1988.

El presente certificado solo ampara las vajillas por el país de origen Luxemburgo, ya que no ingresaron resultados por separado que amparen al país Alemania .

Nota: Para las próximas certificaciones es necesario que soliciten al laboratorio que clasifique todas las piezas que conforman la vajilla de acuerdo a la categoría correspondiente (piezas huecas chicas, grandes y planas)

ATENTAMENTE

DR. GUILLERMO A. SODOMON SANTIBAÑEZ
COMISIONADO DE AUTORIZACION SANITARIA

C.c. Expediente de la Comisión de Autorización Sanitaria 8° Piso edificio

COMPRAS

5.1. Políticas y procedimientos.

Los procedimientos que se describirán a continuación, deberán ser adoptados por el departamento de compras, siendo este departamento una de las funciones más importantes para la eficiencia y calidad de los servicios prestados al restaurante.

El departamento de compras deberá mantener informado al gerente de todos los procedimientos que se llevarán, todo esto para cumplir con las políticas de calidad de comunicación interna.

5.2. Funciones del departamento de compras.

Es facultad del departamento de compras, solicitar y discutir cotizaciones, información sobre productos y condiciones de pago con los proveedores y hacer la contratación de bienes y servicios. De la misma forma, el departamento de compras concertará entrevistas entre los proveedores y los jefes departamentales interesados en la aclaración de las características y el suministro de los bienes o servicios, examinará las recomendaciones y las presentará con su opinión al gerente.

Deberá adquirir oportunamente los bienes que le soliciten con las mejores condiciones de calidad, precio y servicio, mantener al corriente sus registros de información, elaborar las ordenes de compra y previamente a la colocación de un pedido, tomando en consideración la disponibilidad de efectivo, obtener previa autorización del gerente.

5.3. Canalización de compras.

- a) Los tramites de compra serán exclusivamente funciones del gerente de compras y apegándose a los procedimientos del manual.
- b) En algunos casos de compra, (artículos para mantenimiento), en que se deben tomar en cuenta ciertas especificaciones, el jefe de departamento interesado recomendará, pero la negociación invariablemente la hará el gerente de compras.

- c) En la necesidad de efectuar alguna compra de emergencia, sin estar el gerente de compras presente, se le notificara posteriormente para que complete el trámite de la adquisición y evalúe si los precios y condiciones no sobrepasan significativamente las cotizaciones obtenidas.
- d) Si la calidad o el tipo de mercancía no satisface en un 100% al gerente, si el volumen es exagerado o si la calidad de plano es mala, no se deberá aprobar el pedido, las compras que se hagan sin haber cumplido los requisitos anteriores no serán aprobados.

5.4. Documentos.

Los documentos que se utilizarán para el trámite de las solicitudes de compra, serán:

- a) Requisiciones de compra.
- b) Cotización de compra.
- c) Orden de compra.
- d) Requisición de compras menores.
- e) Archivo de proveedores.
- f) Registro de compras por producto.
- g) Lista de mercado.
- h) Modificación de la orden de compra.
- i) Autorización para proyectos de inversión

A continuación se detallan algunos puntos importantes de la lista anterior, con la finalidad de aclarar este punto.

- a) Requisiciones de compra

Para solicitar la adquisición de un artículo o bien para la compra de un servicio se deberá preparar una requisición de compra y que efectuara cualquiera de las siguientes formas:

Solicita	Documento	Orden de compra
Jefe departamental	Requisición numerada	Orden de compra específica
Chef ejecutivo	Lista de mercado	Lista de mercado
Almacenista	Pedido mensual de abarrotes	Diferentes, según proveedor.

TABLA 4. Ejemplo de requisición de compra

En artículos almacenables, el almacenista preparará una requisición de compra por los artículos que lleguen a su punto de pedido, que es la suma de existencia mínima más el consumo estimado durante el tiempo que el proveedor tarde en surtir.

La requisición de compra será enumerada y constará de dos partes:

Original: Jefe de compras.

Copia: Departamento que solicita.

c) Orden de compra

Documento mediante el cual se formaliza la adquisición con el proveedor, siendo el departamento de compras el responsable de elaborarlo.

Cuando existan compras con características especiales, se agregarán leyendas: según muestra presentada, conforme a oferta escrita, de acuerdo al catálogo, etc.

En condiciones de pago debe indicarse según el plazo acordado y condiciones especiales si las hay. También será importante indicar el medio de transporte que se necesita, para cumplir con oportunidad la entrega.

El pedido se elabora en original y tres copias distribuyéndose como sigue:

Original Proveedor.

1ª. Copia: Recepción de mercancía.

2ª. Copia: Cuentas por pagar.

3ª. Copia: Archivo progresivo de compras.

e) Archivo de proveedores

Se abrirá un expediente por proveedor que contendrá las ordenes de compra, cotizaciones y correspondencia relativa a dichas ordenes, este expediente se rotulara con el nombre del proveedor y la indicación "ordenes de compra" y se archivara por orden alfabético.

Tarjeta de registro de proveedores

Se conservara en el expediente de correspondencia general, se imprimirá en tarjetas y contendrá la siguiente información:

1. Nombre comercial, razón social y número asignado al proveedor.
2. Dirección, código postal, teléfono y RFC.
3. Nombre del gerente y representante.
4. Condiciones de pago y descuentos.
5. Plazo de entrega desde la fecha de pedido.
6. Líneas o artículos que suministre.
7. Observaciones.

f) Registro de compras por productos.

Es importante que el gerente mantenga un registro al corriente, detallando la información principal de compras de cada artículo, señalando los proveedores que lo surten, sus cotizaciones y las compras que se hayan efectuado a cada uno.

El registro contendrá la siguiente información:

1. Descripción del artículo.
2. Nombre de los diferentes proveedores.
3. Nombres de los representantes.
4. Condiciones de pago.
5. Tiempo de entrega.
6. Teléfonos.
7. Datos de la requisición.
8. Identificación del proveedor.
9. Qué se compro.

10. Datos de la orden de compra.

11. Clave y nombre del artículo.

Al dorso de la tarjeta, se incluirá información relativa al artículo, como: fabricación, uso, consumo y costos adicionales de fabricación.

g) Lista de mercado.

Preparación:

El almacenista hará un inventario de perecederos que entregara al chef, incluirá: frutas, legumbres, verduras, lácteos, carnes, pescado, pan, etc.

Pedido:

El chef indicara las cantidades que necesite de cada artículo; la lista de mercado será entonces pasada al gerente y será devuelta al gerente de compras para ordenar la lista, se distribuirán sus partes como sigue:

Original: Gerente de compras para colocar los pedidos.

1ª copia: Almacén, para recepción de mercancías.

2ª copia: Chef, para información de lo solicitado.

Cuando los proveedores ofrecen sostener los precios por un periodo determinado, por ejemplo una semana, el gerente, el chef y almacenista se trasladaran al centro de abastos de la ciudad para muestreo y cotizaciones de productos.

Reclamaciones.

Para reclamación de un proveedor, por mercancía que no llene los requerimientos de compra, o bien resulte defectuoso, deberá ser tratado de inmediato por el gerente.

Garantías de calidad y servicio.

En algunas compras de equipo y contratos será necesario garantizar la durabilidad y eficiencia del servicio de lo adquirido, para cuyo fin se solicitará una garantía por escrito en la que detalla con precisión las especificaciones, fecha de entrega, garantía de durabilidad y servicio de lo contratado.

5.5. Manejo y almacenaje

La empresa debe establecer, mantener y documentar los procedimientos para el manejo y almacenaje de los productos.

5.5.1. Manejo.

La empresa, debe preservar la integridad del producto a lo largo del proceso y hasta el suministro al cliente, debe proveer métodos y medios para prevenir daños y deterioros durante el manejo de los productos.

Los procedimientos creados por la empresa para el manejo de los productos deben tener como objetivo prevenir daños y deterioros durante el manejo, algunos ejemplos pueden definirse como sigue:

- A) La manera de levantar el producto, ya sea manualmente o con montacargas.
- B) Movimiento del producto, se debe tomar en cuenta la velocidad de movimiento y la vibración producida por dichos movimientos, se deberán especificar los límites permitidos.
- C) Utilización de etiquetas que recomiendan practicas como: "manéjese con cuidado", "no se agite", "no se golpee", etc.

5.5.2. Almacenaje.

La empresa debe prever áreas de almacén seguras para prevenir daños o deterioro de los productos que estén pendientes a usarse, se deben definir los métodos apropiados para autorizar la recepción, como se describe a continuación:

Área de almacenamiento.

- ❖ Área seca y limpia.
- ❖ Ventilada e iluminada.
- ❖ Piso, techo y paredes limpias.
- ❖ Sin cuarteadoras o grietas.
- ❖ Sin alimentos o recipientes colocados directamente sobre el piso.
- ❖ Anaqueles de superficie inerte limpios y en buen estado. Sin presencia de oxidación.

- ❖ Sistema establecido de PEPS (alimentos fechados e identificados). Verificar que el proceso sea completo, para su adecuada rotación.
- ❖ Recipientes y envases limpios, íntegros y cerrados.
- ❖ Latas sin abombamientos, abolladuras o corrosión.
- ❖ Granos y productos secos sin presencia o rastros de plagas ni hongos.
- ❖ Los alimentos rechazados están identificados con etiquetas y separados del resto de los alimentos, teniendo para ello en área específica y marcada para productos rechazados.

Refrigeración.

- ❖ Alimentos dentro del refrigerador máximo a 4°C.
- ❖ Termómetro limpio, visible y funcionando.
- ❖ Charolas de superficie inerte o rejillas limpias y en buen estado.
- ❖ Alimentos en recipientes íntegros, limpios y en buen estado.
- ❖ Sistema establecido de PEPS (alimentos fechados y etiquetados). Verificar que el proceso sea completo, para su adecuada rotación.
- ❖ Puertas limpias y empaques en buen estado.
- ❖ Alimentos rudos colocados en la parte inferior del refrigerador.
- ❖ Se llevan registros de las temperaturas de los alimentos.
- ❖ Se llevan registros de las temperaturas de las unidades.

Cámara de refrigeración.

- ❖ Alimentos dentro de la cámara de refrigeración máximo a 4°C.
- ❖ Termómetro limpio, visible y funcionando.
- ❖ Alimentos en recipientes íntegros, limpios y cerrados.
- ❖ Piso, techo y paredes limpias y en buen estado. Ausencia de malos olores. Focos con protección.
- ❖ Sistema establecido PEPS (alimentos fechados e identificados). Verificar que el proceso sea completo, para su adecuada rotación.
- ❖ Puertas limpias y empaques en buen estado.
- ❖ Sin alimentos o recipientes colocados directamente sobre el suelo.
- ❖ Anaqueles de superficie inerte y tarimas limpias y en buen estado.

- ❖ Los alimentos rechazados están identificados con etiquetas y separados del resto de los alimentos, pudiendo tener para ello un área de producto no conforme.
- ❖ Se llevan registros de las temperaturas de los alimentos.
- ❖ Se llevan registros de las temperaturas de las unidades.

Congeladores.

- ❖ La temperatura de los alimentos mínimo a -18°C .
- ❖ Termómetro limpio, visible y funcionando.
- ❖ Charolas de superficie inerte y rejillas limpias y en buen estado.
- ❖ Puertas limpias y empaques en buen estado.
- ❖ Alimentos en recipientes o envolturas íntegras y limpias.
- ❖ Sistema establecido de PEPS (alimentos fechados e identificados). Verificar que el proceso sea completo para su adecuada rotación.
- ❖ De ser un congelador horizontal: orden y acomodo de alimentos y materia prima. Estar tapados en recipientes adecuados. No guardar diferentes tipos de alimentos en un mismo recipiente.
- ❖ Temperatura de helados mínimo a -14°C .
- ❖ Se llevan registro de las temperaturas de los alimentos.
- ❖ Se llevan registro de temperaturas de las unidades.

Cámara de congelación.

- ❖ Temperatura de los alimentos dentro de la cámara de congelación mínimo a -18°C .
- ❖ Sin alimentos ni recipientes colocados directamente sobre el piso.
- ❖ Termómetro limpio, visible y funcionando.
- ❖ Sistema establecido PEPS (alimentos fechados e identificados). Verificar que el proceso sea completo, para su adecuada rotación.
- ❖ Alimentos en recipientes o envolturas íntegras y limpias.
- ❖ Puertas limpias y empaques en buen estado.
- ❖ Anaqueles de superficie inerte, piso, techo y paredes limpias. En buen estado. Ausencia de olores.

- ❖ Los alimentos rechazados están identificados con etiquetas y separados del resto de los alimentos, pudiendo tener para ello un área de productos de rechazo.
- ❖ Se llevan registro de las temperaturas de los alimentos.
- ❖ Se llevan registro de las temperaturas de las unidades.

MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA.

6.1. Planificación.

La empresa deberá definir y planear las actividades de medición y análisis.

Las actividades de medición, análisis y mejora deberán tener un plan de implantación y seguimiento, estas serán relacionadas con los siguientes tópicos:

Satisfacción de clientes.

Auditorias internas de calidad.

Inspecciones al proceso y al producto (planes de control).

6.2. Medición y seguimiento.

6.2.1. Satisfacción al cliente.

La empresa deberá analizar la información obtenida sobre la satisfacción o insatisfacción del cliente.

Los porcentajes de satisfacción aunque sean muy altos, se deberá invitar al público a que extienda su queja o sugerencia a modo de poder obtener datos mas precisos de lo que espera y los recursos que estén al alcancé del restaurante, para poder satisfacer en gran medida las sugerencias de sus clientes.

6.2.2. Auditoria interna.

La empresa deberá realizar auditorias internas al sistema de calidad.

La empresa deberá llevar un sistema de auditorias internas de calidad, planeado y documentado para verificar que las actividades de calidad cumplan con lo planeado y determinen la efectividad del sistema de calidad.

Las auditorias deberán ser programadas de acuerdo con la importancia de la actividad realizada, la auditoria y el seguimiento deberán llevarse documentadas, como se muestra a continuación:

La revisión de la auditoria quincenal del restaurante las deberá llevar a cabo el auditor seleccionado por el departamento de calidad dentro de un horario laboral que podrá ser de las 8:00 a.m. a las 20:00 p.m. horas y será el responsable de revisar el sistema de calidad en cada una de las áreas de restaurante, deberá registrar y anotar las observaciones necesarias.

Por otro lado, revisara la documentación y deberá seguir los procesos correspondientes.

Al final elaborara un reporte, y anotará en una bitácora las anomalías detectadas durante el proceso de trabajo.

Bitácora: deberá contar con una bitácora para que el auditor reporte las anomalías que detecte en el transcurso de su trabajo y para que el departamento de calidad tenga conocimiento y ponga las medidas correctivas de las mismas.

Las auditorias se efectuarán de acuerdo con un programa que notifique a las áreas involucradas, basando en la lista de verificación, examinando evidencias objetivas, reportes, registros, etc.

Cualquier deficiencia que sea de gravedad y que requiera acción correctiva deberá comunicarse a la gerencia de restaurante.

❖ Procedimiento:

Al termino de la auditoria, será responsabilidad del auditor, preparar el reporte tomando como base el sistema de calidad y concentrado de quejas y sugerencias.

El paquete de auditoria será remitido a los reportes diarios del restaurante para su revisión y corrección en caso de ser necesario.

La distribución será para el departamento de calidad, gerente de servicios alimenticios, gerente de restaurante.

Cada mes las bitácoras deberán ser ajustadas de acuerdo a los indicadores de satisfacción.

❖ Verificación de los reportes.

Par la revisión de los reportes de las diferentes áreas del restaurante, deberá llevarse a cabo el siguiente procedimiento:

Recepción de los alimentos.

- a) Área de recepción de alimentos limpias y en buen estado.
- b) Iluminación que permita ver los insumos.
- c) Verificación de las temperaturas recomendadas para cada producto.
- d) Envases de alimentos limpios e íntegros

Preparación de alimentos.

- a) Planeación de la descongelación de los alimentos.
- b) El personal se lava las manos después de cada interrupción.
- c) Utilización de utensilios que minimizan el contacto directo con los productos.

Manejo de basura.

- a) Área de basura limpia y lejos de la zona de preparación de alimentos.
- b) Contenedores limpios y en buen estado y con tapa.

Temperatura de los alimentos.

- a) Revisión de cocción.
- b) Plato base caliente

Atención por parte del mesero.

- a) Cortesía y amabilidad.
- b) Rapidez y disponibilidad.

Revisión de los procesos.

- a) Que no sean repetitivos y constantes.
- b) Todo deberá estar ubicado para su disposición.

6.3. Control de productos no conformes.

La empresa deberá controlar y mantener los procedimientos que aseguren que los productos que no cumplan con los requisitos especificados (color, sabor, textura, apariencia, aroma, etc.), se deben controlar las actividades de identificación, evaluación y desecho de los productos no conformes, sin olvidar la notificación a las áreas correspondientes.

La empresa deberá mantener y controlar los procedimientos aplicables, como se define a continuación:

- ❖ La empresa identificará la materia prima que no cumpla con los requisitos especificados:

 - ❖ **Materia Prima.**
 - Se verificará la fecha de caducidad de cada producto.
 - Se revisará cualquier indicio de daño o descomposición.
 - Se reducirá al mínimo el tiempo en que los alimentos permanezcan en la zona de peligro de la temperatura.
 - Se etiquetará la materia prima lista para su preparación, la etiqueta deberá contener como mínimo, nombre de producto, hora y fecha de preparación.
 - Esta materia prima deberá usarse máximo en 48 horas, de no ser así esta materia prima se desechará.

 - ❖ **Producto final (Platillos).**
 - La inspección será visual, podrá observarse fácilmente (olor, sabor y aroma).
 - Las guarniciones no se deben cambiar por ningún motivo, a menos a petición del cliente.
 - Los utensilios deberán estar completamente limpios y desinfectados.
 - Deberá mantener la temperatura adecuada cada platillo.
 - Las cocciones deben ser a condición del cliente.
 - El mesero deberá considerar el platillo (porción, guarnición, temperatura, olor, etc.), o bien podrá rechazarlo.
 - El producto no podrá salir del área de preparación, hasta satisfacer al supervisor de cocina.
-

6.4. Acciones preventivas.

La empresa deberá identificar las diversas causas potenciales de no conformidades y tomar las acciones preventivas correspondientes.

- a) Investigara la causa de no conformidad y las acciones correctivas necesarias para prevenir la recurrencia.
- b) Analizara los procesos, operaciones de trabajo, registros de calidad, reportes de servicio, y reclamaciones de los clientes.
- c) Deberá iniciar acciones de prevención para manejar los problemas.
- d) Aplicara controles para asegurar que las acciones correctivas sean efectivas.
- e) Implantará y registrará los cambios en los procedimientos que sean resultados de las acciones tanto preventivas como correctivas.
- f) Detectará y asegurará la solución de problemas que afecten la calidad del producto.
- g) Mantendrá a la administración atenta sobre los problemas que afecten al calidad.

La prevención de quejas y reclamos es tarea prioritaria de la organización en su conjunto, las acciones tomadas para la investigación de problemas potenciales antes de que estos aparezcan será recomendable en mayor grado que la corrección de los mismos.

APÉNDICE

APÉNDICE 1

Vocabulario

Administrador de recetas:

Elaborar un recetario de alimentos y bebidas muy completo, que permite especificar ingredientes, costos indirectos, imágenes y otros detalles.

Agenda de eventos especiales y reservaciones:

Con esta herramienta es posible programar eventos personales, enviar memorandos a todos los usuarios del sistema, comunicarse en tiempo real y registrar reservaciones para los diferentes centros de consumo.

Aseguramiento de la calidad:

Conjunto de actividades planeadas y sistemáticas que lleva a cabo una empresa, con el objetivo de brindar la confianza apropiada de que un producto o servicio cumple con los requisitos de calidad especificados.

Auditor:

Individuo calificado y certificado, cuya experiencia y entrenamiento le permite organizar y dirigir una auditoría, reportar deficiencia y alteraciones, así como evaluar y orientar acciones correctivas.

Auditoría de calidad:

Examen sistemático e independiente para determinar si las actividades de calidad y sus resultados cumplen con las disposiciones preestablecidas, y si estas son implantadas eficazmente, son adecuadas para alcanzar los objetivos.

Auditoría externa:

Auditoría efectuada por una organización, ajena a la empresa.

Auditoría interna:

Auditoría efectuada dentro de la misma organización, bajo control directo de la misma.

Calidad:

Conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confiere la aptitud para satisfacer las necesidades explícitas o implícitas establecidas.

Ciclo de calidad:

Modelo conceptual de las actividades interdependientes que influyen en la calidad de un producto o servicio a lo largo de todas sus fases, desde la identificación de las necesidades del cliente, hasta la evaluación del grado de satisfacción del mismo.

Cientes y cuentas por cobrar.

Un sólido módulo de registro de clientes y sus cuentas pendientes por liquidar le permitirán planificar y efectuar su cobranza fácilmente.

Compras:

El registro de los documentos comerciales de compra o pedimento de materias primas y otros artículos es muy eficaz, pudiéndose considerar promociones, descuentos y productos en diferentes divisas.

Control de calidad:

Conjunto de métodos y actividades de carácter operativo que se utiliza para satisfacer el cumplimiento de los requisitos de calidad establecidos.

Especificación:

Documento que establece los requisitos o exigencias que el producto o el servicio debe cumplir.

Facturación:

Porque no solo se vende a las mesas, este módulo le permite registrar cotizaciones, pedidos, remisiones y facturas ligados a sus comensales o a clientes que soliciten pedidos especiales. También se permite dividir una cuenta (ticket) en diferentes facturas por diferentes montos e inclusive, con la "Vista de impresión", se puede definir exactamente cual es el contenido impreso del documento que se este elaborando.

Gestión de calidad:

Función general de la gestión que determina la calidad que incluye la planeación estratégica, la asignación de recursos y otras acciones sistemáticas en el campo de la calidad, talos como la planeación de la calidad y el desarrollo de actividades operacionales.

Grado:

Indicador de categoría o rango referido a las propiedades o características de un producto o servicio, para cubrir diversas necesidades destinadas a un uso funcional.

Inspección:

Son las actividades tales como medir, examinar o probar una o más características del producto o servicio y comparar estas con las exigencias o los requisitos específicos.

Inventario de materia prima y productos terminados:

Se puede controlar la existencia en tantos almacenes como sea necesario, vinculando almacenes con materias primas a centros de producción y almacenes de producto terminado a centros de consumo. Es posible también controlar insumos cotizados en diferentes divisas.

No conformidad:

El incumplimiento de los requisitos establecidos.

Política de calidad:

Conjunto de directrices y objetivos generales de una empresa, relativos a la calidad y que son formalmente expresados, establecidos y aprobados por la dirección.

Plan de calidad:

Documentos que establecen las prácticas operativas, los procedimientos, los recursos y la secuencia de actividades relevantes de calidad, referentes a un producto o servicio.

Proveedores y cuentas por pagar.

Un registro de los proveedores de la empresa y estricto control de las cuentas por pagar (en cualquier divisa) ofrecen una excelente herramienta administrativa.

Punto de venta basado en comandas.

La agilidad en la caja de un restaurante es una prioridad, esta interfaz lista para Touchscreen implementa todas las características necesarias como captura de comandas, cobro de cuentas en efectivo, tarjeta de crédito, cheques, cortesías, vales, inclusión de propinas en la cuenta, ingresos / egresos extraordinarios, arqueo de caja, múltiples cortes diarios, división de cuentas en diferentes facturas hasta por diferentes montos y manejo de múltiples divisas.

Revisión del sistema de calidad:

Evaluación formal efectuada por la dirección de una organización del estado y de la adecuación del sistema de calidad con relación a la política de calidad y a los nuevos objetos, resultado del cambio y evaluación de las circunstancias.

Sistema de calidad:

Estructura organizacional, conjunto de recursos, responsabilidades y procedimientos establecidos para asegurar que los productos, los procesos y los servicios cumplan satisfactoriamente con los requisitos de calidad.

Terminales para meseros:

Con la finalidad de distribuir la carga de trabajo originada por la captura de comandas, esta interfaz, colocada en lugares estratégicos del restaurante, permite al propio mesero registrar y enviar su comanda a la caja y a los centros de producción apropiados muy fácilmente. Terminales en centros de producción. La automatización de los procesos es muy importante, con este tipo de terminal, sus cocineros, cantineros y en general todo el personal de producción, contarán con una cómoda pantalla que les informará sobre las ordenes pendientes, resúmenes por productos o preparar e inclusive, les permitirá verificar las recetas en el Internet.

APÉNDICE 2

Proceso de solución de problemas en 8 pasos.

Estos 8 pasos facilitarán la solución de un problema, a tiempo y completamente, se deberá seguir de manera sistemática.

- 1. Formación del equipo.**
Deberá asegurarse que las personas que formen este comité tenga los conocimientos y la autoridad para definir y aplicar acciones correctivas.
- 2. Descripción del problema.**
Deberá reunir todos los datos del problema y clasificarlos, pregunte los qué, los cómo, los cuándo del problema.
- 3. Implantación de acciones de contención.**
Deberá asegurarse de que al cliente no le será entregado el producto o servicio de no conformidad, por lo cuál deberá establecer medidas de contención.
- 4. Definición de la causa inicial.**
Deberá ser aislada la causa fundamental (Ishikawa, Pareto, etc.) y se definirán las acciones correctivas para eliminar tal causa.
- 5. Verificación.**
Deberá asegurarse mediante la medición del servicio y productos que la causa ha sido eliminada.
- 6. Acciones correctivas permanentes.**
Deberá aplicar las medidas no necesarias para que la no conformidad o problema se repita.
- 7. Estandarización.**
Se deberá documentar el proceso y modificar los procedimientos operativos o instrucciones de trabajo si es necesario.
- 8. Difusión e informes.**
Se deberá mostrar como se resolvió el problema, así como capacitar al personal responsable del proceso donde ocurrió el problema y se deberán mantener registros para futuras consultas.

BIBLIOGRAFÍA

1. Betancourt, Manuel. "Ingeniería Industrial, Otro enfoque". Tesis profesional, ULSA, Ing. Mecánica, 1991.
2. Cantú, H., Reavill, L.; 1996 The impacto f Total Quality Management en Large Industrial Organizations in Mexico. Manuscrito.
3. "Enciclopedia Bruguera", Ed. Bruguera, Barcelona, España, 1975. p. 813
4. H.B. Maynard, "Industrial Engineering Handbook", American Corporation, 1953. p. 20
5. James L. Lamprecht; 1996. ISO 9000 en la pequeña empresa, Manual de implementación, México, Editorial Panorama. P. 32.
6. Reay, Julia. Restaurantería básica, Administración del servicio de los alimentos, Editorial Trillas.
7. Decanini, Alfredo Elizondo. Manual ISO-9000 Uso y aplicación de las normas de aseguramiento de calidad ISO-9000 (NOM-CC). Ediciones Castillo.
8. Joiner, Brian L. Fourth Generation Management, McGraw Hill, Nueva Cork, 1994.
9. Maskell, Brian H. Performance Measuring, Productivity Press, Madrid, 1995.
10. Singh Soin, Saru, Control de calidad total. Mc Graw Hill, México, D.F. 1997.