



21
UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTONOMA DE MEXICO

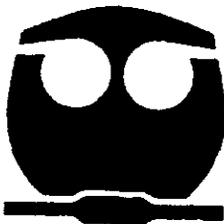
FACULTAD DE QUIMICA

"ANALISIS DE UN NEGOCIO DE
SERVICIOS A TRAVES DE LOS
CUATRO FUNDAMENTOS DE
CALIDAD DE CROSBY"

TRABAJO ESCRITO VIA CURSOS
DE EDUCACION CONTINUA

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
QUIMICA DE ALIMENTOS
P R E S E N T A

GABRIELA LOPEZ PREZA



MEXICO. D. F.



EXAMENES PROFESIONALES
FACULTAD DE QUIMICA

2000



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.

JURADO ASIGNADO:

PRESIDENTE: I.Q. Alejandro Iñiguez Hernandez
VOCAL: I.Q. Keiko Toda Watanabe
SECRETARIO: M. en C. José Antonio Chico Morales
1er. SUPLENTE: Dra. Sara Elvia Meza Galindo
2º SUPLENTE: I.Q. José Luis Padilla de Alba

ASESOR:


I.Q. KEIKO TODA WATANABE

SUSTENTANTE:


GABRIELA LÓPEZ PREZA

ÍNDICE

	Página
<i>Introducción</i>	1
Generalidades	2
Capítulo I Cumplimiento de requisitos	4
Capítulo II Prevención	6
Capítulo III Cero defectos	8
Capítulo IV Costo de calidad	10
Conclusiones	12
Bibliografía	13

INTRODUCCION

Para un establecimiento dedicado a la elaboración de alimentos y bebidas es de gran importancia la continuidad y aumento de sus clientes, surgiendo este efecto al satisfacer las altas expectativas que el comensal actual tiene, tanto de los platillos como del servicio.

En este caso particular de estudio, el establecimiento recibe el nombre de *Ristorante-scuola*, en donde laboran estudiantes de la Licenciatura en Gastronomía que ponen en práctica todos los conocimientos adquiridos durante su carrera y con una proyección a ejecutar de la manera más real las condiciones que encontrarán posteriormente cuando empiecen su trabajo profesional.

El establecimiento abre sus puertas de Lunes a Jueves de 8 a 16 horas, y sirve únicamente desayunos y comidas, tiene un aforo de 60 personas y se considera un restaurante de nivel medio-alto por las instalaciones y el costo del menú.

Está situado en la colonia Condesa, actualmente conocida por su alta concentración de restaurantes de todo tipo de comida, lo que origina una gran competencia entre unos y otros.

El análisis de la administración de calidad de este establecimiento a la luz de los cuatro fundamentos de calidad de Crosby tiene como objetivo el reconocimiento de las prácticas realizadas; para reafirmar y/o mejorar el sistema actual.

Por tal motivo es conveniente familiarizarnos con este modelo que consta de:

- **Cumplimiento de requisitos.**
- **Prevención.**
- **Cero defectos.**
- **Costo de calidad.**

Se indicarán los 4 fundamentos en el siguiente capítulo para posteriormente aplicarlos al análisis de la organización en el *Ristorante-scuola*.

GENERALIDADES

Los cuatro fundamentos de calidad de Philip B. Crosby se describen a continuación.

1. Cumplimiento de requisitos.

Son las características que debe tener el producto o el servicio para que *cumpla la función que espera el usuario del producto o del servicio*. El cumplimiento de estas características es "Calidad".

2. Prevención.

La calidad debe producirse, lo cual, se logra previniendo (no solo inspeccionando o auditando), es decir desde antes de que se produzca el trabajo o el producto se deben prevenir o eliminar las causas de las desviaciones al cumplimiento de los requisitos de los servicios o de los productos.

La prevención se debe hacer en la causa de la desviación, no se puede prevenir en el efecto.

En muchos casos, la causa de los defectos somos nosotros mismos, por lo que es necesario que cada uno de nosotros prevenga las situaciones que nos pueden llevar a producir defectos, tomando las siguientes medidas:

- a) Negociar y definir los requisitos con el usuario del servicio o del producto.
- b) Negociar y definir requisitos con el proveedor del servicio o de la materia prima.
- c) Cumplir los requisitos del proceso para cumplir los requisitos del usuario o cliente.

3. Cero defectos.

La meta al efectuar cualquier servicio o producir el producto debe ser el *cero defectos*.

Para esto es necesario que conozcamos los requisitos del usuario o del cliente del producto o del servicio, expresemos y negociemos los requisitos de la materia prima o de la información que empleamos y que lo procesemos cumpliendo los requisitos del proceso.

Nuestra disposición y nuestros esfuerzos conscientes deben encaminarse a *siempre cumplir los requisitos*.

4. Costo de calidad.

Es el costo al que incurrimos al hacer las cosas mal, mas el costo al que incurrimos para evitar que hagamos las cosas mal, por lo tanto consta de dos componentes:

- a) *Costo de no-cumplimiento*. El costo al que incurrimos por hacer las cosas mal, como son los reprocesos de los productos que se segregan y se vuelven a procesar para que finalmente queden dentro de los

requisitos, los desperdicios de tiempo y de materia prima al producir productos de segunda o trabajos que hay que repetir, antes de entregar al usuario o cliente, así como las bonificaciones que hay que hacerle al cliente porque un producto no trabajó bien, el costo de la garantía que hay que pagar porque un aparato salió defectuoso y las reclamaciones que hay que atender.

- b) *Costo de cumplimiento.* El costo al que incurrimos para evitar o prevenir que hagamos las cosas mal, como son la capacitación a los operadores, control de proceso, ensayos con problemas a nivel piloto, mantenimiento preventivo, la inspección, los análisis, las auditorías, etc.

CAPITULO I

CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS EN EL RISTORANTE-SCUOLA

Uno de los principales conceptos de Crosby y de otros autores con respecto a la calidad es que "calidad se define como el cumplimiento de requisitos".

Estos requisitos pueden considerarse básicamente de dos tipos: **Tangibles e intangibles.**

Entendiéndose por requisitos tangibles aquellos que podemos traducir en características técnicas medibles, siendo en un establecimiento de alimentos y bebidas los siguientes:

- Tipo de comida (mexicana, cantonesa, internacional, etc.).
- Preparación de la comida (la técnica y los ingredientes que se utilizan).
- Características sensoriales del platillo (color, olor, sabor, textura, etc.).
- Precio del platillo (acorde con todo el servicio).
- Higiene y seguridad microbiológica (en cada una de las etapas del proceso de elaboración y su entrega al cliente).

Es decir, todas las características que tienen que ver con el proceso de *manufactura y del producto terminado.*

Los requisitos intangibles se refieren a satisfacciones emocionales del cliente al utilizar un servicio y las que están relacionadas con el restaurante son acerca del trato que recibe el cliente, por ejemplo:

- La comodidad de la estadía (ambiente de acuerdo al evento).
- La personalización del servicio (estima y reconocimiento).
- La amabilidad del trato (disposición por parte del personal).
- La eficacia del mesero (casi "adivinar el pensamiento" del cliente).
- La oportunidad del servicio.
- Higiene y seguridad microbiológica (en las prácticas usuales de servicio, tanto en platillos como en bebidas).

Estas últimas deben ser traducidas por el personal responsable, de manera que se apliquen los procedimientos respectivos durante la atención al cliente, para que se garantice también su cumplimiento.

Además de los requisitos mencionados, en el *Ristorante-scuola* se especifica como requisito por parte de la Institución, el aprendizaje del alumno durante su participación en el mismo.

El perfil del cliente que acude al *Ristorante-scuola* es muy específico, ya que generalmente son los familiares y amigos de los alumnos, así como personas cercanas a la institución, las que a través de una previa reservación se presentan.

Las características de los platillos que esperan los comensales no son determinadas de una manera sistemática (como encuestas, estudios de mercado), sino a través de la intuición del Chef, basada en su experiencia y conocimiento en el ramo, así como en lo que sea más adecuado para la institución y aprendizaje para los alumnos.

Con respecto al servicio los requisitos que se establecen son a partir de generalidades y no con respecto al tipo de cliente, debido a que facilita la evaluación del conocimiento y desenvolvimiento del alumno en diferentes situaciones, buscando siempre la satisfacción de las expectativas del cliente.

Desde el punto de vista de manufactura en el *Ristorante-scuola* se tiene un procedimiento establecido en cada receta para la elaboración de los diferentes platillos, de manera que las características del producto sean siempre las mismas, aunque por parte del personal existen algunas variaciones en la manera de elaborar los platillos así como en el tiempo de preparación, muy probablemente debido a la rotación del personal y/o a la experiencia y desenvolvimiento del alumno.

En general, en el área de elaboración de los platillos falta aumentar la consciencia de la participación de los alumnos en la calidad, ya que ellos toman esta actividad más como una asignatura, que como un trabajo que va dirigido a un cliente o como una herramienta hacia un futuro próximo, por lo que se puede estar hablando de falta de capacitación en la calidad.

Desde el punto de vista del servicio en comedor, existe una gran satisfacción de los requisitos que desean los comensales, ya que generalmente no hay presencia de errores a pesar de que no se tiene un procedimiento para esta actividad, sino que se parte de la seguridad en el aprendizaje y aprovechamiento de los alumnos al respecto de esta área, considerándose que la aplicación será la adecuada, y en realidad si se está cumpliendo.

CAPITULO II

PREVENCIÓN EN EL RISTORANTE-SCUOLA

De acuerdo a lo que establece Crosby, la calidad se logra con la prevención en cada una de las etapas del proceso de manufactura y servicio.

Antes se "hacia calidad" conforme se iba aprendiendo de los errores y/o con la corrección de los mismos; pero actualmente el cumplimiento de los requisitos debe dirigirse al conocimiento de las posibles desviaciones que suceden en las diferentes etapas y prevenir la causa.

En el *Ristorante-scuola*, el cumplimiento de los requisitos no siempre lleva prevención, o no suficientemente. Esto depende de si se hace referencia al área de elaboración de los platillos o si es referente al área de servicio del comedor.

En el área de manufactura las recetas que se elaboran son previamente probadas por el Chef, para garantizar que las cantidades, preparación y elaboración dan como resultado los platillos con la calidad planeada.

Cabe resaltar que el establecimiento cuenta con el "Distintivo H", que se otorga a los restaurantes que tienen un sistema de buenas prácticas de higiene en la preparación y servicio de alimentos y bebidas, el cual es avalado por la Secretaría de Turismo, estas prácticas se incluyen en los procedimientos de elaboración.

Pero tomando las prácticas reales de manera objetiva, observamos que existe una gran rotación del personal, debido a que los alumnos deben conocer cada una de las áreas de la cocina para poder ser evaluados, y que por lo tanto puede haber la posibilidad de que en los primeros días en el puesto, se cometan errores, y como no todos los alumnos trabajan de igual manera se torna un factor de desviación, que generalmente no tiene una prevención formal sino hasta que se detecta alguna anomalía se pone el correctivo adecuado, pero es hasta que ya surge el problema.

En este establecimiento no existe una cultura preventiva en el área de manufactura, sino correctiva, lo cual, en un futuro próximo causará acciones incorrectas de los alumnos en su ejercicio profesional.

En el área de comedor la prevención juega un papel más importante, ya que es aquí en donde solamente se tiene una oportunidad para causar una buena impresión y sobre todo de satisfacer las expectativas del cliente, porque sino se realiza adecuadamente, se puede correr el riesgo de que el cliente no regrese.

Debido a que la institución esta consciente de la importancia del cliente, instruye a los alumnos durante tres semestres donde se cubren los principales aspectos del servicio, de manera que cuando los alumnos lo ponen en práctica lo realizan bastante bien.

Se les enseña desde el montado de mesas (*forma y aplicación en diferentes eventos*), servicio en la mesa (tipos y comportamiento) y servicios especiales (*servicio de acuerdo al comportamiento de los diferentes tipos de cliente*) hasta la prevención de accidentes, cuando se sirven platos calientes o cuando se hace la elaboración del platillo en presencia del cliente.

En el servicio de comedor del *Ristorante-scuola* se abarcan los aspectos preventivos a esta actividad; por lo que se puede apreciar un adecuado desempeño en esta área.

Otro aspecto de la prevención se dirige hacia los proveedores, en este tema observamos algunas carencias ya que no existe un procedimiento para calificarlos, ni tampoco existen proveedores emergentes que cumplan con las características necesarias. Se suele recurrir a la tienda más cercana cuando falta algún producto, lo que puede llegar a afectar la calidad, sobretodo en manufactura.

En el establecimiento existen dos tipos de proveedores los internos, (alumnos de otros semestres que elaboran y preparan alimentos que facilitan la manufactura final de los platillos en el Restaurante) y los externos (proveedor de carne, verduras, etc.). En el caso de los proveedores internos la prevención tiene menor control, ya que ellos proveen de algunos suministros que se elaboran en la misma institución, por lo que debido a que también están aprendiendo, es necesario aceptar los alimentos aún sin tener la total satisfacción de los requisitos; en cambio con los proveedores externos hay una mayor exigencia y por obvias razones el cumplimiento es más homogéneo.

CAPITULO III

CERO DEFECTOS EN EL RISTORANTE-SCUOLA

Con respecto a lo que establece Crosby cuando habla de este aspecto, se entiende que se refiere al desempeño exacto de una actividad de acuerdo a los requisitos, es decir que nuestra disposición y nuestros esfuerzos conscientes deben encaminarse a siempre cumplir los requisitos, *en no presentar alguna desviación*

Así mismo, declara que los errores son originados por dos cosas, la falta de conocimiento y la falta de atención.

La falta de conocimientos puede medirse y corregir las deficiencias. La falta de atención es un problema de actitud. En cualquier caso, a través de formación y un cambio en la mentalidad *se puede conseguir la disposición de cero defectos*, es decir, hacer las cosas bien desde la primera vez. Contrariamente a lo que se piensa este no es un método motivacional, sino un estándar de desempeño.

Analizando el Ristorante-scuola determinamos dos aspectos, la elaboración de los platillos y el servicio en el comedor.

En la elaboración se tiene la disposición de hacer cada uno de los pasos de los que *consta una receta*, lo mejor posible, aunque como llevamos un resultado de la falta de prevención (Cap. II), es obvio pensar que el producto final no corresponderá 100 % al estándar y por lo tanto que se presente un incumplimiento, aunque la mayoría de las veces se corrige antes de que se sirva al cliente.

Estos errores no son el resultado de la falta de conocimiento, ya que la institución capacita a los alumnos durante toda la carrera, sino a la actitud de ellos, porque generalmente la importancia de esta actividad que realizan se dirige hacia el de una asignatura que deben aprobar, en lugar de participar conscientemente en el proceso de calidad.

También en la institución existen planes para el área de manufactura que se dirigen a evitar el no-cumplimiento en las condiciones higiénicas de los platillos porque un error en este nivel se considera crítico, ya que favorece la presencia de posibles brotes de enfermedades en empleados y/o en clientes.

Con respecto al servicio del comedor, no se observa esta desviación, ya que la actitud (por existir un nivel más alto de consciencia) permite un desarrollo de la actividad a un nivel más adecuado para el establecimiento, siendo este factor muy importante porque será determinante en su vida profesional.

Prácticamente los errores en el área de servicios son nulos, quizá en algunas ocasiones se presenta lentitud en el servicio; pero este aspecto suele también ser influido por el área de manufactura.

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

CAPÍTULO IV

COSTO DE CALIDAD EN EL RISTORANTE-SCUOLA

Según nos refiere Crosby, y para la aplicación en este análisis, entendemos por costo de calidad, el costo al que incurrimos al hacer las cosas mal, más el costo al que incurrimos para evitar que hagamos las cosas mal.

Muchas veces se piensa que el costo de calidad se debe establecer únicamente basándose en el producto terminado, su aceptación o su rechazo; pero en realidad es todo lo que conlleva el hacer las cosas incorrectamente o no *estarlas haciendo del todo bien*.

Estos costos se pueden dividir en:

- Costo de no-cumplimiento, el costo por hacer las cosas mal.
- Costo de cumplimiento, el costo por evitar o prevenir que hagamos las cosas mal.

El costo de calidad en un restaurante donde prácticamente depende el 50% del platillo y el otro 50 % del servicio hacia el cliente, *presenta una dificultad en la manera de medirlo*.

En el área de elaboración de platillos, el dinero perdido o gastado en las malas prácticas como son: descomposición de la materia prima, elaboración incorrecta de la receta y el resultado no deseado de un platillo, así como el costo que se genera en el control, vigilancia, monitoreo y capacitación del personal para *evitar que las cosas salgan mal, son de fácil medición*.

En el *Ristorante-scuola* las desviaciones en el área de manufactura que continuamente se presentan y que por lo tanto generan un costo de calidad, abarcan aspectos como la descomposición de la materia prima y entrega tardía de la misma, *la elaboración incorrecta de los platillos y su consiguiente reproceso*.

También se observa que el Chef o el personal encargado de la cocina constantemente están controlando, vigilando y monitoreando el trabajo de los alumnos para evitar que las cosas salgan mal, esto es debido a la incertidumbre con respecto al desenvolvimiento profesional de ellos.

La capacitación del personal se realiza generalmente a través de las asignaturas que los alumnos van tomando durante toda la carrera, aunque existen algunos cursos que los alumnos toman de manera externa para reforzar o aumentar los conocimientos.

Con respecto al servicio en el comedor de un restaurante, algunas situaciones que causan costo de calidad son la pérdida de clientes, el desprestigio, posibles enfermedades *contraídas por los clientes debido a la falta de buenas prácticas de higiene en el servicio*, la insatisfacción acerca del trato, *comensales que se van sin pagar por algún disgusto con el servicio*, accidentes del servicio como derrames de alimentos y la falta de oportunidad del servicio.

En el *Ristorante-scuola* el costo de calidad no es posible conocerlo porque en la Institución los alumnos que participan en el restaurante pagan por la materia prima que van a utilizar en la elaboración de los platillos, tengan o no clientes, de manera que no es necesario medir la concurrencia y comportamiento de los mismos; solamente interesa que el alumno esté desarrollándose en todos los niveles de aprendizaje, y presente su mayor capacidad de realización, de tal modo que no se tienen datos reales acerca del buen servicio.

Esto nos dificulta hacer un análisis de competencia con otros establecimientos del mismo ramo, en donde el costo de calidad afecta directamente el estado de ganancias y pérdidas.

En el *Ristorante-scuola* hace falta definir el costo de calidad, porque sin este parámetro se incurre en una mala formación en el alumno acerca de su participación en la calidad, y también existe una incongruencia con la manera real de administrar un establecimiento.

Un aspecto que podría favorecer a la correcta medición de este tipo de servicio; puede ser la apreciación del mismo por parte del cliente, debido a que el cliente merece recibir exactamente lo que se promete producir.

Esto puede lograrse a través de:

- Monitorear las quejas, tanto de los platillos como del servicio en el comedor.
- Crear medios de comunicación para que el cliente pueda en todo momento avisar de sus problemas, tal vez a través de un libro o buzón de sugerencias.
- Observación objetiva y planificada del personal de servicio por parte del responsable del área.

CONCLUSIONES

- El análisis se hizo basándose en las condiciones del *Ristorante-scuola* que sirve como restaurante-escuela de una institución dedicada a la formación de profesionales en el área de gastronomía, obteniendo aspectos comparables y aplicables con cualquier otro establecimiento de servicios, sin embargo existen algunos conceptos que son únicos y útiles a este establecimiento.
- El *Ristorante-scuola* presenta una organización no definida adecuadamente para la integración de la calidad en todos sus aspectos.

Para un servicio de calidad en este establecimiento y para un correcto aprendizaje de los alumnos de esta institución es necesario:

- Definir el compromiso de la Dirección de la Institución con respecto a la calidad, de manera que participe para que ésta sea alcanzable, medible, rentable y pueda ser implantada con mayor facilidad.
- Se recomienda instituir los requisitos correctos, en especial un mayor énfasis en el área de elaboración de los platillos, para que se cumplan en su totalidad.
- Los procedimientos en ambas áreas deben probarse para asegurar, que sean exactos, comprensibles y efectivos.
- Establecer mayor importancia en la prevención del no-cumplimiento en todas las áreas, incluyendo también a los proveedores.
- Promover la concientización sobre el concepto de calidad y lo que implica la falta de calidad en cada uno de los miembros de la organización.
- Definir de una manera verdadera, útil y tangible el costo de calidad en este establecimiento, para poder realizar los cambios respectivos y poder verificar las posibles mejoras que se vayan implementando.

BIBLIOGRAFÍA

1. LA CALIDAD ES GRATIS
CROSBY, B. P.
Ed. Mc. Graw Hill. México, 1984.

2. CALIDAD TOTAL
LLORENS, M.F. ; FUENTES, F.M.
Ed. Pirámide. España, 1999.

3. APUNTES 1ER. MÓDULO DEL DIPLOMADO BÁSICO DE LA CALIDAD Y EL ÉXITO EMPRESARIAL.
I.Q. Keiko Toda Watanabe

4. ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD Y ELEMENTOS DEL SISTEMA DE CALIDAD.
PARTE 2: DIRECTRICES PARA SERVICIOS. NMX-CC-00672: 1995 IMNC
ISO 9004-2: 1991

5. CALIDAD SIN LÁGRIMAS
CROSBY, B. P.
Ed. CECSA. México 1ª, 1988.

6. MANEJO HIGIÉNICO DE LOS ALIMENTOS
CANIRAC, SECRETARÍA DE TURISMO, SECRETARÍA DE SALUD.
Ed. Limusa 1996.