



**XII CONFERENCIA INTERNACIONAL DE CIENCIAS EMPRESARIALES
(CICE 2019)**

**IX TALLER INTERNACIONAL DE HOTELERÍA Y TURISMO
(HOTELTUR 2019)**

Título

La Calidad: clave para el éxito futuro de los restaurantes del sector no estatal en el destino turístico Trinidad de Cuba

Title

Quality: key to the future success of restaurants of the private sector in the tourist destination Trinidad de Cuba

Frank Expósito Crespo¹, Yordanys de León Rodríguez²

Resumen

Las formas de gestionar la calidad han ido evolucionando progresivamente a través del tiempo con el fin de conseguir la mejor calidad de los productos y servicios; transitando desde la Inspección de la Calidad, el Control de la Calidad, el Aseguramiento de la Calidad, hasta la Gestión de la Calidad Total enfocada a la satisfacción de los clientes. El destino turístico Trinidad de Cuba es considerado uno de los principales del país, siendo referencia a nivel nacional por el desarrollo de la oferta de servicios de alojamiento y restauración por parte del sector privado; existiendo al cierre del año 2018 alrededor de 1400 hostales y 99 restaurantes. En el caso de los restaurantes a pesar de existir referencia del éxito alcanzado por muchos de estos establecimientos, no existe evidencia de la implementación de Sistemas de Gestión de la Calidad según las normas establecidas tanto nacionales como internacionales, lo cual se considera puede comprometer el éxito futuro de estas pequeñas empresas en un ambiente cada vez más competitivo.

¹ Lic. Frank Expósito Crespo. Sector no estatal, Cuba.
frank.restauracion@gmail.com

² MSc. Yordanys de León Rodríguez. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Cuba.
yordanyslr@uclv.edu.cu



**II Convención Científica Internacional 2019
CIENCIA Y TRANSFORMACIÓN SOCIAL PARA EL
DESARROLLO SOSTENIBLE
Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas**



El presente estudio tiene como objetivo integrar una serie de elementos importantes, resultado de la revisión bibliográfica realizada y de la experiencia de los autores, que pueda servir de guía a los dueños de restaurantes no estatales para la implementación de Sistemas de Gestión de la Calidad, lo cual se considera puede ser muy saludable para el futuro de sus negocios, así como para mejorar la satisfacción de los clientes que visitan el destino Trinidad de Cuba.

Palabras Clave: Gestión; Calidad; Restaurantes; Cliente; Competitividad.

Abstract

The ways of managing quality have progressively evolved over time in order to achieve the best quality of products and services; going from the Quality Inspection, the Quality Control, the Quality Assurance, to the Total Quality Management focused on the satisfaction of the clients. The tourist destination Trinidad de Cuba is considered one of the main ones of the country, being reference at a national level for the development of the offer of accommodation and catering services by the private sector; existing at the end of 2018 around 1400 hostels and 99 restaurants. In the case of restaurants despite there being reference to the success achieved by many of these establishments, there is no evidence of the implementation of Quality Management Systems according to established national and international standards, which is considered to compromise the success future of these small businesses in an increasingly competitive environment.

The objective of this study is to integrate a series of important elements, as a result of the bibliographic review carried out and the experience of the authors, which can serve as a guide for the owners of restaurants of the private sector for the implementation of Quality Management Systems. which is considered very healthy for the future of their business, as well as to improve the satisfaction of customers that visit the destination Trinidad de Cuba.

Keywords: Management; Quality; Restaurants; Client; Competitiveness.

Eje Temático II Turismo y Gestión

1. Introducción

La historia de la humanidad está directamente ligada con la calidad desde los tiempos más remotos. Muchos autores como: William Edwards Deming, Josep M. Juran, Armand



II Convención Científica Internacional 2019
CIENCIA Y TRANSFORMACIÓN SOCIAL PARA EL
DESARROLLO SOSTENIBLE
Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas



Vallin Feigenbaun, Kauro Ishikawa y Philip B. Crosby; conocidos como Los “Padres de la Calidad”, “Los clásicos de la Calidad” o los “Gurús”; hicieron grandes aportes al tema.

En la mayoría de la bibliografía consultada se reconoce que la Calidad ha ido evolucionado a través de diferentes etapas: la etapa de Inspección (siglo XIX) que se caracterizó por la detección y solución de los problemas generados por la falta de uniformidad del producto; la etapa del control estadístico del proceso (década de los 30's) enfocada al control de los procesos y la aparición de métodos estadísticos para el mismo fin; la etapa del aseguramiento de la calidad (década de los 50's) que es cuando surge la necesidad de involucrar a todos los departamentos de la organización en el diseño, plantación y ejecución de políticas de calidad, y la etapa de la administración estratégica o gestión de la calidad total (década de los 90s) donde se hace hincapié en el mercado y en las necesidades del consumidor, reconociendo el efecto estratégico de la calidad, como una oportunidad de competitividad. Actualmente se manejan también otros conceptos como la reingeniería de procesos (década de los 90s) donde el avance tecnológico y de sistemas administrativos propone un mejoramiento radical, empezar de nuevo, cambiar toda la organización, rearquitectura de la empresa y finalmente el rompimiento de las estructuras del mercado (a finales del siglo XX y XXI), donde se asume que el conocimiento es la base de los negocios actuales.

En las dos últimas décadas ha tenido lugar un cambio muy importante en alta gerencia con respecto a la calidad, debido sobre todo, al impacto que por su calidad, precio y contabilidad, ha tenido los productos japoneses en el mercado internacional.

Se trata de un cambio profundo en la forma como la administración concibe el papel que la calidad desempeña actualmente en el mundo de los negocios. Si en épocas anteriores se pensaba que la falta de calidad era perjudicial a la compañía, ahora se volverá a la calidad como la estrategia fundamental para alcanzar competitividad y, por consiguiente, como el valor más importante que debe prescindir las actividades de la alta gerencia.

La calidad no pasa a ser estrategia competitiva sólo porque se apliquen métodos estadísticos para controlar el proceso; como tampoco es por el hecho de que todos se comprometan a elaborar productos sin ningún defecto, pues esto de nada serviría si no hay mercado para ellos. La calidad pasada a ser estrategia de competitividad en el



II Convención Científica Internacional 2019
CIENCIA Y TRANSFORMACIÓN SOCIAL PARA EL
DESARROLLO SOSTENIBLE
Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas



momento en el que la alta gerencia toma como punto de partida para su planeación estratégica los requerimientos del consumidor y la calidad de los productos de los competidores. Se trata de planear toda actividad de la empresa, en tal forma de entregar al consumidor artículos que responden a sus requerimientos y que tengan una calidad superior a la que ofrecen los competidores.

Esto, sin embargo, implica cambios profundos en la mentalidad de los administradores, en la cultura de los organizadores y en las estructuras de las empresas. La experiencia que las empresas japonesas han tenido en la implantación de un sistema administrativo enfocado al logro de la calidad, ha contribuido en gran medida a visualizar cuáles deben ser estos cambios y, por consiguiente, a comprender los pasos a dar para lograr que la calidad llegue a ser estrategia competitiva por excelencia.

El destino turístico Trinidad de Cuba es considerado referencia a nivel nacional por el desarrollo de la oferta de servicios de alojamiento y restauración por parte del sector privado; existiendo al cierre del año 2018 alrededor de 1400 hostales y 99 restaurantes; sin embargo los niveles de crecimiento de la demanda no se corresponden con esta oferta, por lo que se hace evidente la fuerte competencia sobre todo entre los restaurantes.

En el caso de los restaurantes no existe evidencia de la implementación de Sistemas de Gestión de la Calidad, lo cual se considera puede comprometer el éxito futuro de estas pequeñas empresas en un ambiente cada vez más competitivo.

Es objetivo del presente estudio es facilitar una serie de herramientas, normas, modelos y principios básicos de Gestión de la Calidad; producto de la revisión bibliográfica realizada y de la experiencia de los autores, que pueda servir de guía a los dueños y administradores de restaurantes para la implementación de Sistemas de Gestión de la Calidad, lo cual se considera puede ser muy saludable para el futuro de sus negocios, así como para mejorar la satisfacción de los clientes que visitan el destino Trinidad de Cuba.

2. Metodología

Para el desarrollo de la investigación se utilizaron métodos del nivel teórico para explicar el desarrollo de la Gestión de la Calidad y métodos del nivel empírico que



II Convención Científica Internacional 2019
CIENCIA Y TRANSFORMACIÓN SOCIAL PARA EL
DESARROLLO SOSTENIBLE
Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas



permiten la verificación del estado real que presenta los restaurantes del sector no estatal en lo relacionado con la Gestión de la Calidad.

Los principales métodos del nivel teórico fueron:

- Analítico – sintético: Permitió penetrar en la esencia del fenómeno objeto de estudio, lográndose establecer los componentes teóricos de la investigación, su fundamentación y el diseño de soluciones.
- Inductivo – deductivo: Su aplicación permitió dar respuesta a las interrogantes planteadas a partir de las informaciones y situaciones recopiladas hasta llegar a conclusiones acerca de la Gestión de la Calidad en los restaurantes.
- Histórico – lógico: Para analizar la evolución histórica de la Gestión de la Calidad.

Los principales métodos del nivel empírico fueron:

- Encuestas: Se les aplicó a los trabajadores de los restaurantes para conocer aspectos relacionados con la cultura organizacional y diagnosticar la situación actual de la Gestión de la Calidad.
- Observación científica: Constituye un método esencial para determinar el diagnóstico de situación actual de la Gestión de la Calidad en los restaurantes.
- Entrevista.
- Criterios de expertos.

3. Resultados y discusión

La evolución de la sociedad industrial a la sociedad del conocimiento es esencial en el siglo XXI, el conocimiento marcará las posibilidades de éxito en la nueva economía, surgen nuevas teorías sobre los enfoques de la Calidad y la forma de gestionar los procesos, los cuales han ido evolucionando hasta la fecha.

A continuación se presentan algunas de estas teorías así como los aportes de las personas que las conceptualizaron, conocidos como los “Padres de la Calidad”, los “Clásicos de la Calidad” o los “Gurús“, lo cual resulta de gran utilidad para la implementación de cualquier Sistema de Gestión de la Calidad en la actualidad.

Philip B. Crosby

Nació en 1926 en Wheeling, Virginia Occidental. Graduado en pediatría. Desde 1965 a 1979 fue director de Calidad en la compañía ITT. En 1979 fundó Philip Crosby



II Convención Científica Internacional 2019
CIENCIA Y TRANSFORMACIÓN SOCIAL PARA EL
DESARROLLO SOSTENIBLE
Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas



Associates (PCA) con sede en Winter Park Florida. En 1991 comenzó a trabajar con Career IV, Inc. una institución dedicada al desarrollo de ejecutivos.

Los cuatro absolutos:

- Calidad significa conformidad con los requerimientos. Si usted pretende hacerlo bien la primera vez, todos deben saber que se trata.
- La calidad surge de la prevención. La prevención se logra a través de la capacitación, la disciplina, el ejemplo y el liderazgo, entre otras cosas.
- El estándar de calidad son los “cero defectos”. Los errores no se deberían tolerar.
- La medición de la calidad es el precio de la conformidad.

Plantea 14 pasos para el mejoramiento de la calidad:

1. Asegúrese de que la dirección está comprometida con la calidad.
2. Forme equipos para el mejoramiento de la calidad con representantes de cada departamento.
3. Determine cómo analizar dónde se presentan los problemas de la calidad, actuales y potenciales.
4. Evalúe el costo de la calidad y explique su utilización como una herramienta de administración.
5. Incremente la información acerca de la calidad y el interés personal de los empleados.
6. Tome medidas formales para corregir los problemas identificados a lo largo de los pasos previos.
7. Instituya una comisión para el programa de “cero defectos”.
8. Instruya a los empleados para que cumplan con su parte en el programa de mejoramiento de la calidad.
9. Organice una “jornada de los cero defectos” para que todos los empleados se den cuenta de que ha habido un cambio.
10. Aliente a los individuos para que se fijen metas de mejoramiento para sí mismo y para sus grupos.
11. Aliente al personal para que comunique a la dirección de los obstáculos que enfrenta en la prosecución de sus metas de mejoramiento.
12. Reconozca y valore a aquellos que participan activamente en el programa.



II Convención Científica Internacional 2019
CIENCIA Y TRANSFORMACIÓN SOCIAL PARA EL
DESARROLLO SOSTENIBLE
Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas



13. Establezca consejos de calidad a fin de mantener informado al personal en forma regular.
14. Repita todo para enfatizar que el programa de mejoramiento de la calidad no finaliza jamás.

Edwards W. Deming

Nace en 1900 en Sioux City (Iowa). Licenciado en Física por la Universidad de Wyoming en 1921 y doctor en física matemática en Yale en 1928. Su nombre lo lleva el Premio de la Calidad de Japón, país al cual viajó en 1950 para reunirse con la Asociación Japonesa de Científicos e Ingenieros (JUSE). Sus mayores contribuciones están en el campo del control de la Calidad. En su libro *Calidad, productividad y Posición Competitiva* presenta los catorce puntos de la alta administración.

Los 14 pasos integran el Método Deming:

1. Establecer el propósito de mejorar constantemente el producto y el servicio, con la meta de ser competitivos y seguir en el mercado.
2. Adopte la nueva filosofía.
3. Deje de depender de la inspección masiva para lograr la calidad.
4. Minimice el costo total operando con un solo proveedor, termine con la práctica de asignar operaciones sólo sobre la base del precio.
5. Descubrir el origen de los problemas. Mejore constantemente y para siempre cada proceso.
6. Poner en práctica métodos modernos de capacitación para el trabajo Instituya la capacitación en la función.
7. Adopte e instituya el liderazgo.
8. Elimine el temor.
9. Derribe las barreras entre las áreas del personal.
10. Elimine los eslóganes, las exhortaciones y los objetivos para la plantilla.
11. Elimine las cuotas numéricas para los trabajadores y las metas numéricas para la administración.
12. Elimine las barreras que impiden que el personal experimente orgullo por la tarea. Elimine el sistema de calificación anual.
13. Instituya un vigoroso programa de capacitación y auto superación para todo el personal.



II Convención Científica Internacional 2019
CIENCIA Y TRANSFORMACIÓN SOCIAL PARA EL
DESARROLLO SOSTENIBLE
Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas



14. Haga trabajar a todo el personal de la compañía para lograr la transformación

Joseph M. Juran

Nació en 1904 en Rumania y se fue a USA en 1912. Graduado en ingeniería y leyes, ascendió hasta ocupar puestos de gerente de calidad en la Western Electric Company, funcionario de gobierno y profesor de ingeniería en la Universidad de Nueva York antes de iniciarse en la carrera de consultor en 1950. Al igual que Deming contribuyó al desarrollo de la calidad de los productos japoneses, lugar a donde viajó en 1954.

Es famosa la Trilogía Juran, donde plantea los tres procesos necesarios para alcanzar la calidad:

- La planificación de la calidad.
- El control de la calidad.
- El mejoramiento de la calidad

Su trilogía se desarrolla en 17 pasos.

La planificación de la calidad

- Identificar a los consumidores, ya sean internos o externos.
- Determinar las necesidades del consumidor.
- Crear características de producto que puedan responder a las necesidades de los consumidores.
- Crear procesos que sean capaces de fabricar las características del producto.
- Transferir los procesos a las áreas operativas.

El Control de la Calidad

- Evaluar el desempeño real.
- Compararlo con la meta.
- Tomar medidas sobre las diferencias.

El Mejoramiento de la Calidad

- Crear una conciencia de la necesidad y oportunidad para el mejoramiento.
- Exigir el mejoramiento de la calidad, incorporarlo a la descripción de cada tarea o función.
- Crear la infraestructura, instituir un consejo de la calidad; seleccionar proyectos para el mejoramiento, designar equipos, proveer facilitadores.
- Proporcionar capacitación acerca de cómo mejorar la calidad.
- Analizar los progresos en forma regular.



**II Convención Científica Internacional 2019
CIENCIA Y TRANSFORMACIÓN SOCIAL PARA EL
DESARROLLO SOSTENIBLE
Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas**



- Expresar reconocimiento a los equipos ganadores.
- Promocionar los resultados.
- Estudiar el sistema de recompensa para acelerar el ritmo de mejoramiento.
- Mantener el impulso manteniendo los planes empresariales a fin de incluir las metas de mejoramiento de la calidad.

Armand Vallin Feigenbaum

Nació en 1922. En 1944 era el principal experto en calidad de General Electric en Scherectady, Nueva York. Obtuvo el título de post grado académico en el Instituto Tecnológico de Massachussetts en 1951. Por ese entonces escribió su obra más importante, Total Quality Control (Control de la Calidad Total), considerado la calidad como una herramienta de administración estratégica. En 1958 fue designado ejecutivo de las operaciones industriales de General Electric a Nivel Mundial.

Los tres pasos hacia la calidad:

1. Liderazgo en calidad: Lograr la excelencia en calidad significa mantener una focalización constante en la conservación de la calidad. Este estilo de enfoque continuo es muy exigente con la dirección. La implementación de un programa de círculo de calidad o de un equipo de acción correctiva no es suficiente para el éxito continuo.
2. Técnicas de control modernas. El departamento tradicional no puede resolver el 80 a 90% de los problemas de calidad. En una empresa moderna, todos los miembros de la organización deben ser sus responsables de la calidad de su producto o servicio. Las nuevas técnicas deben ser evaluadas e implementadas según resulte adecuado. Lo que hoy puede ser para el consumidor un nivel aceptable de calidad mañana puede no serlo.
3. Compromiso de la organización. La motivación permanente es más que necesaria. La capacitación que está específicamente relacionada con la tarea es de capital importancia. Hay que considerar a la calidad como un elemento estratégico de planificación empresarial.

Plantea 19 pasos para el Mejoramiento de la Calidad:

1. Definición del control de la calidad total. :Un sistema eficaz para integrar el desarrollo de la calidad, el mantenimiento de la calidad y los esfuerzos de mejoramiento de la calidad de los diferentes grupos de una organización, de manera que exista



II Convención Científica Internacional 2019
CIENCIA Y TRANSFORMACIÓN SOCIAL PARA EL
DESARROLLO SOSTENIBLE
Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas



marketing, ingeniería, producción y servicio hasta el nivel más económico, a fin de lograr la satisfacción total del consumidor.

2. Calidad versus calidad: La calidad con minúscula hace referencia a la alta calidad, no necesariamente al lujo. Esta debe ser mantenida y mejorada.
3. Control: Representa una herramienta de administración. (Establecer estándares, evaluar la conformidad de los mismos, actuar, planificar mejoramiento).
4. Integración: La responsabilidad por la calidad es parte íntegra de todas las actividades de la empresa.
5. La calidad incrementa las ganancias: La calidad total mejora la utilización de los recursos y los niveles de satisfacción del consumidor, reduce las pérdidas operativas y los costos del servicio. Sin calidad, los consumidores no volverán, sin clientes ninguna empresa puede sobrevivir mucho tiempo.
6. Se espera calidad, no se la desea: La calidad genera calidad. Cuando un proveedor se oriente hacia la calidad, los demás proveedores tratarán de responder o superar este nuevo estándar.
7. Los seres humanos influyen en la calidad.
8. El Control de la Calidad Total se aplica a todos los productos y servicios.
9. La calidad abarca todo el ciclo de vida del producto.
10. El control del proceso: control de nuevos diseños, control del material que ingresa, control del producto y estudios de procesos especiales.
11. Un Sistema de Gestión de Calidad Total puede ser definido como: la estructura de trabajo operativo acordada, que abarca a la Empresa y a la planta documentada en procedimientos técnicos y administrativos integrados, a fin de orientar las acciones coordinadas del personal, las máquinas y la información, de la compañía y la planta de una manera eficaz.
12. Beneficios
 - Mejoramiento en el diseño y calidad del producto.
 - Reducción de los costes operativos y de las pérdidas.
 - Incremento en la moral del personal.
 - Disminución del número de dificultades en la línea de producción.
13. El coste de la calidad. Costes de prevención, costes de evaluación, costes de fallas internas por fallas externas.



II Convención Científica Internacional 2019
CIENCIA Y TRANSFORMACIÓN SOCIAL PARA EL
DESARROLLO SOSTENIBLE
Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas



14. Organice para el control de la calidad: Es necesario demostrar que la calidad es una tarea de todos, Procure que esta responsabilidad sea explícita y tangible.
15. Facilitadores de la calidad, no policías de la calidad.
16. Compromiso permanente.
17. Use herramientas estadísticas: Las estadísticas se utilizan en todo el programa de control de la calidad, cuándo y dónde quiera que resulten útiles; pero las estadísticas constituyen sólo una parte del modelo de control de la calidad total.
18. La automatización no es una panacea. Asegúrese que se hayan implementado debidamente las mejores actividades orientadas a los recursos humanos antes de considerar la automatización.
19. El control de la calidad en las fuentes. Delege la calidad, en caso de ser necesario, “utilice el sentido común”.

Kaoru Ishikawa

Nació en 1915, obtuvo el título en química aplicada en la Universidad de Tokio en 1939. Hasta su muerte en 1989, el doctor Ishikawa fue la figura más importante en Japón en lo que respecta al control de la calidad. Fue el primero en utilizar el concepto de Control Total de la Calidad, y desarrolló las “siete herramientas” que consideraron que cualquier trabajador podía utilizar. Pensó que esto diferenciaba su tesis de los otros, que dejaban la calidad en manos de las especialistas.

1. Lista de verificación
2. Diagrama de Pareto
3. Diagrama Causa - Efecto.
4. Diagramas de flujo
5. Los histogramas y polígonos de frecuencia.
6. Gráficos de control
7. Los diagramas de dispersión

Otro aporte de significativa importancia en la obra de este autor los constituyen los Círculos de Calidad (CC), de los cuales dijera:

- El CC solo tendrá éxito cuando los supervisores y los trabajadores de línea asuman la responsabilidad por el proceso.
- Los trabajadores que están en primera línea son los que sí conocen la realidad de los hechos.



II Convención Científica Internacional 2019
CIENCIA Y TRANSFORMACIÓN SOCIAL PARA EL
DESARROLLO SOSTENIBLE
Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas



- Las actividades de los CC reflejan la capacidad del presidente y de la gerencia media.
- Las actividades de los CC que guarden armonía con la naturaleza humana pueden tener éxito en cualquier parte del mundo.
- Donde no haya actividades en los CC, tampoco puede haber actividades de Control Total de la Calidad.

Plantea 11 pasos para lograr la calidad:

1. La calidad comienza y finaliza con la educación.
2. Un primer paso hacia la calidad es conocer los requerimientos del consumidor.
3. Las condiciones ideales del control de la calidad se dan cuando la inspección ya no es necesaria.
4. Elimine las causas de origen y no los síntomas.
5. El control de la calidad es una responsabilidad de todos los trabajadores y de todas las divisiones.
6. No confunda los medios con los objetivos.
7. Priorice la calidad y fije sus perspectivas de ganancia en el largo plazo.
8. El marketing es la entrada y la salida de la calidad.
9. La dirección no debe reaccionar negativamente cuando los hechos son presentados por los subordinados.
10. El 99% de los problemas de una compañía se pueden resolver utilizando las siete herramientas del control de la calidad.
11. La información sin difusión es información falsa, por ejemplo fijar un promedio sin comunicar el desvío estándar.

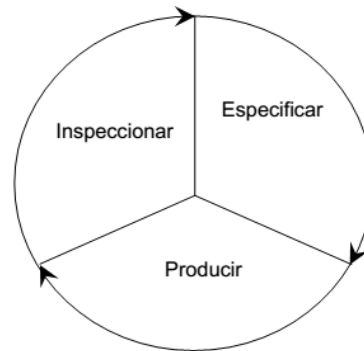
Se podrían presentar muchísimos más autores y modelos, e incluso cada cual puede dar su propio criterio, sin embargo todas deben coincidir en un punto y es en su relación con el sujeto al cual va dirigido, en este caso (la producción y servicios), se trata de cliente y de sus percepciones.

Como resultado de todas estas teorías se han desarrollado diferentes modelos de gestión de la Calidad, los cuales han ido evolucionando a través de la historia.

Shewhart en 1939 desarrolló un método para la solución de los problemas en la industria y el mejoramiento de la calidad de los productos y servicios. Este ciclo se

muestra en la figura 1 donde se brindan las actividades necesarias para dirigir un proceso de producción: especificar, producir e inspeccionar.

Figura 1. Ciclo de Calidad de Shewhart (1939)



Fuente: Elaboración Propia

El Dr. Deming en 1950 hizo hincapié en que era preciso revisar y mejorar las normas de calidad continuamente y mostró un ciclo, figura 2, que plantea iniciarlo con diseño, producción, ventas e investigación de mercado, seguido de otro ciclo que empieza con el rediseño basado en la experiencia del ciclo anterior, de esta manera el rediseño de calidad ocurre continuamente y la calidad mejora continuamente.

Figura 2. Ciclo de Calidad de Deming (1950)



Fuente: Elaboración Propia

Ishikawa en 1988 plantea que le ha parecido aconsejable redefinir este ciclo dividiéndolo en seis categorías, ya que el control de calidad debe organizarse con base

en estas seis categorías que han demostrado su eficacia. Este ciclo se muestra en la figura 3

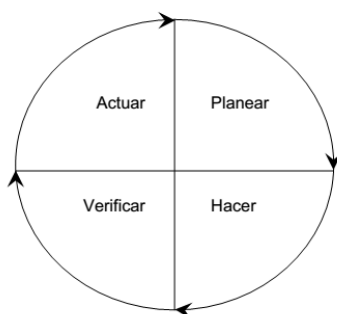
Figura 3. Circulo de Control de Ishikawa



Fuente: Elaboración propia

Deming en 1986 hace modificaciones en su ciclo inicial y lo transforma en lo que hoy se conoce como ciclo PDCA o PHVA que se muestra en la figura 4.

Figura 4. Ciclo de calidad de Deming PHVA (1986)



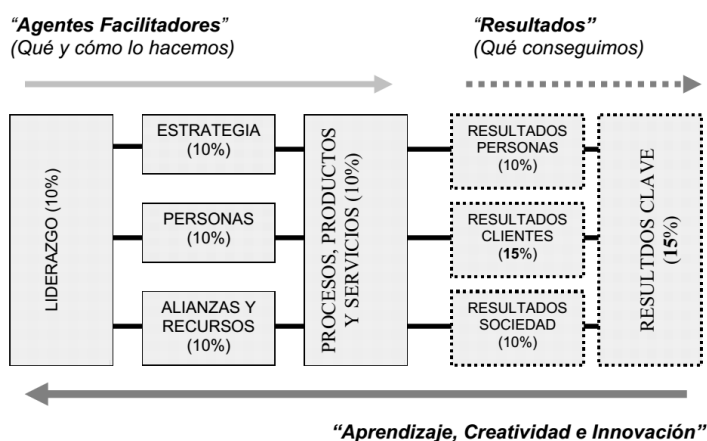
Fuente: Elaboración propia

En 1998, 14 importantes empresas de Europa tomaron la iniciativa de crear la Fundación Europea para la Gestión de Calidad (E.F.Q.M.), reconociendo el potencial de la “Calidad Total– Excelencia” como ventaja competitiva, al igual que sus homólogos el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión a nivel Latinoamericano y el Malcolm Baldrige en los Estados Unidos. El Modelo EFQM también adopta el ciclo PHVA antes mencionado, lo ajusta a su modelo añadiéndole matices, y lo denomina lógica “REDER”, siglas que representan Resultados, Enfoque, Despliegue, Evaluación y Revisión. Gráficamente, el Modelo EFQM se representa de la forma que se presenta en la figura 5. A cada Criterio, le corresponde un peso específico (%) dentro del modelo, y todos ellos están unidos entre sí. Los conceptos de “Aprendizaje, Creatividad e Innovación” alimentan el ciclo de mejora.

Los principios básicos de este modelo de Gestión de la Calidad conocidos como los ocho “Principios de la Calidad Total – Excelencia” o “Conceptos fundamentales de la Excelencia en la Gestión” son:

1. Orientación hacia los resultados
2. Orientación al cliente
3. Liderazgo y coherencia en los objetivos
4. Gestión por procesos y hechos
5. Desarrollo e implicación de las personas
6. Aprendizaje, innovación y mejora continuos
7. Desarrollo de alianzas
8. Responsabilidad social

Figura 5. Modelo EFQM de Excelencia (1991)



Fuente: Elaboración propia

En 1947 es fundada la Organización Internacional de Normalización (ISO) para la creación de estándares internacionales compuesta por diversas organizaciones nacionales de estandarización. En el caso de la familia de Normas ISO 9000 constituyen un conjunto de normas sobre la calidad y su gestión que se pueden aplicar en cualquier tipo de organización o actividad orientada a la producción de bienes o servicios. En el caso de Cuba la Oficina Nacional de Normalización (NC), es el Órgano Nacional de Normalización de la República de Cuba y representa al país ante las organizaciones internacionales y regionales de normalización. En este caso la NC-ISO 9001:2015 es la norma vigente en Cuba para la implementación y certificación de los Sistemas de Gestión de la Calidad. La misma emplea el enfoque de procesos, que incorpora el ciclo Planificar-Hacer-Verificar-Actuar (PHVA) y el pensamiento basado en riesgos.



II Convención Científica Internacional 2019
CIENCIA Y TRANSFORMACIÓN SOCIAL PARA EL
DESARROLLO SOSTENIBLE
Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas



La adopción de un sistema de gestión de la calidad es una decisión estratégica para una organización que le puede ayudar a mejorar su desempeño global y proporcionar una base sólida para las iniciativas de desarrollo sostenible. Sus beneficios son:

- La capacidad para proporcionar regularmente productos y servicios que satisfagan los requisitos de los clientes y los legales y reglamentarios aplicables.
- Facilitar oportunidades de aumentar la satisfacción del cliente.
- Abordar los riesgos y oportunidades asociadas con su contexto y objetivos.
- La capacidad de demostrar la conformidad con requisitos del sistema de gestión de la calidad especificados.

Según esta norma (NC-ISO 9001:2015) los principios de Gestión de la Calidad son:

- Enfoque al cliente.
- Liderazgo.
- Compromiso de las personas.
- Enfoque a procesos.
- Mejora.
- Toma de decisiones basada en la evidencia.
- Gestión de la relaciones.

Independientemente de que existan diferentes modelos y enfoques de Gestión de la Calidad y que existan normas internacionales para la certificación, cada empresa puede adoptar una filosofía de Calidad propia, la cual estará identificada por determinados principios predefinidos por la alta dirección, pero analizados y aceptados por todos, a partir de un compromiso total por su cumplimiento. Sin embargo, hay algunos que resultan comunes o prácticamente universales por su obligatoriedad para el éxito de cualquier organización:

- El cliente es lo más importante. (Internos y Externos).
- Prevención por encima de la detección. (Control y Gestión).
- Reducir costos y desperdicios en los procesos. ("Cero errores").
- Compromiso y participación de la Dirección. (Entrenador).
- Trabajo en Equipo. (Utilización de medios).
- Mejoramiento continuo de los procesos. (Sistema, no personas).
- Medición continua. (Gestión y estandarización).
- Resultados a largo plazo. (Estrategia, no solo táctica).



**II Convención Científica Internacional 2019
CIENCIA Y TRANSFORMACIÓN SOCIAL PARA EL
DESARROLLO SOSTENIBLE
Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas**



- Educación y Capacitación inicial y sistemática. (Método Entrenamiento).
- Reconocimiento y Estimulación. (Sistema de recompensas).

4. Conclusiones

Las formas de ver y gestionar la calidad han evolucionado a través de la historia a través de diferentes etapas hasta ser concebida en la actualidad como un elemento competitivo y decisivo para el futuro de las organizaciones.

Los bien conocidos “Padres de la Calidad”, “Clásicos de la Calidad” o “Gurús”; como han sido llamados indistintamente; hicieron grandes aportes al tema de la Gestión de la Calidad por lo que es imprescindible su estudio para poder implementar cualquier modelo de Gestión de la Calidad en las organizaciones actuales.

Las Normas Internacionales existentes para la certificación de los Sistemas de Gestión de la Calidad no constituyen un fin en sí mismas para alcanzar el éxito, pero sí un instrumento legal importante para la implementación de los Sistemas de Gestión de la Calidad en las organizaciones.

Aunque existan muchos modelos de Gestión de la Calidad y cada uno tenga sus principios, hay principios comunes que constituyen premisas para el éxito de cualquier organización que son el enfoque al cliente y la mejora continua.

El estudio realizado permitió recopilar una serie de herramientas, normas, modelos y principios básicos de Gestión de la Calidad que pueden servir de guía a los dueños y administradores de restaurantes para la implementación de Sistemas de Gestión de la Calidad, lo cual se considera puede ser muy saludable para el futuro de sus negocios, así como para mejorar la satisfacción de los clientes que visitan el destino Trinidad de Cuba.

5. Referencias bibliográficas

- Alonso, V. (1990). Dirigir con calidad total. Editorial ESIC



II Convención Científica Internacional 2019
CIENCIA Y TRANSFORMACIÓN SOCIAL PARA EL
DESARROLLO SOSTENIBLE
Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas



- Ayala Castro, Héctor (2005). Selección de lecturas, temas de Gestión de la Calidad. La Habana, Cuba.
- Codo Pla, Luis. (2018). La implementación de un sistema de calidad en un restaurante. Recuperado de <http://www.seguridadalimentaria.posadas.gov.ar/images/stories/Pdf/La%20Implementacion%20de%20un%20Sistema%20de%20Calidad%20en%20un%20Restaurante.pdf>
- Crosby, P. (1990). Hablemos de Calidad. Editorial Mc Graw Hill
- De la Cruz Gómez, Carlos (2001). Gestión de Calidad. Recuperado de <http://www.mentor.mecd.es>
- Deming, E. (1989). Calidad, Productividad y Competitividad: fuera de la crisis. Editorial Díaz de Santos.
- Ishikawa, K (1988). ¿Qué es el control total de la Calidad? Bogotá, Colombia: Ediciones de Norma.
- Juran, J.M. (1993). Manual de Control de Calidad. España: Mc Graw Hill.
- Juran, J.M. (1986). The Quality Trilogy.
- Juran, J.M. (1990). Juran y el Liderazgo para la Calidad. Ediciones Díaz de Santos
- Madrigal, Juan B. (2000). Guía Práctica Implementación del Sistema de Gestión de Calidad de acuerdo a los requisitos de ISO 9001:2000. Lloyd'sRegister
- Munro-Faure, Lesley (1994). La Calidad Total en Acción. Barcelona, España: Ediciones Folio S.A.
- NC- ISO 9001 (2015). Sistemas de Gestión de la Calidad-Requisitos. La Habana, Cuba.
- Osakidetza (2011). Calidad Total: Principios y Modelos de Gestión. Certificación ISO. Satisfacción del cliente interno y externo. Recuperado de <https://ope2011.osakidetza.net/procesoselectivo/d26501/docinteres6.pdf>
- Reeve, James M. (1991). Variation and the Cost of Quality.