

Fecha de presentación: mayo, 2025
 Fecha de aceptación: octubre, 2025
 Fecha de publicación: diciembre, 2025

EN LAS UNIDADES DE BASE DE GASTRONOMÍA EN CUBA: ACCIONES PARA LA MEJORA

THE QUALITY IN THE BASIC UNITS OF GASTRONOMY IN CUBA: ACTIONS FOR IMPROVEMENT

Niury Paz Chirino ¹

E-mail: niurypch15@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-2098-1327>

Roberto de Armas Urquiza ^{2*}

E-mail: roberto@rect.uh.cu

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0046-1689>

Dámaris Valero Rivero ³

E-mail: damaris.valero@ceap.uh.cu

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7237-9257>

Vivian Rodríguez Acosta ³

E-mail: vivian@ceap.uh.cu

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8802-6031>

Noris Tamayo Pineda ³

E-mail: noris@ceap.uh.cu

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8625-4690>

¹Consultora del Programa Nacional de Alimentos de las Naciones Unidas. Cuba.

²Facultad de Biología, Universidad de La Habana. Cuba

³Centro de Estudios de Administración Pública, Universidad de La Habana. Cuba

*Autor para correspondencia

Cita sugerida (APA, séptima edición)

Paz Chirino, N., de Armas Urquiza, R., Valero Rivero, D., Rodríguez Acosta, V. & Tamayo Pineda, N. (2025). La calidad en las unidades de base de gastronomía en cuba: acciones para la mejora. *Universidad y Sociedad* 17(6). e5248.

RESUMEN

La calidad es el resultado del proceso que conlleva a la satisfacción de todas las necesidades, demandas y expectativas legítimas del cliente a un precio aceptable y en conformidad con los factores determinantes de base como la seguridad. Con esto se indica que la calidad la valida el cliente tanto interno como externo, puesto que se basa fundamentalmente en lo que el cliente percibe. Las medidas para el perfeccionamiento del comercio minorista de subordinación local implican una transformación en su modelo de gestión estatal en las unidades gastronómicas, con el objetivo de colocarlas en condiciones similares de las formas no estatales de gestión. Por tal razón el objetivo de este artículo es proponer acciones para perfeccionar la gestión de la calidad en las Unidades Empresariales de Base (UEB) de la gastronomía que garantice una mejora en la calidad de los servicios que brindan. Las acciones propuestas contribuirían a mejorar la calidad de la gestión y por ende la satisfacción de los públicos, con lo que se pretende perfeccionar dicha actividad con el interés de posicionar las unidades gastronómicas estatales de subordinación local como destino seguro, atractivo y con estándares internacionales de calidad.

Palabras clave: Calidad de los servicios, Unidad empresarial de base, Gastronomía, Restauración.

ABSTRACT

Quality is the result of the process that leads to the satisfaction of all the legitimate needs, demands and expectations of the client at an acceptable price and in accordance with the basic determining factors such as safety. This indicates that quality is validated by both the internal and external client, since it is fundamentally based on what the client perceives. The measures for the improvement of the retail trade of local subordination imply a transformation in its state management model in the gastronomic units, with the objective of placing them in similar conditions to non-state forms

of management. For this reason, the objective of this article is to propose actions to improve the quality management in the Basic Business Units (UEB) of gastronomy that guarantee an improvement in the quality of the services they provide. The proposed actions would contribute to improving the quality of management and therefore the satisfaction of the public, with which it is intended to improve said activity with the interest of positioning the state gastronomic units of local subordination as a safe, attractive destination with international quality standards.

Keywords: Quality of services, Basic business unit, Gastronomy, Restoration.

INTRODUCCIÓN

La calidad de los productos comienza a tomarse en cuenta durante la década de 1910, y es en ese momento cuando los productos comienzan a ser rechazados por los compradores si en su apariencia o funcionamiento se detectan fallas. Años después la calidad comienza a ser controlada mediante la inspección física, la cual tiene como objetivo detectar los productos que no cumplan con determinadas especificaciones; aparecen los inspectores de calidad, asimismo surgieron los departamentos de control de calidad. Cuando se habla de la calidad y su evolución histórica, todos los autores se refieren, obligatoriamente, a los llamados seis grandes de la calidad, o gurús de la calidad, que son Walter Shewhart, William Edwards Deming, Joseph M. Juran, Armand V. Feigenbaum, Kaoru Ishikawa y Philip B. Crosby.

Durante el período de 1940 a 1970, la calidad se asegura mediante el proceso, pero también se asegura en lo producido. El aseguramiento de la calidad se convierte en un compromiso para la administración; además de que involucra a todos en la prevención de artículos defectuosos, siendo en esa etapa cuando surge el movimiento de la calidad en Japón junto con los círculos de calidad.

Años más tarde, en la década de 1980, la calidad fue vista como un compromiso total para la empresa, que produjo un cambio de actitud en todos los niveles y actividades con un mejoramiento continuo en todos los aspectos de la producción. Es en esa etapa donde toma auge la calidad vista para los servicios específicamente. Asimismo, hay una visión más estratégica en la búsqueda de oportunidades de mercados dado que los consumidores son más exigentes.

En la actualidad se habla de Gestión Estratégica de la Calidad y se alcanza con base en la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes, con productos y/o servicios más competitivos. La calidad consolida la confianza del cliente asegurando su fidelidad, ya que en algunos productos se hace obligatorio el cumplimiento de las normas establecidas para la calidad (de Armas & Ricard, 2019). Puede afirmarse que la forma de entender

la calidad ha evolucionado teniendo las siguientes interpretaciones: *“la calidad se controla, se auto controla, se asegura y se gestiona”*. Esta evolución, al ser envolvente (incluye los conceptos válidos de la situación precedente), no descalifica ni invalida para su uso los estadios anteriores (Pérez et al., 2010).

El control de la calidad en la esfera de los servicios no puede emplear en la mayor parte de los casos las mismas técnicas que se utilizan en la producción de bienes y servicios; debe estar centrado en todo momento en la satisfacción de las expectativas y necesidades de los clientes, ejecutándose de manera operativa sin constituir un freno o impedimento en su satisfacción. En el sector de los servicios también se han venido implantado y desarrollando enfoques, métodos y técnicas para procurar calidad, en los avances que se integran a la producción de bienes físicos. Sin embargo, la calidad del servicio es una variable que está afectada por la percepción del usuario y, en consecuencia, es multidimensional dada la naturaleza del servicio, el cual contiene elementos intangibles y subjetivos, que deben medirse en forma adecuada (Crespo, 2024; Lupo & Bellomo, 2019; Vázquez, 2012).

El sector de la restauración se ha convertido en un renglón importante de la economía, de ahí que muchas empresas de este tipo se planteen ser cada día más competitivas, para lo cual se requiere aumentar la calidad de sus servicios, puesto que la alimentación es considerada como un factor determinante y motivacional (Crespo, 2024; Meyer-Waarden & Sabadie, 2023; Paz, 2024).

En Cuba varios autores han estudiado el tema de la calidad en la restauración y se han realizado comparaciones entre el sector público y el privado (Ortiz et al., 2021) o la búsqueda del incremento de la calidad en unidades específicas de restauración (García et al., 2023; Fuentes et al. 2020; Sánchez & Tovar, 2023).

Como parte de la implementación del Modelo Económico y Social en Cuba, se están llevando a cabo un conjunto de medidas para el perfeccionamiento del comercio interior, dentro de las cuales se encuentra el proceso de reordenamiento del comercio minorista de subordinación local. En el año 2020 se pone en vigor el Decreto 28 del Modelo de Gestión Estatal de la Unidad Gastronómica de subordinación local el cual establece un modelo de gestión estatal para las unidades gastronómicas de subordinación local, como unidades empresariales de base (UEB) con características especiales. Estas UEB son gestionadas con autonomía comercial, económica y financiera, cubren sus gastos con sus ingresos, generan utilidades y se subordinan a la empresa a la que están integradas. La unidad gastronómica está conformada por uno o más establecimientos gastronómicos en correspondencia con las características e intereses del territorio (Consejo de ministros, 2020). En el año 2021 se pone en vigor el Decreto-Ley No. 34 del Sistema Empresarial

Estatut Cubano el cual regula los principios de organización y funcionamiento de las empresas estatales, las empresas filiales y las organizaciones superiores de dirección empresarial, en lo adelante entidades, las que integran el sistema empresarial estatal cubano (Consejo de Ministros, 2021).

A partir de la implementación de las disposiciones anteriores se establecieron cronogramas para la creación de las UEB y al cierre del mes de diciembre del 2023 se encontraban creadas a nivel de país 100211 UEB en la gastronomía de ellas 737 por el Decreto 28 e integradas por 2320 establecimientos y 474 por el Decreto Ley 34 con 1535 establecimientos, de las cuales 144 UEB son de centros de elaboración con 295 establecimientos.

El objetivo del presente trabajo es a partir de evaluar el comportamiento de las UEB creadas, proponer un plan de acciones para perfeccionar la gestión de la calidad que sirva como punto de referencia en materia de calidad a nivel sectorial.

MATERIALES Y MÉTODOS

Se utilizó una metodología mixta integrando la información obtenida a través de grupos focales con la obtenida de la observación, las encuestas y las entrevistas aplicadas. Los instrumentos establecidos para las distintas evaluaciones tienen su fundamentación en las normas ISO 9000:2000 e ISO 9001:2015. El diagnóstico de los problemas se basó en la exploración realizada con los clientes internos (trabajadores), externos, directores de los establecimientos escogidos y de la empresa a la que se subordina con los que se contactó por diferentes vías entre las que se encuentran: visitas de trabajo, reuniones de calidad, y entrevistas individuales. Se estableció una muestra intencionada seleccionando en cada provincia, de todas las UEB creadas al amparo del Decreto 28 y del Decreto Ley 34, el 10% de las entidades, seleccionadas entre las que se consideraban por los directivos, las de mejores resultados. La muestra abarcó un total de 385 establecimientos, los cuales fueron evaluados durante el primer trimestre de los años 2023 y 2024. Se seleccionaron 30 directivos con experticia y buenos resultados en la gestión los cuales fueron convocados para la realización de tormentas de ideas, donde cada uno expresó libremente las problemáticas que inciden en la insatisfacción de los clientes y sus criterios desde el punto de vista de la gestión de la calidad. Se elaboraron dos instrumentos: la guía de observación por parte de los expertos y la evaluación del impacto. Además se recolectó información de los clientes presentes en las unidades en los momentos de las visitas.

La guía de observación comprende 8 indicadores evaluados a través de una escala Linkert de 5 niveles (muy bien, bien, regular, mal y muy mal). Estos son:

1. Aspectos de las instalaciones donde se valoran de manera independiente : orden, limpieza de muebles, techos y pisos, iluminación, ambientación y barreras arquitectónica.

2. Variedad de la oferta

3. Información al cliente clara y accesible: nombre del establecimiento, categoría, horario de servicio, señalización de las áreas, oferta, precio, información en la etiqueta de los productos, garantías, pago electrónico, rebajas de precio si procede y vías de reclamación.

4. Respeto a los horarios de servicios que están publicados.

5. Presentación de los productos en el área expositiva (limpieza y orden). En la gastronomía: de los platos elaborados: olor, sabor, color e insumos para el servicio.

6. De la fuerza de venta: imagen (uso correcto del uniforme o prenda que viste, limpio, uso muy discreto de joyas, corte de las uñas) y atención a los clientes (el personal saluda, es claro en la información, cordial, atento y se esfuerza por satisfacer las solicitudes).

7. Rapidez del servicio.

8. ¿Ante alguna dificultad o reclamación, ha sido resuelta rápida, eficaz y satisfactoriamente?

Como resultado final de la información se obtiene un índice de evaluación general por entidad visitada, como promedio de la UEB y se obtiene un promedio nacional cuyo valor máximo es de 5.

Para la evaluación del impacto se utilizaron los indicadores que aparecen en la Tabla 1.

Tabla 1. Medición de impacto.

No	Indicadores	Parámetros	Fórmula para el cálculo	Criterios de medida
1	Incremento de las ventas de la UEB.	¿Cuánto crecen las ventas del mes con relación al promedio mensual acumulado?	Ventas del mes /Ventas promedio mensual.	5 % o más (Muy Bien) Entre 2 % y 4 % (Bien) Entre 1 % y 1.9 % (Regular) No crecen o decrecen (Mal)
2	Índice de evaluación de la venta total a partir de la proporción entre productos elaborados y listos para la venta	¿De la venta total de la UEB qué por ciento representan los productos elaborados?	Ventas de productos elaborados del mes/ Ventas totales del mes	45 % o más (Muy Bien) Entre el 35 % y el 44 % (Bien) Entre el 25 % y el 34 % (Regular) Menos del 25 % (Mal)
3	Incremento de los servicios físicos (raciones)	¿Cuánto crecen los servicios físicos (raciones) realizados con relación al promedio mensual acumulado?	Servicios físicos realizados en el mes/Servicios físicos promedio mensual acumulado.	5 % (Muy Bien) Entre el 2 % y el 4 % (Bien) 2 % (Regular) Menos del 2 % (Mal)
4	Incremento de los servicios físicos (clientes) para llevar	¿Cuánto crecen los servicios físicos para llevar con relación al promedio mensual acumulado?	Servicios físicos para llevar (clientes) realizados en el mes/Servicios físicos para llevar (clientes) realizado promedio mensual acumulado.	5 % (Muy Bien) Entre el 2 % y el 4 % (Bien) 2 % (Regular) Menos del 2 % (Mal)
5	Incremento de los servicios físicos (veces) a domicilio realizados.	¿Cuánto crecen los servicios físicos (veces) a domicilio realizados con relación al promedio mensual acumulado?	Servicios físicos (veces) a domicilio realizados en el mes/Servicios físicos (veces) a domicilio realizados promedio mensual acumulado	5 % (Muy Bien) Entre el 2 % y el 4 % (Bien) 2 % (Regular) Menos del 2 % (Mal)
6	Índice de evaluación de la proporción de adquisición (compra) de los abastecimientos por autogestión	¿Qué por ciento del total de los abastecimientos de la UEB se adquiere por autogestión?	Compra por concepto de abastecimientos del mes a través de la autogestión/ Compra por concepto de abastecimientos del mes	50 % (Muy Bien / 5) Entre el 40 % y el 49 % (Bien) Entre el 22 % y el 39 % (Regular) 20 % o menos (Mal)
7	Oferta de platos emblemáticos de la cocina cubana	¿En qué por ciento la UEB garantiza las ofertas de los platos emblemáticos de la cocina cubana, según lo definido en el expediente de servicios de la unidad?	Platos emblemáticos garantizados en la oferta del mes/ Platos emblemáticos concebidos en el expediente de servicios	100 % (Muy Bien / 5) Entre el 50 % y el 99 % (Bien) Entre el 40 % y el 49 % (Regular) Menos del 40 % (Mal)
8	Oferta de cocteles emblemáticos de la coctelería cubana	¿En qué por ciento la UEB garantiza las ofertas de los cocteles emblemáticos de la coctelería cubana, según lo definido en el expediente de servicios de la unidad?	Cocteles emblemáticos garantizados en la oferta del mes/Cocteles emblemáticos concebidos en el expediente de servicios	100 % (Muy Bien / 5) Entre el 50 % y el 99 % (Bien) Entre el 40 % y el 49 % (Regular) Menos del 40 % (Mal)
9	Mejora de la imagen y confort de la unidad.	¿En qué estado de implantación se encuentra el Manual de Identidad Visual?	—	Implantado (Bien) No implantado (Mal)

10	Mejora el índice de satisfacción del cliente. Invalidante.	¿Qué por ciento de los clientes manifiesta satisfacción por el servicio recibido en las unidades de la UEB? (Índice de satisfacción del cliente)	Clientes satisfechos/ Clientes encuestados.	100 % (Muy Bien) Entre el 90 % y el 99 % (Bien) Entre el 80 % y el 89 % (Regular) 79 % o menos (Mal)
11	Mejora de los indicadores económicos y financieros Invalidante	¿Del total de los ingresos de la UEB, qué por ciento representan los costos y gastos?	Costos y gastos de la UEB del mes/Ingresos de la UEB del mes	Menos del 80 % (Muy Bien) Entre el 81 % y el 83 % (Bien) Entre el 84 % y el 86 % (Regular) Más del 86 % (Mal)
12	Incremento del ingreso promedio por trabajador.	¿En qué % se incrementa el ingreso promedio por trabajador del mes con relación al ingreso promedio acumulado?	Ingreso promedio por trabajador en el mes/Ingreso promedio por trabajador acumulado	Crece 5% o más (Muy Bien) Crece entre el 1 % y el 4.9 % (Bien) No crece (Regular) Decrece (Mal)
13	Crecimiento de las ventas realizadas por la UEB utilizando medios electrónicos. Invalidante.	¿Crece la venta utilizando medios electrónicos, con relación al mes anterior?	Ventas del mes anterior, utilizando medios electrónicos/ Ventas del mes, utilizando medios electrónicos.	Crece (Muy Bien) Se mantiene (Bien) Decrece (Mal)
14	Por ciento de pagos efectuados utilizando medios electrónicos.	¿Qué por ciento de los pagos efectuados se realizan utilizando medios electrónicos?	Pagos del mes realizados por medios electrónicos/Pagos del mes	100 % (Muy Bien) Entre el 40 % y el 99 % (Bien) Entre el 21 % y el 39 % (Regular) Menos del 20 % (Mal)

Fuente: Elaboración propia.

La evaluación general del impacto de la entidad o de la UEB se propone se realice tomando en cuenta los siguientes criterios:

MUY BIEN / 5: Cuando obtienen esa evaluación el 90% del total de los Indicadores y los indicadores 10, 11 y 13.

BIEN / 4: Cuando obtienen 5 o 4 el 85 % del total de los Indicadores y los indicadores 10, 11 y 13.

REGULAR / 3: Cuando obtienen 5 o 4 entre el 70 y el 76% del total de los Indicadores y al menos 3 los indicadores 10, 11 y 13.

MAL / 2: Cuando obtienen 5 o 4 menos del 70 % del total de los Indicadores y uno de los indicadores invalidantes (No 10, 11 y 13) obtiene 2.

Una vez realizado el análisis de los resultados de la aplicación de los instrumentos y la triangulación de la información, se confeccionó la matriz DAFO de segundo nivel y un diagrama de Ishikawa de causa-efecto. La información obtenida sirvió de base para proponer las acciones para mitigar o eliminar las causas que provocan la insatisfacción de los clientes y elevar la calidad de los servicios.

El procedimiento seguido en la investigación puede describirse en tres etapas y once pasos como se muestra en la Tabla 2.

Tabla 2. Etapas y pasos del procedimiento metodológico.

Etapas	Pasos
Etapa 1: Análisis documental	<p>Paso 1: Recopilación de información sobre perfeccionamiento en el comercio, especificaciones en la gastronomía, creación de las UEB en la gastronomía de subordinación local en el país.</p> <p>Paso 2: Revisión de las normativas relacionadas con la creación de las UEB en gastronomía</p>

Etapa 2: Diagnóstico de la calidad de las UEB establecidas	Paso 3: Establecimiento de los instrumentos Paso 4: Selección de las muestras Paso 5: Aplicación de instrumentos Paso 6: Análisis de los resultados Paso 7: Triangulación de la información obtenida Paso 8 : Elaboración de la matriz DAFO Paso 9: Elaboración del diagrama causa-efecto (Ishikawa)
Etapa 3: Propuesta para la mejora de la calidad	Paso 10: Análisis de toda la información obtenida Paso 11: Propuesta de las acciones que coadyuven a perfeccionar la gestión de la calidad en las UEB de la gastronomía de subordinación local.

Fuente: Elaboración propia.

RESULTADOS-DISCUSIÓN

A partir de la creación de las UEB de la gastronomía se establecen regulaciones para su funcionamiento y control entre las que se encuentra la evaluación de la calidad del servicio según su categoría y han sido detectadas por diferentes vías una serie de insatisfacciones por parte de los clientes de todas las categorías, fundamentadas en causas objetivas y subjetivas, que influyen en la calidad del servicio. Entre ellas se encuentran las derivadas de la situación económica y financiera del país, con la falta de equipos, partes, piezas y útiles e insumos, la necesidad de inversiones, la ambigüedad de normas jurídicas, las derivadas de acciones administrativas y las provocadas por la infraestructura de los propios establecimientos ya que su construcción data de muchos años.

Después de creadas las UEB perfeccionadas, las evaluaciones en su funcionamiento aún detectan insatisfacciones por parte de los clientes internos y externos en el servicio esperado, entre las que se destacan:

- Los trabajadores aún no se ven identificados con los cambios.
- No perciben la calidad del servicio como factor esencial en la satisfacción del cliente.
- Persiste el mal servicio en varias unidades empresariales.
- Falta de preparación en todo el personal, en temas de calidad y servicios.
- No logran una sostenibilidad en las ofertas y precios que brinda.
- No logran los resultados económicos esperados.
- No logran adecuadas condiciones de trabajo, como el clima o ambiente laboral, el adecuado aprovechamiento de la jornada, el sistema de estimulación de los trabajadores, la disponibilidad de los recursos materiales entre otros factores que suelen ser una limitante en la satisfacción del cliente.

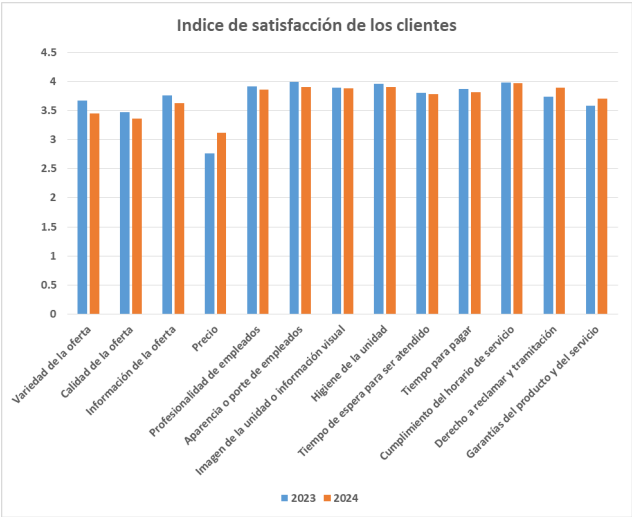
A partir de estos resultados se convoca a colaboradores con experiencia y buenos resultados en los nuevos cambios y se realiza una tormenta de ideas. El tema enunciado fue "Problemáticas que inciden en la insatisfacción de los clientes internos y externos de las UEB perfeccionadas y su funcionamiento. De forma general plantearon como los elementos que más inciden los siguientes:

- Permanencia de sanciones de EEUU que dificultan la actividad.
- Desconocimiento de las nuevas resoluciones vigentes, y de las funciones de los directivos y trabajadores en el nuevo escenario.
- Obsolescencia de los equipos e insumos gastronómicos.
- Limitaciones en la utilización de las TIC
- Imposibilidad de adquirir productos necesarios en Moneda Libremente Convertible.
- Falta de productos en el mercado y la fluctuación de los precios por parte de los proveedores.
- Insuficiente capacitación de directivos y trabajadores en temas de calidad y servicios.

La evaluación del Índice de Satisfacción del cliente a partir de los indicadores incorporados en la guía de observación en todas las UEB creadas y el procedimiento establecido para su ejecución, muestra resultados semejantes o ligeramente inferiores en el primer trimestre del año 2024 con respecto a los obtenidos en el mismo período del año 2023 con excepción del indicador precio que, aunque sube es el de mayor insatisfacción, como muestra la figura 1.

Esto ocurre a pesar que dichos resultados se les entregan a los directores de las UEB para su valoración y adopción de medidas para la mejora en los indicadores y se detecta que después de un año no han existido mejoras significativas, por lo que el procedimiento no está siendo efectivo. Ningún indicador alcanza el valor promedio de bien (4) y los peores valorados están relacionados con la oferta (variedad, calidad y precio).

Fig. 1. Comparación de la satisfacción de los clientes entre el primer trimestre de los años 2023 y 2024.



Fuente: Elaboración propia.

Paralelamente a esto se lleva el control del funcionamiento mediante los indicadores de evaluación de impacto de las UEB creadas al amparo del decreto 28 de la Gastronomía, en el que se obtienen las siguientes informaciones:

Las UEB del Decreto 28 como resultado positivo logran:

1. Incrementar las ventas totales en más de un 5%
2. Con relación al total de la venta se logra que el 62.8 %, sea con productos elaborados.
3. Crecen en los servicios físicos (raciones) con resultados de Muy bien y Bien para un 53.2%
4. Crecen en los servicios físicos (clientes) para llevar, con un indicador evaluado de Muy Bien y Bien para un 53.6%.
5. Mejoran la imagen y confort de la unidad para un 93.4%.

Como resultado negativo no se logran

1. Más del 90% de pagos efectuados utilizando medios electrónicos.
2. El índice de satisfacción del cliente está por debajo del 90 %
3. Cierran con pérdidas 17 UEB y no logran los resultados económicos esperados.

Matriz DAFO

Teniendo en cuenta los resultados de la tormenta de ideas y de los instrumentos aplicados se determinaron las siguientes variables para la conformación de la matriz DAFO.

Debilidades.

4. Obsolescencia en los medios TIC.
5. Obsolescencia de los equipos e insumos gastronómicos para el servicio.
6. No perciben la calidad del servicio como factor esencial en la satisfacción del cliente.
7. Objeto social que no cubre la posibilidad de compras en Moneda Libremente Convertible de productos.
8. Falta de productos en el mercado y la fluctuación de los precios por parte de los proveedores
9. Insuficiente conocimiento sobre negociaciones en este ámbito, por el tiempo de creado, capacitación y preparación de los directivos, poco intercambio con homólogos de las Nuevas Formas de Gestión Estatal.
10. Desconocimiento de las nuevas resoluciones vigentes, y de las funciones de los directivos y trabajadores en el nuevo escenario.

Amenazas.

1. Postura del gobierno de EEUU con relación a Cuba
11. Transformaciones en el esquema de abastecimiento.
12. No cuenta con un sistema de gestión que permita evaluar la calidad del servicio según su categoría, a partir de los parámetros y metodología que se establezcan.
13. Limitaciones para la adquisición de nuevas tecnologías de medios de cocción, insumos gastronómicos y de limpieza en el mercado.
14. Introducción de las nuevas formas no estatales en la gastronomía (TCP, Cooperativas no agropecuaria, MYPIMES), con resultados positivos en la calidad del servicio.

Fortalezas.

1. Autonomía comercial, económica y financiera.
2. Facultad para firmar contratos y certificar los planes, que incluyen los aseguramientos
3. Voluntad país de desarrollar la actividad en igualdad de condiciones a las nuevas formas de gestión no estatal.
4. Personal con nivel de preparación y sacrificio para asumir las tareas.
5. Ampliación de los servicios en función de los clientes.

Oportunidades.

1. Modificación de todas las regulaciones vigentes a los estándares de calidad, optimizando su eficiencia y eficacia.

2. Prestación de servicios gastronómicos a personas naturales y jurídicas.
3. Capacitación a los directivos en entidades certificadas.
4. Potenciación de las inversiones y compras de medios necesario para el buen funcionamiento.
5. Realización de pagos en efectivo a personas naturales y formas de gestión no estatal de conformidad con lo establecido por el Banco Central de Cuba.

La matriz DAFO de 2do nivel queda conformada como aparece en la figura 2.

Fig.2. Matriz DAFO de 2do nivel.

		Oportunidades						Amenazas						
		O1	O2	O3	O4	O5		A1	A2	A3	A4	A5		
No	Fortalezas						Subtotal						Subtotal	Total
1	F1	3	3	3	2	2	13	2	3	2	3	0	10	23
2	F2	3	3	2	3	3	14	0	2	1	3	2	8	22
3	F3	3	3	2	2	3	13	2	2	3	3	2	12	25
4	F4	2	3	3	1	0	9	0	1	3	1	0	5	14
5	F5	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	15	30
	Subtotal	14	15	13	11	11	64	7	11	12	13	7	50	114
	Debilidades						Subtotal						Subtotal	
1	D1	2	3	2	3	3	13	3	2	2	3	0	10	23
2	D2	2	3	2	3	2	12	3	1	2	3	2	11	23
3	D3	3	3	3	3	2	14	1	2	3	3	3	12	26
4	D4	3	3	1	2	3	12	3	2	2	2	2	11	23
5	D5	2	3	0	3	3	11	3	3	2	2	2	12	23
6	D6	3	3	3	2	2	13	1	2	3	1	2	9	22
7	D7	3	3	3	1	2	12	0	2	3	2	1	8	20
	Subtotal	18	21	14	17	17	87	14	14	17	16	12	73	160
	Total	32	36	27	28	28	151	21	25	29	29	19	123	274

Fuente: elaboración propia.

El análisis de los resultados que muestra la figura 2 destaca como variables claves:

- 02-Prestar servicios gastronómicos a personas naturales y jurídicas.
- 01-Atemperar todas las regulaciones vigentes a los estándares de calidad, optimizando su eficiencia y eficacia.
- 03-Capacitar a los directivos y/o cuadros en entidades certificadas.
- F5-Ampliación de los servicios en función de los clientes.
- F3-Voluntad país de desarrollar la actividad en igualdad de condiciones a las Nuevas Formas de Gestión no Estatal.
- F1-Autonomía comercial, económica y financiera.
- A3-No cuenta con un sistema de gestión que permita evaluar la calidad del servicio según su categoría, a partir de los parámetros y metodología que se establezcan.
- A4-Limitaciones para la adquisición de nuevas tecnologías de medios de cocción, insumos gastronómicos y de limpieza en el mercado.
- D3-No perciben la calidad del servicio como factor esencial en la satisfacción del cliente.
- D2-Obsolescencia de los equipos e insumos gastronómicos para el servicio.
- D1-Obsolescencia en los medios TIC.
- D4-Insuficiente conocimiento sobre negociaciones en este ámbito, por el tiempo de creado, capacitación y preparación de los directivos, poco intercambio con homólogos de las Nuevas Formas de Gestión Estatal.
- Teniendo en cuenta que el tercer cuadrante (Mini-Maxi), fue el que recibe las más altas puntuaciones con mayor concentración de impactos, se concluye que se debe seguir una estrategia de reorientación, atendiendo a que las oportunidades que tienen el peso fundamental para lograr o propiciar la elevación de los niveles de satisfacción de los clientes, realmente están ubicados en el entorno externo.

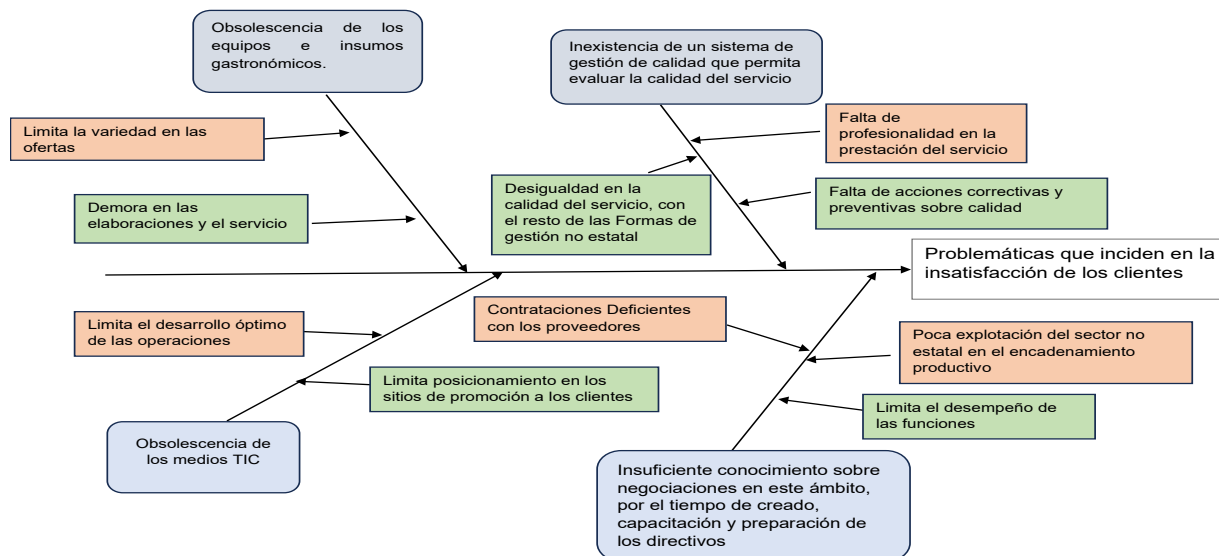


Sin embargo, las debilidades que se presentan, entre ellas la que no perciben la calidad del servicio como factor esencial en la satisfacción del cliente y la de que su objeto social no cubre la posibilidad de compras en Moneda Libremente Convertible de productos impiden aprovechar convenientemente esas oportunidades.

Diagrama de Ishikawa.

En este diagrama se pretende desde una óptica más específica identificar y por ende, dilucidar acciones o estrategias de solución, a los problemas que pudieran ser resueltos en alguna medida en las UEB perfeccionadas de la gastronomía, a partir de las problemáticas generales o de mayor importancia expuestas como resultantes de los instrumentos anteriores, estando enmarcados mayoritariamente a la satisfacción del capital humano de la propia entidad con posibilidades de impactar directa e indirectamente en la satisfacción de los clientes, a partir de la gestión fundamentalmente, Ver figura 3.

Fig. 3. Diagrama Ishikawa (causa-efecto).



Fuente: Elaboración propia

El diagrama de Ishikawa presenta según orden de prioridad como factores claves los primarios (resaltados en azul), los secundarios (resaltados en naranja) y los terciarios (resaltados en verde). Coinciden con los resultados de los demás instrumentos aplicados los siguientes:

1. Inexistencia de un sistema de gestión de calidad que permita evaluar la calidad del servicio.
 - Falta de profesionalidad en la prestación del servicio.
 - Desigualdad en la calidad del servicio, con el resto de las formas de gestión no estatal.
 - Falta de acciones correctivas y preventivas sobre la calidad.
2. Obsolescencia de los equipos e insumos gastronómicos.
 - Limita la variedad en las ofertas
 - Demora en las elaboraciones y el servicio
3. Obsolescencia de los medios TIC
 - Limita el desarrollo óptimo de las operaciones
 - Limita posicionamiento en los sitios de promoción a los clientes.
4. Insuficiente conocimiento sobre negociaciones en este ámbito, por el tiempo de creado y limitada capacitación y preparación de los directivos.
 - Poca explotación del sector no estatal en el encadenamiento productivo.
 - Contrataciones deficientes con los productores.

Resultados de la triangulación de la información.

Como resultantes de la triangulación de la información, se definieron como puntos convergentes que dan lugar a los problemas reales los siguientes:

- No se cuenta con un sistema de gestión que permita evaluar la calidad del servicio según su categoría, a partir de los parámetros y metodología que se establezcan.
- Limitaciones para la adquisición de nuevas tecnologías de medios de cocción, insumos gastronómicos y de limpieza en el mercado.
- No perciben la calidad del servicio como factor esencial en la satisfacción del cliente.
- Obsolescencia de los medios TIC.
- Insuficiente conocimiento sobre negociaciones en este ámbito, por el tiempo de creado, capacitación y preparación de los directivos y poco intercambio con homólogos de las nuevas formas de gestión estatal.

Por lo antes descrito, necesariamente como lo indica la Matriz DAFO, y se reafirma en el diagrama Ishikawa, las propuestas de acciones de esta investigación deben inequívocamente estar dirigidas a la reorientación, partiendo de que la primera de las amenazas es que no cuenta con un sistema de gestión que permita evaluar la calidad del servicio según su categoría, a partir de los parámetros y metodología que se establezcan

De igual modo, las UEB no perciben la calidad del servicio como factor esencial en la satisfacción del cliente, cuenta con restricciones para la adquisición de nuevas tecnologías de medios de cocción, insumos gastronómicos y de limpieza en el mercado, partiendo de la limitación de adquirir productos necesarios en Moneda Librementemente Convertible.

Se hace necesario reorientar o ampliar el objeto social lo que, en consecuencia, permitiría no sólo la mejora económica de la propia instalación, sino la diversificación de servicios y por consecuencia la satisfacción del cliente.

Propuesta de acciones para el perfeccionamiento de la gestión de la calidad

Basado en los resultados de los análisis de los instrumentos aplicados, primeramente, de modo explicativo, se debe plantear, para una mayor comprensión de las propuestas, que las principales acciones tendrán carácter propositivo en función de garantizar la calidad en la gestión de la gastronomía estatal en Cuba, para una mayor eficiencia, eficacia y sostenibilidad por lo que se propone encaminar este trabajo conformando un sistema de acciones relacionados a los siete valores organizacionales que se tienen establecidos como aparece en la Tabla 3.

Tabla 3: Acciones propuestas para perfeccionar la gestión de la calidad en las UEB de gastronomía en relación con los valores organizacionales reconocidos

Valores organizacionales	Acciones propuestas
Enfoque al cliente	<ul style="list-style-type: none">• Determinar trimestralmente el grado de satisfacción de los clientes• Trabajar por una cultura del servicio.• Establecer los procedimientos para la atención a los clientes.
Compromiso total	<ul style="list-style-type: none">• Elaborar la Misión, Política de Calidad y Objetivos de Calidad (Qué quiero hacer).• Impulsar el compromiso de los directivos por la calidad.• Lograr el compromiso por la calidad de los trabajadores.• Proveedores



Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> • Reforzar el trabajo en equipo. • Elaborar un programa de motivación para los trabajadores que estimule la calidad de los servicios. • Establecer objetivos comunes de calidad por las diferentes áreas • Seleccionar los trabajadores que mejores resultados obtengan en la calidad. • Implantar un programa de orientación para los trabajadores existentes y los nuevos (sobre el conocimiento general de la entidad con un proceso de certificación) (Es dar a conocer lo que posee el sistema). • Desarrollar un programa de entrenamiento sobre conocimiento de la comunidad en total (con certificación). • Implantar un programa de entrenamiento en habilidades aptitudinales para directivos y trabajadores (proceso de certificación).
Conocimiento del trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Actualizar los conocimientos de los puestos. • Impartir seminarios sobre habilidades técnicas a todo el personal. • Rescatar los aspectos organizativos de todas las áreas. • Realizar trabajos dirigidos a la imagen de la instalación.
Mejoramiento continuo	<p>Crear equipos de mejora. Mejorar la calidad del personal Garantizar la mejora continua de los métodos de dirección.</p>
Aseguramiento técnico material	<p>Garantizar la adquisición de materiales que den respuesta a las normas y regulaciones establecidas. Establecer control de la entrada de los recursos para garantizar la calidad de los mismos y su tiempo de explotación (La calidad constituye la compra de productos y servicios que no tienen defectos). Garantizar las condiciones de almacenamiento y de manipulación de las mercancías de forma correcta al igual que los desperdicios.</p>
Reconocimiento	<p>Lograr un ambiente interno de motivación a través de la confección, divulgación y promoción por diferentes medios (matutinos, mítines, murales, radio base, boletines, plegables y otras iniciativas), de los conceptos, objetivos, visiones, misiones, políticas, compromisos y resultados alcanzados, resaltando a los más destacados en el empeño por la calidad. Crear parámetros e indicadores emulativos alcanzables que distingan el estado o el momento en que se encuentra cada trabajador por área con relación a la calidad. Diseñar y utilizar reconocimientos materiales y morales, siendo estos últimos muy importantes.</p>

Fuente: elaboración propia.

De igual modo deben cumplir con una serie de requisitos que permitan el correcto desarrollo de la implementación de un sistema de gestión de calidad lo que implica:

- Implementar las Normas Cubanas obligatorias.
- Tener vigente la inscripción de la licencia sanitaria.
- Cumplir las normativas básicas establecidas

Una vez finalizado todo el trabajo anterior, se podrá hablar de un sistema de calidad operativo, por lo que se deberán establecer los controles al sistema una vez implementado considerando los siguientes aspectos:

1. Analizar sistemáticamente los resultados de los indicadores que se estén aplicando y darlos a conocer a todo el equipo de la organización.
2. Seguir de cerca las mejoras llevadas a cabo por el equipo de mejora continua.
3. Corregir aquellos procedimientos que requieran ajustarse una vez vistos sus resultados. Un sistema de calidad es dinámico en el tiempo.
4. Premiar los logros y resultados positivos.
5. Auditarse internamente una vez al año, para asegurar de que se están aplicando todas las herramientas y requisitos que marcan las normas que han sido establecidas.

CONCLUSIONES

No puede existir desarrollo en la gastronomía estatal sin la aplicación de sistemas de gestión de la calidad pertinentes. Existe suficiente información teórica y práctica internacional que apoyarían el desarrollo de los sistemas necesarios, así como experiencias exitosas en su instrumentación por parte de empresas cubanas. El perfeccionamiento de las UEB en gastronomía sustentadas en las normativas contenidas en el Decreto 28 del Modelo de Gestión Estatal de la Unidad Gastronómica de subordinación local de 2020 y el Decreto-Ley No. 34 del Sistema Empresarial Estatal Cubano de 2021, no ha sido suficiente para garantizar calidad en los servicios ni satisfacción en los clientes en todas las entidades perfeccionadas; los directivos y trabajadores no han identificado la gestión de la calidad como una responsabilidad en el desarrollo social. En las UEB de la gastronomía se deberá seguir una estrategia de reorientación en la calidad de su gestión, atendiendo a que las oportunidades que tienen el peso fundamental para lograr o propiciar la elevación de los niveles de satisfacción de los clientes están ubicados en el entorno externo y las debilidades que se presentan, entre ellas la que no perciben la calidad del servicio como factor esencial en la satisfacción del cliente y la de que su objeto social no cubre la posibilidad de compras de productos en MLC, impiden aprovechar convenientemente esas oportunidades, por lo que es necesario valorar como ampliar su objeto social. Se identificaron como factores claves que inciden en la insatisfacción de los clientes: la inexistencia de un sistema de gestión de calidad que permita evaluar la calidad del servicio; la obsolescencia de los equipos e insumos gastronómicos; la obsolescencia de los medios que limitan la utilización de las TIC y el insuficiente conocimiento sobre negociaciones en este ámbito, por el tiempo de creado, y de capacitación y preparación de los directivos. Se propone un sistema de acciones relacionadas con cada uno de los valores organizacionales establecidos que deben ser tomadas en cuenta en función de garantizar la calidad

en la gestión de la gastronomía estatal en Cuba y poder integrar un efectivo sistema de gestión de la calidad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Consejo de Estado (2021). Decreto Ley 34/2021. Del sistema empresarial estatal cubano. Gaceta Oficial No. 51 Ordinaria del 7 de mayo del 2021. <https://cuba.vlex.com/vid/decreto-ley-no-34-866646663>
- Consejo de Ministros (2020). Decreto 28/2020. Del modelo de gestión estatal de la unidad gastronómica de subordinación local. Gaceta Oficial No.1 Ordinaria del 6 de enero del 2021. <https://cuba.vlex.com/vid/decreto-no-28-2020-854335269>
- Crespo, C. (2024). La importancia de la gestión de calidad en restaurantes. *Manageat*, sept 22, 2024. <https://manageat.com/gestion-de-calidad-en-restaurantes/>
- de Armas, R., & Rycard, M. (2019). Calidad en la Administración Pública cubana: consideraciones en la Educación Superior y la Salud Pública. En L. Tabares (Coord.) *Retos de la Administración Pública hoy* (pp. 171-196). Editora Universitaria, La Habana, ISBN 978-959-16-4142-7.
- Fuentes Gómez, L., González Álvarez, R., Parrado Hernández, C. A., & Gálvez Pereira, K. Y. (2020). Evaluación de la calidad percibida de servicios en restaurante a la carta. *Universidad y Sociedad*, 12(4), 179-191. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/1629>
- García Pulido, Y. A., Maliza Cruz, W. I., Peñafiel Moreno, L., & Núñez Balseca, D. N. (2023). Evaluación de la calidad percibida en un restaurante turístico. *Universidad y Sociedad*, 15(5), 62-75. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/4052>
- ISO 9000 (2000). Sistema de gestión de la calidad. Conceptos y vocabulario. <https://gestiondecalidadmpn.wordpress.com/wp-content/uploads/2012/02/iso-9000-2000-sistemas-de-gestic3b3n-de-la-calidad-conceptos-y-vocabulario.pdf>
- ISO 9001 (2015). Sistema de gestión de la calidad. Requerimientos. <https://www.iso.org/standard/62085.html>
- Lupo, T., & Bellomo, E. (2019). DINESERV along with fuzzy hierarchical TOPSIS to support the best practices observation and service quality improvement in the restaurant context. *Computers & Industrial Engineering*, 137(1), 1-19. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0360835219305054>
- Meyer-Waarden, L., & Sabadie, W. (2023). Relationship quality matters: How restaurant businesses can optimize complaint management. *Tourism Management*, 96(1), 167-182. <https://doi.org/http://doi.org/10.1016/j.tourman.2022.104709>

- Ortiz Torres, M., Marrero Ancizar, Y., Souto Anido, L., & Díaz, I. (2021). La gastronomía en Cuba: sector estatal vs pymes. La búsqueda de su complementariedad. *Revista Universidad de La Habana* 292. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0253-92762021000200019&lng=es&tlng=es
- Paz Chirino, N. (2024). La calidad en las unidades empresariales de base de gastronomía: Acciones para su mejora. [tesis de maestría, Universidad de La Habana], Repositorio Institucional UH. <https://accesoabierto.uh.cu/s/scriptorium/item/2181173#lg=1&slide=0>
- Pérez, J., Patiño, C., & Úsuga, O. (2010). Uso de herramientas de mejoramiento y su incidencia en costos, fallas y factores de éxito de grandes y medianas empresas industriales del Valle de Aburrá. *Gest. Prod., São Carlos*, 17(3), 589-602. <https://www.scielo.br/j/gp/a/ThTzSnPYFh3L7fwGhxL7FQQ/?format=pdf&lang=es>
- Reyes González, Y., Borrero Rivero, R., & Gamboa Graus M. (2021). Procedimiento para la evaluación de la calidad del servicio gastronómico del Restaurante Chino de las Tunas. *Didáctica y Educación*, 12. <https://revistas.ult.edu.cu/index.php/didascalia/article/view/1124>
- Sánchez Figueroa, C. O., & Tovar Olivera, A. I. (2023). Diagnóstico de la gestión de calidad para el diseño de un sistema de gestión de calidad en restaurante del Estado de Colima. *Ciencia Latina Internacional*, 7(2), https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i2.5894
- Vázquez, M. (2012). Análisis estadístico de calidad en servicios gastronómicos, caso de un Restaurante de Especialidades. Tesis de Maestría. Universidad Autónoma de Querétaro. <https://ri-ng.uaq.mx/handle/123456789/6737>