

**Herramientas de gestión de calidad para la mejora continua de los procesos en los
establecimientos gastronómicos de Medellín**

Tatiana Gómez Vidales; tatiana.gomezv@colmayor.edu.co

María Angélica López-Argota; maría.lopez@colmayor.edu.co

Grupo de Investigación Empresarial y Turístico - GIET
Facultad de Administración
Institución Universitaria Colegio Mayor de Antioquia

Medellín, 2023

Herramientas de gestión de calidad para la mejora continua de los procesos en los establecimientos gastronómicos de Medellín

Palabras clave: Gestión de calidad, mejora continua, gestión de procesos, establecimientos gastronómicos, Buenas Prácticas de Manufactura.

INTRODUCCIÓN

El presente documento propone una serie de herramientas de gestión de calidad y su implementación para aumentar la eficiencia de los procesos en 20 establecimientos gastronómicos de Medellín. El trabajo fue elaborado a través de un ejercicio de articulación académica con el sector productivo, llevado a cabo entre agosto de 2022 y junio de 2023, mediante un diagnóstico realizado a dichos establecimientos, específicamente con la utilización de la lista de chequeo.

La adopción de herramientas de gestión de calidad, tales como la lista de chequeo ya mencionada, así como la guía de trabajo y el acta de visita, se consideran esenciales para mejorar la eficiencia en los establecimientos gastronómicos, ya que por medio de ellas se espera que, a mediano plazo, las empresas diagnosticadas logren implementar todas las herramientas propuestas de manera adecuada, para asegurar una gestión por procesos eficiente que garantice la satisfacción del cliente y cumpla con las especificaciones normativas.



Entre los resultados más destacados, se evidencia que, a pesar de la obligatoriedad de cumplir con las especificaciones detalladas en la Resolución 2674 de 2013 del Ministerio de Salud y Protección Social, tan sólo un 15% de los establecimientos acompañados cumplen con los programas sometidos a la evaluación, el 30% cumple parcialmente y el 55% no estaban en conformidad. Este hallazgo refleja de manera clara que el sector no ha alcanzado un nivel de eficiencia suficiente que le permita lograr la calidad deseada.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Resolución 2674 del 2013 regula a los establecimientos gastronómicos en Colombia. No obstante, la carencia de un modelo sistemático y claro de herramientas para la gestión de calidad, agravada por la falta de importancia atribuida a estas prácticas por parte del sector de alimentos y bebidas, representa una inquietud para los organismos reguladores.

Esta deficiencia puede manifestarse en consecuencias adversas para la calidad de los productos y la eficiencia de los procesos en los establecimientos gastronómicos. Según Ramírez Ramírez (2021), la falta de un proceso de mejora continua puede hacer que un producto se estanque, mientras que los productos con los que compite continúan mejorando en calidad, función y uso.

Para ilustrar lo anterior y comprender la magnitud del problema, como ejemplo se tiene que tan sólo el 15% de las empresas diagnosticadas, cumplen con la normatividad, pero incluso en éstas, se presentan algunas áreas de oportunidad en las que hay que mejorar.



OBJETIVOS

Objetivo General

Desarrollar y proponer herramientas de gestión de calidad que impulsen y promuevan la mejora continua de los procesos en los establecimientos gastronómicos de Medellín, con el fin de elevar los estándares de calidad y eficiencia en el sector.

Objetivos específicos:

1. Realizar diagnósticos y brindar acompañamiento mediante visitas a los establecimientos en la implementación de procesos de calidad e inocuidad de alimentos, así como los programas prerrequisito necesarios para cumplir con las especificaciones normativas de la Resolución 2674 de 2013.
2. Elaborar un manual de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) acompañado de los formatos y programas correspondientes, con el propósito de proporcionar una herramienta práctica que mejore los procesos y describa de manera efectiva las actividades relacionadas con los sistemas de inocuidad en el establecimiento.
3. Sugerir al establecimiento acciones de mejora basadas en los hallazgos identificados, tomando en consideración sus necesidades específicas.

MARCO TEÓRICO

Gestión de calidad

Para abordar el tema de la Gestión de la Calidad, es relevante consultar a los siguientes referentes, cuyas contribuciones significativas en este campo han dejado un legado importante en la industria. Estos destacados expertos incluyen:



Edwards Deming (2018) en los años 80 defendió la importancia de la calidad en todos los aspectos de una organización y promovió el concepto de mejora continua. Joseph M. Juran (1988) el cual hizo hincapié en la importancia de la planificación de la calidad y la gestión por calidad. Por su parte, Armand V. Feigenbaum (1983) en la década de los 50 y 60 introdujo el concepto de Control Total de Calidad (TQC) y destacó sobre la importancia de la participación de todos los miembros de una organización en la mejora continua. Philip B. Crosby (1979) popularizó el concepto de 'cero defectos' y enfatizó la importancia de hacer las cosas bien desde el principio. Kaoru Ishikawa (1985) desarrolló, con base en una interesante filosofía, el Control Total de Calidad, proponiendo los círculos de calidad en las empresas, y las siete herramientas para el control, que es el diagrama de causa y efecto (también conocido como diagrama de Ishikawa o diagrama de espina de pez) para identificar las causas raíz de los problemas.

Tal como enfatiza Ishikawa: "Las ideas de control y mejora a menudo se confunden una con otra. Esto se debe a que el control de calidad y la mejora de la calidad son inseparables." (Ishikawa, 1985). Por lo tanto, al trasladar esa idea al sector gastronómico, se recomienda que los gerentes presten especial atención al control de los procesos que son clave en el manejo de alimentos y lograr la mejora continua.

Mejora continua

La mejora continua es un concepto ampliamente explorado y debatido tanto en la literatura académica como en el ámbito empresarial. Numerosos autores han contribuido con sus perspectivas y definiciones en relación a este tema. Por ejemplo, James Harrington (1993) plantea que la mejora continua se refiere a la transformación constante y el



perfeccionamiento de un proceso con el propósito de hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable.

El Ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar) fue introducido por primera vez en 1924 por Walter Shewhart (1997). Posteriormente, Deming (1989), amplió la idea de Shewhart y utilizó el método científico no solo para el control de la calidad, sino también para la mejora de los procesos. Deming enseñó este método a ingenieros japoneses y se mezcló con el principio Kaizen de mejora continua. Hoy en día es un proceso continuo que busca mejorar los procesos e implementar cambios. Los equipos que siguen este ciclo desarrollan hipótesis, poner a prueba las ideas y mejorarlas. Puede ser una metodología útil para implementar mejoras continuas en los procesos contemplados en cumplimiento de la Resolución 2674 de 2013.

Resolución 2674 de 2013

Es fundamental que los propietarios y gerentes de restaurantes garanticen un cumplimiento constante de la Resolución 2674 de 2013 del Ministerio de Salud y Protección Social. Esta resolución tiene como objetivo primordial:

“Establecer los requisitos sanitarios que deben cumplir las personas naturales y/o jurídicas que ejercen actividades de fabricación, procesamiento, preparación, envase, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de alimentos y materias primas de alimentos y los requisitos para la notificación, permiso o registro sanitario de los alimentos, según el riesgo en salud pública, con el fin de proteger la vida y la salud de las personas” (p. 2).



Lo anterior conlleva la adopción de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), lo que implica el uso de ingredientes frescos y de alta calidad, la rigurosa observancia de recetas y estándares de preparación apropiados, y la formación del personal para asegurar una presentación y servicio impecables, entre otras prácticas esenciales.

En tal orden de ideas, las BPM:

“Son los principios básicos y prácticos generales de higiene en la manipulación, preparación, elaboración, envasado, almacenamiento, transporte y distribución de alimentos para consumo humano, con el objeto de garantizar que los productos en cada una de las operaciones mencionadas cumplan con las condiciones sanitarias adecuadas, de modo que se disminuyan los riesgos inherentes a la producción”. (Ministerio de Salud y Protección Social., 2013, p. 4)

Visto lo anterior un Manual de BPM proporciona un sólido marco que asegura tanto la calidad como la producción adecuada de los alimentos. Al medir y evaluar el desempeño a lo largo de los procesos, utilizando las BPM, las empresas pueden identificar áreas de mejora y tomar medidas correctivas para cumplir con los estándares de calidad establecidos. En consecuencia, las BPM son fundamentales para garantizar la seguridad e inocuidad de los productos y la satisfacción del consumidor brindando así un respaldo que permita cumplir con sus expectativas.

La satisfacción del cliente es un factor clave para el éxito de un negocio de restauración y puede afectar significativamente en sus intenciones de comportamiento (Slack, et al, 2021).

Los clientes que se sienten satisfechos tienen una mayor probabilidad de volver y gastar

más en futuras visitas. Por otro lado, los clientes insatisfechos pueden dañar la reputación del restaurante y provocar la pérdida de clientes habituales.

García Pulido (2021) llevó a cabo un diagnóstico que evaluó el cumplimiento de los prerrequisitos higiénico-sanitarios en servicios gastronómicos cubanos. Sus hallazgos revelaron una correlación significativa entre la capacitación del personal, el enfoque de gestión, y el nivel de cumplimiento de las prácticas de inocuidad. Lo anterior evidencia la importancia de implementar sistemas que garanticen un producto final de calidad.

METODOLOGÍA

La metodología llevada a cabo para realizar este estudio, es de corte cualitativo descriptivo, por la necesidad de describir el fenómeno, lo cual permite proporcionar una visión detallada de las condiciones que los establecimientos necesitan para solucionar sus problemáticas.

Los datos se recopilaron con una investigación de campo, por medio de la cual se observaron los eventos que permitieron extraer la información de la situación actual de 20 empresas gastronómicas de Medellín, se analizaron los prerrequisitos necesarios, según la resolución 2674 de 2013, mediante las herramientas de gestión de calidad propuestas, con el siguiente proceso: (Ver Figura 1)

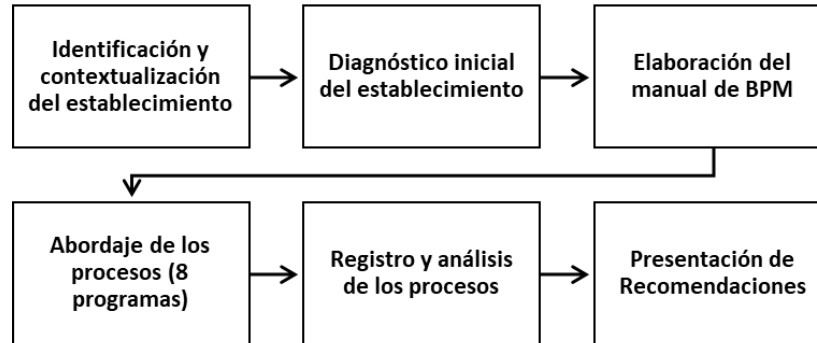


Figura 1. Proceso metodológico para diagnosticar el cumplimiento de la gestión de calidad de los establecimientos gastronómicos. Fuente: Elaboración propia

1. Identificación y contextualización del establecimiento: Presentación de la guía de intervención y recolección de información general del establecimiento.
2. Diagnóstico inicial del establecimiento: Recorrido y aplicación de una lista de chequeo para identificar cuál es su estado actual en el cumplimiento de la norma obligatoria 2674 de 2013.
3. Elaboración del manual de BPM: Realización de ajustes, finalización de la documentación, verificación de la información presentada.
4. Abordaje de los procesos: elaboración de documentos tales como política de calidad, objetivos de calidad, mapa de procesos, normograma. Generación y validación de formatos de control de los 8 programas prerrequisito.
5. Registro y análisis de los procesos: Documentación de las BPM del establecimiento, recopilación de la información recolectada y análisis de la misma.
6. Presentación de Recomendaciones: Socialización del Acta de trabajo con las tareas para el empresario y de los involucrados con las actividades generadoras de valor para el cliente.

Los instrumentos diseñados e implementados fueron:

- Lista de chequeo, que permite realizar el diagnóstico en la aplicación de la normatividad de obligatorio cumplimiento 2674 del 2013 en los establecimientos gastronómicos seleccionados, para documentar los procesos mediante un manual de BPM según las necesidades del establecimiento.
- Guía de intervención, la cual tiene por objetivo brindar apoyo a los establecimientos gastronómicos para el fortalecimiento de sus actividades desde la administración la calidad en temas relacionados con calidad e inocuidad de alimentos (BPM) y los programas prerrequisito requeridos para cumplir con especificaciones normativas.
- Acta de reuniones, evidencia que permite dejar el registro de las visitas para el recogimiento de la información que se hace en cada sesión de trabajo.

Para validar los datos recopilados, se utiliza el formato denominado FO-SALU- Acta de inspección, vigilancia y control sanitario a Establecimiento de Consumo de Alimentos ECA. Este formato es aplicado durante la visita de inspección llevada a cabo por la Secretaría de Salud, quien es el organismo encargado de verificar que la empresa cumple a cabalidad con los requisitos que le solicita la norma. De esta manera, se asegura la fiabilidad y precisión de los resultados con dicha validación.



RESULTADOS

Como resultado, se presenta una propuesta de herramientas que actuarán como apoyo en la gestión de calidad de los establecimientos gastronómicos. Están diseñadas para reducir los tiempos de preparación y atención, minimizar errores operativos, optimizar los costos y, en última instancia, mejorar la satisfacción del cliente.

Se realizó el registro de la información mediante la lista de chequeo del paso 2, del cual se generó un Manual de BPM (incluyendo la caracterización y un mapa de procesos) y el registro del cumplimiento de los indicadores que abarca el Manual de BPM en los siguientes 8 programas:

1. Capacitación de personal
2. Buenas Prácticas de Manufactura
3. Control de Limpieza y desinfección
4. Manejo de residuos sólidos y líquidos
5. Control integral de plagas
6. Abastecimiento y tratamiento de agua potable
7. Muestreo microbiológico
8. Mantenimiento de equipos

Para determinar el grado de cumplimiento en cada programa, una vez que se recolectaron los registros validados en las 20 empresas, se les asignó una puntuación mediante la siguiente escala: 0 = No cumple, 1 = Cumple parcialmente y 2 = Cumple. En la tabla 1 se concentra el total de empresas por su grado de cumplimiento.

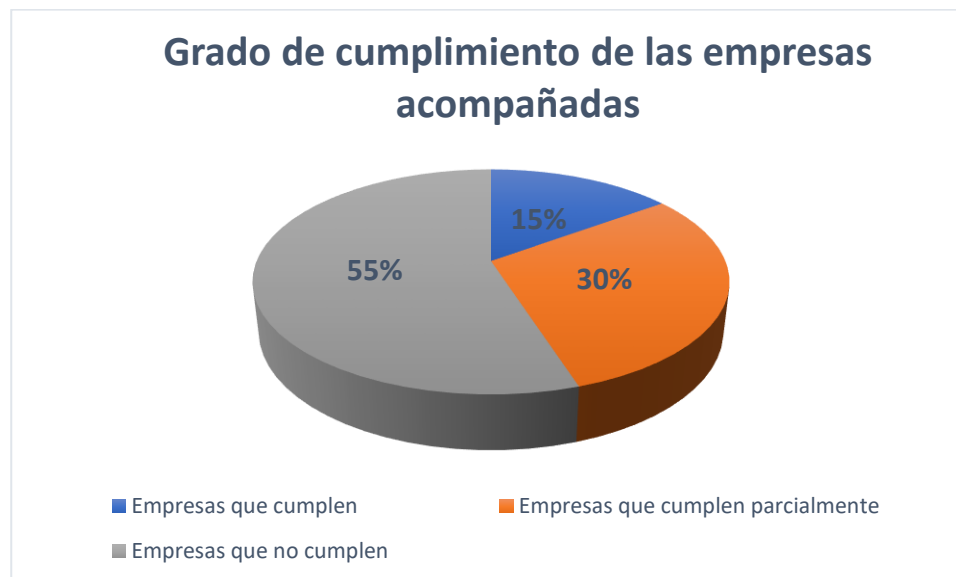


Tabla 1. Grado de cumplimiento de las empresas acompañadas.

| Grado de cumplimiento | No. empresas | % |
|-----------------------------------|---------------------|------------|
| Empresas que cumplen | 3 | 15 |
| Empresas que cumplen parcialmente | 6 | 30 |
| Empresas que no cumplen | 11 | 55 |
| Total | 20 | 100 |

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados obtenidos indican que, del total de empresas diagnosticadas, un 15% cumplen con los programas de la norma, el 30% cumplen parcialmente y el 55% no cumplen con BPM, como se observa en la gráfica 1.



Gráfica 1. Grado de cumplimiento de las empresas acompañadas. Fuente: elaboración propia

De las empresas que sí cumplen, se evidenció que los programas en las que se validaron las BPM, se identificaron algunas oportunidades de mejora, por lo que se les hicieron recomendaciones para aplicar con mayor rigurosidad los 8 programas.



De aquellas que cumplen parcialmente, se identifican las propuestas de mejora y se les actualizan todos los formatos de los programas, para que continúen efectuando un control de la información que les permita una mejora continua de sus procesos.

Los establecimientos que no tenían nada documentado, se les aplicaron todos los procesos, se les generó toda la información para que logaran el cumplimiento de los programas.

CONCLUSIONES

En consonancia con lo antes planteado, las herramientas de gestión de calidad juegan un papel esencial en la optimización de los procesos gastronómicos. Su correcta implementación puede conducir a la reducción de tiempos de preparación, la minimización de errores y un aumento en la satisfacción del cliente. Es crucial que los establecimientos gastronómicos en Medellín consideren la adopción de estas herramientas como un componente integral de su estrategia para elevar tanto la calidad como la eficiencia de sus operaciones.

Finalmente, se hace énfasis en el cumplimiento total de las BPM es fundamental para garantizar la calidad y seguridad de los productos alimenticios. Está demostrado que las empresas que cumplen con las BPM demuestran su compromiso con la higiene, la calidad y la satisfacción del cliente. Por otro lado, las empresas que no cumplen con las BPM corren el riesgo de no cumplir con los estándares sanitarios y poner en peligro la salud de los consumidores.

Referencias bibliográficas

- Crosby, P. B. (1979). *Quality is Free: The Art of Making Quality Certain*. . McGraw-Hill.
- Deming, W. E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad*. Ediciones Díaz Santos.
- Deming, W. E. (2018). *Out of the crisis*. . MIT Press.
- Feigenbaum, A. V. (1983). *Total Quality Control: Principles, Practices, and Administration*. . McGraw-Hill.
- García Pulido, Y. A. (2023). Diagnóstico de la gestión de la inocuidad en servicios gastronómicos del destino turístico Varadero, Cuba. *Turismo y Sociedad*, vol. 32, 2023. *Universidad Externado de Colombia*, pp. 73-94.
- Ishikawa, K. (1985). *What is Total Quality Control?* Prentice Hall.
- Juran, J. M. (1988). *Manual de control de Calidad*. . McGraw-Hill.
- Ministerio de Salud y Protección Social. (2013). *Resolución 2674*. Obtenido de <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/resolucion-2674-de-2013.pdf>
- Ramírez Ramírez, D. Y. (2021). Herramientas y técnicas de mejora de la calidad en la industria de alimentos latinoamericana y su aporte a la competitividad organizacional. . *Especialización en Gerencia de la Calidad*.
- Shewhart, W. (1997). *Control económico de la calidad de productos manufacturados*. Madrid, España. : Ediciones Díaz de Santos.
- Slack, N. J. (2021). Slack, Nueva Jersey , Singh, G. , Alfluencia de la calidad del servicio de un restaurante de comida rápida y sus dimensiones en el valor percibido y la satisfacción del cliente e intenciones de comportamiento. *British Food Journal*. Vol. 123 No. 4, 1324-1344.