

# LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CALIDAD EN UN RESTAURANTE.

POR Luís Codó Pla



## **CUANDO IMPLEMENTAR EL SISTEMA**

Todo restaurante conoce, o debería conocer, cuáles son sus momentos de mayor afluencia de trabajo. Debemos partir de la base de que implementar un sistema de calidad requiere tiempo de dedicación por parte de todo el personal, inclusive la dirección o propiedad. Asimismo debemos tener en cuenta que, una vez iniciado el proceso de implantación del sistema, es absolutamente imprescindible seguir con él hasta que está totalmente asumido a todos los niveles de la empresa (¡ojo! eso no implica la obligatoriedad de que exista una certificación, podemos implementar un sistema pero no llevar a cabo su certificación).

## **COMO IMPLEMENTAR EL SISTEMA**

En este aspecto debemos decidir entre tres opciones: llevarlo a cabo por nuestra propia cuenta y riesgo, contar con la ayuda de un profesional externo que nos asesore en todo el proceso, o utilizar un sistema mixto.

### ***Por propia cuenta y riesgo.***

Deberemos escoger de nuestro equipo humano un responsable de la implementación (si no queremos hacerlo personalmente).

Leer bibliografía referente a ejemplos de implementación.

Pensar y definir el plan de trabajo necesario para la implementación del sistema.

Redactar toda la documentación necesaria.

Establecer la supervisión y mantenimiento del sistema.

Nos ahorraremos el coste de un profesional externo. Pero deberíamos valorar si la inversión de tiempo y quebraderos de cabeza compensa dicho ahorro.

### ***Contar con la ayuda de un profesional externo a tiempo completo.***

El será el responsable de la implementación del sistema y tendrá la responsabilidad de gestionarlo a todos los niveles.

Debemos definir claramente los objetivos y necesidades de nuestro restaurante. Con el objetivo de que este profesional entienda qué queremos obtener de esta implementación.

De cara al equipo humano será la persona que ejecutará el plan de trabajo en nombre de la dirección.

Redacta toda la documentación necesaria.

Supervisa temporalmente el mantenimiento y consolidación del sistema.

### ***Sistema mixto.***

El profesional externo nos asistirá en el proceso de trabajo, aconsejándonos sobre qué camino escoger en determinadas situaciones.

Asignar un responsable de la implementación (si no queremos hacerlo personalmente).

El responsable de la implementación, con la ayuda del profesional externo, redactará la documentación.

Podemos acordar con el profesional externo una supervisión temporal a corto plazo, con el objetivo de corregir las desviaciones detectadas en el trabajo del responsable.

El coste del profesional externo será menor que en el punto anterior, ya que parte del trabajo lo realiza el responsable de la implementación.

## **ASPECTOS CLAVES A CONSIDERAR EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA.**

Una vez decidido cómo y cuándo iniciaremos nuestro camino hacia la excelencia debemos ser conscientes de determinados aspectos que pueden conducir al fracaso o éxito del trabajo de implementación.

### ***Compromiso de la dirección o propiedad.***

Es obvio que sin un esfuerzo de dedicación y compromiso por parte de los responsables de la dirección del restaurante, la implementación del sistema jamás será eficaz. Debemos predicar con el ejemplo.

### ***Conocer la situación de partida en la que se encuentra nuestro restaurante.***

Actualmente todo sistema de calidad dispone de una herramienta de autoevaluación que nos permitirá conocer cómo estamos de preparados respecto a la norma que rige el sistema.

### ***Determinar el mapa de procesos de trabajo del restaurante.***

Para que un plato llegue a la mesa del cliente en perfectas condiciones visuales y de sabor es necesario que previamente se hayan llevado a cabo una serie de tareas organizadas en el tiempo y en su ejecución. Pues bien, las tareas que habitualmente llevamos a cabo las podemos plasmar en lo que llamamos el mapa de procesos, o diagrama de flujo, y que responde a la pregunta ¿Qué trabajos realizamos en el restaurante día a día para que nuestro producto o servicio llegue al cliente en unas condiciones excelentes?

### ***Comprometer a los mandos intermedios y al personal de base.***

Todo sistema de calidad se basa en las personas. Podemos tener maravillosos manuales de trabajo que lucen en las estanterías, pero si no conseguimos que nuestro equipo de trabajo crea en la excelencia no alcanzaremos nunca los resultados adecuados. Por ello es necesario explicar a nuestro equipo las dificultades y las ventajas, lo que esperamos de ellos, y los resultados que obtendremos una vez implementado el sistema.

### ***Aplicar la descentralización.***

Una aportación fundamental de los sistemas de calidad es la descentralización. El saber delegar y ser plenamente responsable de lo que se espera en cada puesto de trabajo es básico para que el sistema se sustente en el tiempo. La creación de equipos de supervisión que sean capaces de resolver internamente los problemas identificados en los procesos es el primer paso para una descentralización eficaz.

### ***Monitorizar y dinamizar el proceso.***

Resulta determinante que todo el esfuerzo hecho se plasme en resultados medibles y observables. No solo en el incremento de los niveles de facturación sino, por ejemplo, en menos errores en los procesos de trabajo, una mayor satisfacción de los clientes, o una reducción del estrés del equipo de trabajo.

## **HERRAMIENTAS A APLICAR**

Todo sistema de calidad requiere del uso de una serie de herramientas de apoyo que combinadas entre sí nos permitirán el desarrollo del mismo.

- a.- La batería de indicadores.
- b.- El modelo de mejora continua.
- c.- El manual de procedimientos de la empresa.

### **a.- La batería de indicadores.**

Los indicadores parten de la siguiente premisa: Todo aquello que no puede medirse es difícilmente evaluable. Por tanto, debemos establecer para cada uno de los procesos identificados en el mapa de procesos, parámetros que midan lo bien o mal que se está realizando un servicio o una actividad del restaurante.

En nuestro sistema de indicadores deberemos diferenciar dos tipos:

**Indicadores internos:** Solo afectan al trabajo interno desarrollado en el restaurante. Se aplican para medir aquellos procesos internos que no repercuten directamente en el consumidor final. Ejemplos de indicadores internos serían: Número de productos entregados en mal estado por parte de los proveedores, errores en la “mise en place” de la sala antes del inicio del servicio, roturas de equipos e instalaciones.

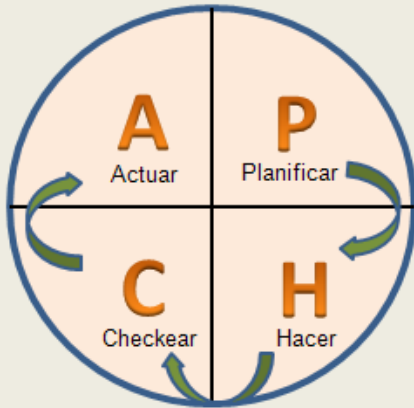
**Indicadores externos:** Los que percibe directamente el cliente, y mediante los que evalúa la excelencia de nuestro restaurante. Ejemplos de este tipo de indicadores serían: Quejas de clientes en relación con los platos servidos, errores en facturas, o rapidez del servicio.

### **b.- El modelo de mejora continua**

La mejora continua es una herramienta que nos permitirá mejorar la eficacia y/o eficiencia de las actividades que desarrollamos en el día a día. Se trata básicamente de identificar que procesos del negocio requieren una mejoría. Una vez identificada dicha mejora estableceremos un equipo de mejora para que analice el proceso. Dicho equipo será el responsable de buscar e identificar los problemas y buscar las soluciones correspondientes. Se llevará a cabo la implementación de las soluciones escogidas y cotejaremos los resultados obtenidos (mediante indicadores) para ver su impacto positivo.

## METODOLOGÍA PARA UNA MEJORA CONTINUA

### El ciclo P-H-C-A



**P. Planificar:** Establecer qué se quiere alcanzar (objetivos) y cómo se quiere alcanzar (planificar acciones).

**H. Hacer:** Implementar las acciones planificadas según la etapa anterior.

**C. Checkear:** Comprobar la implementación de las acciones y la efectividad de las mismas para alcanzar los objetivos planificados.

**A. Actuar:** En función de los resultados de la comprobación anterior, si es pertinente, realizar las correcciones necesarias.

## EL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LA EMPRESA.

Todo sistema de calidad se apoya en unos necesarios e imprescindibles procedimientos que facilitan el conocimiento, por parte de todo el equipo humano del restaurante, de cómo se deben realizar las actividades diarias.

El manual debe partir del mapa o flujo de procesos, y a partir de dicho mapa iremos escribiendo cómo queremos que en nuestro restaurante se lleven a cabo las principales tareas que realizamos antes, durante, y después del servicio al cliente. Este es un punto clave, ya que nos demuestra que un sistema de calidad siempre se adapta a las necesidades específicas de nuestro negocio.

Es importante que los procedimientos se definan con la participación de todos los afectados (cocina, servicio, etc.) ya que al final ellos serán quienes deberán ponerlos en marcha. Por otro lado estamos consiguiendo a nivel de recursos humanos una motivación extra, ya que los comprometemos con el diseño de sus propias tareas.

## **CONTROL DEL SISTEMA UNA VEZ IMPLEMENTADO.**

Una vez finalizado todo el trabajo anterior, nuestro sistema de calidad estará plenamente operativo. Habrán pasado muchos o pocos meses desde su puesta en marcha, dependiendo de los escollos que hayamos encontrado durante el camino, pero es en este instante cuando debemos analizar concienzudamente los resultados y conseguir que el sistema germine en el tiempo a todos los niveles. Para ello deberíamos considerar los siguientes aspectos:

- Analizar constantemente los resultados de los indicadores que estemos aplicando y darlos a conocer a todo el equipo humano.
- Seguir de cerca las mejoras llevadas a cabo por el equipo de mejora continua.
- Corregir aquellos procedimientos que requieran ajustarse una vez vistos sus resultados. Un sistema de calidad es dinámico en el tiempo.
- Premiar los logros y resultados positivos.
- Auditarse internamente una vez al año, para asegurarnos de que estamos aplicando todas las herramientas y requisitos que marcan las normas que hemos establecido.

## **RESULTADOS PERCIBIDOS DESPUÉS DE UNA CORRECTA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CALIDAD.**

Si todo el trabajo de implementación se ha realizado de forma correcta, deberíamos empezar a percibir los beneficios de los sistemas de calidad:

- Una estructura de equipo dinámica y motivada, donde las decisiones se toman a todo nivel (todo el mundo sabe hasta dónde alcanzan sus obligaciones y responsabilidades).
- Una gestión de la cocina y el servicio basada en la calidad y la participación, orientada a explotar los puntos fuertes de nuestro restaurante y enfocada a nuestro cliente.
- Organización operativa del trabajo por parte de quien debe realizarlo. El equipo de trabajo es capaz de corregir aquellos puntos débiles que ahora es capaz de identificar.

- Mejora de la comunicación e información continua a todos los niveles y en todos los sentidos. Los indicadores y grupos de mejora continua actúan como dinamizadores de una mejor comunicación.
- Acuerdos más eficaces con las empresas proveedoras y distribuidoras. Si hemos analizado detalladamente los procesos de compra y producción, muy posiblemente descubramos aspectos de mejora que repercutirán en la consecución de un producto de calidad al mejor precio posible.
- Sistema de retribución salarial de acuerdo al nivel de resultados y sistema de evaluación conjunto. El sistema de calidad nos conduce a un modelo de retribución transparente basado en la consecución de resultados.
- Reducción del estrés provocado por situaciones descontroladas que se repiten en determinados momentos del servicio una y otra vez. Siempre existirán situaciones puntas de trabajo, pero mediante la adopción del sistema de calidad las podremos identificar y corregir a tiempo.

En este artículo hemos intentado resumir aquellos aspectos más importantes que debemos considerar a la hora de implementar un sistema de calidad. El proceso de implementación de un sistema de calidad requiere de un plan de trabajo claro y conciso, pero no exento de dificultades previstas e imprevistas: personas escasamente implicadas, objetivos poco claros, falta de información, complejidad a la hora de redefinir los procedimientos operacionales, etc., pero todos esto no deben interferir en nuestro camino hacia la excelencia.

Tal como sentencia el profesor de la Escuela de Negocios de Harvard, Robert Hayes: “Hace quince años, las empresas competían en precio. Hoy compiten en calidad. Mañana competirán en diseño”.

¿Dónde compite actualmente su restaurante?