






Evaluación de factores influyentes sobre la calidad de ofertas en la panadería-dulcería “Algusto”, del grupo SERVISA

Evaluation of the quality influencing factors upon the "Algusto" bakery offers, of the SERVISA group

- ¹ Beatriz Romani Bendig  <https://orcid.org/0000-0002-8853-9443>
Universidad de La Habana, Facultad de Turismo, Habana, Cuba.
bea_romani@ftur.uh.cu
- ² Adalys Ma. Mesa Reyes 
Hotel Royalton Paseo del Prado, Habana, Cuba.
- ³ Julia Ma. Espinosa Manfugás  <https://orcid.org/0000-0002-7453-0800>
Universidad de La Habana, Facultad de Turismo, Habana, Cuba.
julia_espinosa@ftur.uh.cu
- ⁴ Joel Vidal Lafargue 
Ministerio de Turismo, Habana, Cuba.
director.operaciones@mintur.gob.cu
- ⁵ Julio A. Díaz Abreu 
Universidad de La Habana, Facultad de Turismo, Habana, Cuba.
ja.diazabreu@nauta.cu, jadiaz46@gmail.com

Artículo de Investigación Científica y Tecnológica

Enviado: 15/07/2023

Revisado: 05/08/2023

Aceptado: 12/09/2023

Publicado: 05/10/2023

DOI: <https://doi.org/10.33262/ct.v2i4.23>

Cítese:

Romani Bendig, B., Mesa Reyes, A. M., Espinosa Manfugás, J. M., Lafargue, J. V., & Díaz Abreu, J. A. (2023). Evaluación de factores influyentes sobre la calidad de ofertas en la panadería-dulcería “Algusto”, del grupo SERVISA. *Ciencia & Turismo*, 2(4), 32-52. <https://doi.org/10.33262/ct.v2i4.23>



CIENCIA & TURISMO, es una revista multidisciplinaria, trimestral, que se publicará en soporte electrónico tiene como misión contribuir a la formación de profesionales competentes con visión humanística y crítica que sean capaces de exponer sus resultados investigativos y científicos en la misma medida que se promueva mediante su intervención cambios positivos en la sociedad. La revista es editada por la Editorial Ciencia Digital (Editorial de prestigio registrada en la Cámara Ecuatoriana de Libro con No de Afiliación 663) www.celibro.org.ec

Esta revista está protegida bajo una licencia Creative Commons Attribution Non Commercial No Derivatives 4.0 International. Copia de la licencia: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>.

Palabras claves:

Si ofertas, panes-
dulces, calidad,
factores
influyentes.

Resumen

Esta investigación tuvo como objetivo determinar el comportamiento de los factores que inciden en la calidad de las ofertas de panes y dulces en la panadería-dulcería especializada Algusto del Grupo Empresarial SERVISA S.A. Para la realización del estudio se aplicaron métodos teóricos y empíricos, realizándose dos entrevistas -una a los directivos de SERVISA y otra a especialistas de Algusto-, además de una lista de chequeo a esa panadería-dulcería. Asimismo, se aplicó un cuestionario de encuesta a los hoteles y restaurantes que recibieron suministros de Algusto en dos meses del año 2021. El procesamiento de los datos se realizó mediante la estadística descriptiva y el diagrama de Pareto; se evaluó la confiabilidad de la encuesta mediante el coeficiente Alfa de Cronbach. En ese procesamiento de la información se empleó el paquete estadístico SPSS para Windows (versión 24.0). Se realizó también una Matriz de Impactos Cruzados Multiplicación Aplicada para una Clasificación (MICMAC). Los resultados evidenciaron distintos niveles de concordancia con los requisitos de la lista de chequeo, siendo la higiene del personal, la capacitación de los trabajadores y el estado de conservación del equipamiento tecnológico los que presentaron un menor grado de cumplimiento. Se identificaron diez factores que inciden directamente sobre la calidad de los panes y dulces; de ellos dos son clasificados como “objetivo”, uno “regulador”, dos “resultado”, uno “determinante”, dos “clave”, uno “autónomo” y uno “palanca secundaria”. Se propusieron ocho acciones para la mejora, en correspondencia con los resultados obtenidos.

Keywords: offers,
breads-sweets,
quality,
influencing factors

Abstract

The objective of this investigation was to determine the behavior of the factors that affect the quality of the offers of breads and sweets in the specialized Algusto bakery-candy shop of the SERVISA S.A. Enterprise Group. To carry out the study, theoretical and empirical methods were applied, conducting two interviews -one to the SERVISA managers and the other to Algusto specialists-, as well as a checklist in that bakery-candy shop. Likewise, a survey questionnaire was applied to the hotels and restaurants that received supplies from Algusto in two

months of the 2021 year. Data processing was carried out through the descriptive statistics and the Pareto diagram; the reliability of the survey was evaluated using the Cronbach Alpha coefficient. In that processing of the information, the statistical package Statistic Program for Social Sciences (SPSS) for Windows (version 24.0) was used. Also, a Matrix of Crossed Impacts Multiplication Applied for a Classification (MICMAC) was made. The results showed different levels of concordance with the requirements of the checklist, being the personal hygiene, worker training and state of technological equipment conservation those with the lowest degree of compliance. Ten factors, that directly affect the quality of breads and sweets, were identified; of those, two are classified as “objective”, one “regulatory”, two “result”, one “determinant”, two “key”, one “autonomous” and one “secondary lever”. There were proposed eight improvement actions, in correspondence with the obtained results.

1. Introducción

El turismo se ha posicionado como una actividad muy relevante en el mundo y es fundamental para el desarrollo económico de numerosos países. En Cuba, es un sector de los de mayor aporte a la economía nacional e innegable “motor” impulsor del desarrollo sociocultural. En la actividad empresarial, una tendencia acentuada es el ambiente competitivo que conlleva la necesidad de equiparse con herramientas oportunas para lograr eficiencia. Esta situación ha hecho de la calidad un elemento imprescindible para la supervivencia en el mercado, tanto de las empresas productivas como las de servicios (Blanco y Font, 2021; OMT, 2016).

El nivel de exigencia de los consumidores sobre la calidad es cada vez más elevado y el sector de la hostelería y el turismo es de los mejores exponentes de esa excelencia, a la que deben aspirar empresas y profesionales (Carrasco, 2013; Bagur-Fermenías et al., 2019). Las entidades de hospedaje y restauración constituyen un componente esencial de la oferta turística y, para el viajero, el servicio en estos se ha convertido en un determinante al momento de decidir qué lugar visitar (Santana, 2022). Eso implica que los destinos potencialmente turísticos también deben enfocar sus esfuerzos en brindar productos y ofertas de alimentos y bebidas que sean del interés y agrado para el turista (OMT, 2016). El término restauración se refiere a diferentes tipos de negocios

dedicados a la elaboración y servicio de comidas y bebidas, tales como cafeterías, casas de comidas, restaurantes, bares, mesones, vinotecas, bodegas, “chiringuitos” y otros (CAMPUSSEAS, 2020). La restauración, como producto turístico, permite establecer las acciones y los mecanismos encaminados a lograr una oferta de alimentos y bebidas que satisfaga al cliente (Espinosa et al., 2010).

Los productos de panadería, pastelería y repostería en general, están compuestos por harinas, grasas y azúcar. Tanto el azúcar como las grasas poseen un extraordinario valor al potenciar sabores y convertirlos en productos muy aceptados, siendo posiblemente una de las razones de su consumo (Velero et al., 2018; Gastronomía Internacional, 2020). También inciden en la estabilidad, inocuidad y vida útil del producto (Carrillo y Reyes, 2013). Relacionado con las panaderías-dulcerías, han aparecido nuevos conceptos que se reinventan para convertirse en un modelo de restauración por derecho propio, lejos de quedarse en las panaderías tradicionales. Los nuevos conceptos mantienen el “saber hacer” tradicional de la panadería, pero con valores añadidos y una interesante diferenciación en la restauración (Le monde des Boulangers, 2022).

El papel esencial que desempeñan los sabores en la alimentación es incuestionable y los postres asumen un papel relevante dentro del menú, como tendencia muy actual (Flores, 2022). Según Arruabla et al. (2018), “...el postre dentro de la carta menú de un restaurante se convierte en el cierre ideal de un buen plato de comida”. Algo similar afirmó García (2015): “Todos los postres, de forma genérica, se usan como plato final de una comida o cena con la finalidad de dejar una sensación agradable, al finalizarla. Una excepción a esta regla es el caso de los quesos, ya que se pueden incluir indistintamente al inicio, durante o al finalizar esta...”. Las necesidades del cliente no dejan de evolucionar y la restauración debe estar a tono con los nuevos requerimientos de los comensales, cada día más conscientes de cómo influye lo que comen, no solo en su salud, sino en el entorno. Según Balanzino (2022): “...conjuguar el placer gastronómico, con una actitud de cuidado... al cuerpo, el entorno inmediato y al planeta”.

En Cuba, dentro de la restauración turística, se realizan grandes esfuerzos para que el servicio de alimentos y bebidas sea satisfactorio, con elevado valor percibido por el cliente, pues esto constituye un medio para garantizar que la experiencia del turista sea memorable. Pero además porque, según se revela en la encuesta nacional de satisfacción (ENS), históricamente el servicio de alimentos es de los aspectos más devaluados por los clientes en el destino (Romaní, 2020; Calás, 2014). El Grupo Empresarial SERVISA S.A., del Ministerio de Turismo (MINTUR), se diseñó para brindar servicios de apoyo que garanticen la plena satisfacción de los clientes. Dentro de sus líneas de negocios fundamentales se encuentran las Producciones Alimentarias, las que abastecen de diversos productos a las instalaciones turísticas. Una de las principales unidades

empresariales del Grupo y que distribuye este tipo de productos en la provincia, es la denominada “Algusto” (Vidal-SERVISA, 2022). En los últimos tiempos han surgido insatisfacciones relacionadas con panes y dulces semi elaborados por esa entidad y que se ofertan en hoteles y restaurantes en La Habana. Debido a lo anterior, la Dirección de operaciones del Mintur solicitó la realización de estudios, como el presente. El **objetivo** fue: Determinar el comportamiento de los factores que inciden en la calidad de las ofertas de panes y dulces en la panadería-dulcería especializada “Algusto”.

2. Metodología de Trabajo

En la investigación se aplicó una metodología mixta, combinando componentes de la cuantitativa (recolección de datos con medición numérica y análisis estadístico) para descubrir patrones de comportamiento, así como del tipo cualitativa (recolección de datos sin medición numérica) para descifrar preguntas durante la interpretación (Hernández et al., 2010). También el estudio fue de tipo descriptivo no experimental y de corte transversal, por tratarse de la búsqueda de propiedades y/o características, sin la manipulación deliberada de variables.

I- Métodos teóricos:

A) Histórico - lógico: para realizar un diagnóstico sobre comportamiento de la calidad en el surtido de productos de esta panadería-dulcería especializada; B) Análisis – síntesis: a partir de la información obtenida, se analizan los resultados y se organizan en correspondencia con los razonamientos hechos para el estudio; C) Hipotético – deductivo: para arribar a consideraciones sobre el objeto de estudio, a partir del análisis de los datos obtenidos.

II- Métodos empíricos:

- *Análisis documental:* se identificaron y consultaron las fuentes bibliográficas necesarias para la investigación -libros, artículos científicos, revistas sobre turismo y restauración, trabajos y tesis de graduación, sitios web y normas- extrayéndose los datos esenciales para el estudio.
- *Entrevistas:* Se aplicaron dos entrevistas semi-estructuradas mediante guías de preguntas, una a directivos del Grupo SERVISA S.A. y la otra a especialistas de la empresa “Algusto”. La primera, tuvo como objetivo conocer los criterios de los especialistas con respecto al comportamiento de los factores que influyen en la calidad de los panes y dulces elaborados por Algusto, así como con el marco regulatorio por el cual se rigen, si se realiza el proceso de medición de la satisfacción de sus clientes y los instrumentos que utilizan para ello, cuáles son sus principales proveedores y clientes, de qué forma propician la capacitación de

sus trabajadores, cómo ha influido la crisis económica actual en la producción de la panadería-dulcería, así como entender su funcionamiento de manera general.

La segunda entrevista tuvo como objetivo recopilar información sobre el conocimiento de los especialistas acerca del funcionamiento de la panadería-dulcería, sus opiniones con respecto a la misma, si se cuenta con los documentos básicos para trabajar, el comportamiento de la calidad y estabilidad del surtido de materias primas para operar, así como conocer cómo se sienten con respecto a su capacitación y motivaciones laborales.

- *Observación científica:* registro sistemático y confiable de comportamientos y situaciones observables, a través de un conjunto de categorías (Hernández et al, 2010); se realizó aplicando una **lista de chequeo** en la panadería-dulcería especializada Augusto, para determinar si se cumplen los requisitos de calidad establecidos y cuyos aspectos principales se relacionan a continuación: la infraestructura constructiva, higiene y saneamiento, control de plagas, barreras sanitarias, higiene del Personal, capacitación, almacenamiento de materias primas, almacenaje en seco, almacenaje en frío, procesos y productos terminados, estado e integridad del equipamiento tecnológico, envases, embalajes y etiquetado, transportación, manejo de residuos y la metrología

Se tuvo en cuenta lo establecidos en las guías para la inspección y evaluación sanitaria de SERVISA S.A. y del MINTUR de Cuba, según el Programa de Salud y Seguridad Higiénico Epidemiológico del Ministerio de Salud Pública (MINSAP, Doc-3 del 2005) para el Turismo; se tuvieron en cuenta también las normas cubanas NC 453: 2014 y NC 455: 2014 sobre alimentación colectiva y manipulación de alimentos, respectivamente. Para su procesamiento se realizó un análisis a partir del cumplimiento de los aspectos evaluados, tanto de manera general, como específica por cada sección de la lista.

- *Aplicación del cuestionario*

Para conocer la calidad percibida por los clientes con los panes y dulces que se elaboran en la instalación objeto de estudio, se aplicó un cuestionario (Anexo 1) adaptado a partir del instrumento establecido dentro del proceso de retroalimentación del Grupo Empresarial SERVISA S.A., con el objetivo de profundizar en los indicadores relacionados con la oferta.

El cuestionario fue aplicado a especialistas y directivos de la totalidad de las instalaciones a las que Augusto les brindó suministros durante dos meses de 2022. Los encuestados fueron los jefes de calidad, maître, chef y panadero-dulcero de las respectivas instalaciones.

3. Resultados y Discusión

Diagnóstico de la calidad en la panadería-dulcería “Algusto”, de SERVISA S.A.

Resultados de las entrevistas aplicadas a **directivos** del Grupo Empresarial Servisa S.A.

Fueron entrevistados **seis directivos del Grupo SERVISA**): director, jefa de operaciones, jefe de compras y jefa de calidad con sus dos especialistas. En cuanto al funcionamiento de la panadería-dulcería especializada Algusto, los entrevistados expresaron que es un centro especializado que produce panes y dulces de alta calidad, con materias primas (m.p.) que antes se importaban según las demandas anuales, como por ejemplo los “mix” y los refrigerados (como manteca pastelera); sobre los mercados principales plantearon que es el sector extra-hotelerero y, tiempo atrás, hoteles de alta categoría con dulces finos y altos precios de venta, pero hace dos años el Centro se renovó, con pastelería y panadería, surtiendo más al Grupo Palmares y sus puntos de venta. Las producciones son: *Gaceñiga Algusto*, *Medio baguette*, *Pan molde especial* y *Croissant criollo* y el proveedor principal y encargado de la importación de materias primas es la mayorista International Trading House (ITH), pero le sigue la Industria Molinera de La Habana (IMSA), además reciben materias primas (en menor medida) de algunas MIPYMES.

Los entrevistados expresan también que se rigen por las normas cubanas (como la NC 633 de 2008, la NC 143 de 2010 y las NC 455 y 456 de 2014), para asegurar “buenas prácticas”; -Después de la Covid-19 no se han reportado quejas, las mayores insatisfacciones son por las escasas producciones. La satisfacción de los clientes se mide a través de encuestas. El procedimiento de retroalimentación de la empresa establece que se deben aplicar las encuestas mensualmente tanto por Algusto como por Servisa. El nivel de satisfacción de los clientes es superior al 93 %, equivalente a una evaluación de BIEN, pero eso es debido al menor margen de error en producciones pequeñas y artesanales. Se pudo conocer que, al iniciar el ordenamiento monetario nacional, las m.p. tenían un precio y los proveedores pidieron aumentar su margen comercial, pero “Algusto” no pudo hacerlo por la política comercial en el sector turismo; entonces comenzaron a presentar pérdidas económicas y sin poder comprar harinas de importación. El Grupo no cuenta (ni el Centro) con un programa de capacitación para los trabajadores; en ocasiones, han organizado cursos mediante los proveedores extranjeros (y sus chefs), así como por la escuela ramal del Mintur.

Resultados de las entrevistas realizadas a **especialistas** en la panadería-dulcería especializada Algusto

Fueron entrevistados **siete especialistas** vinculados a producción y distribución de productos- **del Centro “Algusto”**, en distintas áreas: técnico productivo, operaria,

chofer-distribuidor, directora general y los tres jefes de elaboración (panadería, pastelería y dulcería). Explicaron que en tiempos normales, se programaba y montaba la producción de ofertas anuales para la demanda a partir de pedidos o solicitudes de los clientes, pero ahora la producción se organiza en dependencia de lo que realmente se disponga, dada la inestabilidad en surtido y cantidad de m.p. y eso implica que, si hay mucha producción de pan las áreas que no son de panadería también lo asuman, para no estar ociosas, coinciden con lo informado por los directivos del Grupo, respecto a la oferta actual de productos en “Agosto”, pero mencionan además los *Fondos de tartaletas*. Sobre los principales proveedores también coinciden con SERVISA, adicionando a COMPACTOCARIBE y TECNOAZUCAR que también suministran m.p. y material de envasado; el surtido actual de ITH está incidiendo en la calidad final de algunos productos (por ejemplo, textura y sabor de la Gaceña).

Los especialistas plantean también que la cartera de productos es escasa, con cantidades de producto muy por debajo de lo que demandan y que existen serios problemas tecnológicos y de obsolescencia, no concordantes con los conocimientos y la disposición laboral del personal (tales son: 1- no tienen túnel de congelación y no funcionan las cámaras de congelación, sin poder dar el tratamiento congelado que requieren algunas elaboraciones, afectando la textura del producto terminado; 2- las cámaras de fermentación están montadas, pero no se pueden utilizar por la falta de una pieza rota; 3- las batidoras están en muy mal estado).

En cuanto a los clientes principales, destaca el Grupo Palmares y sus puntos de venta a la población, así como algunos hoteles de Isla Azul y Cubanacán fundamentalmente; su satisfacción se mide mediante encuestas, por las redes sociales o de forma presencial.

El personal que trabaja en oficinas cuenta con buenas condiciones de trabajo y aceptable motivación, pero quienes están directamente vinculados a la producción trabajan con muchas dificultades (no obstante, afirman disfrutar lo que hacen y que esto es su principal motivación, por encima de incentivos materiales).

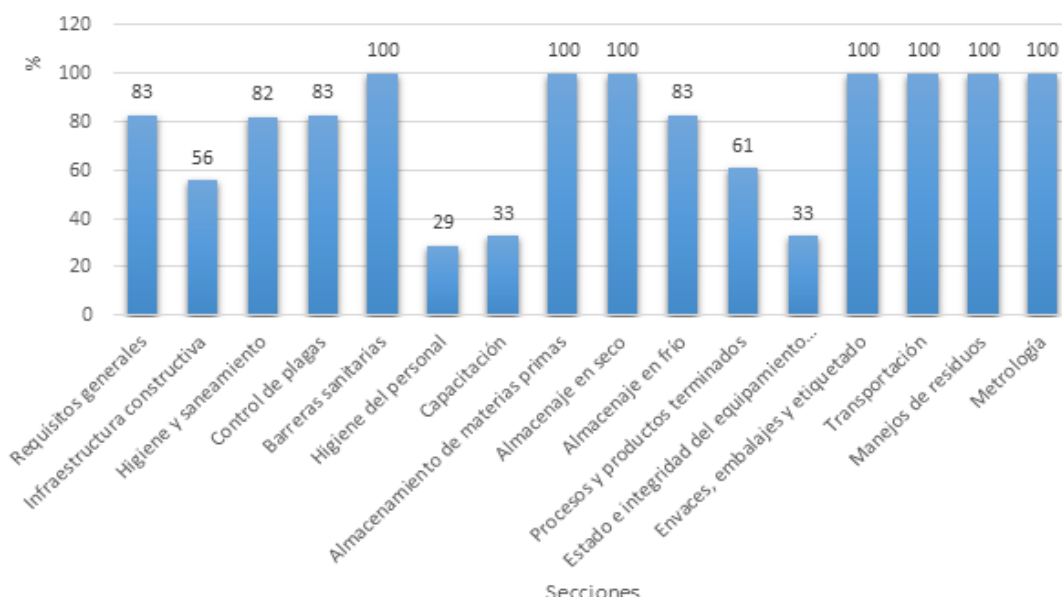
Resultados de la aplicación de la **lista de chequeo** en la panadería-dulcería especializada Agosto

Se pudo comprobar que la instalación cumple con 79 del total de requisitos evaluados (109) y eso representa un 72 % de satisfacción; es decir, se incumple en el 28 % del total chequeado. La Figura 1 muestra el nivel general (en %) de cumplimiento de los requisitos principales, por cada sección de la Lista y se observan las 7 que cumplen totalmente (de forma excelente) que son: Barreras Sanitarias; Almacenamiento de Materias Primas; Almacenamiento en Seco; Envases, Embalajes y Etiquetado; Transportación; Manejo de Residuos; Metrología. Igualmente, resaltan otras 4

“secciones” con cumplimiento general por encima del 80 % (o notables), esas son: Requisitos generales; Higiene y Saneamiento; Almacenaje en Frío; Control de Plagas.

Figura 1.

Nivel (%) de cumplimiento de la lista de chequeo, por secciones generales



En lo relacionado con los requisitos generales solamente no se cumple con el aspecto de estar inscrita en el Registro Nacional de PIAB (Producción Industrial de Alimentos y Bebidas), esto es un requisito recientemente establecido por el Ministerio de la Industria Alimentaria que es de obligatorio cumplimiento para poder comercializar lo que se produce. En el control de vectores cabe señalar que en la instalación existe evidencia de la presencia de animales domésticos (gatos). Con relación al almacenaje en frío los alimentos refrigerados o congelados no están envueltos en nylon de grado alimentario.

En la figura también se evidencian las secciones que tienen los más bajos cumplimientos (Inferior al 35 %), ellos son “*Higiene del Personal*”, *Capacitación* y *Estado e Integridad del Equipamiento Tecnológico*”. En tal sentido, los problemas son que el local de duchas y taquillas no posee las condiciones idóneas de amplitud, ventilación, secador y sustancias deterativas para la higiene de los manipuladores. Por otra parte, la instalación no posee un programa de capacitación para los trabajadores, relacionado con las buenas prácticas de higiene y de manipulación de los alimentos; ni existe evidencia de capacitaciones impartidas. Además, tampoco existe un programa de mantenimiento del equipamiento.

Las secciones *Infraestructura Constructiva* así como *Procesos y Productos Terminados* tampoco obtuvieron resultados satisfactorios, los principales problemas asociados a estas son filtraciones en techos (aunque hubo reparaciones hace dos años), no se dispone de agua caliente para el fregado, el abasto de agua y la capacidad de reserva son insuficientes, mal estado de desagües y además la mayoría de ellos no están tapados con rejillas, no existen extractores de aire, los pisos se encuentran en mal estado, lo cual dificulta su limpieza con calidad y no existen materiales desechables (como mangas y guantes) para la elaboración culinaria.

Evaluación de la **calidad percibida** por los clientes de Algusto con los panes y dulces que elabora

El cuestionario fue realizado a un total de 37 especialistas, distribuidos en 12 instalaciones turísticas, de ellas 4 hoteles y 8 restaurantes. En la Tabla 1 se muestra la relación de los clientes de Algusto, a los que se les aplicó la encuesta y también los productos que recibieron en el período que se evalúa.

Tabla 1.

Relación de clientes de la panadería-dulcería “Algusto” y productos que recibieron en el periodo evaluado

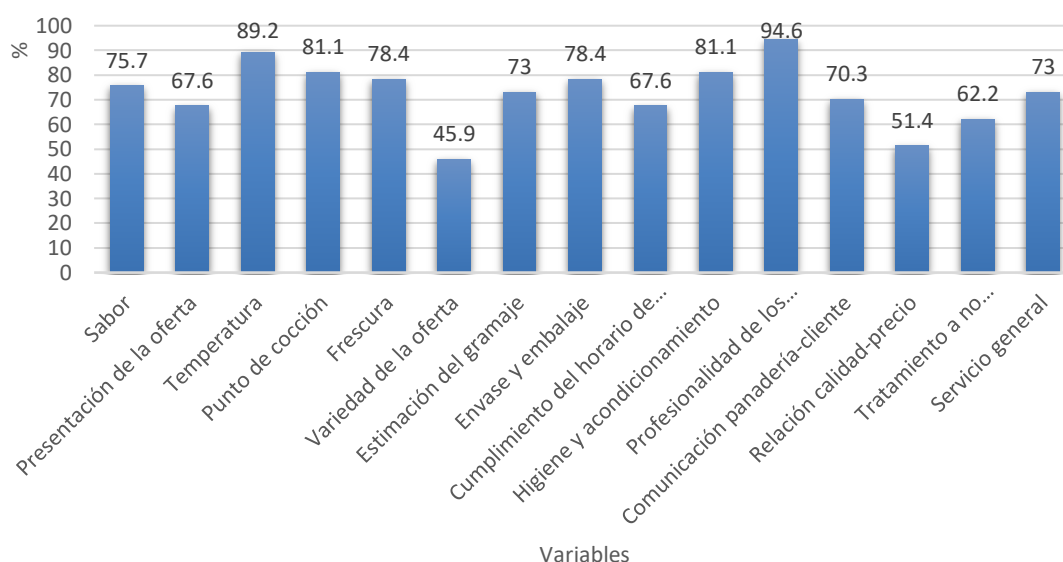
CLIENTES	Gaceñiga Algusto (500 g)	Fondos de tartaletas (24 g)	Mitad baguette (125 g)	Pan molde especial (900 g)	Croissant criollo (80 g)
Restaurante La Cecilia	X		x	x	x
Hotel El Viejo y el Mar			x	x	x
Restaurante Casa Española	X	x	x	x	x
Restaurante Don Cangrejo			x		x
Restaurante El Aljibe	X		x	x	x
Restaurante La Ferminia	X		x	x	x
Restaurante La Vicaria	X	x	x	x	x
Hotel Bello Caribe			x		
Hotel Habana Libre			x		
Restaurante 1830			x		
Restaurante El Tocaroro			x		
Hotel San Alejandro			x		

Más de la mitad de los encuestados (el 54,1%) tenían edades entre 46 y 60 años, seguidos por los de 31 a 45 años (el 40,5%). Los especialistas del grupo etario juvenil, entre los 18 y 30 años, eran muy pocos (2,7%); eso denota una escasa presencia de jóvenes ocupando plazas de especialistas, en las entidades encuestadas.

En la Figura 2 se presentan los niveles (%) de evaluación otorgada por los encuestados, sobre la calidad de la producción en general, según las 14 variables consideradas. El indicador de mayor evaluación -excelente- es *Profesionalidad de los distribuidores* con 94,6%; le sigue la *Temperatura* (de productos) con 89,2%, pudiendo considerarse con calidad de conformidad.

Figura 2.

Nivel de calidad (%) otorgado a la producción, en general



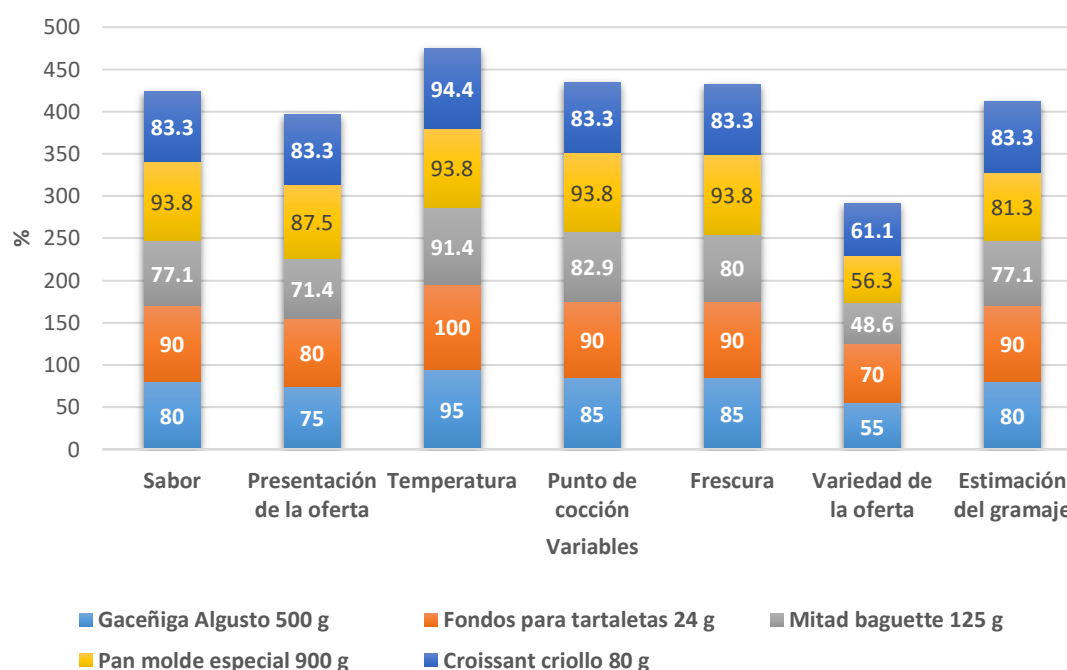
Las variables *Punto de cocción* e *Higiene y acondicionamiento* recibieron también buena calificación, más del 80% de los encuestados. El indicador más crítico de la Calidad general es *Variedad de la oferta* (45,9%), que es **no conforme** o evaluado de mal; pero también con bajos niveles de valoración le siguen *Relación calidad-precio* (51,4%), *Tratamiento a no conformidades* (62,2%), así como *Presentación de la oferta* y *Cumplimiento del horario de distribución* (ambas con 67,6%). El resto de las variables estudiadas tienen niveles de evaluación por debajo del 80%, aunque superiores al 70%, indicando que la mayoría de los encuestados las calificaron de regular.

La Figura 3 muestra la evaluación dada -por los encuestados- a cada producto, sobre los principales indicadores de su calidad alimentaria. El Pan molde especial es el mejor calificado en las variables *Sabor* (93,8%), *Presentación de la oferta* (87,5%), *Punto de cocción* (93,8%) y *Frescura* (93,8%). Entre tanto, los Fondos para tartaletas fueron los de mejor evaluación en las otras variables: *Temperatura* con 100 % de conformidad, *Variedad de la oferta* con 70 % y *Estimación del gramaje* 90 %. Por su parte el pan Mitad baguette es el que recibió las más bajas calificaciones, en todas las variables evaluadas. En general la variable *Temperatura* es la de mejor comportamiento en todos

los productos, con valores superiores al 90%; mientras que en el otro extremo la *Variedad de la oferta* presenta los menores niveles, inferiores al 70% en los cinco productos.

Figura 3.

Nivel de calidad en cada producto, según variables principales



Por otra parte, las variables vinculadas específicamente a la DISTRIBUCIÓN son: *Envase y embalaje*; *Cumplimiento del horario de distribución*; *Higiene y acondicionamiento*; *Profesionalidad de los distribuidores*. Sobre estas, exceptuando el *Cumplimiento del horario de distribución* (ya criticado en la Figura 2), el resultado de la encuesta fue una calificación BUENA -por encima del 80%- que recibieron todos los productos. Se ratificó que la variable *Profesionalidad de los distribuidores* es la mejor evaluada -de excelente-, con 4 productos al máximo de conformidad (100%) y el pan *Mitad baguette* igual de excelente con 94,3%.

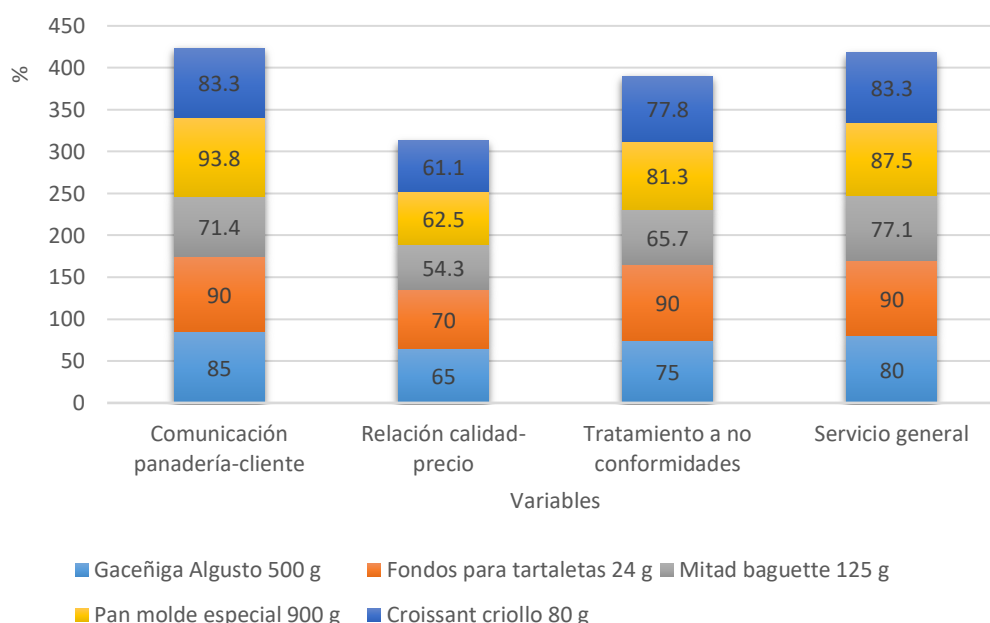
Los resultados de **otros** aspectos evaluados se observan en la Figura 4, dígame: *Comunicación panadería-cliente*; *Relación calidad-precio*; *Tratamiento a no conformidades*, así como el *Servicio general* -más bien de la gestión de calidad. Es evidente que la *Relación calidad-precio* es la variable más afectada en la percepción de los clientes, con valoraciones no mayores al 70% y la más baja (sólo 54,3%) otorgada al pan *Mitad baguette*. En los 3 aspectos restantes las valoraciones son, mayormente, entre buena (80%) y excelente (94%), exceptuando al pan *Mitad baguette* con los menores

porcentajes. Los productos mejor evaluados en general son el *Pan molde especial* y los *Fondos para tartaletas*.

Para comprobar la confiabilidad del instrumento se calculó el coeficiente Alfa de Cronbach, con las 15 variables, resultando un valor de **0,893**. Como el valor de la correlación es mayor de 0,75 se puede considerar que el cuestionario confiable (Hernández et al, 2010).

Figura 4.

Otros aspectos o indicadores evaluados de la calidad

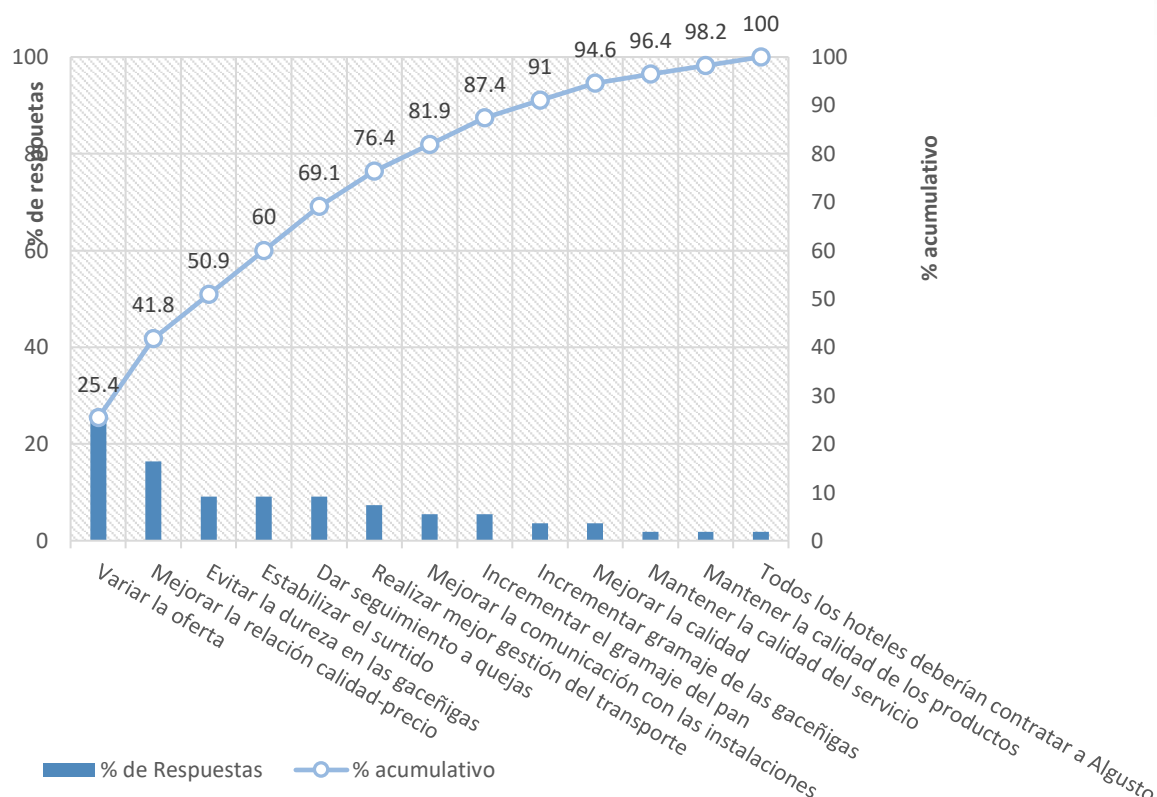


Análisis de la Matriz de Impactos Cruzados Multiplicación Aplicada para una Clasificación (MICMAC)

Para analizar a profundidad la pregunta abierta del cuestionario, referente a sugerencias para la mejora, se utilizó el Diagrama de Pareto y cuyo resultado se presenta en la Figura 5. Según el método (80 / 20), en el diagrama se puede observar que 7 de las 13 sugerencias dadas por los encuestados constituyen acciones vitales para mejorar la calidad de los panes y dulces de “Augusto”.

Figura 5.

Diagrama de Pareto con las sugerencias de mejora



Esas sugerencias abarcan el 81.9 % del total y, por lo tanto, las de mayor relevancia son: Variar la **oferta**; Mejorar la **relación calidad-precio**; Evitar la **dureza en las Gaceñigas**; Estabilizar el **surtido**; Dar **seguimiento a las quejas**; Realizar mejor **gestión del transporte**; Mejorar la **comunicación con las instalaciones**.

Lo aplicado y analizado anteriormente permitió identificar los principales **factores** incidentes en la calidad de las ofertas de “Augusto” y estos se presentan en la Tabla 2. Los mismos se sometieron al análisis matricial de doble entrada –MICMAC–, considerando el grado de influencia o motricidad de cada factor y de la dependencia entre unos y otros de ellos, respecto al sistema (Arango y Cuevas, 2014). Así, a partir de los resultados de esa matriz, se construyó el gráfico nombrado **plano de influencia/dependencia** de las variables en el sistema estudiado (Figura 6), para finalmente categorizarlas como quedan en la Tabla 3.

Tabla 2.

Factores que inciden en la calidad de panes y dulces en “Algunto”

Factores	
F1	Inestabilidad del surtido de materias primas importadas (ISMPI)
F2	Plazas vacantes (PV)
F3	Carencia de un programa de capacitación (CPC)
F4	Equipamiento tecnológico deprimido y obsoleto (ETDO)
F5	Incumplimiento del contrato respecto a la transportación (ICT)
F6	Poca variedad de la oferta (PVO)
F7	Baja motivación de los trabajadores (BMT)
F8	Falta de control sobre la salud de los trabajadores (FCST)
F9	No correspondencia entre precios y calidad de productos (NPCP)
F10	Falta de comunicación con las instalaciones (FCI)

Figura 6.

Plano de influencia / dependencia de los factores del “sistema”

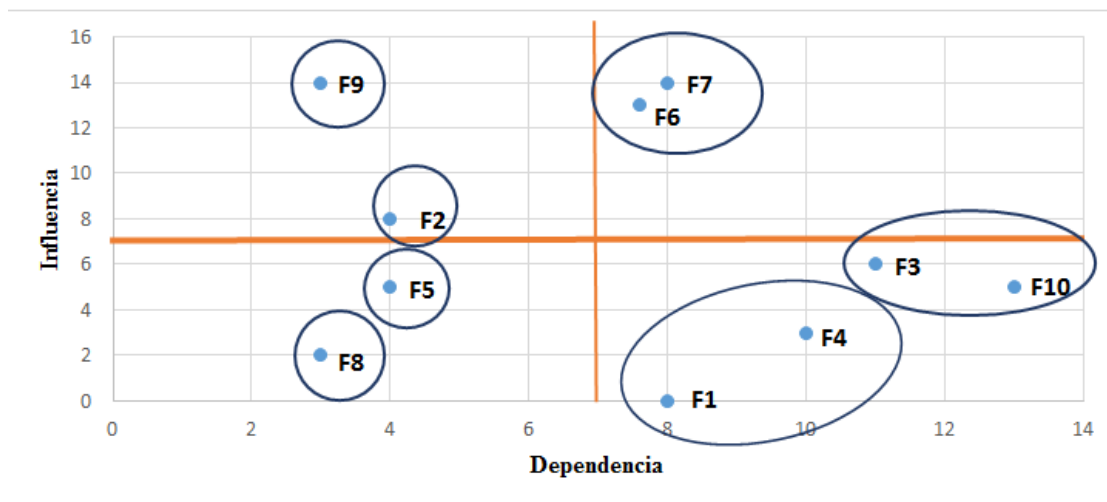


Tabla 3.

Clasificación de los factores según su posición en el plano MICMAC

Factores	Clasificación
F9 (NPCP)	Determinante
F6 (PVC) y F7 (BMT)	Clave
F2 (PV)	Regulador

Tabla 3.

Clasificación de los factores según su posición en el plano MICMAC (continuación)

Factores	Clasificación
F5 (ICT)	Palanca secundaria
F1 (ISMPI) y F4 (ETDO)	Resultado
F8 (FCST)	Autónomo
F3 y F10	Objetivo

Como se puede observar la *No correspondencia entre precios y calidad de los productos* (F9) es un factor **Determinante**, al ser poco dependiente, pero de mucha influencia o motricidad; determina el curso del sistema, si este avanza o no. Por otra parte, la *Poca variedad de la oferta* (F6) y la *Baja motivación de los trabajadores* (F7) son factores muy motrices y algo dependientes; se identifican como **Clave** y resultan variables sumamente importantes para el funcionamiento del sistema, pues pueden perturbar su funcionamiento, además de corresponder a sus retos. *Plazas vacantes* (F2) resulta un factor **Regulador**; situado próximo al centro del sistema, lo guía hasta alcanzar las variables Clave, determinando el funcionamiento del sistema bajo condiciones normales. Asimismo, el *Incumpliendo de contrato respecto a transportación* (F5) resulta un factor **Palanca secundaria**; hace avanzar las variables Autónoma e incide en la evolución de las Clave, al tener una influencia media en el funcionamiento del sistema.

Se identifican como factores **Resultado** a la *Inestabilidad del surtido de materias primas importadas* (F1) y el *Equipamiento tecnológico deprimido y obsoleto* (F4); estas variables son bastante dependientes, pero casi no influyentes (sobre todo la F1, nada), describen la evolución del sistema y se tratan a través de las variables de las cuales dependen.

En cuanto a la *Falta de control sobre la salud de los trabajadores* (F8) resulta un factor **Autónomo**, que está próximo al origen y, por eso, es casi independiente; más aún, es muy poco influyente y no determinante para el futuro del sistema.

La *Carencia de un programa de capacitación* (F3) y la *Falta de comunicación con las instalaciones* (F10), constituyen factores **Objetivo**; estos, que no son de mucha influencia, pero sí los más dependientes, sobre todo el F10.

4. Conclusiones

- Los requisitos relacionados con la higiene del personal, la capacitación de los trabajadores y el estado de conservación del equipamiento tecnológico son los que presentan un menor grado de cumplimiento en la instalación.
- Los atributos de calidad más críticos, identificados por los clientes, son la variedad de la oferta, la relación calidad-precio, el tratamiento a no conformidades, la presentación de la oferta y el cumplimiento del horario de distribución.
- Se identificaron como sugerencias vitales para la mejora del comportamiento de los factores vinculados con la calidad de los panes y dulces, variar la oferta, mejorar la relación calidad-precio, evitar la dureza en las gaceñigas, estabilizar el surtido, dar seguimiento a quejas, realizar mejor gestión del transporte y mejorar la comunicación con las instalaciones.
- A partir de un análisis integral se identificaron diez factores que inciden en la calidad de las ofertas de panes y dulces de Agosto, de ellos dos son clasificados como objetivo, uno regulador, dos resultados, uno determinante, dos claves, uno autónomo y uno palanca secundaria.
- Se elaboraron ocho acciones a tener en cuenta por la alta dirección de SERVISA, en función de mejorar la calidad de los panes y dulces que se elaboran.

5. Conflicto de intereses

Los autores declaran que no existe conflicto de intereses en relación con el artículo presentado.

6. Declaración de contribución de los autores

Todos autores contribuyeron significativamente en la elaboración del artículo.

7. Costos de financiamiento

La presente investigación fue financiada en su totalidad con fondos propios de los autores.

8. Bibliografía

Arango, X. y Cuevas, Y. (2014). *Método de análisis estructural: Matriz de Impactos Cruzados Multiplicación Aplicada a una Clasificación (MICMAC)*. Universidad Autónoma de Nuevo León.

- Arruabla, D. H.; Celis, R. J. M.; Montes, C. M. (2018). *Propuesta para la creación de una empresa de elaboración de postres la casatta*. [Trabajo de diploma, Univ. A Distancia]. Bogotá, Colombia.
- Bagur-Fermenías, L., Perramón, J. y Oliveras-Villanueva, M. (2019). *Effects of service quality policies in the tourism sector performance: An empirical analysis of Spanish hotels and restaurants*. *Sustainability*, 11 (3). (<https://doi.org/10.3926/ic.693>).
- Balanzino, M. (2022). *Tendencias gastronómicas para 2022*. (<https://amp/s/www.thegourmetjournal.com/noticias/tendencias-gastronomicas-para-2022/amp/>).
- Blanco, G. y Font, M. (2021). *Concepto de servicio de calidad en la gestión hotelera*. *Rev. Venezolana de Gerencia*, 27(97), pp. 212-228 (<https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.97.15>).
- Calás, D. (2014). *Validación del cuestionario para la evaluación de la percepción de la calidad del servicio de alimentos y bebidas en los restaurantes de la red hotelera y extra hotelera del Ministerio de Turismo*. [Trabajo de diploma, U.H.]. La Habana, Cuba.
- CAMPUSSEAS. (2020). *Gestión de hoteles y restaurantes. Algunas curiosidades sobre la restauración*. BlogESAH. (<https://www.estudiahosteleria.com/blog/gestion-y-direccion/curiosidades-sobre-restauracion>).
- Carrasco, S. (2013). *Procesos de gestión de calidad en hostelería y turismo*. Ediciones Paraninfo.
- Carrillo, M. L. y Reyes, A. (2013). *Vida útil de los alimentos*. *Revista Iberoamericana de las ciencias biológicas y agropecuarias*, 2 (3) ene-jun. (ISSN 2007-9990).
- Duque, E. (2005). *Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición*. *Revista Innovar*, vol. 25 (ene-jun), pp. 64-80.
- Espinosa, J. Ma.; Bilbao, T.; Marrero, M.; Méndez J. L. y González, F. (2010). *Gestión de la restauración*. [Facultad de Turismo, U. H.] Editorial Félix Varela, La Habana, Cuba.
- Espinosa, J. M. (2015) *Análisis sensorial*. Editorial Félix Varela, La Habana, Cuba.
- García, M. (2015). *Postres en restauración* (Primera edición). Editorial Síntesis, S. A. (<http://www.sintesis.com>).

- Flores, R. (2022). *Las dulces tendencias de 2022*. The Gourmet Journal (<https://www.thegourmetjournal.com/noticias/las-dulces-tendencias-de-2022/amp/>).
- Gastronómica Internacional. (2020). *Tipos de repostería*. (<https://gastronomicainternacional.com/articulos-culinarios/reposteria/tipos-de-reposteria/>).
- Godet, M. (2007). *Prospectiva Estratégica: problemas y métodos*. Cuaderno de LIPSOR. (<http://www.prospektiker.es/prospectiva/caja-herramientas-2007.pdf>).
- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, M. P. (2010). *Metodología de la investigación* (Quinta edición). McGraw-Hill. ISBN: 978-607-15-0291-9.
- Le monde des Boulanger. (2022). *L'évolution de la restauration boulangère*. (<https://www.lemondedesboulangers.fr/content/levolution-de-la-restauration-boulangere>).
- Leiva, M. R., Nieto, S., Pilatti, L., Rizzardo, A. y Soria, R. R. (2012). *Manual de buenas prácticas de manufactura, sector dulce y confituras*. Editorial Consejo Federal de inversiones.
- Mora, C. E. (2011). *La calidad del servicio y la satisfacción del consumidor*. Rev. Brasileña de Marketing, 10 (2), pp. 146 – 162 (<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=471747525008>).
- OMT (2016). *La gestión de la calidad, esencial para la competitividad de los destinos turísticos*. Comité de Turismo y Competitividad de la Organización Mundial del Turismo. (<http://www.world-tourism.org/quality/S/main.htm>).
- Romaní, B. A. (2020). *Metodología para la evaluación de la calidad de los servicios de alimentos y bebidas en las instalaciones hoteleras del Ministerio de Turismo del destino Cuba*. [Tesis doctoral, U. H.]. La Habana, Cuba.
- Ronda, G. A. (2015). *El concepto estrategia*. Ediciones Futuros.
- Santana, A. V. (2022). *Restauración y desarrollo turístico en Ambatillo*. [Trabajo de diploma, Univ. Antonio Nariño y Univ. Técnica de Ambato]. Ecuador.
- Velero, T.; Rodríguez, P.; Ruiz, E.; Ávila, J.M. y Valera, G. (2018). *La alimentación española. Características nutricionales de los alimentos de nuestra dieta* (Segunda edición). Ministerio de agricultura, pesca y alimentación, España.
- Vidal-SERVISA (2022). *Lectura guiada: presentación a los auditores de la XIV comprobación nacional al control interno* [diapositivas de Power Point]. La Habana, Cuba.

ANEXO: Cuestionario aplicado a hoteles y restaurantes clientes de “Algusto”

1. Refiera, marcando con una cruz (x), cuál o cuáles de los siguientes productos recibió de Francuba, en el período q se evalúa

Gaceñiga Algusto 500 g	Fondos para tartaletas 24 g	Mitad baguette 125 g	Pan molde especial 900 g	Croissant criollo 80 g

2. Califique la calidad de los productos en bien (B), regular (R) y mal (M)

Calificación	B	R	M
Cualidades del producto			
<i>Sabor</i>			
<i>Presentación del producto</i>			
<i>Frescura</i>			
<i>Variedad de la oferta</i>			
<i>Temperatura</i>			
<i>Punto de cocción</i>			
<i>Estimación del gramaje</i>			
Distribución			
<i>Envase y embalaje</i>			
<i>Cumplimiento del horario de distribución según relaciones contractuales</i>			
<i>Higiene y Acondicionamiento del transporte de distribución</i>			
<i>Profesionalidad de los distribuidores</i>			
Otros			
<i>Comunicación panadería-cliente</i>			
<i>Relación Calidad - Precio</i>			
<i>Tratamiento a solución de no conformidades</i>			
¿Cómo evalúa la calidad de los productos en general?			
Sugerencias para la mejora:			

El artículo que se publica es de exclusiva responsabilidad de los autores y no necesariamente reflejan el pensamiento de la **Revista Ciencia & Turismo**.



El artículo queda en propiedad de la revista y, por tanto, su publicación parcial y/o total en otro medio tiene que ser autorizado por el director de la **Revista Ciencia & Turismo**.

