



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DE AGUASCALIENTES**

CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN

CASO PRÁCTICO

**“PROPUESTA DE MEJORA EN LA GESTIÓN DE CALIDAD EN EL SERVICIO
EN UN COMEDOR INDUSTRIAL CON BASE EN LA SATISFACCIÓN DEL
COMENSAL”**

PRESENTA

Laura Isabel Aguilar Medina

PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN

TUTOR

M. G. T. S. Astrid Vargas Vázquez

COMITÉ TUTORAL

M. en A. Alberto Pontón Castro

Dra. Leticia del Socorro Shaadi Rodríguez

Aguascalientes, Ags., a 21 de febrero de 2021

**CARTA DE VOTO APROBATORIO
INDIVIDUAL**

M.F. VIRGINIA GUZMÁN DÍAZ DE LEÓN
DECANO (A) DEL CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PRESENTE

Por medio del presente como tutor designado del estudiante **LAURA ISABEL AGUILAR MEDINA** con ID: 116141 quien realizó el Caso Práctico titulado: **PROPUESTA DE MEJORA EN LA GESTIÓN DE CALIDAD EN EL SERVICIO EN UN COMEDOR INDUSTRIAL CON BASE EN LA SATISFACCIÓN DEL COMENSAL** un trabajo propio, innovador, relevante e inédito y con fundamento en el Artículo 175, Apartado II del Reglamento General de Docencia doy mi consentimiento de que la versión final del documento ha sido revisada y las correcciones se han incorporado apropiadamente, por lo que me permito emitir el **VOTO APROBATORIO**, para que ella pueda proceder a imprimirlo así como continuar con el procedimiento administrativo para la obtención del grado.

Pongo lo anterior a su digna consideración y sin otro particular por el momento, me permito enviarle un cordial saludo.

ATENTAMENTE
"Se Lumen Proferre"

Aguascalientes, Ags., a 17 de febrero de 2021.



M.G.T.S. Astrid Vargas Vázquez
Tutor de Caso Práctico

c.c.p.- Interesado
c.c.p.- Secretaría Técnica del Programa de Posgrado

**CARTA DE VOTO APROBATORIO
INDIVIDUAL**

M.F. VIRGINIA GUZMÁN DÍAZ DE LEÓN
DECANO (A) DEL CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
P R E S E N T E

Por medio del presente como asesor designado del estudiante **LAURA ISABEL AGUILAR MEDINA** con ID: 116141 quien realizó el Caso Práctico titulado: **PROPUESTA DE MEJORA EN LA GESTIÓN DE CALIDAD EN EL SERVICIO EN UN COMEDOR INDUSTRIAL CON BASE EN LA SATISFACCIÓN DEL COMENSAL** un trabajo propio, innovador, relevante e inédito y con fundamento en el Artículo 175, Apartado II del Reglamento General de Docencia doy mi consentimiento de que la versión final del documento ha sido revisada y las correcciones se han incorporado apropiadamente, por lo que me permito emitir el **VOTO APROBATORIO**, para que ella pueda proceder a imprimirlo así como continuar con el procedimiento administrativo para la obtención del grado.

Pongo lo anterior a su digna consideración y sin otro particular por el momento, me permito enviarle un cordial saludo.

ATENTAMENTE

"Se Lumen Proferre"

Aguascalientes, Ags., a 17 de febrero de 2021.


Dra. Leticia del Socorro Shaadi Rodríguez
Asesor de Caso Práctico

c.c.p.- Interesado
c.c.p.- Secretaría Técnica del Programa de Posgrado

**CARTA DE VOTO APROBATORIO
INDIVIDUAL****M.F. VIRGINIA GUZMÁN DÍAZ DE LEÓN**

DECANO (A) DEL CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PRESENTE

Por medio del presente como asesor designado del estudiante **LAURA ISABEL AGUILAR MEDINA** con ID: 116141 quien realizó el Caso Práctico titulado: **PROPUESTA DE MEJORA EN LA GESTIÓN DE CALIDAD EN EL SERVICIO EN UN COMEDOR INDUSTRIAL CON BASE EN LA SATISFACCIÓN DEL COMENSAL** un trabajo propio, innovador, relevante e inédito y con fundamento en el Artículo 175, Apartado II del Reglamento General de Docencia doy mi consentimiento de que la versión final del documento ha sido revisada y las correcciones se han incorporado apropiadamente, por lo que me permito emitir el **VOTO APROBATORIO**, para que ella pueda proceder a imprimirlo así como continuar con el procedimiento administrativo para la obtención del grado.

Pongo lo anterior a su digna consideración y sin otro particular por el momento, me permito enviarle un cordial saludo.

ATENTAMENTE
"Se Lumen Proferre"**Aguascalientes, Ags., a 17 de febrero de 2021.****M. en A. Alberto Pontón Castro**
Asesor de Caso Práctico

c.c.p.- Interesado

c.c.p.- Secretaría Técnica del Programa de Posgrado

Fecha de dictaminación dd/mm/aaaa: 25/02/2021

NOMBRE: Laura Isabel Aguilar Medina **ID** 116141

PROGRAMA: Maestría en Administración **LGAC (del posgrado):** Estrategias Empresariales

TIPO DE TRABAJO: () Tesis () Trabajo Práctico

TÍTULO: Propuesta de mejora en la gestión de calidad en el servicio en un comedor industrial con base en la satisfacción del comensal.

IMPACTO SOCIAL (señalar el impacto logrado): Se elaboró una propuesta para mejorar la calidad en el servicio del comedor LiveNatura, en la cual se incluyen los formatos necesarios para poder llevarla a cabo. Con esta propuesta la empresa podrá mejorar de manera continua para brindar un mejor servicio a los comensales del Club Necaxa*

INDICAR SI NO N.A. (NO APLICA) SEGÚN CORRESPONDA:

Elementos para la revisión académica del trabajo de tesis o trabajo práctico:	
SI	El trabajo es congruente con las LGAC del programa de posgrado
SI	La problemática fue abordada desde un enfoque multidisciplinario
SI	Existe coherencia, continuidad y orden lógico del tema central con cada apartado
SI	Los resultados del trabajo dan respuesta a las preguntas de investigación o a la problemática que aborda
SI	Los resultados presentados en el trabajo son de gran relevancia científica, tecnológica o profesional según el área
SI	El trabajo demuestra más de una aportación original al conocimiento de su área
SI	Las aportaciones responden a los problemas prioritarios del país
SI	Generó transferencia del conocimiento o tecnológica
SI	Cumple con la ética para la investigación (reporte de la herramienta antiplagio)
El egresado cumple con lo siguiente:	
SI	Cumple con lo señalado por el Reglamento General de Docencia
SI	Cumple con los requisitos señalados en el plan de estudios (créditos curriculares, optativos, actividades complementarias, estancia, predoctoral, etc.)
SI	Cuenta con los votos aprobatorios del comité tutorial, en caso de los posgrados profesionales si tiene solo tutor podrá liberar solo el tutor
SI	Cuenta con la carta de satisfacción del Usuario
SI	Coincide con el título y objetivo registrado
SI	Tiene congruencia con cuerpos académicos
SI	Tiene el CVU del Conacyt actualizado
N.A.	Tiene el artículo aceptado o publicado y cumple con los requisitos institucionales (en caso que proceda)
En caso de Tesis por artículos científicos publicados	
N.A.	Aceptación o Publicación de los artículos según el nivel del programa
N.A.	El estudiante es el primer autor
N.A.	El autor de correspondencia es el Tutor del Núcleo Académico Básico
N.A.	En los artículos se ven reflejados los objetivos de la tesis, ya que son producto de este trabajo de investigación.
N.A.	Los artículos integran los capítulos de la tesis y se presentan en el idioma en que fueron publicados
N.A.	La aceptación o publicación de los artículos en revistas indexadas de alto impacto

Con base a estos criterios, se autoriza se continúen con los trámites de titulación y programación del examen de grado:

Sí x
No _____

FIRMAS

Elaboró:

DR. MARCELO DE JESÚS PÉREZ RAMOS

DR. MARCELO DE JESÚS PÉREZ RAMOS

Revisó:

DR. GONZALO MALDONADO GUZMÁN

Autorizó:

M.F. VIRGINIA GUZMÁN DÍAZ DE LEÓN

Nota: procede el trámite para el Depto. de Apoyo al Posgrado

En cumplimiento con el Art. 105C del Reglamento General de Docencia que a la letra señala entre las funciones del Consejo Académico: Guiar la eficiencia terminal del programa de posgrado y el Art. 105F las funciones del Secretario Técnico, llevar el seguimiento de los alumnos.



ÍNDICE

ÍNDICE DE TABLAS	4
ÍNDICE DE GRÁFICOS Y FIGURAS	5
RESUMEN	7
ABSTRACT	8
INTRODUCCIÓN	9
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	11
1.1 Antecedentes	12
1.2 Justificación	15
1.3 Objetivos	17
1.3.1 Objetivo general	17
1.3.2 Objetivos específicos	17
CAPÍTULO II: MARCO CONTEXTUAL	18
2.1 Comedores industriales	19
2.2 Cifras en México	19
2.3 Comedor de Fuerzas Básicas del Club Necaxa	19
2.3.1 Ubicación del comedor de Fuerzas Básicas del Club Necaxa	21
2.3.2 Infraestructura de la empresa	22
2.3.3 Misión	22
2.3.4 Organigrama de la empresa	23
CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO	24
3.1 Servicio	25
3.1.1 Empresas de servicios de alimentos	26
3.1.2 Operación de las empresas de servicios de alimentos	27
3.2 Satisfacción del comensal	28
3.2.1 Atributos para medir la satisfacción del comensal	28
3.3 Calidad	29
3.3.1 Aspectos de Calidad	30
3.3.2 Gestión de Calidad	31
3.3.3 Medición de la calidad de los servicios	33
3.3.4 Modelos de medición	34
CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA	39

4.1 Metodología.....	40
4.1.1 Enfoque, alcance y diseño del estudio.....	40
4.1.2 Población y unidad de análisis.....	41
4.1.3 Instrumento.....	41
4.1.4 Aplicación del instrumento.....	43
4.1.5 Procesamiento de la información.....	43
CAPÍTULO V: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	44
5.1 Características demográficas de los encuestados.....	45
5.2 Percepción de los encuestados sobre la calidad en el servicio.....	48
5.2.1 Elementos Tangibles.....	51
5.2.2 Confiabilidad.....	52
5.2.3 Capacidad de Respuesta.....	53
5.2.4 Seguridad.....	53
5.2.5 Empatía.....	54
5.2.6 Prueba de normalidad.....	55
Fuente: elaboración propia.....	56
5.2.7 Correlación de Spearman.....	56
5.2.8 Respuesta libre de sugerencias al comedor.....	62
5.3 Entrevista al nutriólogo.....	63
CAPÍTULO VI: PROPUESTA DE MEJORA.....	64
6.1 Propuesta de mejora: Elementos tangibles.....	65
6.2 Propuesta de mejora: Confiabilidad.....	67
6.3 Propuesta de mejora: Capacidad de Respuesta.....	70
6.4 Propuesta de mejora: Seguridad.....	71
6.5 Propuesta de mejora: Empatía.....	72
CAPÍTULO VI: CONCLUSIÓN.....	74
REFERENCIAS.....	77
ANEXOS.....	80
ANEXO 1 Ítems de cuestionario DINSERV.per.....	81
ANEXO 2 Ítems de cuestionario DINESERV.perf adaptado al comedor de Fuerzas Básicas del Club Necaxa: Livenatura.....	82
ANEXO 3 Cuestionario final para entrega a comensal.....	83
ANEXO 4. Entrevista al nutriólogo de Fuerzas Básicas del Club Necaxa.....	86

ANEXO 5. Inventario de bienes	91
ANEXO 6. Calendario de mantenimiento y reposición de bienes	92
ANEXO 7. Bitácora de salud e higiene personal.....	93
ANEXO 8. Perfiles de puestos	94
ANEXO 9. Formato rotación de menús.....	102
ANEXO 10. Inventario de loza 2021	103



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Definiciones de servicio.....	25
Tabla 2. Tipos de servicios de alimentos no comerciales y comerciales.....	26
Tabla 3. Principios de gestión de calidad	31
Tabla 4. Dimensiones de cuestionar SERVQUAL.....	35
Tabla 5. Dimensiones y subdimensiones del modelo Jerárquico Multidimensional de Brady y Cronin.....	38
Tabla 6. Edad de los encuestados	45
Tabla 7. Análisis descriptivo de cada ítem	49
Tabla 8. Prueba de normalidad Anderson-Darling	56
Tabla 9. Respuestas de pregunta libre.....	63

ÍNDICE DE GRÁFICOS Y FIGURAS

Figura I. Ubicación del comedor de Fuerzas Básicas del Club Necaxa.	21
Figura II. Organigrama de la empresa.....	23
Gráfica 1. Género de los encuestados	46
Gráfica 2. Tiempo de acudir al comedor	47
Gráfica 3. Puesto que desempeñan los encuestados	47
Gráfica 4. Respuesta promedio de ítem individual	50
Gráfica 5. Varianza de ítems	51
Gráfica 6. Respuesta promedio de la dimensión de Elementos Tangibles	51
Gráfica 7. Respuesta promedio de la dimensión de Confiabilidad	52
Gráfica 8. Respuesta promedio de la dimensión de Capacidad de Respuesta..	53
Gráfica 9. Respuesta promedio de la dimensión de Seguridad.....	54
Gráfica 10. Respuesta promedio de la dimensión de Empatía	55
Gráfica 11. Correlación de Spearman entre satisfacción y edad de los comensales	56
Gráfica 12. Correlación de Spearman entre satisfacción de los comensales y elementos tangibles	57
Gráfica 13. Correlación de Spearman entre la satisfacción de los comensales y confiabilidad	58
Gráfica 14. Correlación de Spearman entre la satisfacción de los comensales y capacidad de respuesta	58
Gráfica 15. Correlación de Spearman entre la satisfacción de los comensales y seguridad.....	59
Gráfica 16. Correlación de Spearman entre la satisfacción de los comensales y empatía	60
Gráfica 17. Línea ajustada para la satisfacción del comensal y la dimensión de Empatía.....	61

Gráfica 18. Línea ajustada para la satisfacción del comensal y la dimensión de elementos tangibles 62



RESUMEN

Los comedores industriales son servicios de alimentos dedicados a los trabajadores de una empresa; la Organización Internacional del Trabajo ha demostrado que la buena alimentación de los trabajadores se traduce en mayor productividad y motivación. En este sector es posible que se descuide la calidad del servicio que se brinda ya que estos comensales son cautivos, por lo que es de interés evaluar la percepción de los comensales y su relación con el grado de satisfacción. Este caso práctico tuvo como objetivo elaborar una propuesta de mejora en la gestión de calidad en el servicio del comedor de Fuerzas Básicas del Club Necaxa con base en la satisfacción de sus comensales. El comedor de Fuerzas Básicas del Club Necaxa se encuentra bajo la administración de la empresa LiveNatura, la cual en la actualidad brinda su servicio de comedor a 70 comensales.

Bajo un enfoque cuantitativo y alcance descriptivo correlacional, se utilizó el instrumento DINESERV.per propuesto por Pete Stevens, Bonnie Knutson y Mark Pattom en 1995 el cual evalúa la percepción de los comensales sobre la calidad del servicio, se aplicaron 70 encuestas y se realizó un análisis descriptivo de la información obtenida con la ayuda del software Minitab 19, se realizaron pruebas de correlación entre las dimensiones y la satisfacción de los comensales y posteriormente se realizó un análisis de regresión lineal.

De manera general se identificó una percepción positiva hacia el servicio de alimentación que brinda la empresa LiveNatura, se encontró una correlación positiva fuerte para todas las dimensiones con la satisfacción del comensal, sin embargo, las dimensiones de elementos tangibles y de empatía, mostraron una correlación positiva fuerte cercana a +1 por lo que posteriormente se les realizó un análisis de regresión lineal para probar su causalidad mediante una ecuación lineal.

Palabras clave: calidad, comedor industrial, satisfacción del comensal, DINESERV.per

ABSTRACT

Industrial dining rooms are food services dedicated to the workers of a company; the International Labour Organization has shown that a good nutrition for workers translates into greater productivity and motivation. In this sector, it is possible that the quality of the service provided is neglected since these diners are captives, so it is of interest to evaluate the perception of the diners and their relationship with their satisfaction. The goal of this practical case was to develop a proposal for improving quality management in the service of the Basic Forces dining room of the Necaxa Club based on the satisfaction of its diners. The Basic Forces dining room of the Necaxa Club is under the management of the LiveNatura company, which currently provides its service to 70 diners.

Under a quantitative approach and correlational descriptive scope, the DINESERV.per instrument proposed by Pete Stevens, Bonnie Knutson and Mark Pattom in 1995 was used, this instrument assesses the perception of diners about the quality of service, 70 surveys were applied and a descriptive analysis was performed with the Minitab 19 software, correlation tests were performed between dimensions and diner satisfaction, and subsequently a linear regression analysis was performed.

In general, it was identified a positive perception towards the food service provided by LiveNatura, a strong positive correlation was found between all dimensions and the diner satisfaction, however, the dimensions of tangible elements and empathy, showed a strong positive correlation close to +1, so a linear regression analysis was subsequently performed to test their causality by a linear equation.

Key words: quality, industrial dining room, customer satisfaction, DINESERV.per

INTRODUCCIÓN

En México, existen más de 4.1 millones de micro, pequeñas y medianas empresas (Sánchez, 2015), las cuales producen bienes y servicios a cambio de recibir beneficios económicos, para lograr esto, existen diversos estudios acerca de cómo las empresas pueden tener mejores rendimientos, los cuales van encaminados a una buena administración y metodología de procesos; sin embargo, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) ha demostrado que “la buena alimentación de los trabajadores constituye un buen negocio para las empresas, ya que contribuye al aumento de la productividad y la motivación del personal, ayuda a prevenir accidentes y reducir los gastos médicos” (OIT, 2005), por esta razón, se explica el aumento de los servicios de alimentos de tipo industrial.

Los servicios de alimentos se dedican a transformar la materia prima, por medio de los procesos de preparación y conservación, en comidas o preparaciones servidas, que complazcan a los usuarios en sus gustos y hábitos y que se ajusten a sus necesidades nutricionales y fisiopatológicas (Tejada, B. 2007).

Según el grupo poblacional al que están dirigidos, éstos se dividen en comerciales y no comerciales. Existen servicios de alimentos asistenciales (hospitales y clínicas); colectivos (comedores, cafeterías, establecimientos que proveen alimentación por sí o a través de concesionarios a instituciones como lo son fábricas, empresas, universidades, colegios, guarderías y todas aquellas que atienden a un grupo determinado de personas); restaurantes, autoservicios y afines (Pino, L. y Bejar, S. 2008).

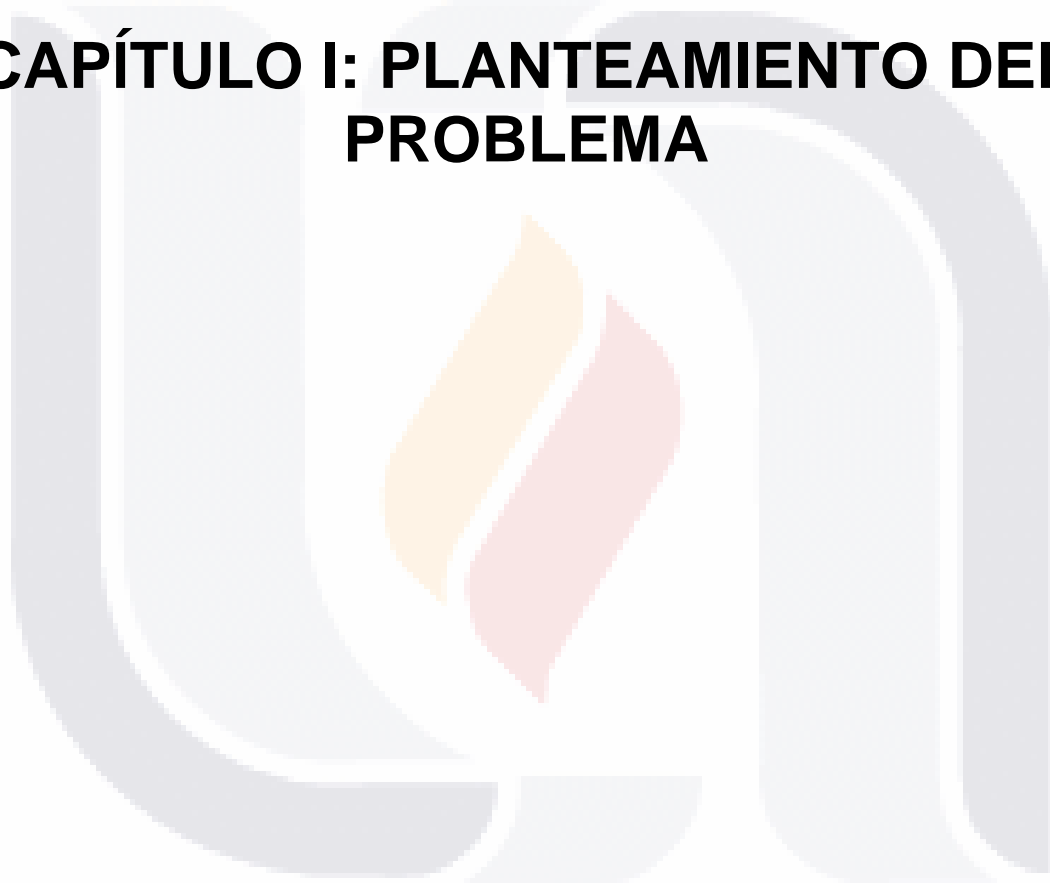
Los comedores industriales son servicios de alimentos de tipo colectivo, dedicados a brindar servicio de alimentación a los trabajadores de una empresa, éstos surgieron a principios del siglo XIX, cuando Robert Owen, quien era dueño de un

molino en New Lanark, se propuso a mejorar las condiciones en las que trabajaban sus empleados, por lo que instaló una cocina y un comedor dentro de sus instalaciones en donde les servía comida a sus trabajadores incluyendo también a sus familiares y se los cobraba con su nómina. Por este motivo a Robert Owen se lo conoce como el padre de la alimentación industrial (Tejada, B. 2007).

Dado que los comedores industriales están dedicados a brindar un servicio, se entiende que lo que se vende es el servicio como tal por lo que la calidad de este es esencial (Berry, Zeithaml y Parasuraman, 1985) y de acuerdo con Horovits (2000) existen teorías que afirman que el servicio al cliente y el modo como se presta son factores importantes para los indicadores de productividad, efectividad y competitividad; por lo que su evaluación debe ser un objetivo primordial.

Por tales motivos, el presente caso de estudio tiene como objetivo elaborar una propuesta de mejora en la gestión de calidad en el servicio del comedor de Fuerzas Básicas del Club Necaxa, tomando como base la satisfacción del comensal mediante la aplicación de un instrumento de medición de la calidad en el servicio.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA



1.1 Antecedentes

Hoy en día las empresas se encuentran en un ambiente globalizado que les genera grandes desafíos y se enfrentan a una gran competencia, esto las conduce a querer ser cada vez más competitivas y proporcionar una máxima expectativa de valor al cliente, para lograr esto es importante ofrecer productos y servicios de calidad. De tal modo, las empresas de servicios de alimentos que brindan un buen servicio tienen una ventaja competitiva sobre aquellos que no lo hacen (Stevens et al., 1995).

El presente trabajo toma como referencia los siguientes casos de estudio:

- I. Kristanti (2019) en su estudio "*The improvement in service quality of small-scale food service businesses in Surabaya*" afirma que hoy en día los comensales ponen mayor atención a la calidad del servicio que se les proporciona. Realizó una encuesta en la que encontró que los servicios de alimentos de su caso de estudio tenían fallas en tres aspectos: 1) higiene personal y sanitización, 2) poco conocimiento por parte de los trabajadores acerca de calidad en el servicio y 3) limpieza del establecimiento; con base en los resultados encontrados se les dio capacitación a los empleados y concluyó que se obtuvo una mejora en la calidad del servicio y mayor satisfacción de los comensales, lo que se traduce en mayores ganancias.
- II. Jiménez (2008) en su "Modelo para determinar la satisfacción del cliente, en la micro y pequeña empresa, del municipio de Aguascalientes", considera que los clientes evalúan el servicio que reciben a través de la suma de cinco factores: Elementos tangibles (instalaciones, presentación del personal, equipos) es el primer contacto del cliente con la empresa; Cumplimiento de promesas (entregar de manera correcta y en tiempo el servicio); Actitud de servicio (el cliente debe sentir disposición de quienes los atienden para

escuchar y resolver sus problemas); Competencia del personal (Qué tan capacitado está el empleado para atender correctamente a los clientes, si tiene conocimiento de la empresa y sus productos, sus políticas); y Empatía.

- III. Coronel (2016) en su estudio “Calidad de servicio y grado de satisfacción del cliente en el restaurant Pizza Hut” concluye de manera estadística que, sí existe una relación significativa entre calidad de servicio y grado de satisfacción del cliente en el restaurant y sugiere realizar estudios de satisfacción al cliente de manera periódica, al menos dos veces al mes durante el año.
- IV. Pino y Bejar (2008), hablan sobre los “Aspectos generales de la gestión en un servicio de alimentación” en el cual explican que es vital contar con un sistema de gestión de calidad y establecer políticas de seguridad alimentaria que permitan tener claro los principios que serán la razón de ser del servicio de alimentos. Consideran que es necesario elaborar propuestas que nazcan como resultado de la evaluación continua de procesos.
- V. Correia, Araújo, Fernandes, Leão y Rafael (2012) en “Gestión de calidad del servicio de alimentos y bebidas” Considera importante la vigilancia constante de las acciones de los manipuladores de alimentos; capacitación periódica para el equipo de cocina; destaca la importancia de la creación y la implementación de un Manual de Buenas Prácticas para garantizar la calidad de los alimentos conforme a las normas sanitaria, para proporcionar seguridad alimentaria a los comensales y elevar el nivel de calidad de los establecimientos que trabajan con productos alimenticios. Afirman que, para que la seguridad sea la clave del servicio ofrecido garantizando la calidad de los productos, se debe buscar la capacitación constante del personal.

Por lo anteriormente expuesto, se considera que el desarrollo del presente caso práctico es de gran utilidad para el comedor de Fuerzas Básicas, ya que es importante mantener satisfecho al cliente mediante la gestión de calidad en el servicio, así como en los procesos.



1.2 Justificación

La ISO (*International Organization for Standardization*) establece que, las organizaciones dependen de sus clientes y por lo que es importante comprender sus necesidades actuales y futuras, así como satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas.

Con frecuencia las empresas que prestan servicios tienden a tener problemas de calidad en los mismos ya que resulta difícil de medir y por lo tanto también de controlarla y mejorarla. Pocos entienden la importancia de invertir en la calidad de sus servicios y en su mejora constante, lo cual se traduce en el aumento de las ventas de la empresa, la retención de clientes y la exclusividad de uso por parte de los usuarios. (Berdugo-Correa, Barbosa-Correa y Prada-Angarita, 2016). De acuerdo con Lovelock, citado por Cadena-Badilla (2016), para poder identificar las áreas en las que se tiene que trabajar, primero es importante medir la calidad de los servicios para que los gerentes identifiquen en qué posición se encuentra su empresa.

En el sector de servicios de alimentos, específicamente en los comedores industriales, los cuales se encuentran dentro de las industrias, es posible que se descuide la importancia de la calidad del servicio que proporcionan ya que los comensales que acuden están cautivos y no tienen muchas alternativas de dónde alimentarse. Para lograr el éxito en este sector es necesario medir, controlar y mantener la calidad con la que se brinda el servicio, lo que se convierte en una tarea compleja, ya que la calidad es intangible y se basa en las percepciones y expectativas de los comensales; sin embargo, existen métodos que evalúan la percepción de los comensales y su relación con el grado de satisfacción. Rust y Oliver (citados en Cao y Kim, 2015) afirman que la satisfacción del comensal y la calidad en el servicio están estrechamente relacionados y son elementos fundamentales para una efectiva gestión del servicio.

Tomando en cuenta lo anterior, el caso de estudio planteado tiene el propósito de realizar una propuesta de mejora en la gestión de calidad en el servicio del comedor de Fuerzas Básicas del Club Necaxa con base en la satisfacción de los comensales, busca que el servicio que se brinde en el futuro sea de mayor calidad y que estas mejoras se realicen de manera constante. Con estas acciones los comensales se verán beneficiados al tener un mejor servicio y la empresa que proporciona el servicio podrá mantener una buena relación laboral con el Club Necaxa. Con base en lo anterior, se plantean los siguientes cuestionamientos:

¿Existe gestión de calidad en el servicio en el comedor de Fuerzas Básicas del Club Necaxa? ¿Los comensales del comedor de Fuerzas Básicas del Club Necaxa están satisfechos con el servicio que se les brinda?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

- Elaborar una propuesta de mejora de gestión de calidad en el servicio en el comedor industrial de Fuerzas Básicas del Club Necaxa.

1.3.2 Objetivos específicos

- Identificar el nivel de calidad percibida del servicio del comedor industrial de Fuerzas Básicas del Club Necaxa con base en la satisfacción del comensal por medio del cuestionario DINESERV.per.
- Relacionar la percepción de los comensales sobre el servicio con la satisfacción del comensal mediante los resultados obtenidos en la encuesta DINESERV.per.
- Identificar cuáles dimensiones del instrumento tienen una correlación directa fuerte con la satisfacción del comensal.

CAPÍTULO II: MARCO CONTEXTUAL

2.1 Comedores industriales

Los comedores industriales son lugares en donde se ofrece comida y bebida a los trabajadores de una empresa, surgieron debido a la necesidad de los trabajadores de tener un lugar a donde acudir a comer dentro de la jornada laboral debido al poco tiempo que tenían para comer. Esto permitió que surgieran empresas dedicadas a ofrecer el servicio de comida en grandes cantidades, dirigidas al personal de trabajo de las empresas (García, S., 2011).

2.2 Cifras en México

En México, económicamente hablando, éste es un sector importante para la economía en México, de acuerdo con datos del 2014 (INEGI, 2014), los servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas, los cuales se encuentran dentro del sector 72, contemplan 501,448 unidades económicas (UE) a nivel nacional, de las cuales el 95% (478,116) pertenecen al subsector de servicios de preparación de alimentos y bebidas. A nivel estatal existen 6356 UE dedicadas al sector 72, de las cuales el 98% (6,210) pertenecen al subsector de servicios de preparación de alimentos y bebidas.

2.3 Comedor de Fuerzas Básicas del Club Necaxa

El Club de fútbol del Necaxa, cuenta con un comedor de Fuerzas Básicas, el cual está bajo la concesión de la empresa LiveNatura. Las oficinas de la empresa LiveNatura están ubicadas en Madero #500, Col. Jocotán, en Zapopan, Jalisco, es una empresa de comedor industrial, dedicada a la preparación de alimentos, se caracteriza por la creación de menús especializados para satisfacer los requerimientos de cada uno de sus clientes.

LiveNatura brinda cuatro tipos de servicios:

- a) Servicio de alto rendimiento: enfocado en la alimentación especializada que debe de tener un deportista de alto rendimiento. En este servicio se toman en cuenta factores como el deporte que se practica, la edad, sexo, peso, gasto calórico, hidratación, gustos y hábitos del deportista.
- b) Comedor ejecutivo: Atiende todo tipo de reuniones o juntas que se llevan dentro y fuera una empresa, centros de capacitación o instalaciones específicas donde se imparten o dirigen estas actividades. Brinda comidas completas, entremeses y bebidas calientes o frías.
- c) Banquetes; Brinda alimentación especializada para eventos, adaptándose a las necesidades del cliente, presupuesto, número de comensales, finalidad del evento y a la fecha y hora del evento.
- d) Coffee Break y Box Lunch: Brindan servicio de alimentación durante o después de una sesión, ponencia, evento o larga jornada de trabajo.

LiveNatura brinda servicio de alto rendimiento a diferentes clubes deportivos, dentro de los cuales se encuentra el comedor de Fuerzas Básicas, en la cual ofrece un servicio mixto, ya que brinda un servicio de alto rendimiento para los jugadores de Fuerzas Básicas, jugadoras de la Liga Femenil y en ocasiones a jugadores de primer equipo, estos comensales asisten a consumir el desayuno, la comida y la cena; brinda también el servicio de comedor ejecutivo para los trabajadores del Club, como lo son los entrenadores, personal de mantenimiento y personal administrativo, quienes, por decisión, pueden o no acudir al servicio de comida; ofrece el servicio de coffee break cuando lo solicita el área administrativa para reuniones y brinda el servicio de Box Lunch para viajes y salidas al estadio.

En la actualidad, LiveNatura en el comedor de Fuerzas Básicas, brinda un servicio aproximado de 50 desayunos, 50 comidas y 20 cenas diariamente; sin embargo, el número de servicios tiende a incrementar o disminuir dependiendo de la temporalidad o pedidos extraordinarios.

El menú se elabora por la nutrióloga quien es gerente del comedor en conjunto y con la aprobación del nutriólogo de los jugadores de Fuerzas Básicas, las porciones y el tipo de alimentos se definen según el presupuesto que le asigna por parte de los directivos del Club Necaxa. Por esta razón es de importancia señalar que la estructura del menú como sus componentes han ido cambiando con el paso de los años y algunos de los comensales han notado este cambio por la antigüedad que tienen en club.

2.3.1 Ubicación del comedor de Fuerzas Básicas del Club Necaxa

El comedor de Fuerzas Básicas está ubicado dentro de las instalaciones del Club Necaxa, ubicado en el sur-poniente de la ciudad de Aguascalientes, calle Juan Pablo II que se muestra en la figura 1.

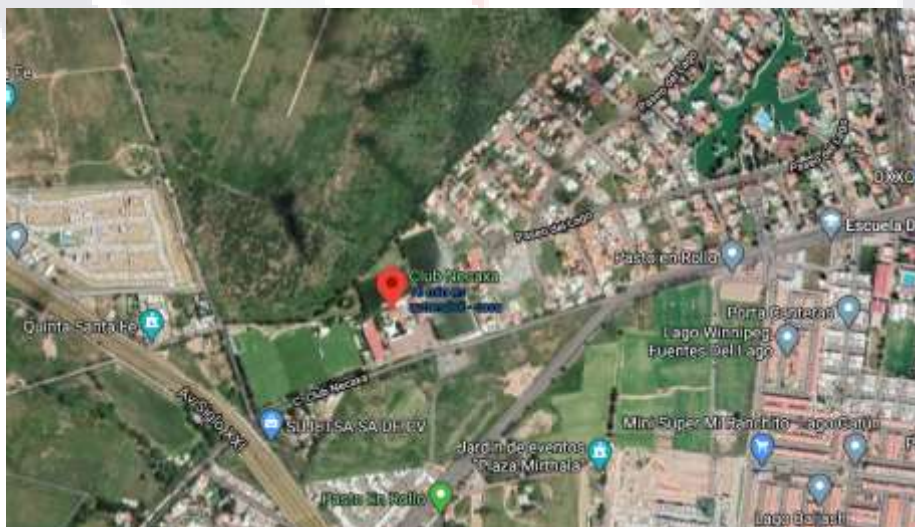


Figura 1. Ubicación del comedor de Fuerzas Básicas del Club Necaxa.

2.3.2 Infraestructura de la empresa

La infraestructura del comedor de LiveNatura que brinda su servicio a las Fuerzas Básicas del club Necaxa está formado para el área operativa por: un gerente, un supervisor de servicio y calidad, un encargado de cocina, dos cocineros, dos auxiliares de cocina, un almacenista y dos auxiliares de limpieza.

Respecto a las instalaciones, el comedor cuenta con una cocina para la preparación de comida caliente, una cocina para la preparación de comida fría (ensaladas, postres, salsas, aderezos, etc.), un área de lavalozas y escamoches, un área de servicio en donde se sirve la comida al comensal y el área de salón comedor en donde se encuentran las mesas y sillas.

2.3.3 Misión

“Suministrar excelentes servicios enfocados principalmente en la nutrición y planeación de eventos, en los ámbitos institucional, comercial y social, buscando en todo momento superar las expectativas de nuestros clientes.”

2.3.4 Organigrama de la empresa

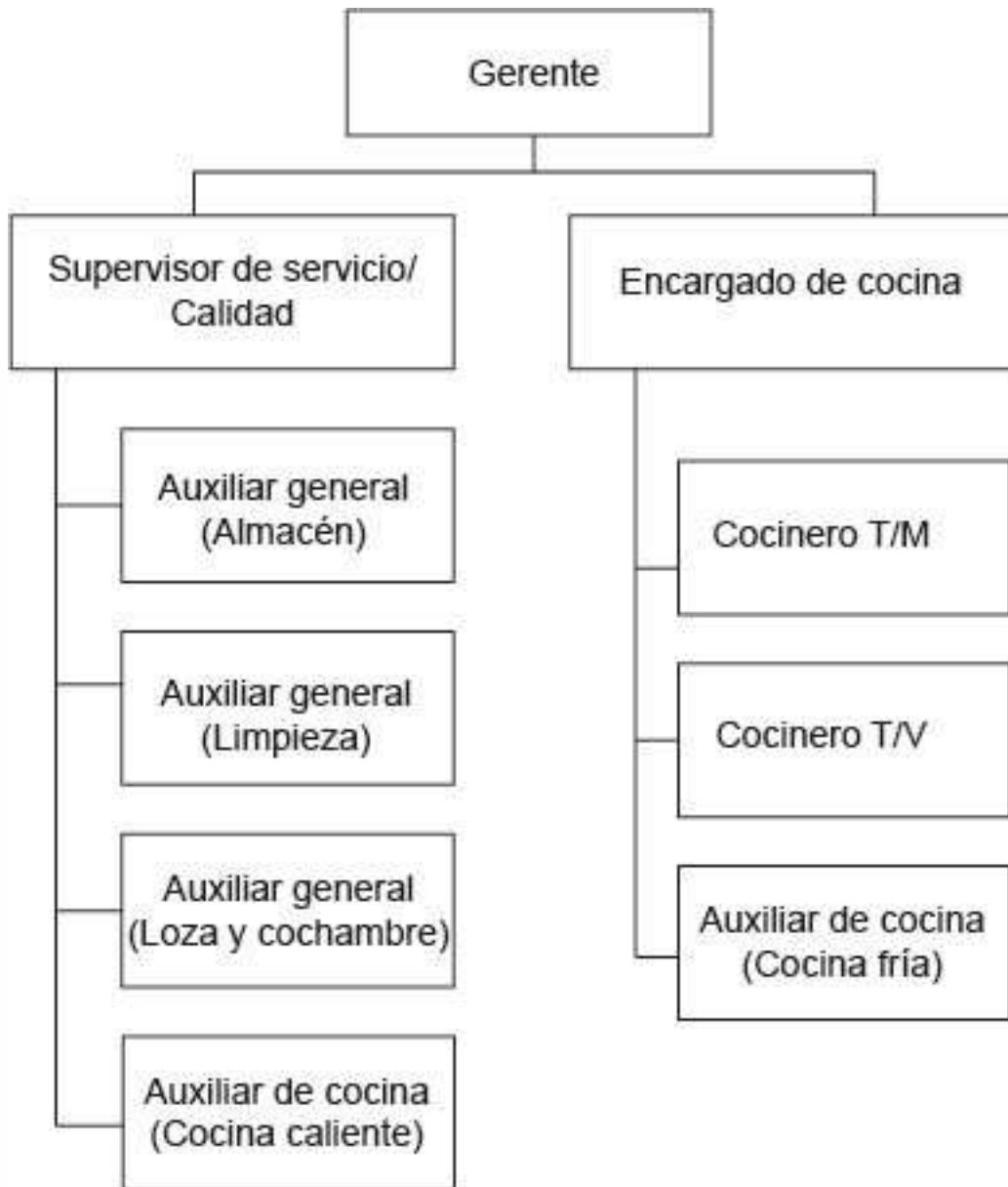
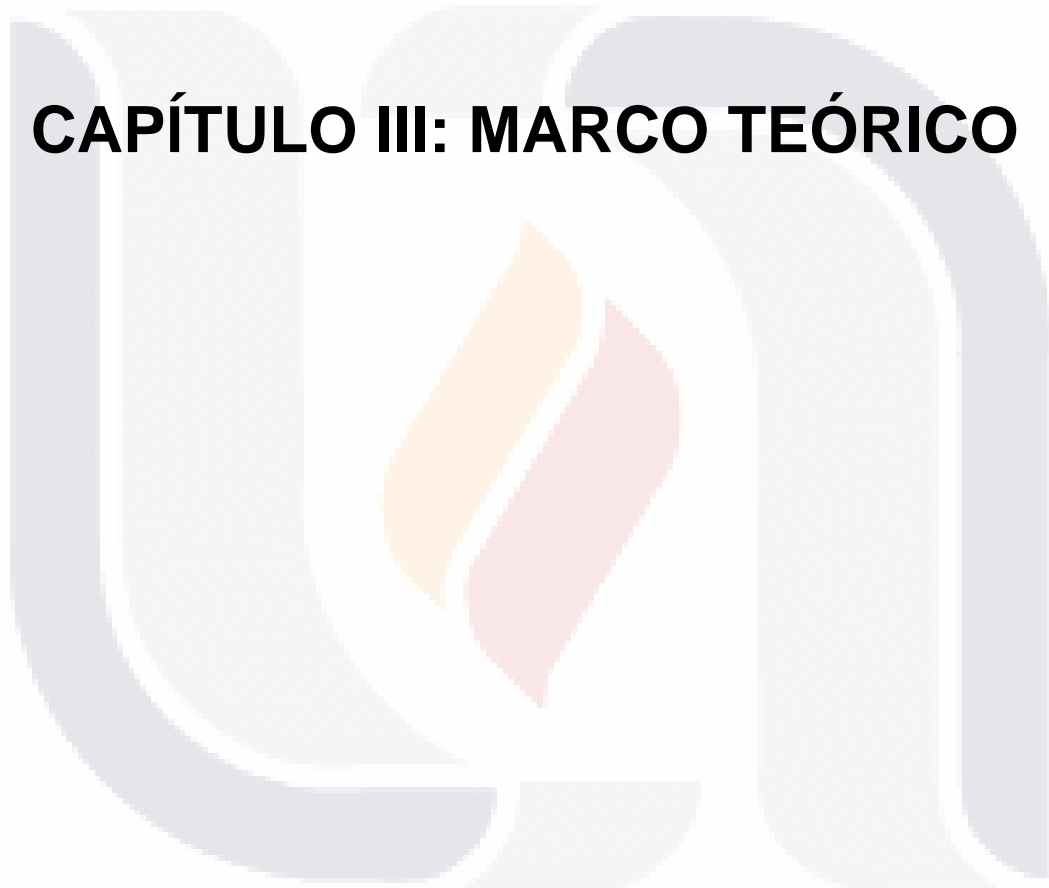


Figura II. Organigrama de la empresa.

CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO



3.1 Servicio

Se entiende como servicio al conjunto de prestaciones y facilidades que el usuario espera recibir y también a aquellas que no espera recibir, además de un producto. Es el resultado generado por las actividades de interrelación entre el proveedor y el usuario, y por las del proveedor para satisfacer las necesidades del usuario (Kotler y Keller, 2006). De manera que la prestación de un servicio es el conjunto de actividades desempeñadas por un proveedor que involucren personal e instalaciones para el suministro de un servicio. En la tabla número uno se muestran las definiciones de distintos autores para entender mejor el concepto.

Tabla 1. Definiciones de servicio.

Autor	Año	Definición
Kotler y Keller	2006	Es cualquier actuación que una parte puede ofrecer a la otra, esencialmente intangible, sin transmisión de propiedad. Su prestación puede ir o no ligada a productos físicos.
Stanton, Etzel y Walker.	2007	Son las actividades identificables por separado y esencialmente intangibles que satisfacen las necesidades y que no están necesariamente vinculadas a la venta de un producto o servicio.
Horovitz,	2000	Conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo.
Tejada	2007	Desde el punto de vista de servicio de alimentación: Es tanto la preparación de los locales y los equipos para ensamblar y distribuir a los usuarios los alimentos preparados, como el acto mismo de servir dichos alimentos.

Fuente: Elaboración propia

3.1.1 Empresas de servicios de alimentos

Teniendo en cuenta el significado de un servicio, se puede entender con mayor claridad lo que son las empresas de servicios, estas son muy variadas y entre ellas se encuentran las empresas de servicios de alimentos, las cuales comúnmente son llamadas servicios de alimentación y “son lugares donde se preparan y sirven alimentos a personas que requieren consumirlos” (López et al., 2011, p.70), estos usuarios o clientes son llamados comensales.

Los servicios de alimentación ocupan un lugar importante entre las diversas industrias de todos los países y se dividen en dos grupos: Comerciales y no comerciales, los cuales se describen en la tabla número dos (Kotler y Keller, 2006).

Tabla 2. Tipos de servicios de alimentos no comerciales y comerciales

Servicios de alimentación no comerciales. Sin ánimo de lucro. Sus usuarios pueden tener o no libertad para utilizarlos. Constituyen una “clientela cautiva”.	Servicios de alimentación comerciales. Con ánimo de lucro. Los usuarios tienen libertad para usarlos o no.
Hospitales Restaurantes escolares Universidades Hogares infantiles Industrias Ancianatos	Restaurantes Cafeterías Restaurantes de comida rápida Hoteles Autoservicios Tabernas, bares...

Fuente: Kotler y Keller (2006).

A causa del surgimiento de grandes empresas y el crecimiento de las ciudades, surgió la necesidad de contar con un servicio de alimentación en las mismas instalaciones en donde se trabaja, en los cuales se suministran una o dos comidas de acuerdo con la jornada laboral del empleado, este tipo de servicios de

alimentación son conocidos con el nombre de comedores industriales y cada vez adquieren mayor importancia para las empresas.

Los comedores industriales surgieron a comienzos del siglo XIX, cuando Robert Owen, quien es considerado el “Padre de la alimentación industrial”, mejoró las condiciones de trabajo instalando una cocina y un comedor en donde les servían comida a sus empleados y a sus familias a un precio nominal (Tejada, 2007).

En la actualidad existen comedores industriales que brindan servicio de hasta más de 76,000 comensales por día, algunos de estos comedores industriales con mayor reconocimiento en México son las marcas: Eurest *Proper Meals* de México, Aramark, entre otros (García y Lacayo, 2017), (Eurest).

3.1.2 Operación de las empresas de servicios de alimentos

Para lograr el objetivo de las empresas de servicios de alimentos se llevan a cabo actividades como lo son la elaboración de menús y la realización de recetas estandarizadas.

- Elaboración de menús: los menús se elaboran con base en conocimientos de nutrición, tomando en cuenta las cinco características que debe de tener una buena alimentación (García, S., 2011):
 - Adecuada: especial para la persona y la actividad que realiza.
 - Completa: Que incluya las necesidades energéticas de proteínas, lípidos, hidratos de carbono, vitaminas y minerales.
 - Suficiente: Que cubra las necesidades calóricas de la persona.
 - Equilibrada: En relación con la proporción de proteínas, lípidos e hidratos de carbono.
 - Higiénica: Que los alimentos estén limpios y exentos de contaminantes.

- Realización de recetas estandarizadas (García, S., 2011): Para que las recetas se preparen siempre de la misma manera, el mismo procedimiento, equipo y cantidades.

La comprensión de la importancia para la elaboración de un menú atendiendo las necesidades del comensal y el uso de recetas estandarizadas son dos aspectos importantes ya que influyen en el resultado del producto final que va directo al comensal.

3.2 Satisfacción del comensal

Después de adquirir un servicio o un producto, el comensal se forma un juicio y de acuerdo con éste se define su comportamiento. “La satisfacción es una sensación de placer o de decepción que resulta de comparar la experiencia del producto (o los resultados) con las expectativas de beneficios previas” (Kotler y Keller, 2006, p.144).

Así pues, en la medida que la organización es capaz de cumplir con los requisitos del cliente se puede decir que trabaja con calidad y que trabaja enfocada al cliente (Imilce y Wiese, 2009). Cuando los resultados son menores a las expectativas que tenía el cliente el cliente no se sentirá satisfecho, si, por el contrario, los resultados son mayores a las expectativas del cliente, éste se sentirá muy satisfecho (Kotler y Keller, 2006). Por esta razón sirve de apoyo para las empresas de servicios de alimentos medir la satisfacción de sus comensales.

3.2.1 Atributos para medir la satisfacción del comensal

De acuerdo con Dutka, (citado en kristanti, 2019), existen tres atributos principales para medir la satisfacción del comensal:

1. Atributos relacionados con el producto

2. Atributos relacionados con el servicio:
 - a. Garantía de un producto.
 - b. Entrega del producto al cliente. En relación con la velocidad, precisión y servicio al cliente.
 - c. Manejo de quejas. cómo la empresa maneja las quejas relacionadas con el producto o el servicio.
 - d. Resolución de un problema: capacidad de la empresa para resolver los problemas que se presentan.
3. Atributos relacionados con las compras:
 - a. Cortesía del personal hacia los clientes.
 - b. Comunicación eficiente hacia el cliente.
 - c. Facilidad para obtener información sobre el producto o servicio.
 - d. Reputación de la empresa, afecta a la decisión de compra.
 - e. Competencia de la empresa: capacidad de la empresa para satisfacer las necesidades de los clientes.

Por lo anterior, la satisfacción del comensal se utiliza como herramienta útil para evaluar la calidad de servicio de una empresa mediante las percepciones y expectativas del consumidor.

3.3 Calidad

Según Cuatrecasas (citado en Luna, 2016), la calidad se puede definir como el conjunto de características que posee un producto o servicio obtenidos en un sistema productivo, así como la capacidad de satisfacción de los requerimientos del usuario.

Grönroos (citado en Torres y Vásquez, 2015) señala que “es el resultado de un proceso de evaluación donde el usuario compara sus expectativas con la percepción del servicio que ha recibido”. Señala que la calidad es determinada por la brecha entre calidad esperada y calidad experimentada (desconfirmación).

La ISO (*International Organization for Standardization*) 9000:2000 establece que la calidad es el “grado en el que un conjunto de características (rasgos diferenciadores) inherentes cumple con los requisitos”, entendiéndose a los requisitos como una necesidad establecida, generalmente implícita u obligatoria.

3.3.1 Aspectos de Calidad

Kristanti (2019) menciona que existen cinco aspectos o enfoques desde los cuales se percibe la calidad:

- a) Enfoque trascendental: En este enfoque se entiende la calidad como algo que puede ser comprendida de manera intuitiva y que esta intuición se tiene de manera innata por lo que las personas pueden entender la calidad a través de la exposición repetida.
- b) Enfoque basado en el producto: este enfoque observa a la calidad como una característica o atributo de los productos, estos atributos se pueden medir y dependiendo de la cantidad de atributos que presenta el producto se determina su calidad.
- c) Enfoque basado en el usuario: La calidad está basada en el cliente, un producto satisfactorio es el que cumple con las preferencias del cliente. Está basado en la demanda del producto.
- d) Enfoque basado en la fabricación: Está basado en la oferta, define a la calidad como conformidad con los requisitos. Los estándares de la empresa son los que establecen la calidad del producto.
- e) Enfoque basado en el valor: Se entiende a la calidad desde la perspectiva del valor y el precio, basándose en si el producto tiene el mejor rendimiento o si vale la pena su precio.

3.3.2 Gestión de Calidad

La ISO 9000:2000 establece que la gestión de la calidad es el conjunto de “actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad” y para que una organización tenga una gestión de calidad exitosa es necesario que se controle de manera sistemática. Identifica ocho principios que se deben tomar en cuenta para una mejora de gestión de calidad, los cuales se describen en la Tabla tres.

Tabla 3. Principios de gestión de calidad

Principio	Descripción
Enfoque al cliente	Establece que las organizaciones dependen de los clientes, por lo tanto, deben de comprender sus necesidades (actuales y futuras), deben de satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas.
Liderazgo	Establece que un líder es la persona que da orientación a la organización y es su tarea crear y mantener un ambiente dentro de la misma en donde el personal se involucre completamente en los objetivos de la organización.
Participación del personal	Establece que el personal es la esencia de una organización por lo tanto es necesario que exista un compromiso total para que sus habilidades se utilicen en el beneficio de la organización.
Enfoque basado en procesos	Establece que un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.
Enfoque de sistema para la gestión	Para que una organización logre sus objetivos de manera eficaz y eficiente se debe de identificar, entender y gestionar el conjunto de procesos de la organización como un sistema.
Mejora continua	Establece que una organización debe tener como objetivo permanente la mejora continua de su desempeño global.
Enfoque basado en hechos para la toma de decisión	Establece que para tomar decisiones eficaces es necesario que estén fundamentadas en el análisis de datos e información.
Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	Establece que la relación mutuamente beneficiosa entre la organización y sus proveedores aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

Fuente: ISO 9000:2000

Es importante entender que la calidad reside también en el servicio brindado. Parasuraman, Zeithaml y Berry (citados en Kotler y Keller, 2006) identifican seis déficits o gaps como causa de una mala entrega del servicio:

- 1.- Déficit entre las expectativas del consumidor y la percepción de la dirección. La dirección no siempre se da cuenta de lo que los consumidores quieren.
- 2.- Déficit entre la percepción de la dirección y las especificaciones de calidad del servicio. No existe un nivel determinado de calidad del servicio.
- 3.- Déficit entre las especificaciones de calidad del servicio y la prestación real del mismo. Personal mal capacitado, carga excesiva de trabajo, falta de motivación para prestar el servicio de manera eficiente.
- 4.- Déficit entre la entrega del servicio y las comunicaciones externas. Promesas que generan expectativas al cliente.
- 5.- Déficit entre la percepción del servicio y el servicio esperado. Cuando el consumidor no percibe de manera certera que existe calidad en el servicio que se le presta.

- **Gestión de calidad de los servicios de alimentos**

Lopez et al. (2011), establece que la gestión de servicios de alimentos contempla la planeación, dirección, mejora continua de los procesos relacionados con la planeación, requisición, compra, recepción, almacenamiento, transformación y distribución de alimentos; todo lo anterior influye en la calidad del servicio brindado; sin embargo, al hablar de gestión de calidad en un servicio de alimentos “se tiene como principal punto la higiene de los alimentos, de qué tipo son y en qué condiciones se encuentran, evaluando los posibles efectos sobre la salud de los comensales” (Correia et al., 2012). La cocina es el área de producción del servicio de alimentos y el lugar en donde se concentra la satisfacción del cliente. La gestión del proceso de fabricación y manipulación de los alimentos es primordial para garantizar la calidad y seguridad alimentaria. Esto se logra con métodos correctos

de producción, manipulación, transporte, almacenamiento y/o distribución de los alimentos (Correia et al., 2012).

3.3.3 Medición de la calidad de los servicios

La definición de calidad de servicio está determinada por las perspectivas desde las cuales está formulada y existen dos: desde la perspectiva de Expectativas-Percepciones y la perspectiva objetiva-subjetiva (también llamada interno-externa). En la primera la calidad del servicio está basada en el modelo de la desconfirmación, la cual se refiere al resultado de la discrepancia entre las percepciones y expectativas del cliente respecto al desempeño del servicio; en la segunda se identifica la percepción o expectativa del cliente (externa) y la perspectiva del prestador del servicio (interno) (Torres y Vásquez, 2015).

Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985) afirman que “la calidad en el servicio es una construcción abstracta y esquivada debido a tres características únicas del servicio: intangibilidad, heterogeneidad e inseparabilidad de la producción y consumo”. Por esta razón los autores aseguran que un enfoque apropiado para evaluar la calidad del servicio es medir las percepciones de los consumidores.

Liat, Mansori, & Huei (citados en Cao y Kim, 2015, p.102), afirman que “la percepción de la calidad del servicio tiene resultados directos en la satisfacción del comensal”, cuando la calidad del servicio que el cliente percibe excede sus expectativas quiere decir que el cliente se encuentra satisfecho y viceversa, cuando la calidad percibida es menor a sus expectativas, el cliente por el contrario se encontrará insatisfecho (Cao y Kim, 2015); por esta razón es de interés para la realización de este caso práctico medir la calidad en el servicio.

3.3.4 Modelos de medición

Existen varias teorías sobre la evaluación de la calidad del servicio. Estas teorías están elaboradas para aplicación a servicios en general pero también para servicios más especializados, por lo tanto, es necesario conocer cuáles son estos modelos para seleccionar aquel cuya aplicación sea la indicada para este estudio.

- **Modelo SERVQUAL (1988)**

Uno de los principales y más conocidos, es el modelo SERVQUAL, este es un instrumento que fue creado por A. Parasuraman, A. Zeithaml y L. Berry en 1988 para evaluar la percepción del cliente sobre la calidad del servicio. Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985) afirman que la calidad del servicio proviene de una comparación entre lo que los clientes creen que la empresa debe ofrecerles contra la percepción sobre el desempeño de la empresa al prestar el servicio. Los autores afirman que las expectativas se pueden diferenciar en dos tipos: la primera es la predicción de lo que va a suceder y a la segunda la llamaron expectativa normativa, que es la expectativa de lo que debería de suceder. También mencionan que una elevada percepción sobre la calidad del servicio se refleja en la satisfacción del cliente.

Al inicio los autores propusieron diez dimensiones con las que los consumidores evalúan la calidad del servicio: elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, comunicación, empatía, seguridad, competitividad, cortesía, entender/conocer al cliente y accesibilidad.

Para cada una de estas dimensiones crearon alrededor de diez ítems o preguntas y como resultado obtuvieron 97. Los ítems se formularon con la intención medir las expectativas sobre las empresas en general dentro de la categoría de servicio que se investiga y para medir las percepciones sobre la empresa particular cuya calidad

de servicio se está evaluando. La mitad de los ítems se redactaron de manera directa (positiva) y la otra mitad de los ítems se redactaron de manera inversa (negativa). Cada ítem se respondía con una escala del uno al siete, en la cual el número uno significaba “totalmente de acuerdo” y el siete “totalmente en desacuerdo”, del número del dos al seis no existían etiquetas verbales.

Posteriormente los autores redujeron la escala a cinco dimensiones mencionadas en la tabla cuatro y un total de 44 preguntas las cuales se dividen en 22 preguntas asociadas a las expectativas del usuario y 22 preguntas asociadas a la percepción del servicio recibido; evaluados mediante una escala de Likert de siete puntos. Cuando las expectativas son superadas significa que el servicio es de calidad excepcional y cuando no son superadas, el servicio se califica como deficiente. Cuando las expectativas son exactas, se dice que el servicio es de calidad satisfactoria.

Tabla 4. Dimensiones de cuestionario SERVQUAL

Dimensiones	
Elementos tangibles	Apariencia física, equipos, personal y materiales de comunicación.
Fiabilidad	Habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa.
Capacidad de respuesta	Disposición para ayudar a los usuarios y prestar un servicio rápido.
Seguridad	Conocimiento y atención de los empleados y su habilidad para inspirar credibilidad y confianza.
Empatía	Muestra de interés y nivel de atención individualizada hacia el cliente

Fuente: Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988).

Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988) afirman que esta escala se diseñó para aplicarse a través de un amplio espectro de servicios y que cuando sea necesario, el esqueleto de la escala puede ser adaptado a las características o necesidades de cualquier organización en particular. También sugieren realizar el cuestionario SERVQUAL de manera periódica para encontrar tendencias de calidad en el servicio.

“La multi-dimensionalidad del instrumento de medición SERVQUAL puede revelar los puntos fuertes y débiles de un restaurante, proporcionar una información lo más cercana a la realidad que puede ser usada para cambiar los programas, reducir los conflictos e incrementar la calidad del servicio” (Cadena-Badilla, Vega-Robles y Vásquez, 2016, p.45).

- **Modelo Service Performance SERVPERF (1992)**

Posteriormente, surge este modelo como resultado de la crítica del modelo SERVQUAL. Fue desarrollado por Cronin y Taylor en 1992, en este modelo se descarta el uso de las expectativas del cliente ya que existe la tendencia de valorar con altas expectativas la calidad de un servicio. En su estudio, los autores afirman que la satisfacción del cliente antecede a la calidad del servicio. En él se emplean solamente las percepciones de los usuarios sobre el desempeño del servicio. Utiliza una escala similar a la del SERVQUAL y se conservan los 22 ítems asociados a las percepciones (Torres y Vásquez, 2015).

- **Modelo DINESERV.per (1995)**

Por otra parte, el modelo DINESERV, creado por Pete Stevens, Bonnie Knutson y Mark Patton en 1995, surge como una adaptación del modelo SERVQUAL hacia la industria restaurantera. El instrumento en el inicio contenía 40 declaraciones de lo que debería suceder y las respuestas se daban en una escala de siete puntos desde

“totalmente de acuerdo” (7) hasta “totalmente en desacuerdo” (1), al final los autores lo redujeron a 29 ítems y le llamaron DINESERV.per, este instrumento está diseñado específicamente para la evaluación continua de la percepción de los comensales sobre la calidad del restaurante (Stevens, Knutson y Patton,1995). Comprende cinco dimensiones de calidad las cuales tienen el mismo peso de importancia y se describen a continuación:

1. Elementos tangibles: Instalaciones físicas, equipo y apariencia del personal.
2. Confiabilidad: capacidad para realizar el servicio prometido de forma fiable y precisa.
3. Capacidad de respuesta: Voluntad para ayudar a los comensales y brindar un servicio rápido.
4. Seguridad: Conocimiento y cortesía por parte de los empleados y su capacidad para transmitir confianza y seguridad al comensal.
5. Empatía: Atención personalizada

Los autores recomiendan realizar este cuestionario cada dos o tres meses seleccionando una muestra de 50 a 100 comensales recientes de manera aleatoria. Posteriormente calcular la media de cada una de las dimensiones y de la puntuación general. Una vez obtenidos los resultados recomiendan reunirse con el equipo de trabajo y analizarlos, comparar puntajes entre cuestionarios aplicados con anterioridad y entre cuestionarios aplicados en otras unidades. Los autores sugieren que se den recompensas al equipo cuando los puntajes son altos o cuando se mejoren estos puntajes. Es importante que cada que se aplique esta encuesta se deben de replantear las estrategias para mejorar (Stevens, Knutson y Patton,1995).

- **Modelo Jeráquico Multidimensional (2001)**

Finalmente, este modelo fue creado por Brady y Cronin en 2001, está estructurado por dimensiones y subdimensiones basadas en las percepciones de los usuarios sobre la calidad del servicio para la evaluación del desempeño del servicio en

múltiples niveles, que al final se combinan para obtener la percepción global, los autores proponen tres dimensiones principales: la calidad de la interacción, el ambiente físico y la calidad de los resultados (Torres y Vásquez, 2015). En la tabla número cinco se señalan las dimensiones y subdimensiones de este modelo.

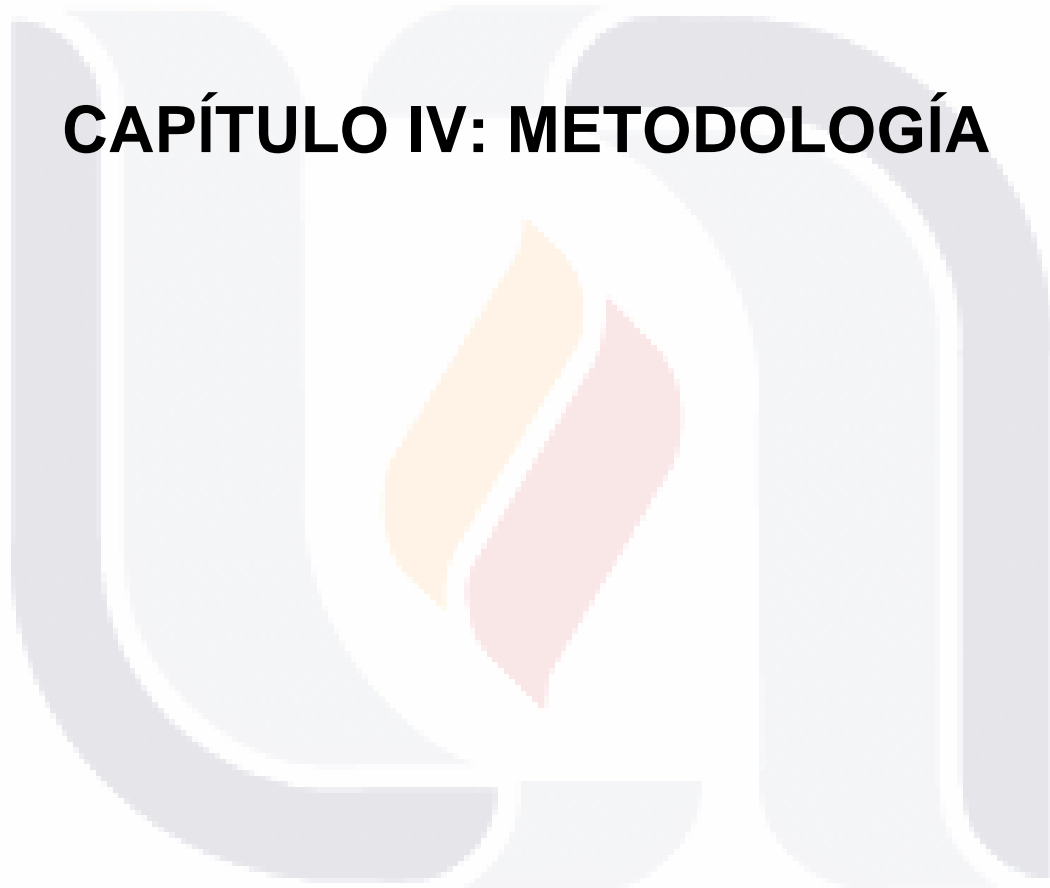
Tabla 5. Dimensiones y subdimensiones del modelo Jerárquico Multidimensional de Brady y Cronin.

Dimensión	Subdimensiones
Calidad de las interacciones	Actitud Comportamiento Experiencia
Calidad del Resultado	Tiempo de espera Elementos tangibles Valencia del servicio
Ambiente físico	Condiciones ambientales Diseño de las instalaciones Condiciones para socializar

Fuente: Torres y Vásquez (2015).

Dado que este caso práctico precisa evaluar la calidad del servicio de un comedor industrial, se considera que después de haber analizado cada uno de los modelos anteriores, el instrumento que mejor se adapta al caso es el DINESERV, elaborado por Stevens, Knutson y Patton en 1995 debido a que está elaborado específicamente para evaluar la calidad de los servicios de alimentación y además es una adaptación del cuestionario SERVQUAL, el cual es uno de los instrumentos validados más utilizados para evaluar la calidad del servicio.

CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA



4.1 Metodología

Una vez que se describió el planteamiento de estudio y se revisó la literatura que compone la base de este caso práctico, en este capítulo se describe el diseño metodológico de la investigación para poder alcanzar los objetivos planteados. Un diseño es un “plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación”. (Hernández et al., 2010, p.120). En este capítulo se describe el enfoque, el tipo de investigación, los instrumentos empleados para recabar los datos y las herramientas para procesar la información del estudio.

4.1.1 Enfoque, alcance y diseño del estudio

- **Enfoque**

El presente caso práctico utilizó un enfoque cuantitativo, el cual “es secuencial y probatorio. Cada etapa precede a la siguiente. Parte de una idea de la que se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco teórico; se analizan las mediciones obtenidas (frecuentemente con métodos estadísticos) y se establece una serie de conclusiones”. (Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P., 2010, p.4)

- **Alcance**

Es un estudio de alcance descriptivo, el cual busca especificar las propiedades, características y perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a análisis (Hernández et al., 2010, p.80), en este caso del comedor de Fuerzas Básicas del Club Necaxa. Se recogió y midió información de manera independiente sobre las variables a las que se refirieron (Hernández et al., 2010).

También de alcance correlacional, ya que tuvo la finalidad de conocer la relación que existe entre dos o más conceptos o variables en un contexto en particular, en este caso la relación entre las dimensiones del instrumento con la satisfacción del comensal. Una de las utilidades principales de este tipo de estudios es saber cómo se puede comportar una variable al conocer el comportamiento de otras variables vinculadas". (Hernández et al., 2010, p.81-82)

- **Diseño**

Esta investigación, es un caso práctico, el cual consiste en la descripción escrita de la situación real ocurrida en el comedor de Fuerzas Básicas del Club Necaxa, para analizarla, realizar un diagnóstico y presentar alternativas de solución fundamentadas; de diseño no experimental, lo que quiere decir que se realiza sin la manipulación intencionada de variables, ya que solamente se observaron los fenómenos en su ambiente natural, para después analizarlos. La recopilación de datos se realizó en un único momento, por lo que fue un estudio transeccional (Hernández et al., 2010).

4.1.2 Población y unidad de análisis

Se realizó un muestreo de cuota por conveniencia. Este muestreo se caracteriza por incluir simplemente casos disponibles a los cuales se tiene acceso. En este caso la muestra incluyó a todos los hombres y mujeres que formaron parte de la organización del Club Necaxa en el periodo de septiembre – diciembre 2020 y que hicieron uso del comedor de Fuerzas Básicas.

4.1.3 Instrumento

El instrumento que se utilizó para la recolección de datos fue el modelo DINESERV.per (ANEXO 1), es un instrumento elaborado por Stevens, Knutson y

Patton en 1995, se utilizó una versión adaptada al comedor de Fuerzas Básicas del Club Necaxa, formado por 29 ítems divididos en cinco dimensiones: elementos tangibles (TAN), confiabilidad (REL), capacidad de respuesta (RES), seguridad (ASS) y empatía (EMP) (Stevens et al., 1995) (ANEXO 2). Las respuestas del cuestionario se dan en una escala tipo Likert de siete puntos desde “totalmente de acuerdo” (7) hasta “totalmente en desacuerdo” (1). Se eliminaron dos ítems del cuestionario original debido a que no se ajustan a este estudio: “TAN 8 Los baños del comedor se encuentran limpios”, ya que el comedor de este caso práctico no cuenta con baños propios, la limpieza de los baños existentes es ajena al comedor, se eliminó también el ítem y “REL 4 El comedor toma de manera precisa el pedido del cliente” ya que en este comedor no se ofrecen opciones de menú para los comensales, a todos se les sirve la misma comida en la misma cantidad. Finalizando así con un cuestionario de 27 ítems: nueve ítems de elementos tangibles, cuatro ítems de confiabilidad, tres ítems de capacidad de respuesta, seis ítems de seguridad y cinco ítems de empatía.

Al cuestionario se le agregaron preguntas de identificación: edad, género y tiempo de acudir al comedor. También se agregó al final un apartado de sugerencias y se ordenaron de manera aleatoria los ítems del cuestionario DINSERV.perf adaptado (ANEXO 3).

La decisión de utilizar este instrumento para la medición de la calidad en el servicio en el comedor de Fuerzas Básicas del club Necaxa, fue debido a que este instrumento fue realizado específicamente para la industria restaurantera y los autores validaron su uso para medir la calidad del servicio en tres entornos distintos de restaurantes: servicio rápido, restaurante informal y restaurantes de alta cocina.

Adicionalmente se realizó una entrevista al nutriólogo de Fuerzas Básicas del Club Necaxa (ANEXO 4) para conocer un poco sobre las características que debe de cumplir la alimentación del jugador y también su trabajo como nutriólogo en conjunto

con el comedor para lograr que dichas características se cumplan, así como su satisfacción y recomendaciones específicas para el comedor.

4.1.4 Aplicación del instrumento

Se aplicaron 70 encuestas a los comensales del comedor de Fuerzas Básicas del Club Necaxa. El procedimiento se realizó dentro de las instalaciones del Club, se les entregó a los participantes la encuesta al momento de recibir sus alimentos y se les pidió contestarla al finalizar su comida. El encuestador permaneció en el lugar mientras los participantes contestaban el formato para la resolución de dudas o inquietudes y así asegurar el correcto llenado del cuestionario.

4.1.5 Procesamiento de la información

La captura de los datos de las encuestas se realizó inicialmente en una hoja de Excel en la cual se colocó toda la información obtenida de cada una de las preguntas de la encuesta y posteriormente se migraron los datos al Minitab 19 Statistical software para el análisis descriptivo de los datos.

Se interpretó el comportamiento de cada variable de manera independiente y el comportamiento de cada dimensión igualmente de manera independiente de acuerdo con los objetivos del caso práctico.

Se determinó la distribución de las variables con la prueba de Anderson-Darling para posteriormente poder realizar un estudio de correlación por medio del coeficiente de correlación de Spearman.

CAPÍTULO V: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS



5.1 Características demográficas de los encuestados

Se realizó un análisis de estadística descriptiva a las variables demográficas de los encuestados, los cuales se describen a continuación:

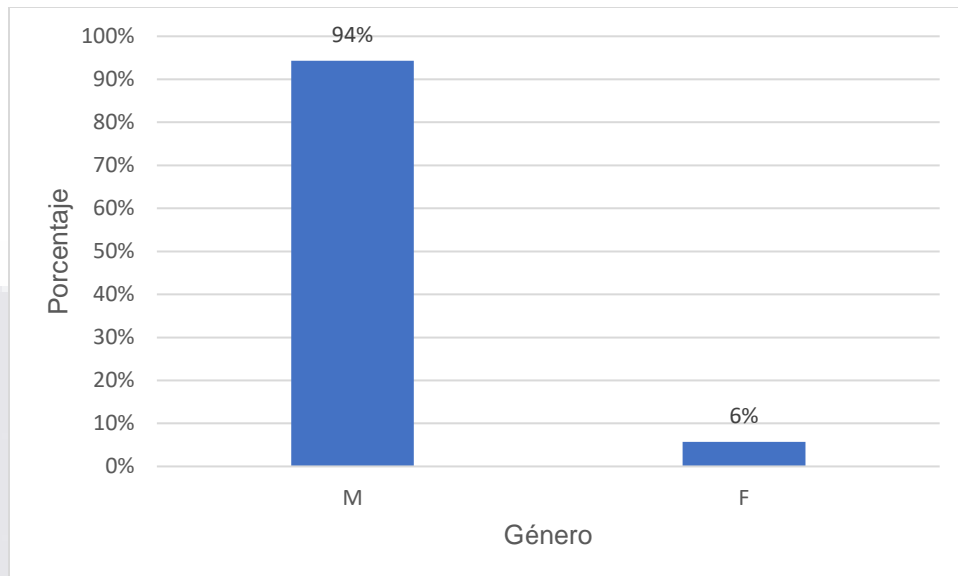
Tabla 6. Edad de los encuestados

Edad (años)	Frecuencia	Porcentaje
13	12	17%
14	14	20%
15	9	13%
16	7	10%
17	7	10%
18	2	3%
24	1	1%
25	1	1%
29	3	4%
31	1	1%
34	2	3%
35	1	1%
37	3	4%
43	1	1%
45	1	1%
48	1	1%
54	2	3%
55	1	1%
57	1	1%
Total	70	100%

Fuente: Elaboración propia.

Se observa en la tabla 6 que el 73% de los encuestados son menores a 18 años y que el 27% restante de los encuestados tienen entre 24 y 57 años.

Gráfica 1 Género de los encuestados

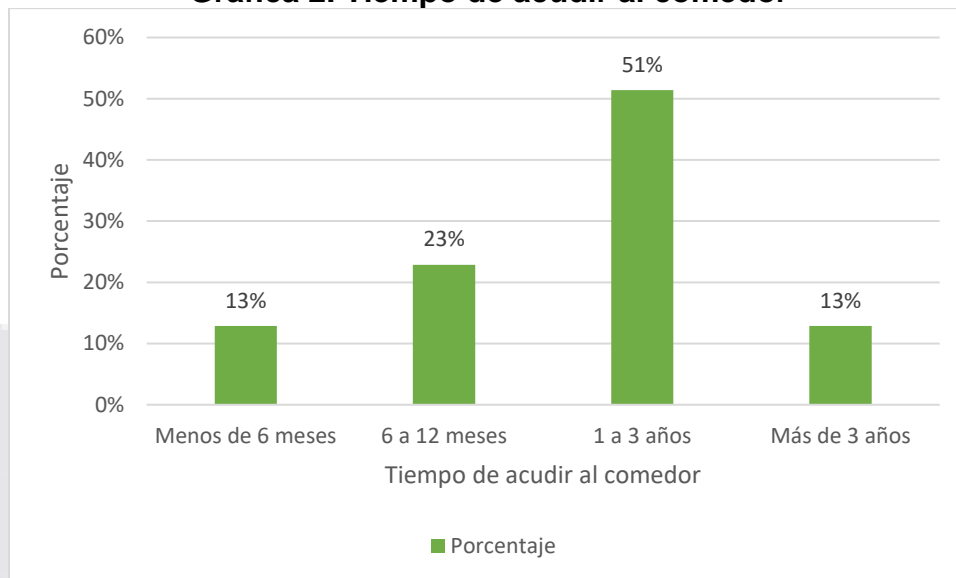


Fuente: Elaboración propia

Referente al género de los encuestados, se observa en la gráfica 1 que la mayoría de los encuestados son de género masculino (el 94%), mientras que solo el 6% de los encuestados son de género femenino.

En cuanto al tiempo de acudir al comedor, se puede observar en la gráfica 2, que la mitad de los encuestados (51%) ha acudido al comedor por un tiempo de 1 a 3 años, que el 13% de los encuestados lleva acudiendo más de 3 años, mientras que el 46% de los encuestados llevan acudiendo de 6 a 12 meses o menos de 6 meses.

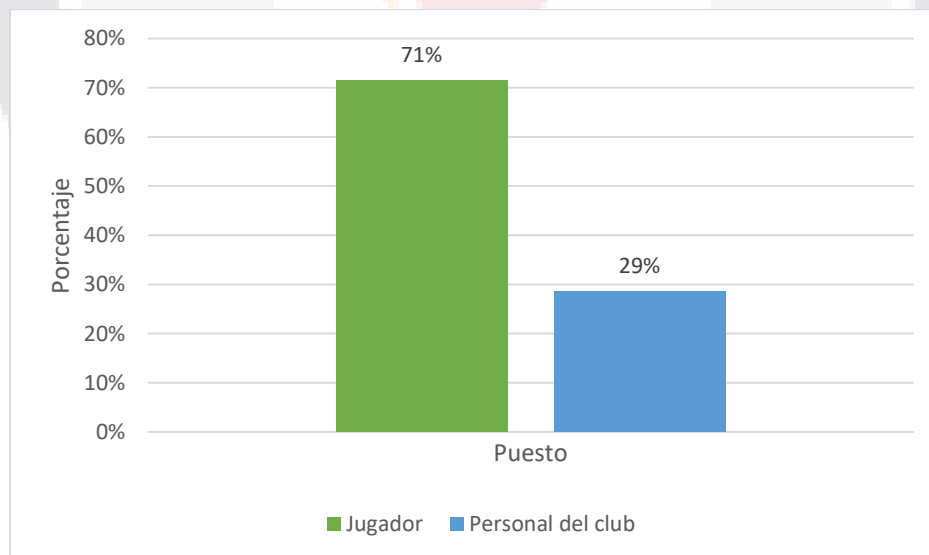
Gráfica 2. Tiempo de acudir al comedor



Fuente: Elaboración propia.

En la gráfica 3, se observa que el 71% de los encuestados son jugadores de Fuerzas Básicas y el 29% forma parte del personal que trabaja en el Club del Necaxa.

Gráfica 3. Puesto que desempeñan los encuestados



Fuente: elaboración propia.

5.2 Percepción de los encuestados sobre la calidad en el servicio.

El instrumento utilizado para medir la calidad en el servicio fue el cuestionario DINESERV.per. Este instrumento mide la percepción de los comensales con una encuesta elaborada con enunciados positivos divididos en cinco dimensiones, con una escala que oscila del uno al siete y que corresponde a las categorías de totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, moderadamente en desacuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, moderadamente de acuerdo y de acuerdo. Los promedios de los valores obtenidos para cada una de las dimensiones que evalúa este cuestionario se observan en la tabla 7.

El rango de calificación promedio de los ítems fue de 4.91 a 6.30. El ítem con menor calificación fue el EMP 10 “El comedor anticipa mis necesidades y deseos individuales” de la dimensión de empatía y el ítem con mayor calificación fue el ASS 9 “El personal me hace sentir personalmente seguro” de la dimensión de seguridad. La respuesta promedio de la totalidad de las encuestas fue de 5.46; esta calificación indica una percepción buena de los comensales con respecto a la calidad del servicio.

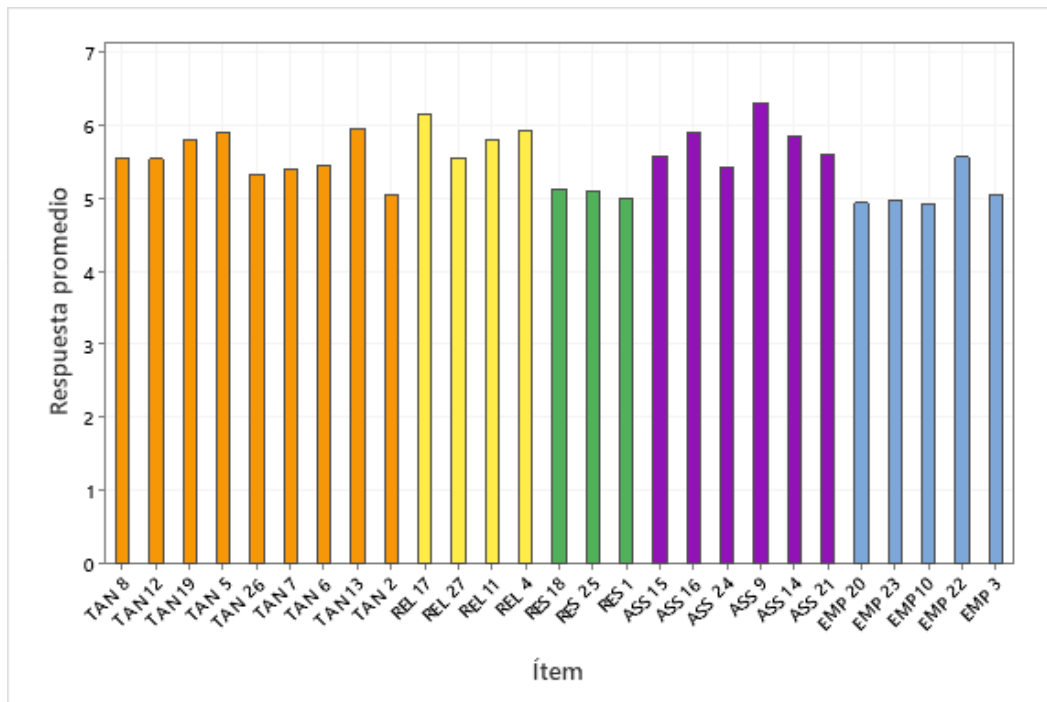
Tabla 7. Análisis descriptivo de cada ítem.

Variable	Media	Desv.Est.	Varianza	Mediana
TAN 8	5,543	1,539	2,368	6,000
TAN 12	5,529	1,176	1,383	6,000
TAN 19	5,786	1,034	1,069	6,000
TAN 5	5,886	1,001	1,001	6,000
TAN 26	5,314	1,774	3,146	6,000
TAN 7	5,400	1,160	1,345	6,000
TAN 6	5,429	1,325	1,756	6,000
TAN 13	5,943	1,075	1,156	6,000
TAN 2	5,029	1,597	2,550	5,000
REL 17	6,129	0,916	0,838	6,000
REL 27	5,543	1,431	2,049	6,000
REL 11	5,786	1,006	1,011	6,000
REL 4	5,914	1,100	1,210	6,000
RES 18	5,114	1,346	1,813	5,000
RES 25	5,086	1,683	2,833	5,000
RES 1	5,000	1,351	1,826	5,000
ASS 15	5,571	1,314	1,727	6,000
ASS 16	5,886	1,057	1,117	6,000
ASS 24	5,414	1,781	3,174	6,000
ASS 9	6,300	1,147	1,314	7,000
ASS 14	5,843	1,044	1,091	6,000
ASS 21	5,600	1,197	1,432	6,000
EMP 20	4,929	1,804	3,256	5,000
EMP 23	4,971	1,753	3,072	5,000
EMP 10	4,914	1,370	1,877	5,000
EMP 22	5,557	1,223	1,497	6,000
EMP 3	5,029	1,340	1,796	5,000

Fuente: Elaboración propia.

En la gráfica 4, se muestra el promedio de las respuestas de los encuestados para cada ítem y se puede observar que las dimensiones de capacidad de respuesta (RES) y empatía (EMP) son las que muestran menor satisfacción por parte de los comensales. Por el contrario, las dimensiones en donde los comensales tienen una mayor satisfacción son las dimensiones de confiabilidad (REL) y seguridad (ASS).

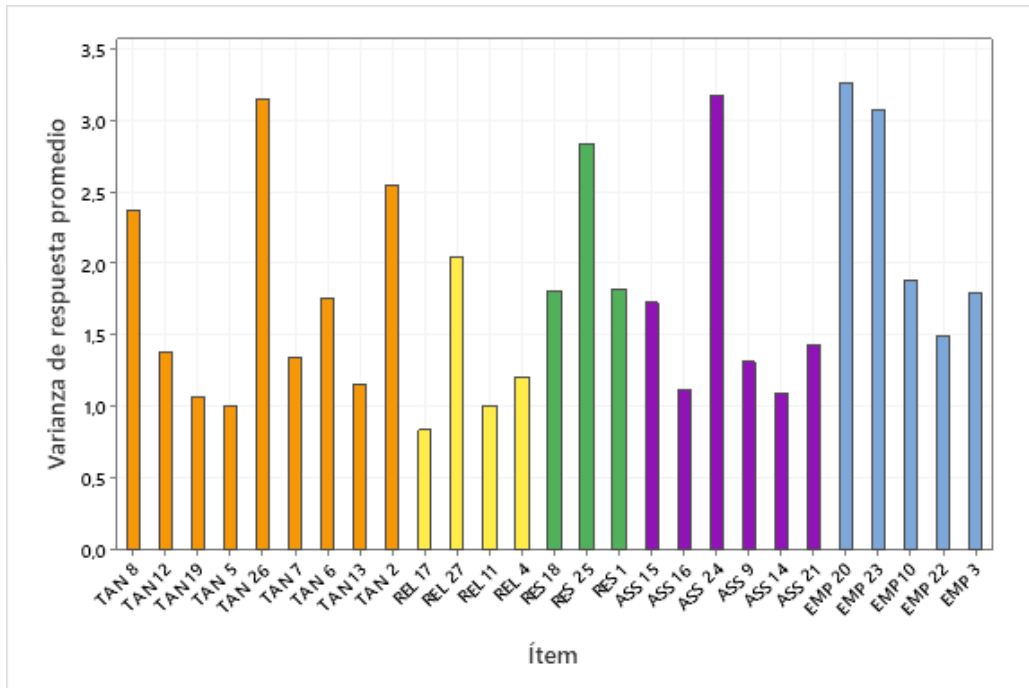
Gráfica 4. Respuesta promedio de ítem individual



Fuente: elaboración propia

En la gráfica 5 se observa que los ítems con mayor variabilidad fueron los ítems TAN 26 (existe un fácil acceso al menú), ASS 24 (el personal del comedor puede y está dispuesto a brindarme información sobre los elementos del menú), EMP 20 (los empleados son sensibles a mis necesidades y deseos individuales, en lugar de siempre depender de políticas y procedimientos) y EMP 23 (El personal del comedor me hace sentir especial) con una varianza de 3.146, 3.174, 3.256 y 3.072 respectivamente. Esto quiere decir que, en promedio, la diferencia entre las percepciones de los comensales en estos ítems es de 3 puntos.

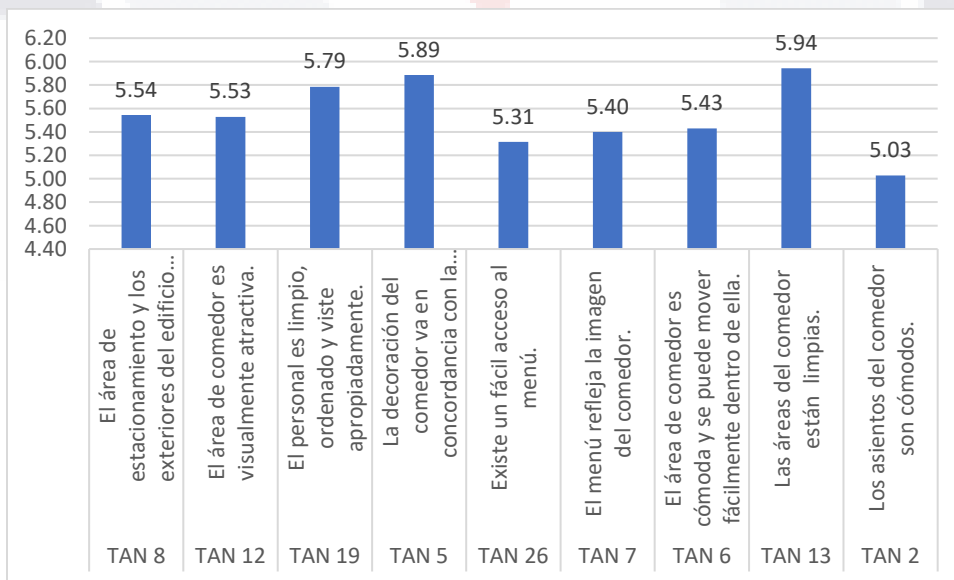
Gráfica 5. Varianza de ítems



Fuente: elaboración propia

5.2.1 Elementos Tangibles

Gráfica 6. Respuesta promedio de la dimensión de Elementos Tangibles



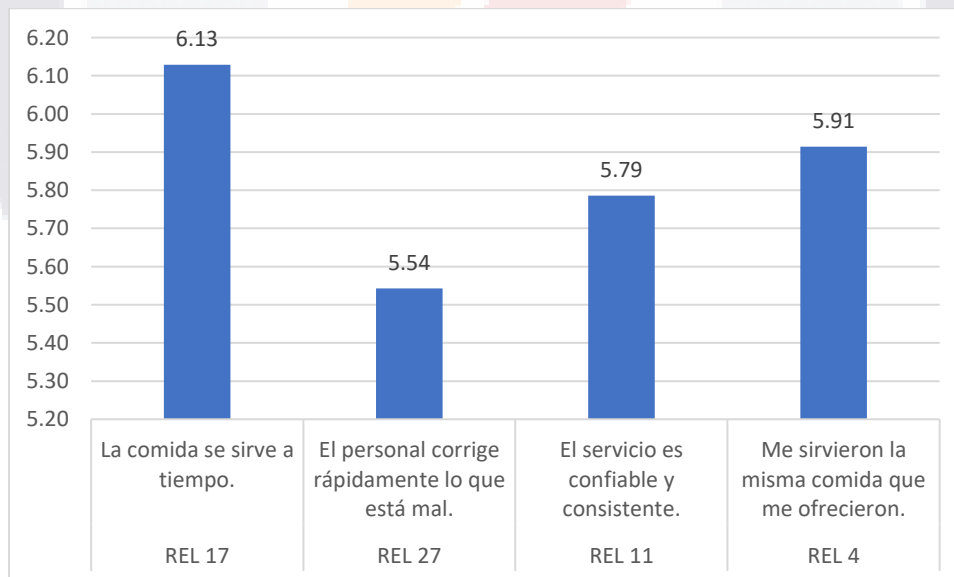
Fuente: Elaboración propia.

La calificación promedio de la dimensión de Elementos Tangibles fue de 5.54. En la gráfica 6 se observa que el ítem con mejor calificación fue el TAN 13 “Las áreas del comedor están limpias” con una calificación de 5.94. Se observa también que el ítem con menor calificación para esta dimensión fue el TAN 2 “Los asientos del comedor son cómodos” con una calificación de 5.03.

5.2.2 Confiabilidad

La dimensión de confiabilidad tuvo una calificación promedio de 5.84, se observa en la gráfica 7 que el ítem que tuvo una mayor calificación fue el REL 17 “La comida se sirve a tiempo” con una calificación promedio de 6.13 y que el ítem de menor calificación que fue el REL 27 “El personal corrige rápidamente lo que está mal” con un promedio de 5.54.

Gráfica 7. Respuesta promedio de la dimensión de Confiabilidad

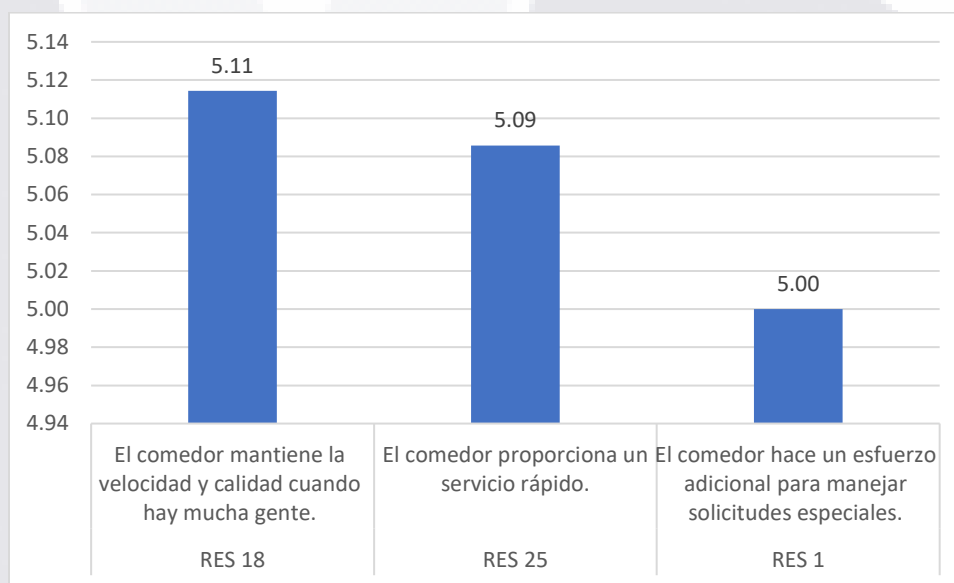


Fuente: Elaboración propia.

5.2.3 Capacidad de Respuesta

Esta dimensión obtuvo una calificación promedio de 5.07. Se puede observar en la gráfica 8 que los tres ítems para esta dimensión obtuvieron una calificación mayor a 5. El ítem con la calificación promedio más alta (5.11) para esta dimensión fue el RES 18 “El comedor mantiene la velocidad y calidad cuando hay mucha gente”.

Gráfica 8. Respuesta promedio de la dimensión de Capacidad de Respuesta.



Fuente: Elaboración propia.

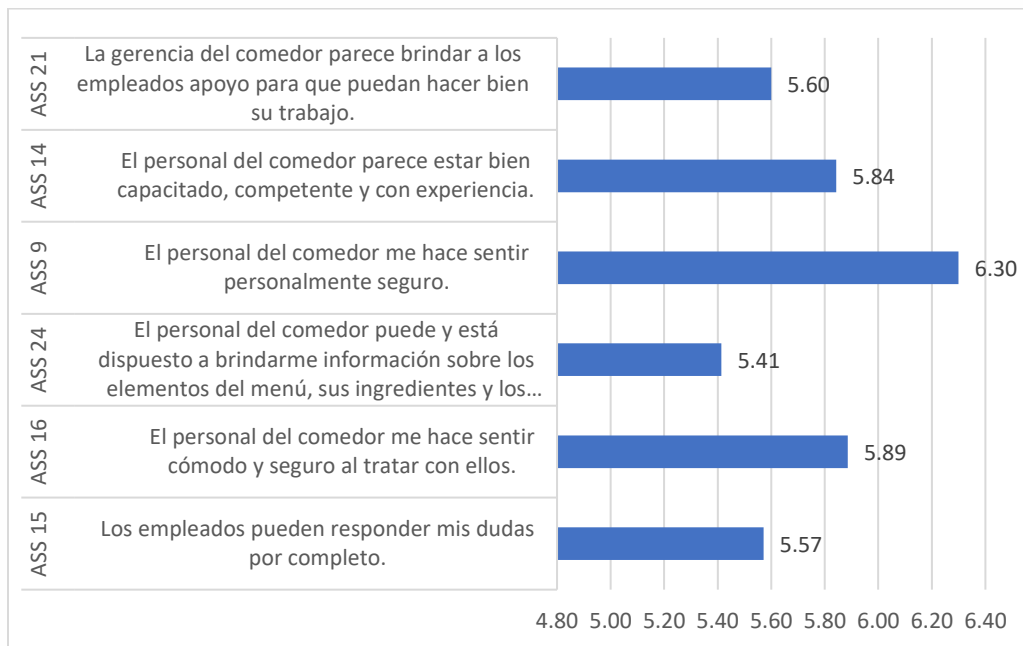
Se observa también en la gráfica 8 que el ítem con la calificación más baja para esta dimensión fue el RES 1 “El comedor hace un esfuerzo adicional para manejar solicitudes especiales”, con una calificación promedio de 5.

5.2.4 Seguridad

La dimensión de Seguridad obtuvo una calificación promedio de 5.77. Para esta dimensión se observa en la gráfica 9 que el ítem con mayor calificación fue el ASS 9 “El personal del comedor me hace sentir personalmente seguro” con una

calificación promedio de 6.30, por el contrario, el ítem con la calificación más baja fue el ASS 24 “El personal del comedor puede y está dispuesto a brindarme información sobre elementos del menú, sus ingredientes y los métodos de preparación” con una calificación de 5.41

Gráfica 9. Respuestas promedio de la dimensión de Seguridad.

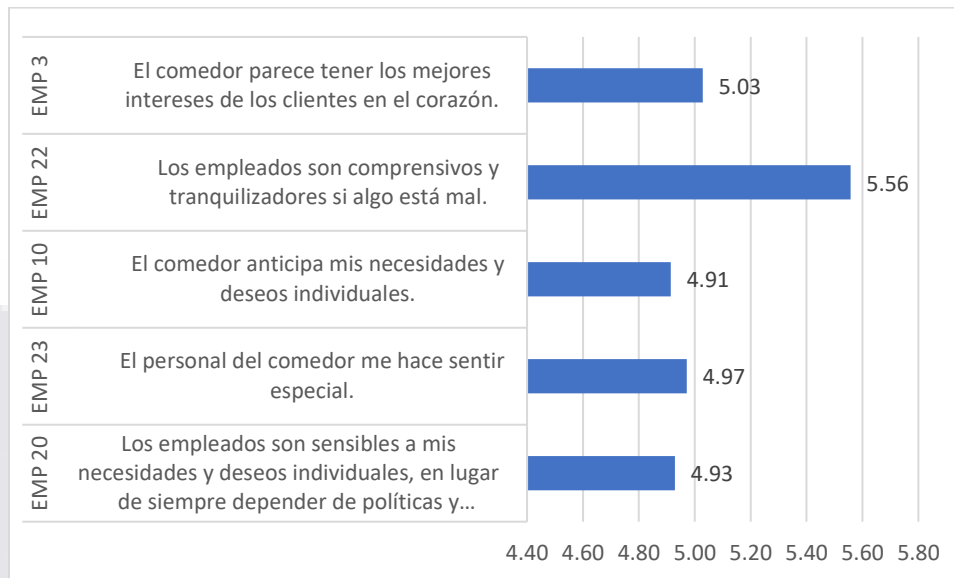


Fuente: Elaboración propia.

5.2.5 Empatía

La dimensión de empatía obtuvo una calificación promedio de 5.08. En la gráfica 10 se observa que el ítem con mayor calificación fue el EMP 22 “Los empleados son comprensivos y tranquilizadores si algo está mal” con una calificación promedio de 5.56 y que la calificación más baja fue de 4.91 para el ítem EMP 10 “El comedor anticipa mis necesidades y deseos individuales”.

Gráfica 10. Respuestas promedio de la dimensión de Empatía



Fuente: Elaboración propia.

5.2.6 Prueba de normalidad

Se realizó la prueba de normalidad de Anderson-Darling para determinar si las variables o dimensiones del caso presentan una distribución normal o no. De los resultados obtenidos, los cuales se presentan en la tabla 8, se puede observar que solamente la dimensión de capacidad de respuesta presenta una distribución normal, basándonos en que si el valor p es mayor al nivel de significancia (0,05) se afirma que la muestra tiene una distribución normal (Lind et al., 2012).

Tabla 8 Prueba de normalidad Anderson-Darling

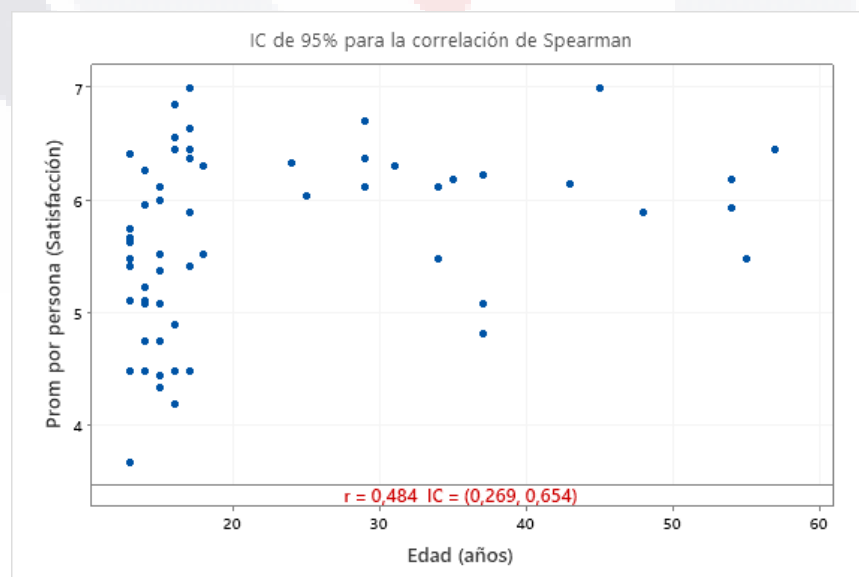
Dimensiones/variables	Valor p
Edad	<0,005
Elementos Tangibles	0,020
Confiabilidad	0,025
Capacidad de respuesta	0,099
Seguridad	0,022
Empatía	0,013
Respuesta promedio (satisfacción del comensal)	0,006

Fuente: elaboración propia

5.2.7 Correlación de Spearman

Con la prueba de normalidad, se determinó que para realizar la prueba de correlación entre las dimensiones se debe de utilizar el Coeficiente de Correlación de Spearman ya que las variables de estudio no cumplen con el supuesto de normalidad en los datos. A continuación, se grafican las correlaciones entre variables y dimensiones:

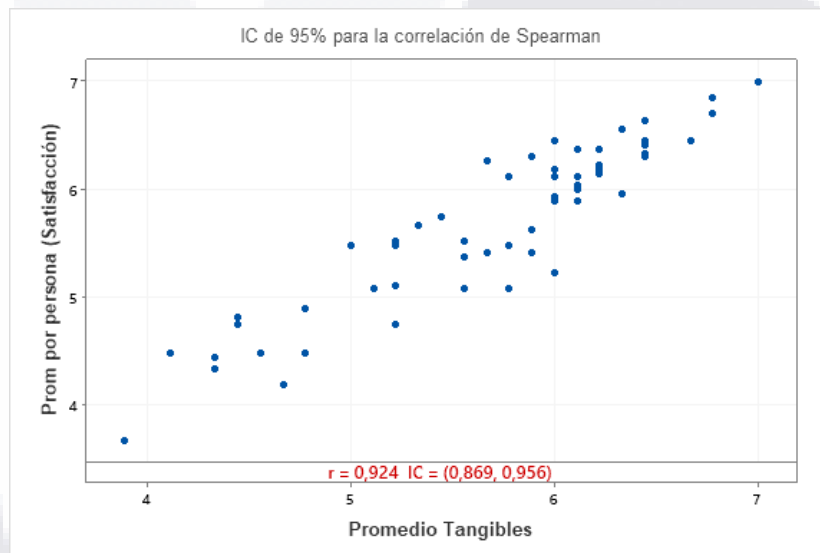
Gráfica 11. Correlación de Spearman entre satisfacción y edad de los comensales



Fuente: elaboración propia

En la gráfica 11 podemos observar que, si existe una correlación lineal positiva entre la edad de los comensales y la satisfacción del comensal, sin embargo, es una correlación moderada, es decir que existe una relación moderada entre la edad de los comensales y su satisfacción con el comedor, a medida que una aumenta, la otra también.

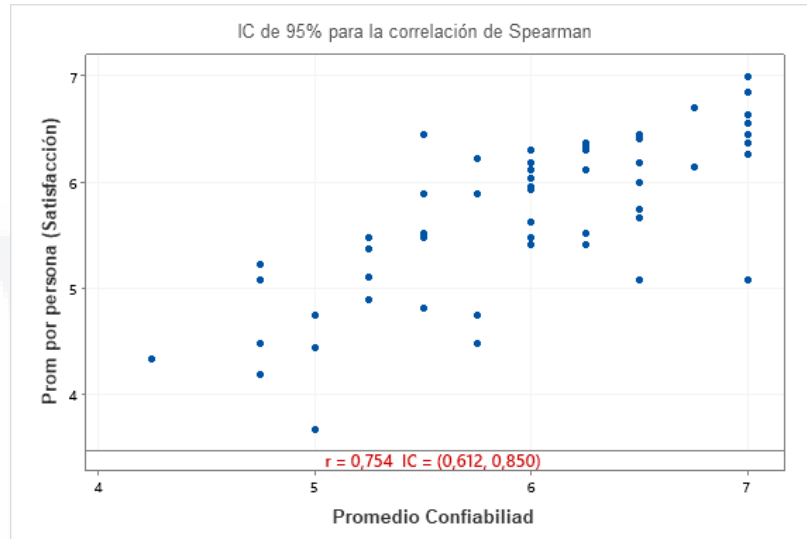
Gráfica 12. Correlación de Spearman entre satisfacción de los comensales y Elementos tangibles



Fuente: elaboración propia.

En cuanto al promedio de los elementos tangibles, podemos observar en la gráfica 12 que, con base en los resultados del coeficiente r, si existe una correlación lineal positiva fuerte con la satisfacción del comensal, siendo esta la correlación más fuerte de las seis realizadas, es decir que, si los comensales perciben que los elementos tangibles son de calidad, de manera general también perciben calidad en el servicio y se encuentran satisfechos.

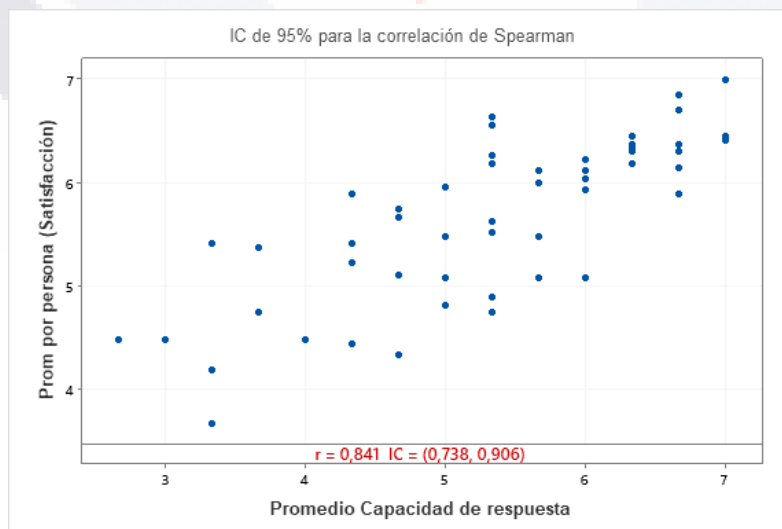
Gráfica 13 Correlación de Spearman entre satisfacción de los comensales y Confiabilidad



Fuente: elaboración propia.

En la gráfica 13 se observa que existe una correlación lineal positiva fuerte entre el promedio de la dimensión de confiabilidad y la satisfacción del comensal, es decir que tienden a aumentar de manera relacionada.

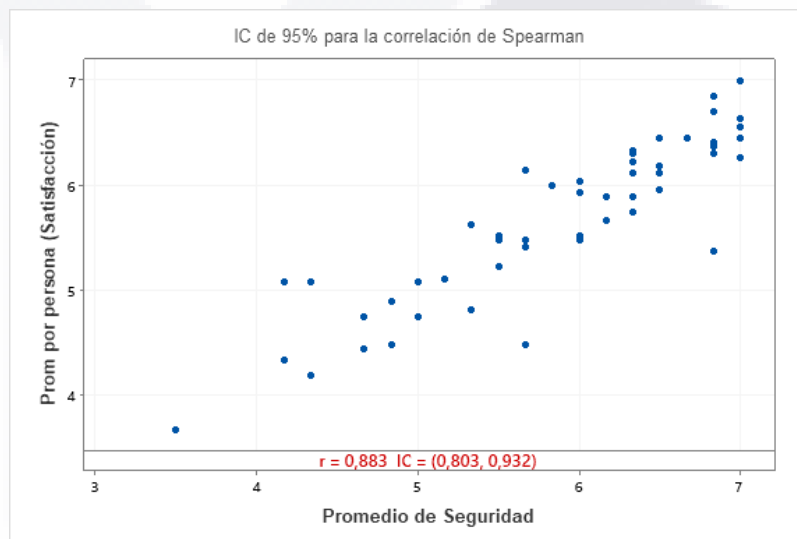
Gráfica 14. Correlación de Spearman entre satisfacción de los comensales y Capacidad de respuesta



Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con el resultado del coeficiente $r = 0.841$, se observa en la gráfica 14 que si existe una correlación lineal positiva fuerte entre la capacidad de respuesta y la satisfacción del comensal, cuando una aumenta, la otra también tiende a aumentar.

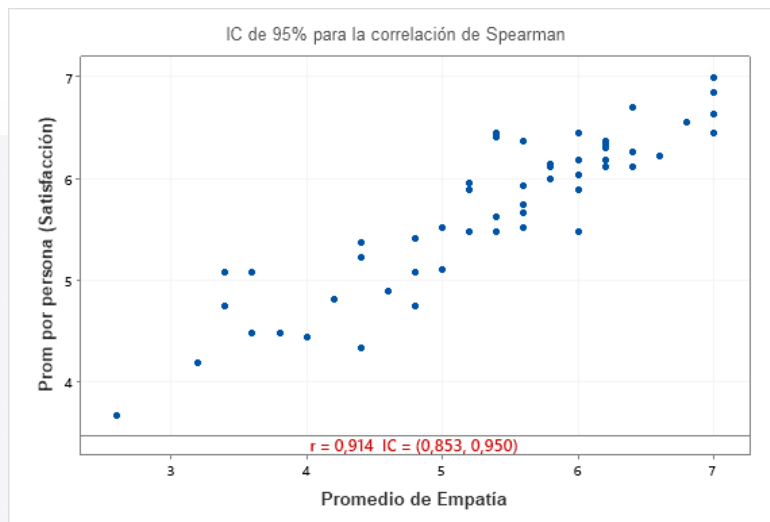
Gráfica 15 Correlación de Spearman entre satisfacción de los comensales y Seguridad



Fuente: elaboración propia.

Se observa en la gráfica 15 que existe una correlación positiva fuerte entre la dimensión de seguridad con la satisfacción del comensal, es decir que cuando se tiene una percepción alta de esta dimensión, también el nivel de satisfacción del comensal es mayor.

Gráfica 16. Correlación de Spearman entre la satisfacción de los comensales y Empatía



Fuente: elaboración propia

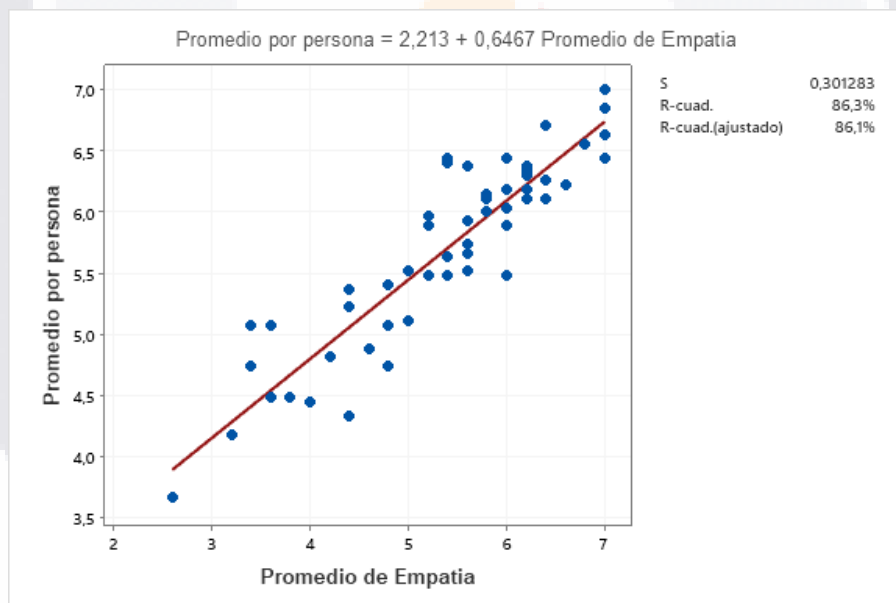
En la gráfica 16 se observa que de acuerdo con el resultado del coeficiente de $r=0.914$ existe una correlación positiva fuerte entre la dimensión de empatía con la satisfacción del comensal, esta es la segunda correlación más fuerte y al ser positiva quiere decir que una buena percepción de esta dimensión se relaciona con una mayor satisfacción del comensal.

Observando las gráficas 11-16 podemos determinar que, de manera general, con un índice de confianza del 95%, las cinco dimensiones tienen una correlación lineal positiva en relación con la respuesta promedio (satisfacción), basándonos en que el valor R indica el crecimiento o decrecimiento de la recta, la relación lineal es tanto más perfecta cuando r es más cercano a ± 1 , sin embargo, existen dos dimensiones que muestran una correlación más fuerte con un valor casi igual a +1, estas dimensiones son la de elementos tangibles con un valor $r= 0,924$ y la dimensión de empatía con un valor $r= 0,914$, esto quiere decir que tienen una correlación casi perfecta con relación a la satisfacción del comensal. Por lo que la satisfacción de los comensales está relacionada de manera más fuerte con la empatía y con los

elementos tangibles que a las demás dimensiones. En la gráfica 11, se observa que la edad de los comensales si tiene una correlación positiva con la satisfacción del comensal, sin embargo, es una correlación moderada.

Para complementar la información anterior, en las gráficas 17 y 18 se observan los resultados de una prueba de regresión lineal que se aplicó a las dimensiones con una correlación más fuerte para demostrar de manera estadística con una ecuación lineal el comportamiento general de la satisfacción del comensal dependiendo de su percepción hacia los elementos tangibles y la empatía.

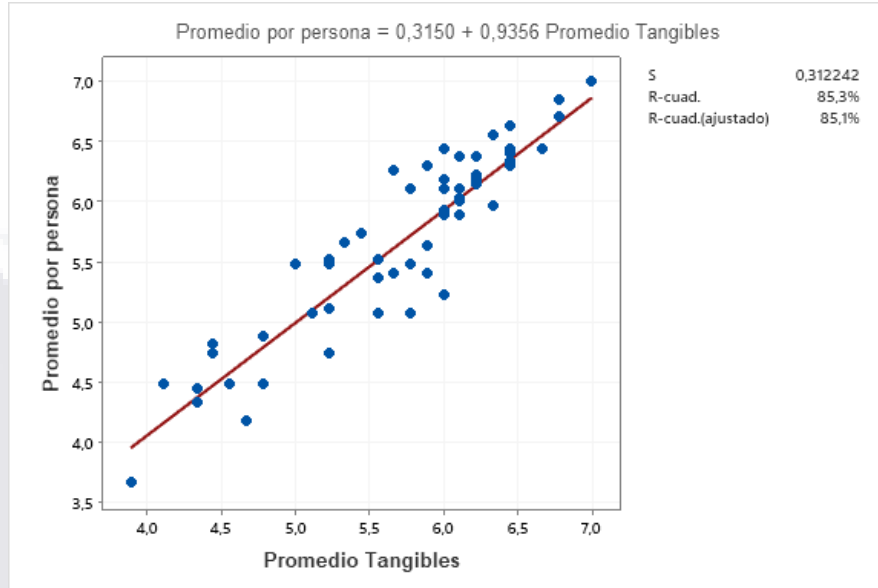
Gráfica 17 Línea ajustada para la satisfacción del comensal y dimensión de empatía



Fuente: elaboración propia

Se observa en la gráfica 17 que la relación entre la satisfacción del comensal y la empatía se define por la ecuación $2.213 + (0.6467 * \text{promedio de empatía})$.

Gráfica 18. Línea ajustada para la satisfacción del comensal y la dimensión de elementos tangibles



Fuente: elaboración propia

Se observa en la gráfica 18 que la relación entre la satisfacción del comensal y la empatía se define por la ecuación $0.3150 + (0.9356 * \text{promedio de elementos tangibles})$.

5.2.8 Respuesta libre de sugerencias al comedor

De los 70 encuestados, solamente 23 respondieron el apartado de sugerencias o comentarios hacia el comedor, las respuestas se muestran en la tabla 9. Los comentarios que se realizaron en su mayoría dependen del presupuesto del comedor, sin embargo, los encuestados hicieron énfasis en la variación del menú tanto para el desayuno como para la comida.

Tabla 9. Respuestas de pregunta libre.

Más porción de comida	11
Postre	4
Cena más tarde	1
Barra fría como antes (cereales, yogurth y fruta picada)	4
Que en el desayuno no den siempre huevo	2
Sabores de agua más variados	1
Más variedad en el menú	3
Dar café	1
Menú de sobremesa	1
Exceso de sal	1
Tortillas duras	1

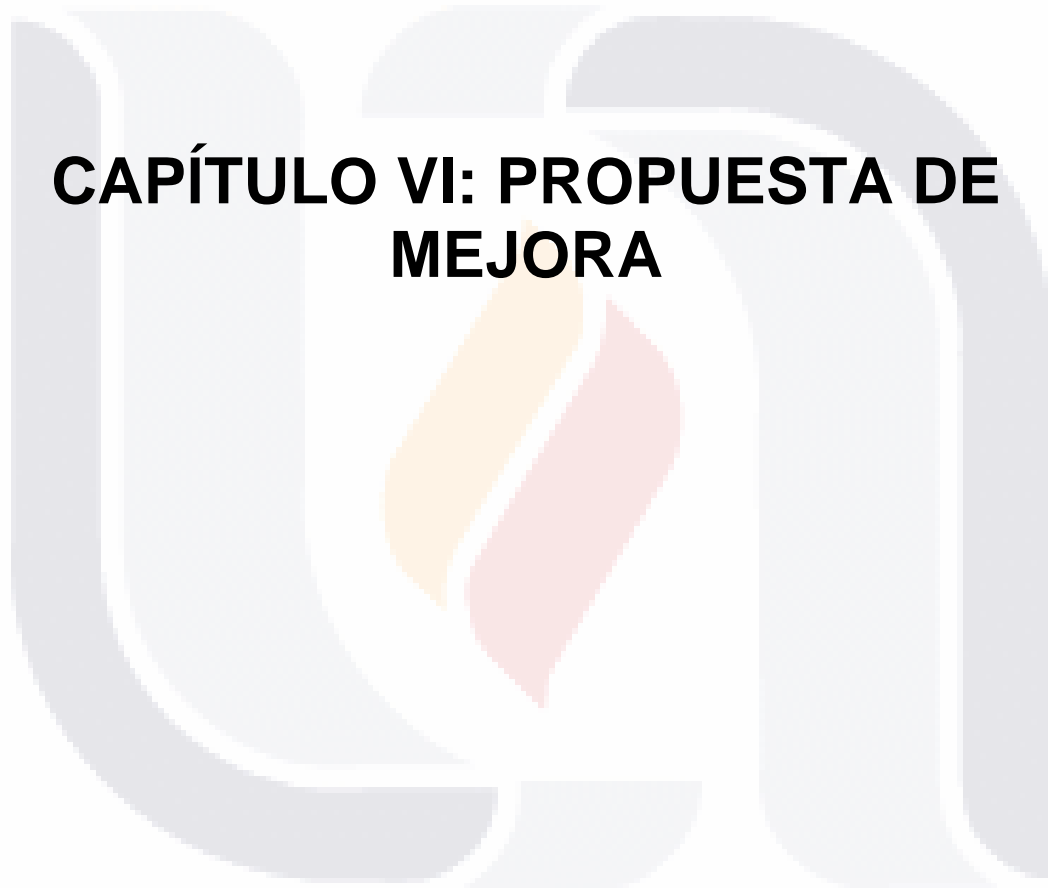
Fuente: Elaboración propia

5.3 Entrevista al nutriólogo

Con la información obtenida de la entrevista realizada al nutriólogo podemos darnos cuenta de que es fundamental que los jugadores lleven una alimentación de calidad en todos los aspectos, tanto en la calidad del alimento, así como en todo lo que conforma a la experiencia de realizar esta actividad y la satisfacción que les proporciona.

Por esta razón se le cuestionó al nutriólogo, quien es el encargado realizar la solicitud de servicios y requerimientos especiales al comedor, si se encontraba satisfecho con el servicio que la empresa LiveNatura le proporciona a sus comensales, a lo que él respondió que sí, mencionó también que, en su opinión, el comedor ha cumplido con lo solicitado en la medida de lo posible, esto debido a la particularidad y brevedad en la que se realiza la solicitud de los servicios.

CAPÍTULO VI: PROPUESTA DE MEJORA



A continuación, se presentan las acciones sugeridas a realizar para mejorar la gestión de calidad del comedor de Fuerzas Básicas del Club Necaxa, estas acciones se han realizado con base en las áreas de oportunidad identificadas en los resultados obtenidos de la encuesta DINESERV, per aplicada a los comensales del comedor. Cada propuesta se menciona de manera ordenada dependiendo de la dimensión a la que pertenecen.

Objetivo: Proporcionar al personal encargado del comedor de Fuerzas Básicas del Club Necaxa la información sobre la percepción de sus comensales y los procesos para desarrollar una estrategia de mejora continua.

6.1 Propuesta de mejora: Elementos tangibles

Esta dimensión comprende a las instalaciones físicas, el equipamiento y apariencia del personal, es decir a todo lo que se puede tocar y se distingue a simple vista. La calificación promedio de esta dimensión fue de 5.54, lo que indica que los comensales perciben de manera positiva los elementos tangibles del comedor, sin embargo, esta dimensión presenta una correlación positiva fuerte con el resultado final de su satisfacción por lo que es importante hacer énfasis en la mejora continua. Los elementos que componen esta dimensión son:

- La imagen del comedor (interna y externa).
- La comodidad y movilidad.
- Limpieza del comedor.
- Limpieza de personal.
- Decoración.
- Fácil acceso al menú.

Al hablar de elementos tangibles se entiende que lo que se precisa es dar mantenimiento o adquirir nuevo mobiliario, equipo y uniformes, ya que son elementos que están directamente en contacto con los comensales y de esto depende crear una buena imagen.

Objetivo: Presentar la información al encargado del comedor acerca de las necesidades detectadas de mobiliario y mantenimiento para ayudar a que el área sea visualmente más atractiva para los comensales.

Propuesta 1:

1. Elaborar un inventario con cada uno de los elementos tangibles del comedor y clasificarlos por su naturaleza (mobiliario, equipo, utensilios, uniforme, decoración y ambientación). (ANEXO 5)

Ejemplo:

Mobiliario: Líneas de trabajo, mesas, sillas.

Utensilios: cucharas, tenedores, cuchillos, platos, vasos, tazones.

Decoración y ambientación: pintura, estado de las paredes (son de tablaroca).

2. Valorar el estado actual de cada uno de los componentes.
3. Dependiendo de la valoración dada a cada uno de los elementos asignar un tiempo de vida útil estimado a cada uno.
4. Elaborar un diagrama de Gantt del calendario de mantenimiento y reposición de los elementos. (ANEXO 6)
5. Mantener en un lugar a la vista el diagrama y el calendario.

Adicionalmente se propone llevar a cabo un control del uniforme del personal con una bitácora diaria al inicio de sus labores, en la que se verifique que porten el uniforme completo y de manera adecuada: (ANEXO 7)

-Uniforme: que esté completo (playera, filipina, pantalón, mandil, zapato antiderrapante, calcetas blancas, cubrebocas, cofia y gorro), limpio y planchado.

-Higiene personal: que acudan limpios y con uñas cortas, que el personal masculino esté rasurado o solo con bigote y éste lo cubra el cubrebocas, que todo el personal acuda con el cabello completamente recogido y dentro de la cofia.

- Se propone elaborar de manera anticipada el menú de la semana y mantenerlo en un lugar visible para los comensales, por ejemplo, a la entrada del comedor.

6.2 Propuesta de mejora: Confiabilidad

La dimensión de confiabilidad se refiere a la capacidad para realizar el servicio prometido de manera confiable y precisa. La calificación promedio de esta dimensión fue de 5.84, lo que indica que los comensales se encuentran satisfechos con los elementos que componen esta dimensión:

- La comida se sirve a tiempo
- Se corrige rápidamente lo que está mal.
- Servicio confiable y consistente
- Se sirve la misma comida que se ofrece en el menú.

Para que la confiabilidad del comedor mejore es necesario que el personal del comedor trabaje de manera eficiente, tenga una buena planeación y sea puntual con el horario de los servicios.

Objetivo: Mejorar la eficacia de los procesos que se relacionan con la elaboración de la comida que se ofrece y el tiempo en el que se sirve.

Propuesta 2:

1. Llevar a cabo una planeación en la que se presente la descripción de funciones, las tareas a realizar por día, el tiempo estimado de elaboración y el número de personal requerido para que se lleven a cabo. Los servicios de base siempre son los mismos (desayuno, comida y cena), a la misma hora con la misma cantidad de comensales, por lo que esta planeación se puede hacer para todo un periodo, tomando en cuenta servicios extraordinarios y la posible rotación de personal y así poder determinar de manera adecuada la cantidad de trabajadores necesarios para llevar a cabo la operación diaria.
 2. En esta planeación, es importante que el encargado del comedor otorgue información clara a sus trabajadores sobre las tareas que se tienen que realizar para cada puesto (procesos: previas, descongelación, cocción, elaboración, etc.), el tiempo adecuado para realizar cada una de ellas y que también dé a conocer el horario en el que se requiere que estén listas.
 3. Se propone que el encargado del comedor realice una junta semanal en la que se reúnan todos los trabajadores para hablar y conocer sobre los incidentes ocurridos en la semana, las dudas e inquietudes individuales de cada trabajador y juntos lleguen a una solución para que la respuesta en el servicio sea rápida, eficaz y adecuada a la situación.
- Para poder llevar a cabo esta propuesta es necesario que los trabajadores sean eficaces y tengan una actitud de mejora continua, por lo tanto, se propone la elaboración de los perfiles de puestos (ANEXO 8) en los que se definan claramente las aptitudes, habilidades, características, valores, escolaridad y experiencia requerida para que al momento de realizar entrevistas de contratación se tenga noción de los requerimientos mínimos

que se buscan en la persona para poder desempeñarse de manera correcta en el puesto que busca.

Propuesta 3:

1. Llevar a cabo un sistema de mínimos requeridos de los insumos básicos requeridos para el servicio (Ej, huevo, leche, crema, etc.) que sirva como indicador para que al momento de realizar los pedidos al proveedor no se olvide ninguno y no se entorpezca la producción.
2. Implementar un sistema de rotación de menús (ANEXO 9), se entiende que el comedor depende de un presupuesto que define los insumos permitidos para la elaboración del menú, sin embargo se propone investigar con los proveedores sobre insumos diferentes que se ajusten al presupuesto y profundizar en la variación de técnicas de cocción y en la presentación de los platillos, para que la comida no parezca ser tan repetitiva, especialmente en el desayuno, por ejemplo: un menú con carne de cerdo en distintas presentaciones, salsas y complementos; en conjunto con esto, se propone planear también los complementos para cada tiempo de comida acorde al plato fuerte y que no sean siempre los mismos complementos (salsas, limón y tajín). Con este sistema se conoce con anticipación los ingredientes e insumos necesarios para la producción y se puede planear de manera adecuada los pedidos a proveedores.
3. Verificar diariamente al finalizar el día si se cuenta con los insumos necesarios o adicionales para el menú del día siguiente.

Para poder tener un control de inventarios adecuado es necesario que los proveedores cumplan con los requisitos solicitados por el comedor, para esto se propone redactar las políticas que comprometan la responsabilidad del proveedor con el horario de entrega acordado, calidad de productos, que los pedidos sean completos y en caso de alguna omisión o percance se avise con anticipación y se dé una respuesta inmediata. Adicionalmente para garantizar una mejor calidad, se

sugiere que estas políticas se realicen con el conocimiento de la norma oficial (NORMA Oficial Mexicana NOM-251-SSA1-2009, Prácticas de higiene para el proceso de alimentos, bebidas o suplementos alimenticio) para garantizar que se tiene cuidado en la calidad en todos los puntos de la cadena desde la orden de compra hasta la presentación del platillo al comensal.

6.3 Propuesta de mejora: Capacidad de Respuesta

Esta dimensión se refiere a la disposición para ayudar a los comensales y prestar un servicio rápido. En promedio, los comensales otorgaron una calificación de 5.07, es decir que los comensales se encuentran satisfechos con esta dimensión. Los elementos que la componen son:

- Rapidez en el servicio.
- Solicitudes especiales.
- Velocidad y calidad cuando hay saturación de comensales.

Para que la percepción de la rapidez y calidad mejore, depende en gran medida del número de trabajadores destinados al área de servicio al comensal y su desempeño, por lo que las propuestas que se plantean van encaminadas a la buena elección de personal. Otro aspecto que se debe de contemplar para que exista rapidez y calidad en el servicio es contar con la cantidad de platos, vasos y cubiertos necesarios para cantidad de comensales que entrarán.

Objetivo: Ayudar a que el proceso de servicio al comensal se lleve a cabo de manera rápida y eficaz.

Propuesta 4:

1. Asegurarse de que en cada estación se encuentre un trabajador para atender al comensal y que esté atento al servicio, asignar también un auxiliar general que se encargue de que no falte nada a la hora del servicio (comida, agua, platos, cubiertos, servilletas).
2. Implementar una bitácora semanal de inventario de loza y definir una cantidad mínima de existencia para llevar un control y así conocer de manera clara el momento en el que se deben de reponer. (ANEXO 10)
3. Si existe rotación de personal, tener claro el perfil de puesto que se solicita y sus características para poder elegir personal calificado, con experiencia y buena actitud de atención al cliente.

6.4 Propuesta de mejora: Seguridad

Esta dimensión mide la percepción de los comensales sobre el conocimiento y atención de los empleados y su habilidad para inspirar credibilidad y confianza. La calificación que le otorgaron fue de 5.77, esto indica que los comensales se encuentran satisfechos, los elementos que la componen son:

- Respuesta a dudas.
- Comodidad y seguridad al tratar con los empleados.
- Conocimiento del menú, sus ingredientes y método de preparación.
- Personal capacitado, competente y con experiencia.
- Apoyo de la gerencia a los empleados para realizar bien su trabajo.

Para mejorar la calificación de esta dimensión, se requiere que el personal del comedor se encuentre capacitado y sea de calidad.

Objetivo: Brindar información que ayude en la selección y capacitación de personal.

Propuesta 5:

1. Asegurarse de que el personal tenga el conocimiento sobre los ingredientes del menú y su método de preparación para que se puedan resolver las dudas de los comensales.
 2. Asegurarse de que el personal de cocina y servicio al comensal cuente con la experiencia necesaria para desempeñar ese puesto, ya sea desde su contratación o por medio de capacitaciones continuas.
 3. Como se menciona en propuestas anteriores, es necesario definir el perfil de cada puesto
- Es importante que el encargado del comedor se encuentre en comunicación constante con los empleados para conocer sus inquietudes y necesidades para que puedan desempeñarse de manera correcta en su puesto.

6.5 Propuesta de mejora: Empatía

Esta dimensión se encarga de medir el interés y el nivel de atención individualizada hacia el comensal. El elemento principal que compone a esta dimensión es la sensibilidad de los trabajadores hacia las necesidades individuales de los comensales. La calificación que le otorgaron fue de 5.08, es decir que se encuentran satisfechos.

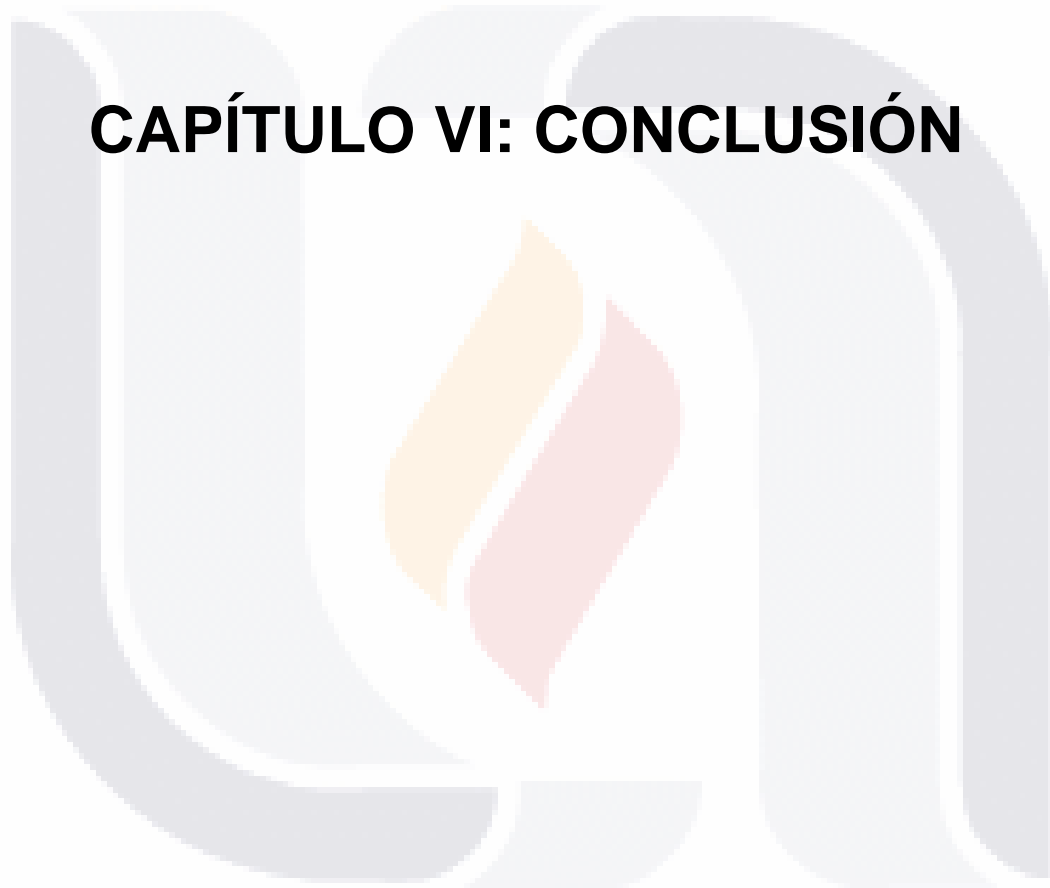
Para lograr que los comensales se sientan especiales y escuchados es necesario que el personal tenga una actitud de escucha y empatía y que exista una buena comunicación entre el comensal y el comedor.

Objetivo: Proporcionar información que ayude al encargado del comedor a mantener una línea de comunicación con los comensales.

Propuesta 6:

1. Capacitación semestral o cada que se requiera al personal sobre la importancia de una buena atención a los comensales.
2. Llevar a cabo cada seis meses un método de medición de la percepción de los comensales sobre la calidad del servicio para conocer su grado de satisfacción, esto servirá para que el personal se dé cuenta de lo que está realizando bien y lo que puede mejorar. Después de cada aplicación y análisis de resultados sería ideal que se realizara un plan de mejora con los puntos a cubrir, los pasos necesarios para lograrlo y una fecha de cumplimiento.
3. Se sugiere dar a conocer al nutriólogo del Club, los resultados sobre las inquietudes obtenidas en el cuestionario, ya que su solución depende en gran medida de las limitaciones, horarios y alimentos propuestos por él y por el presupuesto destinado a comedor. El nutriólogo juega un papel muy importante para la mejora de esta dimensión, ya que él es el intermediario entre el cliente (jugadores y personal del Club Necaxa) y el comedor, por lo que es necesario que se realicen juntas semanales o mensuales con él y cada que se conozcan los resultados de las encuestas de percepción de los comensales, ya que es él quien puede solicitar que se replantee el presupuesto destinado a comedor y es él quien puede explicar directamente a los comensales por qué se da un servicio muy general y no tan específico para cada uno de ellos).

CAPÍTULO VI: CONCLUSIÓN



Después de realizar una revisión bibliográfica para conocer de manera más profunda acerca del tema estudiado y con base en el análisis de los resultados obtenidos, se concluye que, si existe gestión de calidad en el servicio en el comedor de Fuerzas Básicas del Club Necaxa ya que la respuesta general de los comensales fue satisfactoria (5.46), esto quiere decir que de manera general si están conformes con el servicio que se les brinda o que perciben un servicio de buena calidad. Aún habiendo obtenido una respuesta favorable de parte de los participantes, se logró realizar una propuesta de mejora en la gestión de calidad del servicio del comedor LiveNatura con base en la satisfacción de sus comensales en la que se comprende de manera específica a cada una de las dimensiones del instrumento utilizado, las cuales fueron: elementos tangibles, confiabilidad, capacidad de respuesta seguridad y empatía.

Analizando de manera detallada es cuando se observó que casi la totalidad de las dimensiones estudiadas fueron calificadas de manera positiva (con una calificación por arriba de 5), esto quiere decir que el comedor si lleva a cabo sus procesos con calidad en lo que se refiere a los elementos tangibles, la confiabilidad, la capacidad de respuesta, la seguridad y la empatía, ya que sus comensales creen que el comedor lleva a cabo sus procesos con limpieza, es ordenado, es cómodo y es visualmente atractivo, también concuerdan en que la comida se sirve a tiempo y que se corrige rápidamente lo que está mal, que tienen una buena capacidad de respuesta ya que su servicio es rápido, que el personal contratado es confiable y está informado sobre los componentes del menú. Sin embargo, al analizar los resultados de la dimensión de empatía es en donde se encontró la necesidad de mejorar la relación del comedor con el comensal. Posterior a este análisis, se realizaron pruebas de correlación entre las dimensiones y la satisfacción del comensal, en donde se encontró que las dimensiones que mostraron una correlación casi perfecta de +1 fueron las dimensiones de elementos tangibles y empatía por lo que de manera seguida se les realizó una prueba de regresión lineal para demostrar su causalidad mediante una ecuación lineal y se concluye que son las que más peso tienen al momento de definir la satisfacción del comensal.

Partiendo de los resultados obtenidos en este caso práctico, se pueden derivar futuras investigaciones que ayuden a la empresa a resolver esa pequeña brecha que se refiere a las características que debe de cumplir la alimentación de un jugador, las cuales se mencionaron en la entrevista al nutriólogo, por ejemplo la adición de ítems o adaptación al modelo utilizado, para que se tome en cuenta la misma, finalizando con un modelo que sea útil para los servicios de alimentos de la misma naturaleza como el estudiado en este caso práctico.

Recomendaciones:

Tomando en cuenta lo anterior, se hace énfasis en tratar de mantener el comedor visualmente atractivo para sus comensales y trabajar para que exista una buena y constante comunicación con ellos y así lograr una mayor satisfacción. Adicionalmente, para trabajar en lo que refiere a la dimensión de empatía, es fundamental que igualmente se tenga una buena comunicación con el nutriólogo de las Fuerzas Básicas y que se trabaje de manera conjunta con él.

Para finalizar, es importante que la gerencia tenga conocimiento de los resultados obtenidos en este estudio y entienda los puntos en los que se debe de trabajar para mejorar la calidad en el servicio, los cuales se mencionan en la propuesta realizada y poder proporcionar a sus trabajadores las herramientas necesarias para lograrlo. De la misma manera es conveniente que conozca la metodología para que pueda aplicar el instrumento de manera periódica (cada 2-3 meses), como lo sugieren los autores.

Ya que el comedor cuenta con varias unidades de distinto rubro, sería interesante también en un futuro aplicarlo en todos sus comedores para que la mejora continua sea de manera general y no solamente en esta unidad.

REFERENCIAS

- Adeinat, I. (2019). Measuring service quality efficiency using DINESERV. *International Journal for Quality Research*, 13 (3), 591-604. doi: 10.24874/IJQR13.03-06
- Berdugo-Correa, C. R., Barbosa-Correa, A. R. y Prada-Angarita, L. M. (2016). Variables relevantes para la medición de la calidad percibida del servicio bancario. *DYNA*, 83 (197), 212-221. DOI: <https://doi.org/10.15446/dyna.v83n197.55426>
- Berry L., Zeithaml, V. y Parasuraman, A. (1985). Quality Counts in Services Too. *Business Horizons*, 28 (3) 44-52. DOI: 10.1016/0007-6813(85)90008-4
- Cadena-Badilla, J. M., Vega-Robles, A., Real, I. y Vásquez, J. (2016). Medición de la calidad del servicio proporcionado a clientes por Restaurantes en Sonora. México. *Ingeniería Industrial Actualidad y nuevas Tendencias*. 5 (17) 41-60. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/html/2150/215049679004>
- Cámara Nacional de la Industria Restaurantera y Alimentos Condimentados. CANIRAC. (2014).
- Cao, Y. y Kim, K. (2015). How do customers perceive service quality in differently structured fast food restaurants?. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 24 (1), 99-117. doi: 10.1080/19368623.2014.903817
- Coronel Arce, Carolina Soledad. 2016. *Calidad de servicio y grado de satisfacción del cliente en el restaurant Pizza Hut en el centro comercial Mega Plaza Lima*. (Tesis de pregrado). Universidad Señor de Sipán. Pimentel, Perú.
- Correia G., Araújo D., Fernandes L., Leão P., y Rafael P. (2012). Gestión de calidad del servicio de alimentos y bebidas. La importancia del manipulador de alimentos en la calidad del servicio hotelero de la ciudad de Joao Pessoa, Brasil. *Estudios y perspectivas en turismo*, 21(3), 763-777. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/html/1807/180724044012/>
- Eurest. Quiénes somos. Recuperado de: <http://www.eurest.es/quienes-somos/>

- García, S. (2011). *Factores que influyen para la venta de empresas de comedores industriales a inversionistas extranjeros* (Tesis doctoral). Universidad Nacional Autónoma de México, México, D.F.
- García, S. y Lacayo, M. (2017). Adquisición de empresas mexicanas por inversionistas extranjeros: Caso de comedores industriales. *Revista Global de Negocios*, 5 (4), 27-44. Recuperado de: <http://ssrn.com/abstract=2914581>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. D.F., México: Mc Graw Hill
- Horovitz, J. (2000) *Los siete secretos del servicio al cliente*. España: Pearson Education.
- Imilce, M. y Wiese, A., (2009). *Una MYPE con calidad. Guía para entender y evaluar un sistema de gestión de la calidad*. Recuperado de: http://www.uss.edu.pe/uss/eventos/JovEmp/pdf/LIBRO_CALIDAD.pdf
- ISO 9000:2000. International Organization for Standardization
- Jiménez González, Alejandra. 2008. *Modelo para determinar la satisfacción del cliente, en la micro y pequeña empresa, del municipio de Aguascalientes*. (Tesis de maestría). Universidad Autónoma de Aguascalientes. Aguascalientes, Aguascalientes.
- Kotler, P. y Keller, K. (2006) *Dirección de Marketing*. Madrid, España: Pearson Educación.
- Kristanti, M. (2019). The improvement in service quality of small-scale food service businesses in Surabaya. *Citizenship Teaching & Learning*, 14 (2), 161-175. doi: 10.1386/ctl_00003_1
- Lind, D., Marchal, W., Wathern, S. (2012). *Estadística aplicada a los negocios y la economía*. D.F., México: Mc Graw Hill
- López, P., Moreno, L., Hunot, C., Ortiz M., Aguayo, M. (2011). La enseñanza de la gestión en los servicios de alimentos. *Revista de Educación y Desarrollo*, (16), 69-78. Recuperado de: http://www.cucs.udg.mx/revistas/edu_desarrollo/anteriores/16/016_Lopez.pdf

- Luna, k. (2016). *Caracterización de la gestión de calidad de las micro y pequeñas empresas del sector servicio-rubro restaurantes en el distrito de nuevo Chimbote, 2013*. (tesis de pregrado) Universidad católica Los Ángeles de Chimbote. Chimbote, Perú.
- Organización Internacional del Trabajo. (2005). *Organización Internacional del Trabajo*. Guatemala. Recuperado de: https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_075250/lang--es/index.htm
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. y Berry, L. (1988). SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing* 64 (1), 12-40.
- Pino, L. y Bejar, S. (2008). Aspectos generales de la gestión en un servicio de Alimentación. *Renut*, 2 (6): 248-255
https://www.iidenut.org/pdf_revista_tec_libre/Renut%206/RENUT%202008%20TEC_6_248-255.pdf
- Sánchez, J. (26-02-2015). *Condusef*. Proteja su dinero. Recuperado de: <https://www.condusef.gob.mx/Revista/index.php/usuario-inteligente/educacion-financiera/492-pymes>
- Stanton, W., Etzel, M., Walker, B. (2007) *Fundamentos de Marketing*. México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Stevens, P., Knutson, B. y Patton, M. (1995) DINESERV: A tool for measuring service quality in restaurants. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 36 (2), 56-60. doi: <https://doi.org/10.1177/001088049503600226>
- Tejada Lozano, Blanca (2007). *Administración de servicios de alimentación. Calidad, nutrición, productividad y beneficios*. Medellín, Colombia: Editorial Universidad de Antioquia.
- Torres, M. y Vásquez, C. (2015). Modelos de evaluación de la calidad del servicio: Caracterización y análisis. *Compendium*, (35), 57-76. Recuperado de: http://www.ucla.edu.ve/dac/compendium/revista35/Compendium_35_2015_4.pdf



ANEXOS

ANEXO 1 Ítems de cuestionario DINSERV.per

a) Elementos tangibles	
1 TAN 1	El área de estacionamiento y los exteriores del edificio son visualmente atractivos.
2 TAN 2	El área de comedor es visualmente atractiva.
3 TAN 3	El personal es limpio, ordenado y viste apropiadamente.
4 TAN 4	La decoración del restaurante va en concordancia con la imagen y el precio.
5 TAN 5	El menú es fácil de leer.
6 TAN 6	El menú refleja la imagen del restaurante.
7 TAN 7	El área de comedor es cómoda y se puede mover fácilmente dentro de ella.
8 TAN 8	Los baños están completamente limpios.
9 TAN 9	Las áreas del comedor están completamente limpias.
10 TAN 10	Los asientos del restaurante son cómodos.
b) Fiabilidad	
11 REL 1	La comida fue servida en el tiempo prometido.
12 REL 2	El personal corrige rápidamente lo que está mal.
13 REL 3	El servicio es confiable y consistente.
14 REL 4	La factura que me proporcionaron es precisa.
15 REL 5	Me sirvieron la misma comida que pedí.
c) Capacidad de respuesta	
16 RES 1	El restaurante mantiene la velocidad y calidad cuando hay mucha gente.
17 RES 2	El restaurante proporciona un servicio rápido.
18 RES 3	El restaurante hace un esfuerzo adicional para manejar solicitudes especiales.
d) Seguridad	
19 ASS 1	Los empleados pueden responder mis preguntas por completo.
20 ASS 2	El restaurante me hace sentir cómodo y seguro al tratar con ellos.
21 ASS 3	El personal del restaurante puede y está dispuesto a brindarme información sobre los elementos del menú, sus ingredientes y los métodos de preparación.
22 ASS 4	El restaurante me hace sentir personalmente seguro.
23 ASS 5	El personal del restaurante parece estar bien capacitado, competente y con experiencia.
24 ASS 6	El restaurante parece brindar a los empleados apoyo para que puedan hacer bien su trabajo.
e) Empatía	
25 EMP 1	Los empleados son sensibles a mis necesidades y deseos individuales, en lugar de siempre depender de políticas y procedimientos.
26 EMP 2	El restaurante me hace sentir especial.
27 EMP 3	El restaurante anticipa mis necesidades y deseos individuales.
28 EMP 4	Los empleados son comprensivos y tranquilizadores si algo está mal.
29 EMP 5	El restaurante parece tener los mejores intereses de los clientes en el corazón.

ANEXO 2 Ítems de cuestionario DINESERV.perf adaptado al comedor de Fuerzas Básicas del Club Necaxa: Livenatura

a) Elementos tangibles	
1 TAN 1	El área de estacionamiento y los exteriores del edificio son visualmente atractivos.
2 TAN 2	El área de comedor es visualmente atractiva.
3 TAN 3	El personal es limpio, ordenado y viste apropiadamente.
4 TAN 4	La decoración del comedor va en concordancia con la imagen de la empresa (Livenatura).
5 TAN 5	Existe un fácil acceso al menú.
6 TAN 6	El menú refleja la imagen del comedor.
7 TAN 7	El área de comedor es cómoda y se puede mover fácilmente dentro de ella.
8 TAN 9	Las áreas del comedor están completamente limpias.
9 TAN 10	Los asientos del comedor son cómodos.
b) Fiabilidad	
10 REL 1	La comida fue servida a tiempo.
11 REL 2	El personal corrige rápidamente lo que está mal.
12 REL 3	El servicio es confiable y consistente.
13 REL 5	Me sirvieron la misma comida que me ofrecieron.
c) Capacidad de respuesta	
14 RES 1	El comedor mantiene la velocidad y calidad cuando hay mucha gente.
15 RES 2	El comedor proporciona un servicio rápido.
16 RES 3	El comedor hace un esfuerzo adicional para manejar solicitudes especiales.
d) Seguridad	
17 ASS 1	Los empleados pueden responder mis preguntas por completo.
18 ASS 2	El comedor me hace sentir cómodo y seguro al tratar con ellos.
19 ASS 3	El personal del comedor puede y está dispuesto a brindarme información sobre los elementos del menú, sus ingredientes y los métodos de preparación.
20 ASS 4	El comedor me hace sentir personalmente seguro.
21 ASS 5	El personal del comedor parece estar bien capacitado, competente y con experiencia.
22 ASS 6	La gerencia del comedor parece brindar a los empleados apoyo para que puedan hacer bien su trabajo.
e) Empatía	
23 EMP 1	Los empleados son sensibles a mis necesidades y deseos individuales, en lugar de siempre depender de políticas y procedimientos.
24 EMP 2	El personal del comedor me hace sentir especial.
25 EMP 3	El comedor anticipa mis necesidades y deseos individuales.
26 EMP 4	Los empleados son comprensivos y tranquilizadores si algo está mal.
27 EMP 5	El comedor parece tener los mejores intereses de los clientes en el corazón.

ANEXO 3 Cuestionario final para entrega a comensal

Aguascalientes, Ags. ____ de octubre de 2020.

Folio:

Comedor de Fuerzas Básicas del Club Necaxa ENCUESTA DE SATISFACCIÓN

Buen día, mi nombre es Isabel Aguilar, estudiante de la Maestría en Administración. La siguiente es una encuesta sobre la satisfacción de los comensales del comedor de Fuerzas Básicas del Club Necaxa LiveNatura. Su finalidad es recolectar información sobre la calidad del servicio que se le brinda en este comedor. Responda por favor esta encuesta de 5 minutos con algunas preguntas relacionadas con su experiencia en este lugar. Los datos recabados serán utilizados estrictamente para fines académicos.

Instrucciones: Responda las siguientes preguntas marcando con una X donde corresponda y complementando la información donde se requiera:

a) Género: Femenino Masculino

b) Edad: _____

c) Tiempo que lleva acudiendo al comedor de Fuerzas Básicas del Necaxa LiveNatura:

Menos de 6 meses

De 6 a 12 meses

De 1 a 3 años

Más de 3 años

Instrucciones: Califique a cada enunciado de la siguiente página colocando una X sobre la calificación que más se adecúe al servicio que proporciona la empresa LiveNatura. Donde 1 es totalmente en desacuerdo y 7 es totalmente de acuerdo. Recuerde que no existen respuestas correctas ni incorrectas.

		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Moderadamente en desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	Moderadamente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
		1	2	3	4	5	6	7
1	El comedor hace un esfuerzo adicional para manejar solicitudes especiales.	1	2	3	4	5	6	7
2	Los asientos del comedor son cómodos.	1	2	3	4	5	6	7
3	El comedor parece tener los mejores intereses de los clientes en el corazón.	1	2	3	4	5	6	7
4	Me sirvieron la misma comida que me ofrecieron.	1	2	3	4	5	6	7
5	La decoración del comedor va en concordancia con la imagen de la empresa (Livenatura).	1	2	3	4	5	6	7
6	El área de comedor es cómoda y se puede mover fácilmente dentro de ella.	1	2	3	4	5	6	7
7	El menú refleja la imagen del comedor.	1	2	3	4	5	6	7
8	El área de estacionamiento y los exteriores del edificio son visualmente atractivos.	1	2	3	4	5	6	7
9	El comedor me hace sentir personalmente seguro.	1	2	3	4	5	6	7
10	El comedor anticipa mis necesidades y deseos individuales.	1	2	3	4	5	6	7
11	El servicio es confiable y consistente.	1	2	3	4	5	6	7
12	El área de comedor es visualmente atractiva.	1	2	3	4	5	6	7
13	Las áreas del comedor están completamente limpias.	1	2	3	4	5	6	7
14	El personal del comedor parece estar bien capacitado, competente y con experiencia.	1	2	3	4	5	6	7
15	Los empleados pueden responder mis preguntas por completo.	1	2	3	4	5	6	7
16	El comedor me hace sentir cómodo y seguro al tratar con ellos.	1	2	3	4	5	6	7
17	La comida fue servida a tiempo.	1	2	3	4	5	6	7
18	El comedor mantiene la velocidad y calidad cuando hay mucha gente.	1	2	3	4	5	6	7
19	El personal es limpio, ordenado y viste apropiadamente.	1	2	3	4	5	6	7
20	Los empleados son sensibles a mis necesidades y deseos individuales, en lugar de siempre depender de políticas y procedimientos.	1	2	3	4	5	6	7
21	La gerencia del comedor parece brindar a los empleados apoyo para que puedan hacer bien su trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
22	Los empleados son comprensivos y tranquilizadores si algo está mal.	1	2	3	4	5	6	7
23	El personal del comedor me hace sentir especial.	1	2	3	4	5	6	7
24	El personal del comedor puede y está dispuesto a brindarme información sobre los elementos del menú, sus ingredientes y los métodos de preparación.	1	2	3	4	5	6	7
25	El comedor proporciona un servicio rápido.	1	2	3	4	5	6	7
26	Existe un fácil acceso al menú.	1	2	3	4	5	6	7
27	El personal corrige rápidamente lo que está mal.	1	2	3	4	5	6	7

Instrucciones: Si usted tiene una sugerencia para el comedor de Fuerzas Básicas Del Club Necaxa LiveNatura” describala en el recuadro:



Gracias por el tiempo que dedicó en realizar esta encuesta. Sus respuestas serán almacenadas de manera anónima y analizadas de manera conjunta con el resto de los resultados.

ANEXO 4. Entrevista al nutriólogo de Fuerzas Básicas del Club Necaxa

Alimentación del jugador

1. ¿Cuál es la finalidad principal de la nutrición de un jugador de futbol?

Se tiene que asegurar que se cubra el gasto energético del jugador, para así poder tener un desempeño sobresaliente en partidos y entrenamientos, evitar alguna posible lesión, y, mejorar su composición corporal.

2. ¿En qué se diferencia la dieta de un jugador de futbol a una dieta normal?

Dado que el futbolista es un atleta de alto rendimiento, sus necesidades energéticas son más elevadas, además que, se le debe proporcionar una dieta la cual le dé el soporte para realizar actividad mixta, es decir, tanto explosiva, como de resistencia, ésta puede incluir suplementación si así se considera necesario.

3. ¿Cómo se determina el aporte energético total de cada jugador? ¿Qué se toma en cuenta?

Se toma en cuenta la composición corporal del jugador, su posición de juego y el estado en el que se encuentra actualmente, es decir, si está en lesión, recuperación, o a tope. Los nutrimentos principales por cuidar, es tanto la proteína, que es la que nos ayuda de forma estructural y para ayudarnos a mantener un adecuado tono muscular, así como, los carbohidratos, que representan el combustible principal del deportista, éstos se encargan de proporcionar tanto energía de rápida disposición, como la recuperación del glucógeno muscular.

4. ¿Cuál es el rango de calorías que debe de aportar la dieta de un jugador de futbol?

Dado que, el gasto energético es elevado, no se recomienda que sea menor a 2000 Kcal, ya que, esto podría comprometer al jugador y bajar su rendimiento, o en el peor de los casos, detonar algún tipo de lesión, las condiciones de cada jugador son muy variables es por lo que tendremos diversos requerimientos, pero éstos podrían llegar a rondar las 4000 Kcal.

5. ¿Cuáles son los nutrientes que debe de contener la dieta de un jugador de futbol?

Proteína (leucina, beta-alanina, creatina), carbohidratos, tanto simples como compuestos, complejo B, hierro, calcio, Vitamina D, cafeína, ácidos grasos esenciales entre otros.

6. ¿En qué proporción se distribuyen los macronutrientes en la dieta de un jugador de fútbol?

No existe como tal una relación “adecuada” de los mismos, sus requerimientos se calculan con base en los gramos de proteína (1.5 – 2.2 g/kg) y carbohidratos (3.5 – 6g/kg), dependiendo las necesidades y condiciones del jugador.

7. ¿En cuáles alimentos se encuentran cada uno de los nutrientes de una dieta completa?

En alimentos de origen animal, asegurando el aporte de proteína de alto valor biológico, huevo, lácteos y carne, aunque, los días de partido, se prefiere evitar las carnes rojas. Cereales y pastas, que nos ayudarán a disponer de energía en el corto plazo, así como recuperar reservas de glucógeno muscular. Variedad de frutas y verduras en comidas principales, y colaciones, de esta manera nos aseguramos de complementar el aporte de vitaminas y minerales esenciales.

8. ¿Cuántos tiempos de comida al día debe de realizar un jugador de fútbol y cuáles son sus características?

Como mínimo se recomienda que además de los tres principales tiempos de comida (Desayuno, comida, cena), en los cuales se procura que la dieta sea completa e incluya de todos los grupos de alimentos, el jugador realice una recarga posterior a la actividad física, para recuperación muscular, en ella se procura el consumo de carbohidratos simples y complejos en combinación, así como una pequeña dosis de proteína.

9. ¿Existen requerimientos de dieta especial o cambios en la alimentación previo y después de un entrenamiento? (Horarios, requerimientos de nutrientes, tiempos de comida)

Previo a la actividad se recomienda el aporte de Creatina (5g), o Cafeína (3mg/kg) para aumentar la resistencia durante la misma, además se puede complementar con beta Alanina (4-6 g), que funciona como precursor de Carnosina, y ésta a su vez, mejora la contracción muscular. Posteriormente se requiere la utilización de carbohidratos complejos para recuperación del glucógeno muscular, además de ingesta intermitente de proteína para regeneración muscular.

10. ¿Existen requerimientos de dieta especial o cambios en la alimentación previo y después de un partido? (Horarios, requerimientos de nutrientes, tiempos de comida)

Muy similar al punto anterior, sólo que además de estas estrategias, se prefiere para el día de partido, evitar carnes rojas, además de un consumo moderado a bajo de

verduras, así como suprimir aderezos, adobos, salsas, y cualquier método de preparación que pudiera retardar la digestión de los alimentos o distender al jugador.

11. ¿Cuáles características se deben de cumplir al momento de elegir la fuente de proteína de la dieta del jugador?

Es importante cubrir una amplia variedad de aminoácidos, así que, además de los proporcionados mediante suplementación, se prefieren principalmente las que provienen de origen animal, aunque las de origen vegetal también son utilizadas.

12. ¿Cuáles características se deben de cumplir al momento de elegir la fuente de hidratos de carbono de la dieta del jugador?

Antes de la actividad se prefieren simples para tener energía disponible, durante la actividad (medio tiempo), se le proporcionan al jugador tanto simples como la combinación de ambos mediante geles, ya que esta unión genera que haya una rápida absorción, y por tanto, energía casi inmediata, posterior al partido y en el resto del tiempo se prefieren complejos, para promover recuperación.

13. ¿Cuáles características se deben de cumplir al momento de elegir la fuente de lípidos de la dieta del jugador?

Se prefiere el aporte de ácidos grasos esenciales (pescado, frutos secos), ya que se requiere un adecuado funcionamiento hormonal, de transporte, y señalizador.

14. ¿Cuáles son los métodos de cocción permitidos al elaborar el platillo de un jugador de futbol?

Se prefieren métodos que promuevan una facilitada digestión por parte del jugador (asados, a la plancha, al vapor), ya que el cuerpo de un atleta de alto rendimiento se vuelve una “máquina” de constante carga y descarga.

15. ¿Son necesarios los suplementos alimenticios? ¿Por qué?

Pueden ser prescindibles, hay jugadores que con una adecuada ingesta de alimentos llegan a cubrir sus requerimientos, aunque de igual manera se pueden llegar a utilizar, siempre y cuando cubran las certificaciones necesarias, en cambio, hay otros jugadores a los cuales se les indica, como soporte para poder equilibrar las condiciones con el resto de los jugadores, o bien, siempre y cuando se demuestre con soporte científico que representan un beneficio en el rendimiento del jugador.

16. Para la hidratación de un jugador, ¿es recomendable el consumo de bebidas con electrolitos?

Muy recomendable, aunque no en cualquier momento, es importante un monitoreo del estado de hidratación del jugador, y éste se puede hacer desde el aspecto de su orina, a mayor saturación de color, se sugiere un peor estado de hidratación, y es aquí donde se recomienda su uso.

17. ¿Cuánta agua, aproximadamente debe de beber un jugador al día?

Consumir al menos 2 litros de agua, la cantidad máxima va regulada por la pérdida de líquidos y el desgaste del jugador, y puede rebasar los 3 o 3.5 litros por día.

Comedor deportivo

18. ¿Cuáles son las características que cree que debe de tener el comedor de un jugador de futbol?

Inocuidad en cada una de sus áreas y procesos, alimentos de la mejor calidad, así como, un ambiente agradable.

19. ¿De qué manera trabaja en conjunto con el comedor LiveNatura para poder brindar el servicio necesario a los jugadores?

Haciendo la solicitud con el tiempo debido, de la cantidad de platillos, así como informar al personal de comedor cuando hay fechas extraordinarias (días de partido, entrenamientos imprevistos, salidas de la ciudad) que requieran cambios puntuales, ellos me brindan apoyo para que los itinerarios se cumplan en tiempo y forma.

20. ¿Considera que el comedor actual cumple con las características que mencionó anteriormente?

La mayoría de las veces, dado que, por motivos de calendarización e itinerario de partidos, y por ser un club deportivo, estamos sujetos a cambios de última hora, los cuales se han podido respaldar en la mayoría de las veces por el comedor.

21. ¿Considera que es importante que el jugador esté satisfecho con el servicio que le proporciona el comedor?

Definitivamente, ya que el desempeño del jugador y lo que se plasma dentro del campo de juego, va respaldado por todas y cada una de las áreas que conformamos el club, por y para beneficio en común.

22. ¿Considera que el servicio que brinda el comedor LiveNatura a los jugadores de Fuerzas Básicas es de calidad?

Lo ha sido en la gran mayoría de ocasiones.

23. ¿Se encuentra satisfecho con el servicio proporcionado por el comedor LiveNatura?

Si.

24. ¿Tiene alguna recomendación o sugerencia para la mejora del servicio del comedor LiveNatura?

De momento, considero que dadas las condiciones en las que se ha tenido que trabajar, el comedor ha estado a la altura.



ANEXO 5. Inventario de bienes

Fecha de elaboración de inventario: Enero de 2021		Responsable de los bienes:					
Foto	Cantidad	Tipo de bien	Descripción del bien	Dimensiones (longitud, ancho y alto) (cm)	Estado-bien: actual	Ubicación física del bien	Valor (aprox)
MOBILIARIO							
	9	Mesa	Mesa de plástico plegable	185x75x75	Malo	Comedor de Fuerzas Básicas del Club Necaxa	\$3
	27	Silla	Sillas marca tonto de colores rojos y blancas	48x42x75	Buena	Comedor de Fuerzas Básicas del Club Necaxa	\$1

ANEXO 6. Calendario de mantenimiento y reposición de bienes



■ Reposición
■ Mantenimiento

ANEXO 7. Bitácora de salud e higiene personal

Semana del:		18 al 24 de enero de 2021												SI 1									
Unidad:		Comedor de Fuerzas Básicas del Club Necos												NO 0									
Turno:		Matutino												NA 0									
Supervisor:																							
Nombre del colaborador:																							
Puesto:																							
Gerente			Supervisor de calidad			Cocinero			Asista de cocina			Asista general			Atmósferista general			Limpieza			Asista general Limpia		
El personal deberá:																							
Excluirse de cualquier operación en la que pueda contaminar el producto si presenta:																							
Tos frecuente																							
Secreción nasal																							
Diarrea																							
Vómito																							
Fiebre																							
Idonecia																							
Lesiones en áreas corporales que entran en contacto directo con los alimentos y bebidas																							
Calzado																							
Limpio																							
zapato antideslizante																							
Uniforme																							
Limpio																							
Completo																							



ANEXO 8. Perfiles de puestos

Descripción de puestos de trabajo	
LiveNatura	
1. Información general del puesto:	
Título del puesto:	Auxiliar general (loza) Código:
Unidad:	Comedor Fuerzas Básicas Necaxa Nombre del titular:
Jornada laboral:	Lunes a sábado de 9:00 am a 18:00 pm
	<input type="checkbox"/> Tiempo Completo <input checked="" type="checkbox"/> Medio tiempo <input type="checkbox"/> Horas: _____
Reporta a:	Supervisa a:
Gerente de unidad Supervisor de calidad	
2. Objetivo del puesto	
Mantener área de loza limpia. Mantener platos, vasos, tazones y cubiertos limpios.	
3. Funciones:	
Lavar platos, vasos, tazones y cubiertos. Lavar ollas, cazuelas y herramientas de cocina. Mantener área de trabajo limpia y ordenada. Apoyar en necesidades durante el servicio.	
4. Requisitos mínimos de ingreso al puesto:	
Educación:	Educación media superior- Bachillerato tecnológico.
Género:	Indistinto
Edad:	20 años o más.
Idiomas:	No es indispensable
Experiencia laboral:	Indispensable experiencia en comedor industrial o puesto similar de al menos 6 meses.
Conocimientos:	
Habilidades y actitudes:	Organización, disciplina, capacidad para trabajar en equipo, honestidad, respeto a las normas, paciencia, puntualidad, responsabilidad.
5. Responsabilidades:	
Responsabilidad económica	Ninguna
Responsabilidad técnica:	Asegurarse de que la loza y las herramientas de cocina se encuentren limpias.
Herramientas que utiliza:	Herramientas de limpieza
Condiciones de trabajo:	100% operación

Descripción de puestos de trabajo	
LiveNatura	
1. Información general del puesto:	
Título del puesto:	Auxiliar general (limpieza) Código:
Unidad:	Comedor Fuerzas Básicas Necaxa Nombre del titular:
Jornada laboral:	Lunes a sábado de 8:00 am a 17:00 pm
	<input type="checkbox"/> Tiempo Completo <input checked="" type="checkbox"/> Medio tiempo <input type="checkbox"/> Horas: ____
Reporta a:	Supervisa a:
Gerente de unidad	
Supervisor de calidad	
2. Objetivo del puesto	
Mantener área de cocina y salón limpia.	
3. Funciones:	
Limpiar área de cocina. Limpiar área de salón/comedor Mantener mesas y sillas limpias. Mantener pisos limpios. Mantener mesa de agua limpia. Mantener servilleteros limpios. Dosificar químicos de limpieza de acuerdo a su ficha técnica.	
4. Requisitos mínimos de ingreso al puesto:	
Educación:	Educación media superior- Bachillerato tecnológico.
Género:	Indistinto
Edad:	20 años o más.
Idiomas:	No es indispensable
Experiencia laboral:	Indispensable experiencia en comedor industrial o puesto similar de al menos 6 meses.
Conocimientos:	Habilidades matemáticas
Habilidades y actitudes:	Organización, disciplina, capacidad para trabajar en equipo, honestidad, respeto a las normas, paciencia, puntualidad, responsabilidad.
5. Responsabilidades:	
Responsabilidad económica	Ninguna

Descripción de puestos de trabajo
LiveNatura

1. Información general del puesto:

Título del puesto:	Auxiliar general (Almacén)	Código:	
Unidad:	Comedor Fuerzas Básicas Necaxa	Nombre del titular:	
Jornada laboral:	Lunes a sábado de 7:00 am a 18:00 pm		
	<input type="checkbox"/> Tiempo Completo	<input checked="" type="checkbox"/> Medio tiempo	<input type="checkbox"/> Horas: _____
Reporta a:	Supervisa a:		
Gerente de unidad			
Supervisor de calidad			

2. Objetivo del puesto

Recibir, organizar y almacenar materias primas e insumos necesarios para la elaboración de alimentos.

3. Funciones:

Registro de bitácoras de recepción de materia prima.
 Lavar frutas y verduras antes de su almacenamiento.
 Limpiar abarrote antes de su almacenamiento.
 Retirar todos los empaques de papel o cartón que vienen en las materias primas.
 Organizar y almacenar materias primas con sistema de primeras entradas primeras salidas.
 Mantener área de trabajo limpia y ordenada.
 Apoyar en necesidades durante el servicio.

4. Requisitos mínimos de ingreso al puesto:

Educación:	Educación media superior- Bachillerato tecnológico.
Género:	Indistinto
Edad:	25 años o más.
Idiomas:	No es indispensable
Experiencia laboral:	Indispensable experiencia en comedor industrial o puesto similar de al menos 6 meses.
Iniciativa para el proceso de toma de decisiones	Proactivo, carácter positivo.
Conocimientos:	Conocimiento de la NOM-251-SSA1-2009 y NMX-F-605-NORMEX-2004, seguridad alimentaria.
Habilidades y actitudes:	Organización, disciplina, capacidad para trabajar en equipo, honestidad, respeto a las normas, paciencia, puntualidad, responsabilidad.

5. Responsabilidades:

Responsabilidad	
------------------------	--

Descripción de puestos de trabajo
LiveNatura

1. Información general del puesto:

Título del puesto:	Auxiliar de cocina	Código:	
Unidad:	Comedor Fuerzas Básicas Necaxa	Nombre del titular:	
Jornada laboral:	Lunes a sábado de 7:00 am a 16:00 pm		
	<input type="checkbox"/> Tiempo Completo	<input checked="" type="checkbox"/> Medio tiempo	<input type="checkbox"/> Horas: _____
Reporta a:	Supervisa a:		
Gerente de unidad Supervisor de calidad Encargado de cocina			

2. Objetivo del puesto

Apoyar en la elaboración de alimentos para el servicio.

3. Funciones:

Seguir instrucciones de encargado de cocina.
Realizar las tareas que le asignó el encargado de cocina.
Limpieza de área de trabajo.
Apoyar en necesidades durante el servicio.
Mantener en orden el área de trabajo.

4. Requisitos mínimos de ingreso al puesto:

Educación:	Educación media superior- Bachillerato tecnológico.
Género:	Indistinto
Edad:	20 años o más.
Idiomas:	No es indispensable
Experiencia laboral:	Indispensable experiencia en cocina de al menos 6 meses.
Conocimientos:	Técnicas de cocina y preparación de alimentos.
Habilidades y actitudes:	Organización, disciplina, capacidad para trabajar en equipo, honestidad, respeto a las normas, paciencia, puntualidad, responsabilidad.

5. Responsabilidades:

Responsabilidad económica	Ninguna
Responsabilidad técnica:	Elaboración de alimentos en tiempo y de manera higiénica.

Descripción de puestos de trabajo
LiveNatura

1. Información general del puesto:

Título del puesto:	Supervisor de calidad	Código:	
Unidad:	Comedor Fuerzas Básicas Necaxa	Nombre del titular:	
Jornada laboral:	Lunes a sábado de 7:00 am a 16:00 pm		
	<input type="checkbox"/> Tiempo Completo	<input checked="" type="checkbox"/> Medio tiempo	<input type="checkbox"/> Horas: _____
Reporta a:	Supervisa a:		
Gerente de unidad	Encargado de cocina	Cocinero TM	
Gerente de calidad (Guadalajara)	Auxiliar general (almacén)	Cocinero TV	
	Auxiliar general (limpieza)	Auxiliar cocina (cocina fría)	
	Auxiliar general (loza y cochambre)		

2. Objetivo del puesto

Gestionar actividades y procesos de calidad necesarios para la operación del servicio de alimentación.

3. Funciones:

Dar seguimiento a los procesos y buenas prácticas de manejo higiénico de alimentos.

Verificar la dosificación de los químicos.

Registro de bitácoras de toma de temperatura de cocción, recalentado, baño maría línea caliente y línea fría con base en los lineamientos de la NMX-F-605.

Registro de bitácoras de toma de temperatura de refrigeradores y congeladores con base en los lineamientos de la NMX-F-605.

Registro de bitácora de limpieza.

Supervisar la recepción de materia prima con base en los lineamientos de la NMX-F-605.

Supervisar limpieza y suministro de químico a retenes de desinfección.

Apoyar en necesidades durante el servicio.

Toma de muestras testigo

Seguimiento y control de plagas. Mantener bitácoras de control de plagas en orden. Contacto con proveedor de control de plagas.

Supervisar de proveedor de control de plagas que cumpla con los requisitos necesarios.

Supervisar el lavado de manos de los colaboradores.

Supervisar salud e higiene de los colaborados.

Coordinar calendario de limpieza.

Implementación de calendario y seguimiento de análisis microbiológicos.

Análisis de cloro en agua.

Descripción de puestos de trabajo
LiveNatura

1. Información general del puesto:

Título del puesto:	Gerente de unidad	Código:	
Unidad:	Comedor Fuerzas Básicas Necaxa	Nombre del titular:	
Jornada laboral:	Lunes a sábado de 7:00 am a 18:00 pm		
	<input checked="" type="checkbox"/> Tiempo Completo	<input type="checkbox"/> Medio tiempo	<input type="checkbox"/> Horas: _____
Reporta a:	Supervisa a:		
Gerente de operaciones (Guadalajara)	Supervisor de calidad	Cocinero TM	
Departamento de contabilidad (Guadalajara)	Encargado de cocina	Cocinero TV	
Departamento de compras (Guadalajara)	Auxiliar general (almacén)	Auxiliar cocina (cocina fría)	
Departamento de recursos humanos (Guadalajara)	Auxiliar general (limpieza)		
	Auxiliar general (loza y cochambre)		

2. Objetivo del puesto

Planificar, organizar y gestionar las actividades y procesos necesarios para el servicio de alimentación.

3. Funciones:

Administración de comedor industrial y de personal.
 Supervisión de personal.
 Elaboración, planeación e innovación de menú.
 Elaboración de reportes administrativos.
 Manejo de efectivo.
 Prospección y relación con proveedores.
 Gestión de calidad en el servicio.
 Auditoría de calidad.
 Prospección de trabajadores.
 Coordinar y calendarizar junto con el supervisor de calidad capacitación al personal.
 Supervisar el servicio, asegurar buena atención y satisfacción al comensal.
 Mantener relación y contacto con la empresa en donde se presta el servicio.
 Costeo de menú.

4. Requisitos mínimos de ingreso al puesto:

Educación:	Lic. en Nutrición, Lic. en Gastronomía
Género:	Indistinto
Edad:	25 años o más

Descripción de puestos de trabajo
LiveNatura

1. Información general del puesto:

Título del puesto:	Encargado de cocina	Código:	
Unidad:	Comedor Fuerzas Básicas Necaxa	Nombre del titular:	
Jornada laboral:	Lunes a sábado de 7:00 am a 16:00 pm		
	<input type="checkbox"/> Tiempo Completo	<input checked="" type="checkbox"/> Medio tiempo	<input type="checkbox"/> Horas: _____
Reporta a:	Supervisa a:		
Gerente de unidad	Cocinero turno matutino Cocinero turno vespertino Auxiliar cocina (cocina fría)		

2. Objetivo del puesto

Planificar, organizar y gestionar las actividades y procesos necesarios para la elaboración del menú.

3. Funciones:

Planear y organizar a los subordinados para la elaboración del menú y sus complementos.
Elaborar requisición de insumos.
Supervisión de personal.
Asegurar higiene y limpieza en el proceso de elaboración de los alimentos.
Decoración de insertos en línea de servicio.
Tener siempre surtida la comida del baño maría y línea fría.
Apoyar en necesidades durante el servicio.
Limpieza de área de trabajo.

4. Requisitos mínimos de ingreso al puesto:

Educación:	Lic. en gastronomía, Lic. en turismo, Carrera técnica de Chef.
Género:	Indistinto
Edad:	25 años o más.
Idiomas:	No es indispensable
Experiencia laboral:	Indispensable experiencia en dirección de personal, cocina y comedor industrial de al menos 2 años.
Iniciativa para el proceso de toma de decisiones	Proactivo, carácter positivo.
Conocimientos:	Conocimiento de la NOM-251-SSA1-2009 y NMX-F-605-NORMEX-2004, seguridad alimentaria, cocina y preparación de alimentos. requerimientos de insumos para elaboración de menú. Técnicas de cocina y

Descripción de puestos de trabajo	
LiveNatura	
1. Información general del puesto:	
Título del puesto:	Cocinero
Unidad:	Comedor Fuerzas Básicas Necaxa
Jornada laboral:	Lunes a sábado de 7:00 am a 16:00 pm o 12:00pm a 20:00pm
	<input type="checkbox"/> Tiempo Completo <input checked="" type="checkbox"/> Medio tiempo <input type="checkbox"/> Horas: _____
Reporta a:	Supervisa a:
Gerente de unidad	
Encargado de cocina	
2. Objetivo del puesto	
Apoyar en la elaboración de alimentos para el servicio.	
3. Funciones:	
Seguir instrucciones de encargado de cocina. Realizar las tareas que le asignó el encargado de cocina. Limpieza de área de trabajo. Apoyar en necesidades durante el servicio. Mantener en orden el área de trabajo.	
4. Requisitos mínimos de ingreso al puesto:	
Educación:	Educación media superior- Bachillerato tecnológico.
Género:	Indistinto
Edad:	20 años o más.
Idiomas:	No es indispensable
Experiencia laboral:	Indispensable experiencia en cocina de al menos 1 año.
Iniciativa para el proceso de toma de decisiones	Proactivo, carácter positivo.
Conocimientos:	Técnicas de cocina y preparación de alimentos.
Habilidades y actitudes:	Capacidad de comunicación, organización, disciplina, capacidad para trabajar en equipo, honestidad, respeto a las normas, paciencia, puntualidad, responsabilidad.
5. Responsabilidades:	
Responsabilidad económica	Ninguna
Responsabilidad técnica:	Elaboración de alimentos en tiempo y de manera higiénica.

ANEXO 9. Formato rotación de menús

Ciclo	Febrero								
Días de mes	28								
Semana	4.1								
Mínimo de platos por 1 semana	20	6	6	6	6	6	6	6	6
Número de semanas	1	0	0	0	1	1	2	1	1
Total	28	1	2	1	2	6	6	3	3
	Fruta de temporada	Bebidas	Complementos	Comida	Carbosa	Plato fuerte	Otro desayuno		
	Frutero		Desayuno	Comida	Cena 1	Cena 2	Plato fuerte	Otro desayuno	
Fruta	Agua de piña con azúcar	Salsas y limón	Salsas y limón	Salsas y limón	Staff adentro	Salsas y limón	Tostada	Conozna Margante	Huevo con tortilla
Guayaba	Agua de guayaba								Huevo con ajitos
Lima	Agua de limón								Sándwich margante
Limon	Agua de limón								Molletes con jamón
Mandarina	Agua de mandarina								Waffle am.1
Mango	Agua de mango								Limo emp
Melón	Agua de melón								
Naranja	Agua de naranja								
Papaya	Agua de papaya								
Piña	Agua de piña								
Pisano	Agua de pisano								
Sandía	Agua de sandía								
Tamarindo	Agua de tamarindo								
Tanaja	Agua de tanaja								
	1 Agua de leche								
	1 Agua de limón con tibia								
	1 Agua de pepino con limón								
	1 Agua de hortaliza								



ANEXO 10. Inventario de loza 2021

Inventario semanal de loza					
Unidad: Comedor de Fuerzas Básicas del Necaxa					
Enero					
Responsable:					
Fecha	02-ene-21	09-ene-21	16-ene-21	23-ene-21	30-ene-21
Artículo	Cantidad				
Cuchara sopera					
Tenedor					
Cuchillo					
Vaso					
Plato trinche					
Tazón					
Febrero					
Responsable:					
Fecha	06-feb-21	13-feb-21	20-feb-21	27-feb-21	N/A
Artículo	Cantidad				
Cuchara sopera					N/A
Tenedor					N/A
Cuchillo					N/A
Vaso					N/A
Plato trinche					N/A
Ene-abril Mayo-Ago Sep-Dic +					