



CARRERA: LICENCIATURA EN TURISMO.

TRABAJO DE DIPLOMA.

Título: Procedimiento para mejorar la calidad de la restauración en el Parque El Cubano, Complejo Gaviota. Procedure to improve the quality of restoration in El Cubano Park, Gaviota Complex.

Autora: Yaremis Julia Fustel Rodríguez.

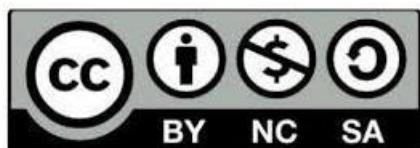
Tutora: Dra. C. Anayansi Albert Rodríguez.

Sancti Spíritus
Año
2023
Copyright©UNISS

Este documento es Propiedad Patrimonial de la Universidad de Sancti Spíritus “José Martí Pérez”, y se encuentra depositado en los fondos del Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación “Raúl Ferrer Pérez”, subordinado a la Dirección General de Desarrollo 3 de la mencionada casa de altos estudios.

Se autoriza su utilización bajo la licencia siguiente:

Atribución- No Comercial- Compartir Igual



Para cualquier información, contacte con:

Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación “Raúl Ferrer Pérez”.

Comandante Manuel Fajardo s/n, esquina a Cuartel, Olivos 1. Sancti Spíritus.

Cuba. CP. 60100

Teléfono: **41-334968**

AGRADECIMIENTOS

A mi tutora Anayansi, por su esfuerzo y preocupación, por su amistad, sus principios y valores.

Al profesor Oscar por su apoyo incondicional en estos cinco años.

A los profesores del CUM Trinidad, por contribuir a mi formación.

DEDICATORIA

A mi madre, sin el apoyo de ella simplemente no lo hubiera podido lograr ya que siempre ha estado allí en cada momento importante.

A mis padres, por su entrega y sacrificio, por su ejemplo, dedicación, por confiar siempre en mí.

A mi esposo por su apoyo incondicional.

Resumen

Para el turismo en Cuba, la elaboración y servicio de alimentos, en los últimos años, se ha desarrollado aceleradamente, para lo cual se presentan mercados competitivos con clientes cada día más exigentes, por ello se hace necesario introducir elementos de calidad a través de métodos flexibles y seguros, capaces de brindar productos y servicios diferenciados, donde se perciba la excelencia y profesionalidad de las entidades prestadoras de servicios. La investigación se realizó con el objetivo proponer un procedimiento que posibilite la mejora continua de la calidad de los servicios de Restauración en el del Parque El Cubano, perteneciente al Complejo turístico Gaviota, para ello se emplearon métodos y técnicas: el analítico - sintético, entrevistas, encuestas, revisión de documentos, matriz DAFO, entre otros. Se pudo detectar un conjunto de problemas considerados puntos vulnerables que atentan contra un eficiente desempeño de la gestión de la calidad en el departamento de Alimentos y Bebidas, que inhiben la satisfacción del cliente, sobre la base de los problemas detectados y el marco teórico referencial, se propuso un procedimiento encaminado a la mejora continua de los servicios de restauración que facilite la plena satisfacción del cliente externo, contribuyendo a elevar los resultados.

Palabras claves: calidad, restauración, procedimiento

Abstract

For tourism in Cuba, the preparation and service of food, in recent years, has developed rapidly, for which competitive markets are presented with increasingly demanding clients, which is why it is necessary to introduce quality elements through methods flexible and secure, capable of providing differentiated products and services, where the excellence and professionalism of the service-providing entities is perceived. The research was carried out with the objective of proposing a procedure that enables the continuous improvement of the quality of the Restoration services in the El Cubano Park, belonging to the Gaviota Tourist Complex, for this methods and techniques were used: analytical - synthetic, interviews , surveys, document review, SWOT matrix, among others. It was possible to detect a set of problems considered vulnerable points that threaten efficient performance of quality management in the Food and Beverage department, which inhibit customer satisfaction, based on the problems detected and the theoretical reference framework. A procedure was proposed aimed at the continuous improvement of restaurant services that facilitates the full satisfaction of external customers, contributing to increasing results.

Key words: quality, restoration, procedure

Índice

Introducción	1
Capítulo I Marcos Teórico	6
Capítulo II. Diagnóstico	19
Capítulo III. Resultados	26
Conclusiones	42
Recomendaciones	43
Bibliografía	44
Anexos	

Introducción

El desarrollo del turismo genera impactos positivos palpables en la economía, en el ámbito socio cultural y el medioambiental donde las entidades turísticas destinadas a la prestación de servicios generan empleos e ingresos. Las instalaciones destinadas al alojamiento no están exentas de ello y lo valoran como un negocio altamente lucrativo y lo toman como oportunidad, por lo que, este sector constituye uno de los sectores de mayor crecimiento en gran número de países, específicamente en países en vías de desarrollo (Martínez, 2008).

A su vez López (2017) refiere que el turismo es un factor importante para el desarrollo socioeconómico de un país, dada la diversidad de actividades favorables que traen bonanzas económicas, cada vez se denota un mayor crecimiento y eficiencia al ser una actividad que canaliza una inversión para producir una expansión económica general; genera asimismo un mercado de empleos diversificado con una inversión relativamente baja en comparación con otros sectores de la economía; genera una balanza de pagos favorables y sobre todo desarrolla las actividades económicas locales.

El turista del siglo XXI exige una buena, flexible y variada oferta de servicios que les permita satisfacer todas sus expectativas y hobbies, por lo que deja de ser un consumidor de servicios para convertirse en consumidor de experiencias, es decir, en este sentido, hoy el producto no es sólo el hotel, sino también la cadena de valor que aporta los servicios, en su apoyo al producto y hacen que éste llegue al cliente (Arrechea 2021).

Los indicadores de rentabilidad y eficiencia deben ser monitoreados por el directivo de la industria turística quien debe enfocarse a crear, mantener y articular una visión del futuro para su empresa que le permita no solo mantenerse sino avanzar a posiciones reconocidas dentro de la competencia.

Concebir diferentes maneras de abordar los procesos empresariales de trabajo y desarrollar las habilidades necesarias para enfrentar la gestión de estos, se establece como una competencia directiva imprescindible para alcanzar el éxito.

Un área de restauración (Alimentos y Bebidas), bien operada influye en la satisfacción de los huéspedes, al grado de ser un factor decisivo para crear una abundante clientela repetitiva.

Adicionalmente, si es bien administrada, es una fuente generadora de utilidades que se suman, a las que generan las restantes áreas del restaurante. Montesinos, (2006) alega que el área de restauración ha evolucionado en forma sorprendente, en la Universidad de Cornell el ingreso mundial por Alimentos y Bebidas es cuatro veces mayor al del hotelería; asimismo, los ingresos que aporta como departamento son aproximadamente del 60 por ciento en los totales de la instalación.

El área de restauración constituye un atractivo turístico que motiva a visitar determinados lugares, reflejan la gastronomía, cultura y tradiciones de las zonas donde se ubican, hoy en día existe una gran variedad y tipos de restauración donde se ofrece la comida y bebidas para ser consumidas en el mismo local por un valor (Vázquez, Hernández y Dancausa, 2016).

En la ciudad de Trinidad el desarrollo del turismo ha ido dando pasos agigantados, pero estos aún son insuficientes como se refleja en la Política de Desarrollo del Ministerio del Turismo (MINTUR) en el territorio, donde se considera necesario potenciar la calidad de los servicios que actualmente se ofertan. Dentro del desarrollo turístico el Grupo Gaviota juega un decisivo papel, pero aún no alcanzan los niveles deseados.

La unidad extrahotelera del Complejo turístico Topes de Collantes fue creada por la Resolución 72/2008, el Restaurante Los Almendro se encuentra ubicado en áreas interna del Parque, su diseño constructivo está en armonía con el resto del conjunto en el que se encuentre situado integrado al ambiente arquitectónico y natural del lugar.

El servicio de restauración ha sido históricamente uno de los elementos donde se han detectado mayor cantidad de insatisfacciones por parte de los clientes.

A partir de varios diagnósticos realizados, así como visitas de control y resultados de encuestas aplicadas a clientes internos como externos se han detectado un conjunto de problemas considerados puntos vulnerables que atentan contra un eficiente desempeño de la gestión de la calidad en la actividad de Alimentos y Bebidas, los cuales se consideraron como puntos de partida para el desarrollo de la presente investigación.

- ✓ Falta de organización dentro del sistema de restauración relacionado con el servicio y sus modalidades.
- ✓ Escasa variedad y calidad en la oferta.
- ✓ Insuficientes activos fijos indispensables para brindar los servicios de alimentos y bebidas, que garanticen los estándares establecidos.

Lo anteriormente expuesto constituye la **situación problemática**, todo ello repercute en la eficiencia del sistema y trae consigo deficiencias mostradas en los niveles de satisfacción de sus clientes sobre los servicios gastronómicos que se prestan.

Del análisis anteriormente realizado se define como **problema científico**, ¿Es posible mejorar la calidad de los servicios de alimentos y bebidas en el Parque El Cubano?

Objetivo general:

Proponer un procedimiento que posibilite la mejora continua de la calidad de los servicios de Restauración en el del Parque El Cubano, perteneciente al Complejo turístico Gaviota.

Objetivos específicos:

1. Determinar el marco teórico referencial, donde se aborden los aspectos teóricos fundamentales que sustenten la investigación y permitan la solución del problema científico que se plantea a partir de la consulta de literatura nacional e internacional sobre el tema.
2. Diagnosticar la actividad de Alimentos y Bebidas en el Parque El Cubano, perteneciente al Complejo turístico Gaviota.
3. Plantear un procedimiento para el mejoramiento continuo de los servicios de Restauración en el Parque El Cubano, perteneciente al Complejo turístico Gaviota.

La realización de la investigación demandó la utilización de la metodología cualitativa centrada en un estudio descriptivo del objeto de estudio. Para el logro de los objetivos planteados se utilizaron métodos y técnicas tales como:

Del Nivel teórico

Análisis- síntesis: De la información necesaria a partir de la revisión de bibliografía y documentación especializada.

Histórico-lógico: se emplea al hacer un análisis de cómo ha evolucionado la planeación estratégica y los aspectos que se tienen en cuenta en la elaboración del diagnóstico estratégico.

Inductivo-deductivo: Para diagnosticar al área de restauración del Parque El Cubano y realizar generalizaciones entre los elementos investigados desde lo particular a lo general.

Del nivel empírico

Observación participante: esta técnica le permite al investigador analizar cómo se desenvuelven cada uno de los sujetos en interacción con sus contextos y las especificidades de cada uno, además de corroborar o refutar un punto de vista personal, su visión del fenómeno conjuntamente con el resto de las técnicas aplicadas.

Análisis de documentos: es una técnica que proporciona datos que no están contaminados y permite conocer sobre el desarrollo evolutivo de la empresa, su adelanto económico, la efectividad de las prácticas de gestión del Capital Humano.

La DAFO contribuye el análisis interno y externo, por demás ayuda a fijar y/o modificar la dirección, por ser una moderna herramienta para el análisis de situaciones (Koontz & Weihrich, 2001).

Esta investigación está estructurada en tres capítulos: en el primero se exponen los fundamentos teóricos del trabajo relativos a la importancia de la calidad como elemento estratégico para el desarrollo de un servicio de calidad en la empresa turística, específicamente en lo que se refiere a la restauración. Se plantea la evolución histórica de la calidad en los servicios y la

restauración. En el segundo capítulo se realiza la caracterización de la entidad objeto de estudio y los métodos y técnicas empleadas. Posteriormente en el tercer capítulo se presentan los resultados y se realiza la discusión de los resultados. Seguidamente se exponen las conclusiones derivadas de la investigación realizada, formulándose de igual forma las recomendaciones, la bibliografía consultada y los anexos.

CAPITULO 1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

1. Introducción

En el presente capítulo se exponen un grupo de conceptos elementales referidos a la conceptualización de calidad y servicios, calidad en los servicios, el sector turístico en Cuba y servicios de restauración (A+B).

En la Figura 1 se muestra el Hilo conductor para desarrollar los elementos conceptuales de esta investigación.

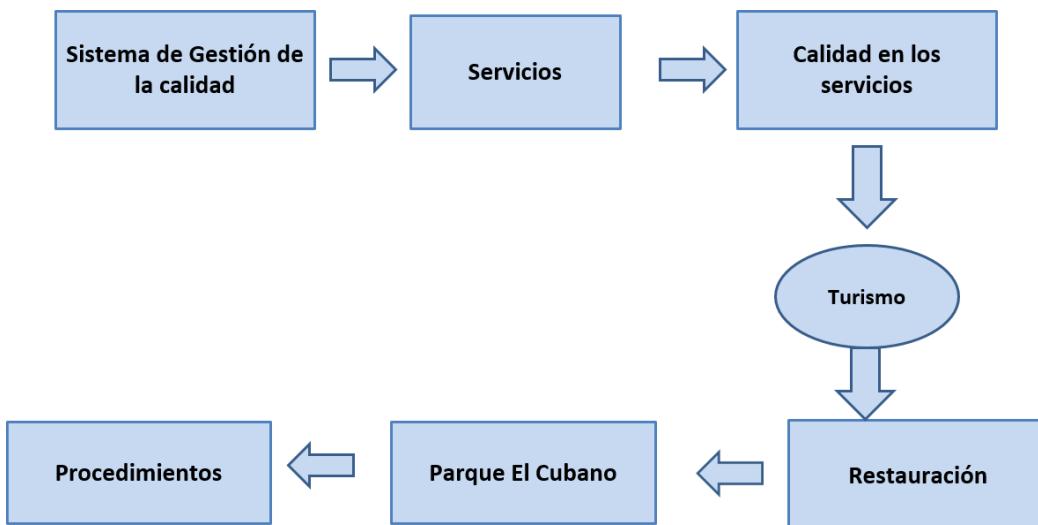


Figura 1. Hilo conductor de la investigación

1. Sistemas de Gestión de la Calidad

La gestión de la calidad es una manera de mejorar constantemente "performance"(desempeño, rendimiento) en todos los niveles operativos, en cada área funcional de una organización, utilizando todos los recursos humanos y de capital disponible. El mejoramiento está orientado a alcanzar metas amplias, como los costes, la calidad, la participación en el mercado, los proyectos y el crecimiento.

La misma combina métodos de administración básicos con esfuerzos innovadores y habilidades técnicas especializadas en una estructura orientada a perfeccionar constantemente todos los procesos. Esta requiere compromiso y disciplina, además de un esfuerzo continuo.

1.2 Servicios

Según la Real academia española (2008), servicio es la acción y efecto de servir; mérito que se hace sirviendo al Estado o a otra entidad o persona; Organización y personal destinados a cuidar intereses o satisfacer necesidades del público o de alguna entidad oficial o privada.

El servicio para Albretch, (1992), es un proceso interpersonal que implica respeto en el sentido objetivo de responder a las expectativas del cliente. Es factible y deseable prestar servicios de igual a igual, ejercer la profesión y el oficio con dignidad; realizar la paradoja semántica de “servir sin ser vil”.

Estrada (1014) afirma que ofrecer un buen servicio significa crear una experiencia memorable para todo cliente, satisfacer sus necesidades y expectativas de manera tal que perciba que Ud. está dispuesto a ocuparse de él.

En el servicio de alojamiento, la calidad percibida está influida por la instalación, las habitaciones, los restaurantes y bares, así como por la amabilidad del personal de contacto y su capacidad de respuesta ante cualquier eventualidad (Oficina Nacional de Normalización, 2015).

La calidad de un destino turístico guarda relación directa con el nivel de satisfacción de los clientes, generalmente determinada por su relación con el precio. Batista (2014) dice que la calidad, más allá de ventaja competitiva, es vital en el turismo. La experiencia acumulada demuestra que la infraestructura es un elemento determinante en la percepción del cliente, ya que son los

medios técnicos y las instalaciones los que permiten el desarrollo de la actividad turística en el destino.

En el turismo la calidad es determinada por el cliente, a partir del cumplimiento de sus expectativas, básicamente centradas en el estado de la infraestructura, la higiene y el servicio prestado por el personal. No obstante, en esta rama cada tipo de actividad estructura y clasifica los costos según sus propias características (Toranzo, 2016).

El sector turístico constituye un elemento fundamental en la economía cubana de hoy, lo que justifica la necesidad de profundizar en los estudios sobre la implementación de modelos para la gestión de los costos de la calidad en sus empresas, fundamentalmente en las instalaciones hoteleras. La financiación que aporta el turismo a la economía nacional es incuestionable (Batista 2014)..

En los servicios no existe término medio, Viera (2015) plantea que hay que aspirar a la excelencia, al cero defecto. Atendiendo a los detalles es como se logra la calidad de los servicios. En los servicios no se puede controlar la calidad y rechazar lo que no sirvió, pues ya se consumió. Por lo tanto, la óptica es diferente. Dos clientes con igual servicio tienen diferente percepción y diferentes opiniones así mismo le ocurre a un mismo cliente en diferentes situaciones.

1.2.1 Calidad en los servicios. Consideraciones generales

La historia de la humanidad está directamente ligada con la calidad, desde los tiempos más remotos el hombre al elaborar sus alimentos observaba sus características y enseguida procuraba mejorarlas. En épocas anteriores al nacimiento de Cristo en el año 2150 A.C., la calidad en la construcción de casas estaba regida por el Código de Hammurabi, cuya regla # 229 establecía que "si un constructor construye una casa y no lo hace con buena resistencia y la casa se derrumba y mata a los ocupantes, el constructor debe ser ejecutado".

El concepto de calidad ha sido expresado por expertos del mundo del pensamiento, la economía, el marketing y la dirección operacional, existiendo diferentes definiciones emitidas por los estudiosos del tema:

- ✓ Crosby (1987) la aborda como “Cumplir los requisitos”.
- ✓ Normas ISO 9000:2008 se define calidad como el “grado en que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos” y esta definición es considerada como el resultado de su evolución
- ✓ Juran y Gryna, (1999) definen como un concepto destacable, el de función calidad que es "el conjunto de todas las actividades a través de las cuales se alcanza la aptitud de uso, sin importar el lugar en el que se realizan"
- ✓ Feigenbaum (1999) “La composición total de las características del producto y el servicio en las áreas del mercado, ingeniería, manufactura y mantenimiento, a través de las cuales el producto y el servicio en uso cumplirán las expectativas de los clientes”.
- ✓ García (2018) la calidad del servicio es el acondicionamiento entre las necesidad del consumidor.

Para Font, (2007), la calidad total es un concepto, una filosofía, una estrategia, un modelo de hacer negocios y está localizado hacia el cliente. Los japoneses fueron los pioneros en cuanto a su concepción y aplicación, lanzándose al mercado gracias a la adopción de los sistemas de calidad. Para ellos debe haber calidad desde el diseño hasta la entrega del producto al consumidor, pasando por todas las acciones, no sólo las que incluyen el proceso de manufactura del producto, sino también las actividades administrativas y comerciales, en especial las que tienen que ver con el ciclo de atención al cliente incluyendo todo servicio posterior.

Según Alcaraz y Martínez (2012) la calidad del servicio es garantizar la atención y cuando se realiza esto nos transformamos en organizaciones eficaz ya que presentamos ambas cláusulas irreemplazables de interrogar y atender, se debe permanecer con toda la organización en pie ya que también son participes de esto y conjuntamente la organización tiene un

gran papel fundamental para mejorar los resultados que se requiere la capacidad de todos los colaboradores.

Después de analizar algunos conceptos, Rivas (2013) refiere que es obvio que aspectos que incluyen unos autores otros no los toman en cuenta, pero se puede deducir que:

- ✓ La calidad se expresa como algo absoluto que se distingue en la medida que se experimenta
- ✓ Depende de la cantidad de atributos que tenga el producto o servicio y, por tanto, el precio que el cliente debe pagar es proporcional a los mismos
- ✓ Viene determinada por la conducta de compra y la satisfacción del cliente
- ✓ Se define según el cumplimiento de ciertos estándares prefijados por la propia empresa. Es decir, si el producto no cumple con los estándares es considerado de baja calidad.

La calidad se ha convertido en uno de los factores esenciales para el funcionamiento de cualquier organización industrial o de servicio. El aumento de la competencia en el mundo ha conducido al surgimiento de expectativas cada vez más exigentes de los clientes con respecto a la calidad, al mismo tiempo se ha producido una creciente toma de conciencia por parte de las organizaciones, de que, para obtener sistemáticamente buenos resultados económicos, sus procesos deberán ser cada vez más eficientes y eficaces.

Suárez, (2003) asevera que el surgimiento de las normas ISO 9000 a finales de los años ochenta, propició a escala mundial un entendimiento en materia de Gestión y Aseguramiento de la Calidad, regulando las relaciones a establecer entre el cliente y la organización.

Estas normas de Calidad determinan los elementos requeridos para alcanzar un sistema de calidad independiente del producto o servicio ofrecido y pueden utilizarse para establecer la gestión de la calidad en una organización y para satisfacer los compromisos entre proveedores y clientes en las relaciones contractuales.

Lograr calidad en el resultado del trabajo de una entidad según Fernández Clúa, (1999) demuestra todo un conjunto de cualidades de la misma que realmente son difíciles de lograr, pero a su vez muy necesarias si se desea ser eficaz, eficiente y efectivo.

Fernández Clúa (2002), ha reconceptualizado el concepto de calidad integral para los servicios, a tenor de lo planteado por las normas ISO 9000, 14000 y 18000, como: "la capacidad de los procesos de servicios que incrementan su valor al desarrollar la servucción en equilibrio y con clima adecuado de forma competitiva para satisfacer necesidades, deseos y/o expectativas de los clientes sin efectos negativos para el medio ambiente y que contribuyen a la elevación de su nivel de vida".

Caraballo, (2016) refiere que la implantación de la calidad total es un proceso largo y complicado, supone cambiar la filosofía de la empresa y los modos de gestión de sus responsables; se debe elegir un problema concreto, y analizar el punto en donde esté fallando la empresa.

Giese y Cote (2019) afirman que la calidad de servicio es la atención prestada conformada por personas para los consumidores y usuarios que quieran gozar del servicio es interpretarlo como y cuáles son las necesidades de nuestros clientes como es que lo percibe; una vez visto ello se deberá de trabajar en el enfoque que se quiera brindar y se tendría que estar organizada y en distribución racional para esto quede como una satisfacción general ante el consumidor tanto interno como externo.

Dentro del ámbito del turismo, la calidad es algo consustancial a la esfera íntima de la persona, consiste en un proceso de actuaciones encadenadas técnicamente solventes, donde el cliente es quien establece el nivel de satisfacción volviendo a comprar. Es dar al cliente lo que quiere al menor coste posible, lo que supone la orientación de la organización hacia él; y realizar una gestión eficaz, competitiva y rentable. Así entendida, la calidad es al mismo tiempo: una herramienta de trabajo, un modelo de gestión empresarial, y un potente instrumento de marketing (Organización Mundial del Turismo, 2015).

1.3 Turismo

El Turismo es, de acuerdo con la Organización Mundial del Turismo (WTO), “un fenómeno social, cultural y económico que supone el desplazamiento de personas a países o lugares fuera de su entorno habitual por motivos personales, profesionales o de negocios” (2022).

Constituye además una industria que exhibe un rápido crecimiento a juzgar por datos del portal especializado Statista (2021) que avala la responsabilidad del Turismo en la creación de más de 280 millones de empleos.

Parra Ferié *et al.*, 2020) manifiestan que, debido al dinamismo del sector y los cambios en la intensidad y distribución de los flujos turísticos, el entorno y la forma de competir, en el Turismo se reenfocan las estrategias competitivas del mercado, pasando de una centrada en precios a otra enfocada a la obtención de elementos de diferenciación en procesos y servicios más parecidos a las exigencias del mercado.

Para la OMT, Cuba es un destino seguro y sostenible y la actividad de Turismo se gestiona desde grupos y cadenas internacionales donde destaca el Grupo Empresarial Hotelero Islazul S.A (GEH) con 119 instalaciones en toda la isla, catalogadas como de playa, ciudad y naturaleza.

Las entidades turísticas abarcan disímiles servicios, entre estos es común encontrar la restauración como servicio indispensable, por su nivel de aceptación y su capacidad para generar grandes ingresos (Aguilera, 2016). Los servicios gastronómicos constituyen uno de los elementos de comunicación turística de un destino, al permitir transmitir una imagen simbólica del lugar a visitar.

1.4 Restauración

La restauración es proceso complejo, lleno de matices y dificultades, que hay que superar continuamente. Es un negocio y como tal debe brindar ganancias satisfaciendo necesidades y gustos de una clientela, mediante una gestión de recursos y procesos. El diagrama de un proceso en un restaurante se muestra en la Figura 2.

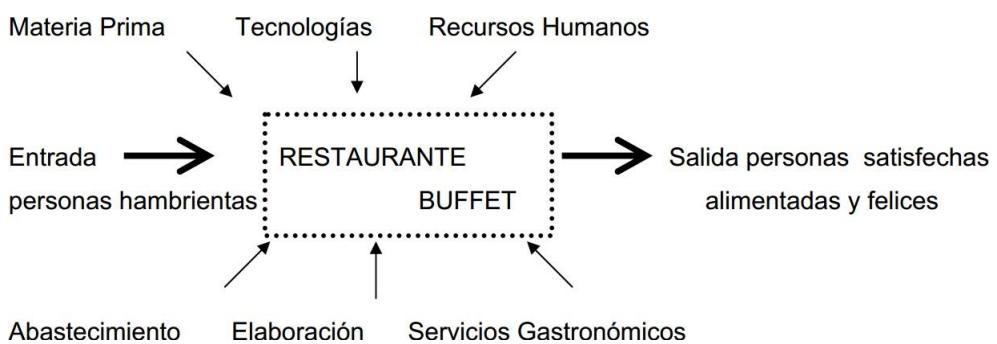


Figura 2. Diagrama de procesos en un restaurante

El término restauración (o gastronomía, como también se le conoce), se viene utilizando en los últimos tiempos para hacer referencia a todo aquello que se relaciona con el tema de comidas, bebidas y establecimientos dedicados a brindar servicio gastronómico (Font 2007).

Con el creciente desarrollo del turismo, a nivel mundial, y ulterior diversificación de los servicios hoteleros, surge la actividad de Alimentos y Bebidas (A+B) identificada internacionalmente como Food and Beverages (F&B) que comprende todo lo relacionado con el servicio gastronómico (o restauración), desde su producción hasta el servicio o la venta.

Pupo, (2014) refiere que en la historia se han encontrado hallazgos que denotan que los primeros establecimientos de restauración conocidos en el mundo como tabernas, datan delos años 1700 antes de Cristo, que en dicho tiempo contaban con un menú muy limitado, preparado con cereales, aves salvajes y cebolla y algún que otro alimento de esa época.

Este propio autor señala que, en Suiza, en el año 500 se realizaban reuniones para comer en grupos, esto demuestra el placer que sentían los hombres en la antigüedad de compartir la horade la alimentación con amigos y familias. Los egipcios distribuían las casas, según su estatus social, en función del lugar donde comían; ellos comienzan a independizar la cocina del comedor en la medida en que ascendían en el estatus; de hecho, las clases más bajas no

diferenciaban la zona de cocinar de la de comer. En el año 600 en China surgen los llamados Paradores para satisfacer necesidades de los viajeros

El servicio de Alimentos y Bebidas es una materia compleja, que engloba una amplia gama de características, actividades y procedimientos. Las características incluyen cosas tales como el tipo y el tamaño del establecimiento, el tipo de servicio que ofrece y el ambiente o la atmósfera (Moreno, Santos y Pupo, 2021).

La restauración se ha beneficiado con la aplicación de normas internacionales que facilitan regular, fiscalizar y fertilizar procesos clave, a partir de los cuales aumentar su eficiencia, mejorar los resultados, y reducir costos.

Gómez, Medina y Escalona (2003) describe que las actividades incluyen transferir productos de Alimentos y Bebidas del personal de producción al personal de servicio, servir a los clientes, limpiar las mesas, etc. En este sentido los procedimientos para llevar a cabo cada actividad deberían ser estandarizados de tal manera que las expectativas de los clientes puedan ser alcanzadas o excedidas una y otra vez.

La operación de la restauración es muy compleja, llena de matices y dificultades, que hay que superar, continuamente, ya que el producto tiene el componente de la elaboración culinaria y el del servicio.

En la Norma Cubana (NC 126:2001) se plantean los requisitos para la clasificación por categorías de los restaurantes que prestan servicio al turismo: restaurante es aquel que está concebido para el servicio y consumo de alimentos equivalente a un desayuno, un almuerzo y/o una comida. Por lo general, la mayor parte de los platos que conforman el menú son elaborados en el propio establecimiento, aunque en algunos casos, se les da terminación a los productos que proceden de otros centros de producción.

Para Collazo (2012), la restauración gastronómica: es el servicio de comida y bebida en el más amplio sentido de la palabra representada por unidades de restaurantes, bares, cafeterías y otras variedades de puntos de ventas o de

oferta que dependerá en gran medida de la categoría, capacidad y situación de los establecimientos.

Las tendencias de la restauración han evolucionado con el paso del tiempo puesto que las mismas están estrechamente relacionadas con los gustos y preferencias de los clientes, el incremento de la conciencia ambiental de los mismos y la creciente preocupación por la cantidad, composición y valor nutricional de las comidas que ingieren.

Espinosa (2008), asevera que se pueden mencionar múltiples tendencias, entre las que encontramos:

- ✓ Preferencia por productos alimenticios de origen orgánico.
- ✓ Empleo de cereales integrales.
- ✓ Preferencia por productos frescos, libres o con un mínimo de preservantes, edulcorantes y demás sustancias químicas artificiales.
- ✓ Rescate y estilización de las cocinas tradicionales, nacionales y regionales.
- ✓ Mayor combinación de costos.

Espinosa (2008) conceptualiza el término Restauración como “un proceso donde se convierten los factores de producción (alimentos, capital, trabajo) mediante la producción y el servicio, en productos solicitados por un cliente que busca satisfacción y el bienestar”.

Según una encuesta nacional española citada por Guerra (2019), el área de restauración de un hotel (también denominada área de Alimentos y Bebidas o A+B) reporta, aproximadamente más de la mitad de los ingresos totales de cualquier instalación hotelera.

Esta área se ocupa de elaborar los menús, capacitar y dirigir a su equipo, asistir a los clientes, solicitar pedidos, servir comida y bebidas especiales, y en general, asegurar que todos los procesos se ejecuten correctamente para satisfacer a los clientes.

1.5 Parque El Cubano

El Parque Natural “El Cubano” se encuentra dentro del Paisaje Natural Protegido Topes de Collantes, y es de gran interés ecológico, ambiental y

turístico. Se considera que su estado de conservación es muy bueno. Entre sus principales valores podemos destacar: servir de corredor biológico, mantener la pureza del aire y el agua, proteger contra la erosión, mantener valores florísticos, faunísticos y estéticos, entre otros.

Pertenece a la Unidad Extrahotelera del Complejo Turístico Topes de Collantes fue creada por la Resolución 72/2008 por el VICEPRESIDENTE EJECUTIVO PRIMERO GRUPO DE TURISMO GAVIOTA S.A, con fecha veinte de marzo del 2008.

Se ofertan servicios de restauración, alojamiento en cobertizos con tiendas de campaña, sendero, actividades recreativas como paseos a caballo, en botes, encuentros con la realidad del pasado colonial. Da la posibilidad de conocer la vida de los esclavos en lo que fue el “Ingenito”, uno de los primeros centrales azucareros construidos en Trinidad.

Cuenta con un restaurante Los Almendros, donde ofrecen comida variada.

1.6. Análisis de procedimientos, metodologías e instrumentos para el diseño de planes de mejora

En los establecimientos turísticos, tanto hoteleros como extrahoteleros, la restauración constituye uno de los pilares básicos que los sustenta. Es por ello que se impone la necesidad de garantizar que cada establecimiento de alimentos y bebidas ofrezca productos y servicios con calidad y los mantengan con el paso del tiempo. Esto depende en gran medida de una correcta planificación, organización, control y evaluación, es decir, la gestión eficaz de cada uno de sus procesos (Jiménez, 2020).

Para Zaratiegui (2014), los procesos se consideran actualmente como la base operativa de gran parte de las organizaciones, son posiblemente el elemento más importante en la gestión de las empresas innovadoras, lo que ha permitido desarrollar una serie de técnicas para la gestión y mejora de los mismos.

Se define proceso como un sistema de actividades que utiliza recursos para transformar entradas en salidas; cualquier actividad que recibe entradas

(inputs) y las convierte en salidas (outputs) puede ser considerada como un proceso (Norma ISO:9000).

Autores como Nogueira, (2002) y Medina et al., (2008) coinciden en que un proyecto de mejora de procesos se compone de tres fases: análisis del proceso, diseño del proceso e implementación. De manera general los elementos coincidentes en la implementación de estas metodologías son: Determinación y priorización de los procesos, en algunos casos con métodos, Realización de los diagramas de procesos y Evaluación, retroalimentación y mejora continua.

Gómez, (2014) plantea que el plan de mejora guía la ejecución y permite un adecuado seguimiento, pero es preciso que se elabore con sentido de realidad, o sea, que se propongan las acciones por alcanzar, en términos de costos, calendarización, recursos y viabilidad política.

En la NC-ISO 22000:2005 se plantean como acciones destinadas a la mejora:

- ✓ Análisis y evaluación de la situación existente para identificar áreas para la mejora.
- ✓ Establecimiento de los objetivos para la mejora → Búsqueda de posibles soluciones para el logro de los objetivos.
- ✓ Evaluación de dichas soluciones y su selección.
- ✓ Implementación de la solución seleccionada.
- ✓ Medición, verificación, análisis y evaluación de los resultados de la implementación para determinar que se han alcanzado los objetivos.
- ✓ Información de los cambios

Al comparar las diferentes metodologías y estrategias para elaborar planes de mejora, se concluyó que todas tienen en común que hay que identificar Los procedimientos y metodologías analizadas tienen como factor común la necesidad de identificar problemas y oportunidades de mejora, así como la vía para su implementación.

A consideración de la autora, para el desarrollo de la investigación se selecciona el procedimiento propuesto por Rivas, (2013), el cual consta de tres (3) fases que, al ser integradas correctamente, dan como resultado un acertado

plan estratégico para la gestión hotelera, en virtud del cual se propicia el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Además, reúne una serie de características, que le permiten la obtención de los resultados esperados, de las cuales es necesario subrayar las siguientes: integral, participativo, retributivo, permanente y universal.

Este procedimiento de diagnóstico posibilita analizar la situación actual de los procesos y su gestión a partir de la identificación y análisis de las principales deficiencias del área y por ende contribuir a la retroalimentación sistemática para lograr una serie de cambios en la organización.

Conclusiones parciales

1. El análisis bibliográfico realizado para la confección del marco teórico referencial de la presente investigación permitió profundizar en las definiciones, enfoques y tendencias actuales de la actividad turística y su producto restauración, destacándose el papel de la calidad y los estándares en la restauración.
2. Como resultado de la investigación bibliográfica realizada sobre los métodos, metodologías y procedimientos para la gestión por procesos se debe significar que todos los autores tienen en cuenta indistintamente los pasos siguientes: identificación de los procesos; selección del responsable del proceso; determinación del equipo de proceso; análisis del valor añadido; elaboración del diagrama de flujo y secuencia de los procesos y elaboración del mapa de procesos.

Capítulo II. Diagnóstico del área de Restauración de El Cubano

Introducción

En este capítulo se realiza un diagnóstico de la situación actual en el servicio de en el Parque Natural “El Cubano”, en el restaurante Los Almendros, teniendo en cuenta los criterios necesarios para determinar acciones en función de la mejora continua del Sistema de Gestión de la Calidad.

La literatura actual acerca de estrategia empresarial es rica en ilustrar procedimientos para diseñar planes estratégicos en los cuales se enfatiza en la necesidad de la determinación de objetivos para el éxito de las empresas y en todos está presentes la realización de un Diagnóstico Estratégico (Martínez y Vejar, 2006).

El objetivo del siguiente capítulo es abordar los aspectos principales a tener en cuenta para analizar el procedimiento para mejorar la calidad de los servicios del objeto de estudio.

Para que el diagnóstico estratégico sea efectivo es necesario recopilar y analizar toda la información y los datos relativos al medio natural, a los procesos, a la estructura y a otros elementos esenciales de la organización objeto de estudio (Montaño, 2004).

El área de estudio se encuentra situado a 5 kilómetros de la ciudad de Trinidad y en el municipio del mismo nombre de la provincia de Sancti Spíritus, la zona núcleo donde se encuentran las estructuras de servicio más importantes se localizan a solo unos metros de las orillas del río Caballero, las áreas naturales que pertenecen a él alcanzan un poco más de 6000 ha, dentro de los que se incluyen áreas de bosques naturales y zonas de potreros.

Este restaurante pertenece al Grupo Empresarial Extrahotelero del Complejo Turístico Topes de Collantes, la cual se estructura de la siguiente manera. (Figura 3), tiene gran experiencia en la atención a grupos y también a turismo individual.



Figura 3. Estructura de la Extrahotelera Topes de Collantes

Dentro de sus servicios podemos encontrar:

- ✓ Servicio a la carta
- ✓ Servicio a grupos
- ✓ Servicio en el mostrador o barra

El restaurante cuenta con un Aval Ambiental (Anexo 1) y un modelo de solicitud de cambio de categoría (Anexo 2).

Para analizar la situación actual de Los Almendros, se aplica el procedimiento de diagnóstico propuesto por Rivas (2013), donde se plantea que: un proceso de diagnóstico debe ser sencillo; fácil de comprender y por ende, fácil de aplicar. Para la mejora continua de la calidad de los servicios de Restauración, que involucra a todo el personal de la organización, y permite mediante el diagnóstico de calidad de todos los procesos que intervienen en dicha

actividad, elaborar estrategias de solución y elevar de manera permanente la calidad del servicio.

Las bases de este procedimiento son las siguientes:

- ✓ Rigurosidad en el diseño,
- ✓ Satisfacción del cliente,
- ✓ Satisfacción del personal,
- ✓ Brindar información pertinente y actualizada,
- ✓ Calidad en la gestión de alimentos y bebidas,
- ✓ Detectar puntos débiles y fuertes del proceso de restauración,
- ✓ Formación y superación,
- ✓ Analizar el mercado,
- ✓ Hacer coherentes la misión y visión del proceso de restauración,
- ✓ Determinar planes de acción y acciones de seguimiento y control.

El procedimiento consta de tres fases, como se muestra a continuación:

FASE I: Compromiso

El desarrollo de esta etapa tiene como objetivo crear las condiciones organizativas para la mejora continua en el proceso de restauración. Para el desarrollo del diagnóstico es recomendable, crear un grupo que se dedique, a esta actividad. Este grupo debe ser integrado por expertos conocedores de la actividad de restauración, organización del trabajo, calidad, y gestión. Es importante además contar en este proceso con el apoyo y la activa participación de los dirigentes, las organizaciones de masa y los trabajadores en general.

FASE II: Diagnóstico de calidad

En esta fase se persigue evaluar el estado del arte y la práctica de la gestión de la calidad en el proceso de restauración y las variables que condicionan o determinan este resultado; el análisis detallado en el cumplimiento de lo regulado y estandarizado en las normas que rigen los servicios de alimentos y

bebidas, así como los manuales y disposiciones corporativas que constituyen una fuente inequívoca de oportunidades de mejora mediante la implementación de acciones.

FASE III: Estrategia de solución

Constituye una condición indispensable de gestión donde el seguimiento del proceso se exige para su mejora continua. Se trata de la implementación y por consiguiente de la gestión del proceso, de la acción de control y evaluación, se considera, por tanto, a través de todo el proceso y desempeña un papel activo tanto en el diseño del plan de acciones a tomarse, así como, en su aplicación posterior. De esta manera, esta importante función ha quedado concebida como parte indispensable del propio proceso de dirección: de sugerencia, planificación y de cada acción ejecutada con ese fin.

El mismo se considera válido para el objetivo propuesto, pues permite identificar problemas y causas que originan y afectan la calidad del servicio de restauración teniendo en cuenta las características siguientes:

- ✓ Flexibilidad: Posibilidad de aplicarlo a todos los procesos de cualquier restaurante
- ✓ Posibilidad de identificación de causas: debe permitir
 - a) cruzar variables para comprobar respuestas y
 - b) captar datos para aplicar herramientas básicas de calidad.
- ✓ Pertinencia: Debe ser propicio o adecuado a los servicios y estar orientado al proceso objeto de estudio.
- ✓ Oportunidad: Puede aplicarse cuando se necesite.
- ✓ Correspondencia con el concepto de calidad empleado: Debe incluir elementos del concepto de calidad integral de forma evidente en las preguntas.
- ✓ Normalizado: Debe responder a un proceso ordenado capaz de ser generalizado.

A partir de técnicas de trabajo en grupo tormenta de ideas realizada con los miembros del Consejo de dirección extrahotelera, especialistas y trabajadores de experiencia se definen las variables del entorno de carácter interno y externo: debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades las cuales se analizan a través de la matriz de impactos cruzados, por constituir una herramienta sencilla y de fácil aplicación.

En el análisis de las variables internas (fortalezas y debilidades) se utilizan encuestas (122 personas), entrevistas (45) y trabajo en grupo. Este análisis abarca toda el área de restauración del hotel (cocina, restaurante y bar).

En el análisis de las variables externas (amenazas y oportunidades) se tiene en cuenta principalmente el entorno general a través de sus diferentes dimensiones, son evaluadas por la administración, trabajadores del área objeto de estudio y especialistas a nivel del complejo las variables de cada dimensión, incluyendo aquellas de mayor incidencia, a través de la utilización de información internacional, nacional y territorial (Martínez, 2008).

El resultado de este análisis posibilita valorar las incidencias que sobre el Restaurante Los Almendros mantiene las mismas, considerando las oportunidades del entorno y las amenazas a las que está expuesta la entidad objeto de estudio.

Este análisis situacional, posibilita una valoración integral de la Sucursal, tanto en el ambiente interno como en su entorno. Los resultados obtenidos en su aplicación fueron los siguientes:

Oportunidades

1. Riqueza cultural, histórica y ecológica del entorno trinitario
2. Estabilidad y fortalecimiento continuo del Parque El Cubano.
3. Crecimiento de la demanda del producto.
4. Incremento sostenido del arribo de turistas.

Amenazas

1. Incremento del costo de las mercancías que obliga a elevar precios de venta.
2. Fortalecimiento de la gastronomía del sector no estatal.
3. Alta centralización de algunas decisiones y compras.
4. Existencia de proveedores únicos

Fortalezas

1. Profesionalidad de los recursos humanos
2. Calidad de los servicios prestados
3. Ambientación y confort de la instalación
4. Estabilidad del colectivo

Debilidades

1. Presencia de equipos obsoletos y con deficiencias técnicas en su funcionamiento
2. Limitada capacidad de almacenamiento
3. Inestabilidad de los suministros

Una vez concluido el análisis situacional como parte del diagnóstico preliminar se procede a proponer el procedimiento, teniendo en cuenta la relación que este presenta con las variables antes definidas.

El análisis de los factores claves posibilita conocer el estado actual del servicio de restauración, en cuanto a: responsabilidad de la dirección, estructura del sistema, gestión de recursos y la satisfacción de los clientes.

Para conocer el estado actual en que se encuentra el sistema de gestión de calidad del servicio, es necesario partir del análisis de la responsabilidad de la dirección.

Conclusiones parciales

1. Mediante la aplicación de trabajo en grupo de expertos, se identifican las principales fortalezas y debilidades que hoy se presentan en el área de restauración del restaurante, dando así, la posibilidad de establecer acciones para mejorar el funcionamiento empresarial, además de determinar los factores del entorno que afectan la instalación. Se describen las principales oportunidades y amenazas que influyen sobre la misma.

Capítulo III. RESULTADOS

Introducción

Con los resultados que se obtuvieron en el Diagnóstico se procede a elaborar y analizar la matriz estratégica DAFO que constituye una herramienta fundamental para determinar las orientaciones estratégicas del área del restaurante.

El grupo de expertos, otorgó una puntuación de 0 a 3, para medir el impacto de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

El resultado de la aplicación de esta herramienta la observamos en la Tabla 1 en el mismo se muestran los resultados numéricos por los que se definen los aspectos que más inciden en el funcionamiento de la organización y constituyen punto de partida en la definición de lo que hay que hacer y cómo hacerlo en función de los objetivos de la empresa, las acciones y recursos a emplear para cumplir con dichos objetivos.

Se identifica como la fortaleza más importante la profesionalidad de los recursos humanos, la debilidad que más daña a la organización es la presencia de equipos obsoletos y con deficiencias técnicas en su funcionamiento, las oportunidades que más se pueden aprovechar son Riqueza cultural, histórica y ecológica del entorno trinitario, así como la estabilidad y fortalecimiento continuo del Parque El Cubano, finalmente la amenaza que más dañan a la organización es la presencia de equipos obsoletos y con deficiencias técnicas en su funcionamiento.

Tabla 1. Resultados de la aplicación de la matriz DAFO

Matriz DAFO	Oportunidades							Amenazas							Total
	1	2	3	4	5	ST	1	2	3	4	5	ST			
Fortalezas	1	3	1	3	3		10	0	3	0	0		3	13	
	2	1	2	3	3		9	1	3	1	3		8	17	
	3	1	1	2	3		7	0	2	0	0		2	9	
	4	0	3	1	1		5	0	3	1	1		5	10	
	ST	5	7	9	10		31	1	11	2	4		18	49	

Debilidades	1	0	1	1	0		2	1	1	3	2		7	9
	2	0	0	2	0		2	3	1	2	1		7	9
	3	0	1	2	2		5	3	2	3	3		11	16
	4	0	0	0	0		0	0	0	0	0		0	0
ST	0	2	5	2		9	7	4	8	6		25	34	
Total	5	9	14	12		40	8	15	10			43	83	

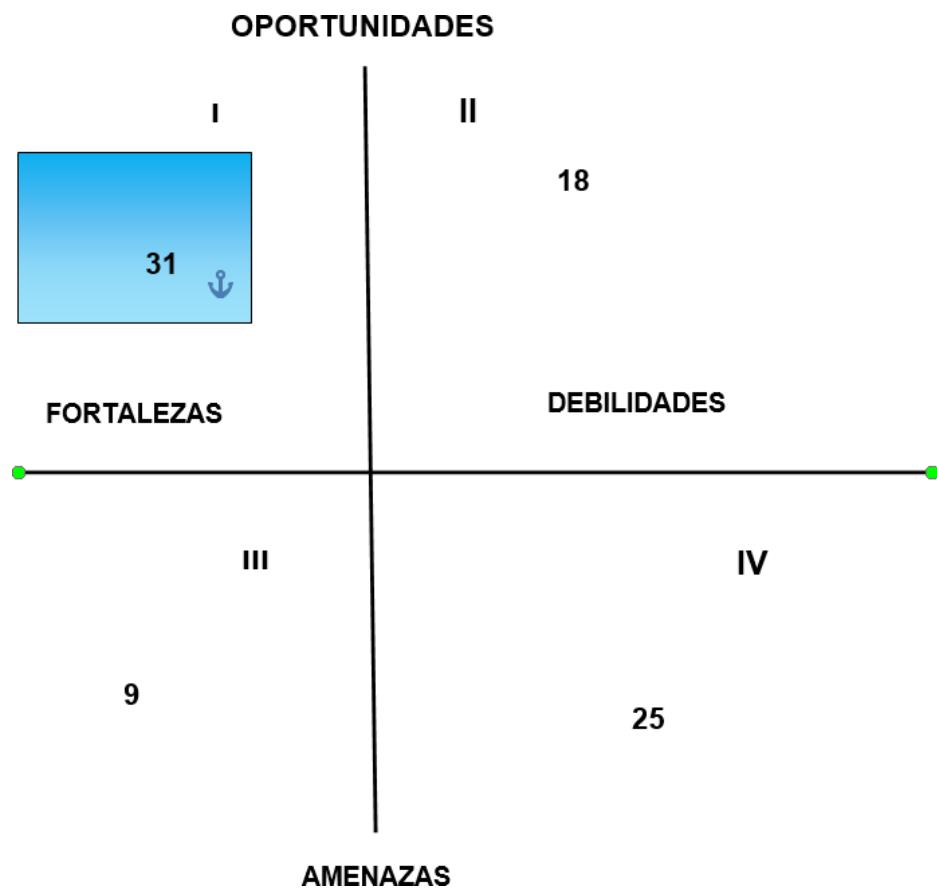


Figura 4. Resultados de la Matriz DAFO

A partir de estos resultados se puede decir que el área de restauración del Parque El Cubano, ocupa el cuadrante comprendido entre las fortalezas y las oportunidades, es decir, se encuentra en una posición de max-max, debiéndose trabajar en estrategias de ofensiva que permitan, a partir de la motivación del capital humano por incrementar los resultados de la entidad y la experiencia de trabajo del personal del servicio.

Hasta la fecha no existe en el área un proceso definido de planificación estratégica, lo que imposibilita el buen desempeño de la gestión de restauración en el Parque El Cubano, esta carencia estratégica le impide al área la selección de las ofertas adecuadas que satisfagan los gustos y expectativas de los clientes, la determinación de elaborar estas de la forma más viable en cuanto a técnica, economía y factor humano.

Estas razones son las que han motivado a los directivos a optar por un procedimiento, para mejorar la calidad de la restauración los servicios que presta, lo que trae consigo un mayor nivel de utilidades, altos grados de eficiencia.

El procedimientos nos permitió realizar la observación de los problemas a través de la metodología y buscado de la mejor manera los instrumentos para poder desarrollar el plan direccionado al restaurante.

Fases o etapas del procedimiento

FASE I: Compromiso

1.1 Sensibilización del personal

Se logró sensibilizar a los trabajadores de la instalación, estableciéndose el compromiso de los mismos para contribuir y favorecer la realización del trabajo. El personal de manera general se interesó por el estudio y entendió la necesidad del mismo, mostrando disposición para colaborar.

1.2 Creación del equipo de trabajo

El equipo de trabajo para llevar a cabo la investigación, quedó conformado por los máximos responsables de las áreas de elaboración y servicios de alimentos

del Restaurante los Almendros del Parque Cubano del Complejo Topes de Collantes Gaviota S.A. El grupo se conformó por 7 integrantes:

- ✓ Departamento de Calidad

Miembro: Especialista de Calidad

- ✓ Cocina

Miembros: Chef de Cocina

- ✓ Servicio Gastronómico

Miembros: Capitán de Salón

- ✓ Recursos Humanos

Miembros: Jefe de Recursos Humanos, Administrador

En el grupo se encuentra personal que pertenece a los departamentos o áreas por los que fluyen los procesos que se estudian, ya que sin el apoyo de estos es difícil que se realicen cambios en la organización. De la misma forma se incluyeron especialistas del Departamento de Calidad y Recursos Humanos por el rol que ellos desempeñan en la entidad.

FASE II: Diagnóstico de calidad

2.1 Caracterización del Restaurante los Almendros del Parque Cubano del Complejo Topes de Collantes Gaviota S.A.

El Parque Natural “El Cubano” se encuentra a solo 5 km de la ciudad de Trinidad, naturaleza e historia devienen aliadas para ofrecer al visitante algo más que un simple recuerdo, fue fundado el 20 de Octubre 1992.

Ofertan servicios de restauración, alojamiento en cobertizos con tiendas de campaña, sendero, actividades recreativas como paseos a caballo, en botes, encuentros con la realidad del pasado colonial. No falta aquí la oportunidad de vivir momentos inolvidables al producirse el encuentro en la casa del campesino cubano, conocer su vida y costumbres, sus servicios se insertan en los programas de turismos especializados y opcionales convencionales de los amantes de la naturaleza y la aventura: sendero, observaciones de aves, baños en pocetas, cabalgatas y acampadas.

Aquí se hace presente el bosque típico de pre montaña. Pueblan el lugar aves de colorido plumaje y alegres trinos. El Parque se encuentra dentro del Paisaje Natural Protegido Topes de Collantes, y es de gran interés ecológico, ambiental y turístico. Se considera que su estado de conservación es muy bueno. Entre sus principales valores podemos destacar: servir de corredor biológico, mantener la pureza del aire y el agua, proteger contra la erosión, mantener valores florísticos, faunísticos y estéticos, entre otros.

El Restaurante y el Parque ostentan los siguientes certificados:

- ✓ "Aval de Cumplimiento de la legislación Ambiental" entregado por el CITMA.
- ✓ "Certificado del nivel de Seguridad" entregado por la APCI.
- ✓ "Licencia Sanitaria" entregada por el MINSAP.
- ✓ "Certificado de los Agentes de Seguridad y Protección entregado por Formatur.

Varios reconocimientos por su apoyo a diferentes eventos organizados y desarrollados en el país, destacándose la excelente atención brindada en el marco de la macro Convención con la agencia de viaje española DIT Gestión en mayo del 2023, la participación en el concurso internacional de fotografía Naturaleza Digital entre otros.

En lo referido a los requisitos establecidos en la norma cubana NC 126:2001 categorización de la Industria Turística, se trabaja sistemáticamente en el cumplimiento de los mismos de manera tal que la instalación presta un servicio acorde a la categoría. Los criterios y opiniones de los clientes, TT.OO. y Agencias de Viajes lo demuestran, además de que son una referencia importante para mejora continua de los servicios que se brindan.

MISIÓN: ofrecer una diversidad de productos turísticos, servicios gastronómicos y creativos capaz de satisfacer las demandas extrahoteleras, promocionando los valores históricos, culturales y de naturaleza en un ambiente acogedor de confianza, contando con un personal dispuesto a

satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes nacionales e internacionales.

VISIÓN: Convertirse en la unidad extrahotelera por excelencia en toda gaviota, líder de los productos recreativos, gastronómicos y de naturaleza, ofreciendo los mismos con calidad y profesionalidad en un ambiente que lo distingue por la competitividad de los servicios y recursos humanos,

Los valores compartidos:

- ✓ Hospitalidad
- ✓ Patriotismo
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Orientación hacia el cliente
- ✓ Disciplina
- ✓ Cubanía
- ✓ Profesionalidad y ética

Objetivos Estratégicos

- ✓ Lograr que los trabajadores asuman los valores compartidos como parte de la cultura empresarial.
- ✓ Conseguir que los trabajadores se sientan motivados y comprometidos garantizando así el desarrollo organizacional e individual.
- ✓ Lograr el mantenimiento de los activos fijos tangibles que permitan un óptimo rendimiento de ellos.
- ✓ Lograr un crecimiento sostenido de la cuota de mercado.
- ✓ Lograr diversificar los negocios para aumentar el valor añadido al producto.

Restaurante Los Almendros

Su diseño constructivo está en armonía con el resto del conjunto en el que se encuentre enclavado, integrado al ambiente arquitectónico y natural del lugar. Cuenta con una decoración y mobiliario que lo convierte exclusivo para su especialidad, es un restaurante abierto, por lo que no requiere de climatización artificial, pero para darle imagen al restaurante está compuesta por 5 ventiladores de techo. El restaurante está construido de madera rolliza, cobertizo de guano, con vista al río, donde los clientes pueden disfrutar de la naturaleza, con iluminación natural y artificial, decoradas con madera y soga. Su capacidad es para 120 comensales.

La distribución de las mesas y mobiliario es funcional, permitiendo una adecuada circulación del personal. Usando tableros para aprovechar bien los espacios para el flujo constante y lógico del proceso de trabajo.

Reservaciones: Al restaurante llega los clientes de paquetes que venden los buros de ventas o agencias de viajes ubicadas en varias ciudades del país, además de clientes libres de diferentes nacionalidades, solamente se ofrece servicio de almuerzo. El horario de apertura es de 12:00 am hasta las 4:00pm.

El restaurante ofrece el servicio de MiniBuffet y Plateado.

Servicio Mini buffet se oferta para grupos mayores de 40 pax, da la posibilidad de componer su propia comida, dentro de una variedad de plato que se le presentan, ofreciéndole mayor rapidez en el servicio, se considera informal y por su versatilidad, organización y modalidad de forma en que se presenta.

Los productos ofertados en el mini buffet son:

Galletas –pan con mantequilla o mayonesa

Arroz: 2 tipos (Blanco- salteado-congrí)

Potaje (Frijoles- sopa)

Carne: 2 a 3 tipos (Filete de pescado- cerdo-pollo –res)

Vianda (Boniatos –malanga-papas- calabaza)

Ensalada: Tomate-pepino –lechuga-col-habichuela-acelga-ensaladas enlatadas

Frutas: 3 a 4 variedades (Piña- melón- guayaba-fruta bomba o puede ser frutas enlatadas)

Dulces: 3 tipos (Caseros o enlatados, Arroz con leche- mermelada- fruta bomba).

Café

Té: Manzanilla – negro –menta –tila-grey-naranja- de limón.

Jugos naturales (Guayaba(piña-mango)

Bebida incluida (Cerveza, Agua, Refresco gaseado y Jugos).

Plateado

Otro de los servicios que se les oferta a los clientes es el plateado, pueden degustar de su plato típico “Filete de pescado” o el “Filete de Cerdo” como actividad Tradicional en la mesa de Cuba en un ambiente Campestre y Natural. Los productos los clientes los pueden obtener en la carta que se encuentra traducida en dos idiomas.

Incluye:

Galletas con mayonesa o mantequilla

vianda

Arroz

Ensalada

Frutas

Dulce

Café o te

Bar

El bar cuenta con un servicio en correspondencia con la especialidad del restaurante, se encuentra ubicada en la misma planta del restaurante. Presenta una amplia variedad gastronómicas en cuanto a bebidas, el horario del servicio comienza a las 8:00 a 5:00 pm.

En el restaurante y bar no existen esquemas de evacuación ya que el mismo se encuentra abierto totalmente, pero existen un extintor en las áreas en caso que se requiere certificados por SEISA que a la vez se encuentran avalados por la APCI.

El personal que está expuesto a peligros usa los equipos y medios de protección adecuados. Existe un botiquín en el área para dar los primeros auxilios en caso que se requieran.

Al restaurante pueden visitar personas discapacitadas.

Se puede señalar que una buena calidad en el servicio en hosterías no se puede quedar solo en la comida, esta debe estar rodeada de una atmósfera, una decoración y una ambientación adecuada, el éxito de cualquier destino como receptor de turismo, se basa en una estrecha colaboración necesaria para desarrollar los productos turísticos (Simina y Mihail, 2016).

Dentro de los recursos humanos (distribución del personal y funciones) tenemos:

1. Jefe de parque
2. Cinco dependientes gastronómicos en la instalación turística
3. Dos cocineros integral
4. Dos auxiliares generales de cocina
5. Un auxiliar de servicios

Las materias primas se compran a través de convenios con los proveedores, una vez en la entidad se recepcionan y almacenan. Debido a que los convenios de pago a los proveedores oscilan entre 30 y 45 días, los stocks de alimentos son moderados.

Se trata que la rotación sea como mínimo de 26 días y en algunos casos, específicamente para las bebidas y alimentos de 15 días, incluso menos como sucede con víveres secos y las carnes que es de 1 semana; en el caso de las frutas y los vegetales los carros agrícolas acuden hasta 3 veces a la semana.

Caracterización de los clientes

Los clientes que visitan la instalación tienen un promedio de edad de 50 años, su principal motivo de viaje es el ocio.

El mercado lo componen familias procedentes principalmente de los países de Canadá, Alemania, Inglaterra, Cuba e Italia y nacionales.

2.1 Determinación de factores que inhiben el desarrollo del Restaurante

Oferta de alimentos

La oferta de alimentos en el almuerzo se incumple en cuatro de los grupos de alimentos reportados en los estándares establecidos, lo que representa un 80 % de cumplimiento, los alimentos corresponden al show cooking de entrepanes, entrantes calientes, elaboraciones vegetarianas.

Elaboración de alimentos

El área de Elaboración de alimentos presenta la siguiente estructura organizativa:

- ✓ 5 dependientes gastronómicos en la instalación turística
- ✓ 2 cocineros integral
- ✓ 2 auxiliares general de cocina
- ✓ 1 auxiliar de servicios

Planificación

A través de las visitas realizadas al almacén y a la cocina se comprobó que la planificación se realiza de manera adecuada, teniendo en cuenta los parámetros que garantizan el correcto manejo de los recursos y acciones que aseguran la calidad. Existe una buena comunicación entre el jefe de compra y almacén con el jefe de cocina.

FASE III: Estrategia de solución

3.1 Diseño de herramientas que contribuyen a la Gestión de Alimentos y Bebidas

Se identificaron y clasificaron los procesos del área de Alimentos y Bebidas, quedando definidos los procesos según el consenso del equipo, atendiendo a la repercusión que tienen sobre el cliente, por ser este el factor principal a tener en cuenta en la mejora continua de la calidad

Tabla 2. Clasificación de los procesos identificados

Claves	Estratégicos	Apoyo
Elaboración de alimentos	Dirección	Aseguramiento
Servicio Gastronómico	Gestión de calidad	Recursos Humanos
	Relaciones públicas	Higiene y limpieza
		Seguridad y Protección
		Economía

Para los procesos claves se definieron los momentos de verdad según Albrecht, (1992, que no son más que elementos muy importantes donde el cliente está en contacto directo con cualquier aspecto de la organización y tiene una impresión sobre la calidad del servicio.

En el área de cocina el ciclo de servicio ocurre invisible casi en su totalidad, no existe ningún contacto con el turista hasta el momento en que los alimentos estén listos para consumirlos, solo en esta ocasión el turista puede percibir el fruto de todo el trabajo realizado por el colectivo de trabajadores de la cocina y es el principal momento de verdad que se manifiesta en esta área y se produce entre el cliente y los alimentos preparados, sin que exista contacto alguno con el personal que lo elaboró, pero en dependencia de la decoración, variedad, calidad, temperatura de los mismos será el criterio que se formará el cliente sobre el personal que participó en la elaboración.

En el área de Restaurante existe una parte del ciclo de servicio prácticamente invisible, esta tiene lugar en la noche, cuando quedan montadas todas las mesas y aparadores, con toda la cristalería y cubertería que será utilizada al día siguiente para prestar el servicio. Al día siguiente comienza a hacerse

visible todo lo que sucede en el ciclo de servicio y se presenta el mismo íntegramente.

Debe destacarse que en este ciclo de servicio todo lo que ocurre desde que inicia el servicio hasta que es despedido el cliente, debe considerarse como momento de verdad. En el instante en que el cliente llega al Restaurante estará formándose un criterio de este, comparando lo real con las expectativas que se había formado al respecto.

En momentos tales como el dependiente saluda y sirve el agua se estarán midiendo como características de calidad la amabilidad y profesionalidad de los empleados. Es por ello que los empleados deben mostrarse amables y complacientes, pues simplemente la ausencia de una sonrisa podría empañar su imagen.

Al tomar el pedido de la bebida y realizar el servicio se estará produciendo igualmente un momento de verdad en el que se debe resaltar la amabilidad, profesionalidad y sobre todo cooperación con el cliente. Son estos momentos de verdad en los que se produce el contacto directo con los trabajadores del área, y serán ellos con un carisma y elegancia al prestar los servicios los encargados de darle o restarle prestigio a la instalación.

En el ciclo de Servicio de Restaurante el principal momento de verdad se producirá al prestar el servicio a todas las mesas, pues será este el momento en que serán apreciables para el turista los esfuerzos realizados por los trabajadores del Restaurante y la Cocina por ofertarle los productos con la mayor calidad, en este servicio se tendrá siempre el cuidado de ser amables y muy amistosos al darle la bienvenida al turista, demostrándole al mismo lo importante que es él para la instalación y la satisfacción que sienten los trabajadores de formar parte del colectivo de trabajo.

Además de los ciclos antes mencionados, se desarrolla en el restaurante un subciclo que será el que le permitirá al cliente evaluar satisfactoriamente atributos tales como la limpieza de la vajilla y de la cristalería, este es el ciclo de fregado, en este momento no se produce un contacto directo entre este y el personal encargado de dicha limpieza, pero en el mismo se estará formando un criterio sobre el Restaurante.

Se pudo constatar durante la inspección realizada que se necesitaba actualizar algunos de los flujos de procesos, por lo que hubo que revisarlos y actualizarlos, inicialmente se revisó el Flujograma del Proceso de Restaurante a la carta y de Cocina (Anexo 3 y 4).

El diagrama de flujo de proceso según Zeithaml y Bitner, (2002), constituyen una descomposición gráfica de los pasos lógicos y secuenciales que se deben realizar como parte del proceso de creación, prestación y entrega de un Servicio. A su vez, Trischler (1998), afirma que los diagramas muestran las etapas a seguir para producir los resultados del proceso y para documentar las políticas, procedimientos e instrucciones de trabajo en uso.

Elaboración de un Plan de acción

En esta etapa se diseñaron las acciones específicamente encaminadas a la eliminación de aquellos aspectos que resultaron críticos, tanto en el orden interno como externo, cuya solución conllevará al cumplimiento de los objetivos y a su vez a incrementar la calidad del servicio.

Acción 1: Crear comités de calidad con los trabajadores de la instalación para alcanzar constantes mejoras de calidad, e involucrar al personal en el logro de la misión.

Responsable: Especialista de calidad

Fecha de cumplimiento: Inmediato

Acción 2: Crear un mecanismo eficiente de control en la cocina, de forma tal que se disponga de cuchillos, guantes de protección y utensilios de la mesa más si estos han vencido su vida útil.

Responsable: Jefe de cocina

Fecha de cumplimiento: Inmediato

Acción 3: Realizar una eficiente gestión de compra que garantice la oportunidad, variedad y calidad de los productos, en el caso de las frutas y vegetales especialmente.

Responsable: Jefe Abastecimiento

Fecha de cumplimiento: Inmediato

Acción 4: Ajustar la oferta de alimento sistemáticamente teniendo en cuenta las exigencias de los países emisores con los que se cuenta, según el producto turístico.

Responsable: Jefe de cocina

Fecha de cumplimiento: Inmediato

Acción 5: Dotar a los trabajadores de los uniformes necesarios. Conceptos temáticos.

Responsable: Jefe Recursos Humanos

Fecha de cumplimiento: Primer Semestre 2024

Acción 6: Adquirir los medios de protección e higiene necesarios como guantes, pecheras, gorros, etc.

Responsable: Comprador

Fecha de cumplimiento: Primer Semestre 2024

Acción 7: Continuar desarrollando una política estable, bien definida entre todos los miembros del equipo de dirección.

Responsable: Dirección de la entidad

Fecha de cumplimiento: Inmediato

Propuesta del procedimiento de mejora de la calidad

El procedimiento de mejora continua de la calidad elaborado consta de cuatro fases, ellas son:

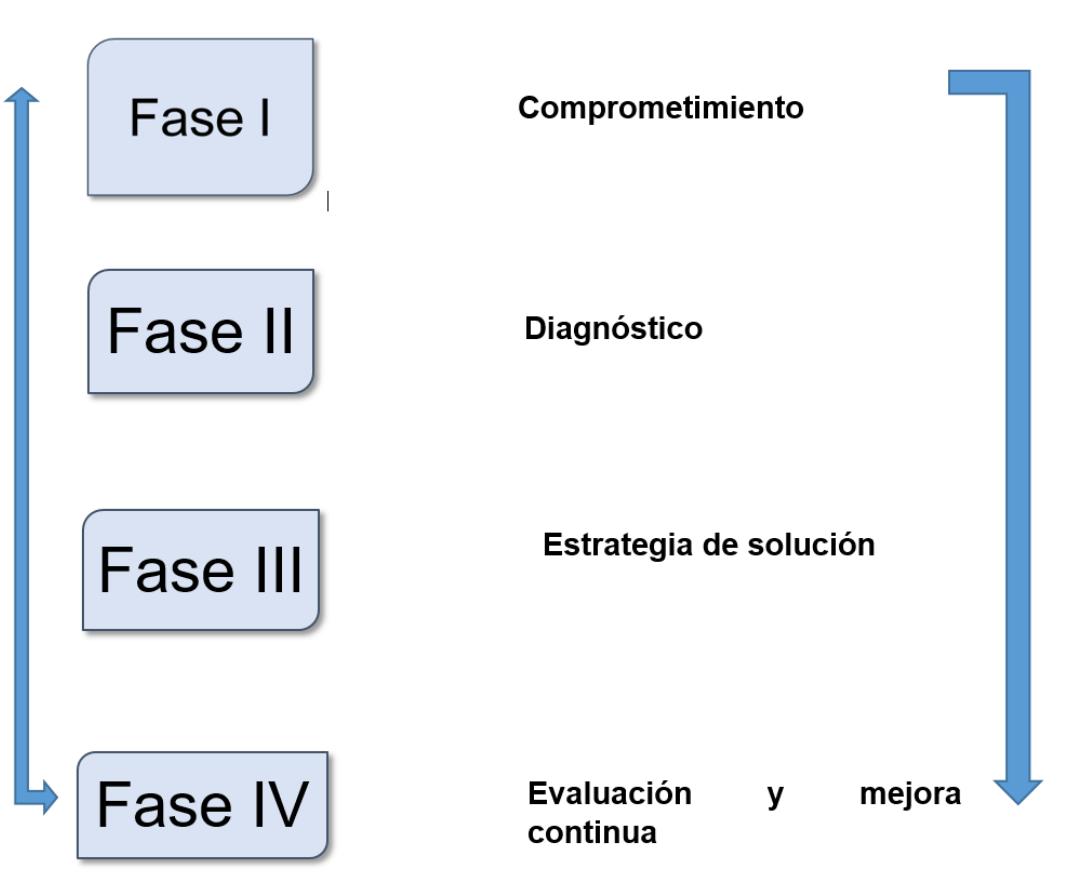


Figura 5. Procedimiento

FASE I: Comprometimiento

FASE II: Diagnóstico

FASE III: Estrategia de solución

FASE IV: Evaluación y mejora continua, empleando los instrumentos de retroalimentación para conocer la satisfacción del cliente (encuestas, libro del cliente, evaluación del desempeño de los trabajadores, entre otros).

Si se esperan obtener resultados precisos y acordes con las situaciones reales de desempeño, se deberán aplicar acciones de control y retroalimentación para garantizar el monitoreo del mismo y adoptar las medidas correctoras necesarias. El control del diagnóstico permite que se puedan realizar los ajustes necesarios a la estrategia general de gestión o a los objetivos estratégicos y estrategias, según la experiencia práctica, en las condiciones y el momento que el destino demande Mintzberg (2010).

Para ello se utilizarán los siguientes instrumentos y métodos de medición y evaluación: **Observación personal**: esta será llevada a cabo a todos los niveles, y tendrá por objetivo comprobar que se realicen las acciones diseñadas con la calidad y en el tiempo establecido.

La encuesta antes y después: serán aplicadas a todos los implicados para comprobar sus percepciones antes de su puesta en marcha y seis meses después para determinar el impacto de las acciones y actuar con pertinencia en caso que los resultados no sean los esperados.

Se tuvo en cuenta en su concepción que fuera de aplicación y conllevara siempre a un estadio más elevado de la excelencia del servicio de restauración.

Conclusiones parciales

1. El procedimiento propuesto permitió dar un orden lógico y secuencial de la información necesaria, en pos de la definición de los problemas y contribuye considerablemente a minimizar el tiempo y con ello la eficiente búsqueda de las posibles soluciones.

Conclusiones

1. El análisis de la bibliografía permitió la elaboración del Marco Teórico–Referencial en el que se evidenció la necesidad que tienen las empresas turísticas de contar con un diagnóstico estratégico en áreas claves que facilite la concepción de un plan estratégico para de esta forma contribuir al mejoramiento de los servicios y el desempeño organizacional.
2. Existen un conjunto de deficiencias que afectan los procesos que tienen lugar en la actividad de Restauración en el Restaurante Los Almendros, del Parque El Cubano, los más significativos son: dificultades con el suministro de materias primas e insumos necesarios, problemas con el equipamiento y ausencia del enfoque por procesos.
3. Se propuso un procedimiento para la mejora continua de la calidad de los servicios de Restauración, que involucra a todo el personal de la organización, y permite mediante el diagnóstico de calidad de todos los procesos que intervienen en dicha actividad así como elaborar acciones para elevar de manera permanente la calidad del servicio en el Parque El Cubano.

Recomendaciones

1. Proponer el procedimiento elaborado a la Dirección del Grupo Gaviota S.A con vista su implementación.

Bibliografía

- Aguilera, A. (2016). Posicionamiento del Restaurante “Café Cienfuegos”. (Trabajo de Diploma). Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas.
- Albrecht, K (1992) La revolución del servicio. La Habana Departamento de BMF, INTUR pp. 92-207.
- Alcaraz, A., & Martínez, Y. (2012). Calidad en el servicio. Revista Panorama Administrativo, 11, 60.
- Arrechea, Laura. (2021). Análisis y descripción de puestos en el área de Alimentos y Bebidas del Hotel Club Amigo Ancón. Tesis presentada en Opción al título de Lic. Turismo. Trinidad, Sancti Spiritus
- Batista Martínez, Y. (2014). Mejora de la calidad del servicio de alimentos y bebidas en el restaurante italiano Venecia del hotel Playa Costa Verde. (Tesis de especialidad), Ciudad de La Habana, Cuba.
- Caraballo, Y. (2016). Evaluación de la calidad percibida de servicios del Restaurante El Ranchón “Cuando a Cienfuegos Llegué” de Cienfuegos. (Trabajo de Diploma). Universidad de Cienfuegos
- Crosby, P. B. (1987). La calidad no cuesta. El arte de cerciorarse de la calidad. Compañía Editorial Continental.
- Collazo, Yanara. (2012). Diagnóstico de calidad integral en el servicio de restauración del ‘‘Paradorel Ranchon’’ de la Sucursal Palmares Villa Clara. Trabajo de diploma en opción al título de Lic. Turismo. UCLV, Santa Clara, Cuba
- Diccionario de la Lengua Española Real Academia Española, (2008).
- Domínguez, R. (2017). Procedimiento para la selección de personal por competencias en la empresa de aceros inoxidables la Las Tunas. (Tesis en

opción al título académico de Máster en Ingeniería Industrial), Universidad de Las Tunas, Las Tunas.

Espinosa, J.M. (2008). Gestión de la Restauración. Texto Docente. Facultad de Turismo. Universidad de La Habana. La Habana. (p. 47).

Estrada, R. (2014). Acciones para la mejora de la Gestión de la restauración del restaurante La Turquesa. Trabajo de Diploma. Holguín: Universidad de Holguín.

Feigenbaum, A. (1999). Control total de la calidad. Tercera Edición.

Fernández Clúa, M, (2002). Calidad integral de los servicios: El reto para el nuevo milenio: Ponencia, evento de ingeniería y ciencias Empresariales. Nicaragua.

Fernández Clúa, Margarita. (1999). Gestión de Calidad en las organizaciones de servicios (I). Memorias. Maestría de Ingeniería Industrial. Mención Calidad. Nicaragua.

Font, D. (2007). Metodología para la mejora continua de la calidad en los servicios de restauración en la Empresa Islazul. (tesis de maestría). Universidad de Oriente, Cuba.

García, T. Á. (2018). La calidad de servicio para la conquista del cliente. Obtenido

http://apdo.org/web_old/fondo/LaCalidaddeservicioparaconquistadelcliente.pdf

Giese, J., & Cote, J. (2019). Defining Customer satisfaction. Academy of Marketing Science, 1. Obtenido de
<https://www.redalyc.org/pdf/4717/471747525008.pdf>

Gómez, M. (2014). Los hoteles cinco estrellas. Recuperado el 2019, de <http://www.monografias.com/trabajos6/vetu/vetu.shtml>

Gómez Eyía, R., Medina Gutiérrez, N. & Escalona Serrano, M. (2003). Dossier:

Gestión de Alimentos y Bebidas.BalcónGuerra, J. L. (2019). El sector de la restauración en España. *Distribución y consumo*, 103(January–February), 32–39.

Jiménez, E. (2020). Plan de mejoras a la gestión de alimentos y bebidas en el restaurante “el conuco” del hotel playa Costa Verde. Examen estatal en opción al título de licenciado en turismo. Universidad de Holguín. Cuba

Juran J.M y Gryna F.M [1999]. Análisis y planeación de la calidad. Tercera edición. Editorial Mc. Graw- Hill, México pp-548-562.

Koontz, H. & Weihrich, H. (2001). La Matriz TOWS: moderna herramienta para el análisis de situaciones. En, H. Koontz, Administración una perspectiva global. (pp. 172 – 174). McGraw – Hill.

López, N. (2017). Procedimiento para la categorización hotelera en el Hotel Club Amigo Ancón de Trinidad. . (Trabajo de Diploma para optar por el grado académico de Ingeniero Industrial), Universidad Central Marta Abreu de Las Villas Santa Clara.

Martínez Martínez, C. C. (2008). Gestión Hotelera y Enfoque de Proceso. Centros de Estudios Turísticos. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.

Martínez Martínez, C. C. & Edmundo Véjar, J. (2006). Diagnóstico estratégico de los establecimientos turísticos afiliados a la Cámara Provincial de Turismo. Universidad Estatal Amazónica. 92p.

Medina, E. (2008). Selección de los procesos claves de una instalación turística como parte de la gestión y mejora de procesos. Revista Retos Turísticos, No. 3, Vol 7, 14-18.

Montaño Sánchez, F. A. (2004). Auditoria administrativa. Revista Adminístrate Hoy, X(120), 55-59. <http://www.administratehoy.com.mx>.

Moreno, Maira Rosario Pino; Santos Pedro Rodríguez y Pupo, Daylin Cruz. (2021): “Procedimiento para mejorar la calidad de los servicios de alimentos y

bebidas en hoteles", Revista de Desarrollo Sustentable,Negocios, Emprendimiento y Educación RILCO DS, n. 23 (p.p. 26-37, septiembre 2021). En línea:<https://www.eumed.net/es/revistas/rilcoDS/23-septiembre-2021/alimentos-bebidas-hoteles>

Nogueira, D. (2002). Modelo conceptual y herramientas de apoyo para potenciar el control de gestión en las empresas cubanas', Tesis en opción al título científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Matanzas: Universidad de Matanzas.

Normas ISO 9000:2008 Sistema de gestión de calidad. Fundamentos y vocabulario.

Norma Cubana (NC 126:2001). Sistema de Gestión de la calidad. Principios Fundamentales y Vocabulario. Oficina Nacional de Normalización. La Habana, Cuba.

NC ISO 9000: 2015. Sistema de Gestión de la Calidad. Principios y vocabulario. República de Cuba.

Organización Mundial del Turismo (2015). Recomendaciones sobre estadísticas del Turismo. Madrid, España

OMT. (2022). *Glosario de términos del Turismo*. <https://www.unwto.org/es>

Parra Ferié, C., Negrín Sosa, E., & Gómez Figueroa, O. (2020). *Procesos de servicios: tendencias modernas en su gestión*. Editorial Universitaria.

Pupo, J.A. (2014). Mejora del servicio de café en el Bar Cappuccino del Hotel Brisas Guardalavaca. Trabajo de Diploma. Universidad de Holguín, Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo, Cuba.

Rivas, M. (2013), Elaboración de un procedimiento para la mejora de la calidad den los servicios de restauración en el Hotel Brisas Guardalavaca. Restaurante Buffet "La Turquesa". Tesis presentadas en opción al título de Licenciatura en Turismo. Universidad de Holguín. Cuba

Statista. (2021). *El turismo en el mundo – Datos estadísticos*.
<https://es.statista.com/temas/3612/el-turismo-en-el-mundo/>

Suárez, H. (2003). Las ISO 9000 y la calidad. La mejora continua de la calidad. Revista Normalización No 1.

Toranzo Armas, Y. (2016). Metodología para la mejora de la calidad en el proceso de A+ B. Aplicación parcial en el hotel Brisas Guardalavaca. (tesis de maestría). Universidad de Holguín, República de Cuba.

Viera, Y. (2015). Acciones para la mejora del servicio de maridaje en el restaurante El Benny del Hotel Atlántico Guardalavaca. Trabajo de Diploma. Universidad de Holguín, Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo, Cuba.

Zaratiegui, J. R. (2014). La gestión por procesos: Su papel e importancia.

Recuperado en:

<http://www.mcyt.es/asp/publicaciones/revista/num330/12jrza~1.pdf> Consultado:
Octubre, 2023.

Anexos

Anexo 1. Aval ambiental



MINISTERIO DE CIENCIA, TECNOLOGÍA Y MEDIO AMBIENTE
DELEGACIÓN TERRITORIAL SANCTI SPÍRITUS

La Delegación Territorial del CITMA, en correspondencia con lo establecido en el Convenio CITMA-MINTUR de fecha 27 de Septiembre del 2002, que tiene como principal objetivo lograr que la actividad turística se realice de forma sostenible, a solicitud de la entidad RESTAURANTE EL CUBANO, perteneciente al Complejo Turístico Topes de Collantes Sancti Spiritus, realizó las verificaciones correspondientes para el otorgamiento del Aval de Cumplimiento de la Legislación Ambiental.

Como resultado de la verificación realizada se acuerda:

Otorgar el Aval de Cumplimiento de la Legislación Ambiental

Negar el Aval de Cumplimiento de la Legislación Ambiental

La Autoridad Ambiental al margen del cumplimiento de la legislación ambiental, realiza los siguientes señalamientos:

El presente aval tiene una vigencia de tres años, periodo dentro del cual la entidad entidad RESTAURANTE EL CUBANO, debe haber concluido los pasos para incorporarse al Sistema Nacional de Reconocimiento Ambiental y podrá ser retirado si durante alguna inspección estatal ambiental se detectaran incumplimientos de la legislación ambiental o por cualquier otra causal que impliquen el incumplimiento de las condiciones por las que este aval se otorga.

Dado en Sancti Spiritus a los 10 días del mes de Diciembre del año 2017.

"Año "Año 59 de La Revolución".

MS.c. Leonel Díaz Camero.
Delegado Territorial Delegación Provincial Sancti Spiritus

Anexo 2. Modelo de solicitud de Categorización



Expediente No.
Modelo E-1 (para uso de la Dirección de Calidad)

SOLICITUD DE CLASIFICACION.

El Presidente: **Carlos Manuel Latuff Carménate**.

de la Entidad: **Parque El Cubano, Complejo Topes de Collantes**

solicita a la **Dirección de Calidad del Ministerio de Turismo**

con fecha:

el análisis de la clasificación por tipo
 por categoría

del establecimiento **UEB Extrahotelera, Parque El Cubano, Restaurante**

“Los Almendros”
 Apartohotel
 Villa
 Motel

ubicado en la zona de preferente uso turístico: **Municipio de Trinidad**

en la provincia de **Sancti Spíritus**.

a causa de actualización de categoría
 modificación de las condiciones
 nuevas inversiones
 renovaciones o remodelaciones capitales

según lo establecido en las Normas Cubanas NC 126: 2001 y de acuerdo a la Resolución 36 de 2002 del MINTUR.

El que suscribe deja constancia de que tiene conocimiento de toda la información recogida en el expediente, así como del proceso a que el mismo será sometido por parte del Ministerio de Turismo de la República de Cuba.

Carlos Manuel Latuff Carménate
Presidente Ejecutivo Primero
Grupo de Turismo Gaviota S.A.

Anexo 3. Diagrama de Flujo del proceso de Restauración a la carta



Anexo 4. Flujo de servicio de Cocina

