



Universidad de Sancti Spíritus “José Martí Pérez”

Facultad de Ciencias Técnicas y Económicas

Carrera: Turismo

**Plan de acciones para mejorar los servicios de restauración
en la Villa Los Laureles**

Autora: Yadisleidy Machú Guzmán

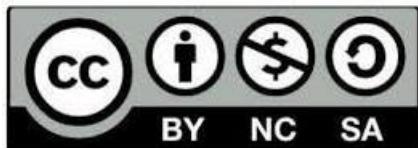
Tutora: MSc. Milvia Saucedo Bernal

CURSO 2024

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**

DEDICATORIA

Al culminar este gran propósito para mi vida profesional quisiera dedicar su resultado a:

- Mi abuela Natividad, agradecerle todo lo que me enseñó
- A mis padres, por su compresión y ayuda
- A mis hermanos, mis sobrinos y mis tíos

AGRADECIMIENTOS

Es muy probable que, en este momento, cuando me toca dar muestras de gratitud, se me quede alguien por mencionar. Sin embargo, puedo comenzar la interminable lista por:

- A mis padres por deberle infinitamente la vida, porque este es otro de sus grandes premios
- A mi tutora, MSc. Milvia Saucedo Bernal, por creer en mí, por su dedicación y sus orientaciones, por sus consejos siempre útiles e imprescindibles, por sus sugerencias con alta profesionalidad e incondicional ayuda en todo momento, por compartir su tiempo, por incentivar el espíritu de superación personal y profesional
- A todo el claustro de profesores de la carrera, que aportaron toda su experiencia, conocimientos y ayuda en nuestro proceso formativo
- A todos mis compañeros de estudio por su amistad, por estar pendiente de mis problemas, por compartir horas de estudio juntos y momentos alegres y tristes a lo largo de estos seis años de nuestras vidas en la universidad.

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo diseñar un plan de acciones para la mejora de los servicios de restauración en la Villa Los Laureles. Para lograr este propósito, se emplearon métodos científicos como el histórico-lógico, el inductivo-deductivo y el análisis-síntesis, que permitieron establecer las bases teóricas y metodológicas del estudio. Asimismo, se aplicaron técnicas de recolección de información, entre las que destacan la observación directa, entrevistas con el personal y el uso de la matriz DAFO para identificar las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en los servicios de restauración. El diagnóstico inicial reveló problemas relacionados con la calidad del servicio, insuficiencias en la estabilidad del personal, poca divulgación de los servicios de restauración, así como una limitada variedad en la oferta gastronómica. En este sentido, el plan de acciones propuestos incluye estrategias enfocadas a mejorar la eficiencia en el servicio y la diversificación de la carta, priorizando el uso de productos locales y el fortalecimiento de la atención al cliente, definir una estrategia de marketing, estabilizar el personal y fortalecer las relaciones comerciales. La implementación de este plan busca optimizar la experiencia del cliente, incrementar la eficiencia operativa y consolidar la imagen de la Villa como un destino de referencia en el sector turístico. Los resultados obtenidos a partir de la aplicación del plan contribuirán a la sostenibilidad y competitividad de la Villa Los Laureles, alineándose con las tendencias actuales de la restauración y el turismo en Cuba.

ABSTRACT

The present research aims to design an action plan to improve the food and beverage services at Villa Los Laureles. To achieve this goal, scientific methods such as the historical-logical, inductive-deductive, and analysis-synthesis approaches were employed, establishing the theoretical and methodological foundations of the study. Additionally, data collection techniques were applied, including direct observation, staff interviews, and the use of the SWOT matrix to identify the main strengths, weaknesses, opportunities, and threats in the food and beverage services. The initial diagnosis

revealed issues related to service quality, staff instability, limited promotion of the food and beverage services, and a restricted variety in the gastronomic offerings. In this regard, the proposed action plan includes strategies focused on improving service efficiency and diversifying the menu, prioritizing the use of local products, strengthening customer service, defining a marketing strategy, stabilizing staff, and enhancing commercial relationships. The implementation of this plan seeks to optimize the customer experience, increase operational efficiency, and consolidate the Villa's image as a reference destination in the tourism sector. The results obtained from the plan's application will contribute to the sustainability and competitiveness of Villa Los Laureles, aligning with current trends in the food and beverage sector and tourism in Cuba.

INDICE

INTRODUCCIÓN	9	
CAPÍTULO1: FUNDAMENTOS TEÓRICOS SOBRE LOS SERVICIOS EN LAS INSTALACIONES HOTELERAS Y LA RESTAURACIÓN EN INSTALACIONES TURÍSTICAS.....		14
1.1 La actividad turística, tendencias.....	15	
1.2 El hotel como entidad de servicios.....	16	
1.3 Los servicios de restauración.....	19	
1.4 La restauración en el turismo.....	21	
1.5 Análisis de los procedimientos para el diagnóstico de los servicios de restauración.....	25	
1.6 Conclusiones parciales.....	26	
CAPITULO 2. DIAGNÓSTICO DEL ESTADO ACTUAL DE LOS SERVICIOS DE RESTAURACION DE LA VILLA LOS LAURELES DE SANCTI SPIRITUS.....		28
2.1 Caracterización de la Villa Los Laureles de Sancti Spíritus.....	28	
2.2. Procedimiento para el diagnóstico de los servicios de restauración de la Villa Los Laureles de Sancti Spíritus.....	29	
2.3 Técnicas para realizar el diagnóstico.....	31	
2.4 Aplicación del Procedimiento para el diagnóstico del área de servicios de restauración.....	32	
2.5 Análisis matricial DAFO.....	34	
2.6 Conclusiones parciales.....	37	
CAPITULO 3. PROPUESTA DE UN PLAN DE ACCIONES PARA MEJORAR LOS SERVICIOS DE RESTAURACIÓN EN LA VILLA LOS LAURELES.....		38
3.1 Diseño de un plan de acciones.....	38	
3.2 Elaboración del Plan de Acciones.....	39	
3.3 Sistema de control del Plan de Acciones.....	44	
3.4 Conclusiones parciales.....	48	

CONCLUSIONES.....	49
RECOMENDACIONES.....	50
BIBLIOGRAFIA.....	51
ANEXOS	

INTRODUCCIÓN

Cuba es uno de los destinos de mayor crecimiento en la actualidad en el Caribe (Salinas et. al, 2019). El desarrollo que gradualmente ha alcanzado el turismo, lo ha convertido en uno de los sectores más importantes de la economía del país, una sólida fuente de ingresos en divisas, así como un sector que dispone de posibilidades para fortalecer otras actividades financieras (Hernández et. al, 2020).

En la actualidad el turismo ha venido dando varios cambios que han ayudado a mejorar la calidad de vida de las personas y comunidades existentes. Las diferentes modalidades de viaje permiten que los turistas visiten lugares que realmente les agrade, los haga sentir cómodos y los haga regresar a vivir más experiencias (Sandoval et. al, 2018).

En los últimos años el sector turístico se ha visto inmerso en un contexto cambiante donde las empresas e instituciones turísticas que se encuentren mejor preparadas podrán obtener un mayor provecho de las ventajas que le brinda este sector. Situación que se agrava por los continuos cambios en materia tecnológica, las reducciones en el ciclo de vida de los bienes y servicios y el incremento de las expectativas de los clientes, quienes poseen cada día mayor información y son más exigentes, lo que evidencia la necesidad de un mayor nivel de calidad de los servicios para lograr ser competitivo.

Los servicios de restauración constituyen uno de los pilares fundamentales en la industria hotelera, ya que impactan directamente en la percepción y satisfacción de los clientes. La creciente demanda de un turismo más exigente, tanto nacional como internacional, obliga a los hoteles a ofrecer experiencias gastronómicas que no solo cumplan con las expectativas, sino que las superen.

La afluencia de turistas sirve tanto para dar a conocer formas de vida del lugar, características, tradiciones y cultura culinaria del lugar. No todos los turistas practican la misma forma de visitar lugares ajenos a sus sitios de residencia, ni pernoctan en un mismo tipo de centro de recreación, ni están motivados a viajar por una misma causa. Por ello se hace una clasificación del turismo en función del modo cómo se practica o de las causas que lo motivan.

La restauración es una actividad con un alto grado de complejidad por lo que el producto que ofrece posee dos componentes esenciales: primero, la elaboración culinaria por

parte de la cocina y segundo los servicios gastronómicos por parte del salón, siendo este el encargado fundamental de conceder un valor añadido al simple hecho de ofrecer un plato o una bebida determinada.

La restauración hotelera está en constante evolución, adaptándose a las tendencias gastronómicas contemporáneas, como la sostenibilidad, la cocina local y la personalización de la experiencia del cliente. (Sparks & Browning, 2011).

La forma de gestionar en las organizaciones ha variado en los últimos años. La aceleración de los cambios y la falta de respuesta de muchas empresas para adaptarse a estas transformaciones han dado lugar a que cada vez más se reclamen nuevas herramientas de administración. (Montana, 2015)

Los servicios de restauración en una instalación hotelera son una parte fundamental de la experiencia global del huésped. Estos servicios incluyen todos aquellos relacionados con la provisión de alimentos y bebidas dentro del hotel, y su correcta gestión es esencial para garantizar la satisfacción del cliente, mejorar la reputación del hotel y generar ingresos adicionales.

Teniendo en cuenta el creciente desarrollo del turismo a nivel mundial y a la consiguiente diversificación de los servicios hoteleros y extrahoteleros, ha continuado desarrollándose y adquiriendo una importancia cada vez mayor la actividad de restauración, relacionada internacionalmente con todo lo referido a la preparación, elaboración y prestación de servicios gastronómicos. (Medina 2008)

La empresa turística cubana afronta actualmente una presión importante a causa de la creciente complejidad y ritmo de cambio del entorno; nunca como ahora las empresas habían tenido que enfrentarse a cambios tan radicales de los procesos y las funciones empresariales, ni desempeñarse en mercados tan globales, competitivos y cambiantes. Estas razones por sí solas, determinan la necesidad de reorientar las acciones dirigidas a alcanzar la necesaria competitividad que permita tomar el camino de la excelencia y el éxito (Noda, 2004)

La principal atracción del servicio de restauración se basa en brindarle al cliente durante su estancia en el destino la posibilidad de optar por una oferta gastronómica diferente y de lujo, presentada de una manera agradable teniendo en cuenta toda una combinación de color y textura de los alimentos, que en estos casos responden a una temática

determinada, permitiéndole poder degustar platos de diferentes regiones del mundo y satisfacer necesidades según sus exigencias (Gallego, 2002).

En la central provincia de Sancti Spíritus se encuentra la Villa “Los Laureles”, perteneciente a la Cadena Isla Azul, situada en las afueras de la ciudad. Este hotel se encuentra en una zona rodeada de vegetación, lo que le otorga un ambiente tranquilo y de contacto con la naturaleza. Se enfoca a la atención del turismo de tránsito nacional e internacional.

La villa cuenta con 92 habitaciones distribuidas en pequeñas cabañas o bungalows de un solo nivel especialmente diseñadas para el descanso y confort de los huéspedes y desde su apertura se mantiene en la preferencia de los visitantes por la calidad de los servicios que se prestan.

Una valoración del resultado de la aplicación de varios instrumentos de investigación mostró que en la villa Los Laureles existen dificultades en el proceso de restauración a pesar de existir documentos que exigen una actividad adecuada en dicha área.

Estas dificultades se centran en:

- Se carece de una visión integral enfocada a la calidad de los servicios de restauración para los diferentes públicos que asisten a la institución
- Inestabilidad de los cuadros del área de restauración
- No existe un plato típico en cada uno de los restaurantes
- Poca capacitación de los directivos y trabajadores sobre los servicios de restauración
- Poca divulgación de los servicios de restauración de la instalación
- Insuficiencia de suministros para los servicios gastronómicos

Lo analizado hasta aquí constituye la **situación problemática** y permite concluir que existen insuficiencias en la implementación práctica de la gestión de los servicios de restauración, que dificultan lograr el impacto positivo esperado.

Para solucionar dicha situación se formula el siguiente **problema científico**: ¿Cómo contribuir a la mejora de los servicios de restauración de la Villa Los Laureles? Como **objeto de estudio**: la restauración y como **campo de acción**: los servicios de restauración en el turismo

Objetivo general: Proponer un plan de acciones que contribuya a la mejora de los servicios de restauración en la Villa Los Laureles

Objetivos específicos:

1. Construir el marco teórico-referencial de la investigación sobre los servicios de restauración en las instalaciones hoteleras.
2. Diagnosticar el estado actual de los servicios de restauración en la entidad objeto de estudio.
3. Diseñar un Plan de acciones para la mejora de los servicios de restauración en la Villa "Los Laureles" de Sancti Spíritus.

Siendo la **hipótesis de investigación**: Si se diseña un plan de acciones se contribuirá a mejorar los servicios de restauración de la Villa Los Laureles.

En el desarrollo de la investigación se desarrollaron los siguientes métodos y técnicas de investigación:

Métodos teóricos:

- Análisis-Síntesis: para la revisión de estudios anteriores y la bibliografía analizada en general. Permite procesar los datos obtenidos, así como su evolución y posibilidades de mejora.
- Inducción-Deducción: para extraer regularidades y tendencias relacionadas con la restauración, partiendo de que la inducción es un razonamiento que va de lo particular a lo general y la deducción va de postulados generales a otros menos generales. Su empleo posibilitó abordar el desempeño organizacional en el tema de la restauración.
- Histórico-Lógico: en función de indagar, conocer y desarrollar el problema de investigación, así como el tratamiento del tema hasta la etapa actual.

Métodos empíricos:

- Entrevista: posibilitó la obtención de información relevante en cuanto a su percepción del funcionamiento de los servicios de restauración
- Observación: permitió conocer y acercarse a la realidad, posibilitando la clara percepción del estado actual del proceso del servicio de restauración en la instalación de manera sistemática.

Métodos del nivel estadísticos y/o matemáticos.

- Análisis porcentual: Se empleó para la interpretación y representación gráfica de los resultados obtenidos con la aplicación de los diversos instrumentos en las diferentes

fases como elemento básico para el análisis de los datos obtenidos empíricamente, organizando la información en tablas y gráficos para ilustrar los resultados.

El Trabajo de Diploma se estructuró de la forma siguiente: Un primer capítulo donde se realiza una fundamentación teórica sobre los servicios en las instalaciones hoteleras y la restauración en instalaciones turísticas, un segundo capítulo en el que se realiza un profundo y detallado análisis tanto interno como externo del área objeto de estudio para conocer su situación actual y un tercer capítulo en que se presenta el diseño del Plan de Acciones para los servicios de restauración en la Villa “Los Laureles” de Sancti Spíritus. Además, se presentan las conclusiones y recomendaciones, teniendo en cuenta los resultados obtenidos. A continuación, la bibliografía consultada y finalmente, un grupo de anexos de necesaria inclusión, como complemento de los resultados expuestos.

CAPÍTULO 1: FUNDAMENTOS TEÓRICOS SOBRE LOS SERVICIOS EN LAS INSTALACIONES HOTELERAS Y LA RESTAURACIÓN EN INSTALACIONES TURÍSTICAS

El presente capítulo tiene como objetivo conocer los principales fundamentos teórico metodológicos sistematizados hasta el momento por diversos autores, en lo que respecta a turismo, los servicios en las instituciones hoteleras y la restauración en el sector turístico. Se han tenido como principios de este análisis la diversidad, actualización y pertinencia de las fuentes bibliográficas consultadas en relación con el tema que se aborda.

A continuación, se presenta la figura 1 que muestra el hilo conductor de la investigación

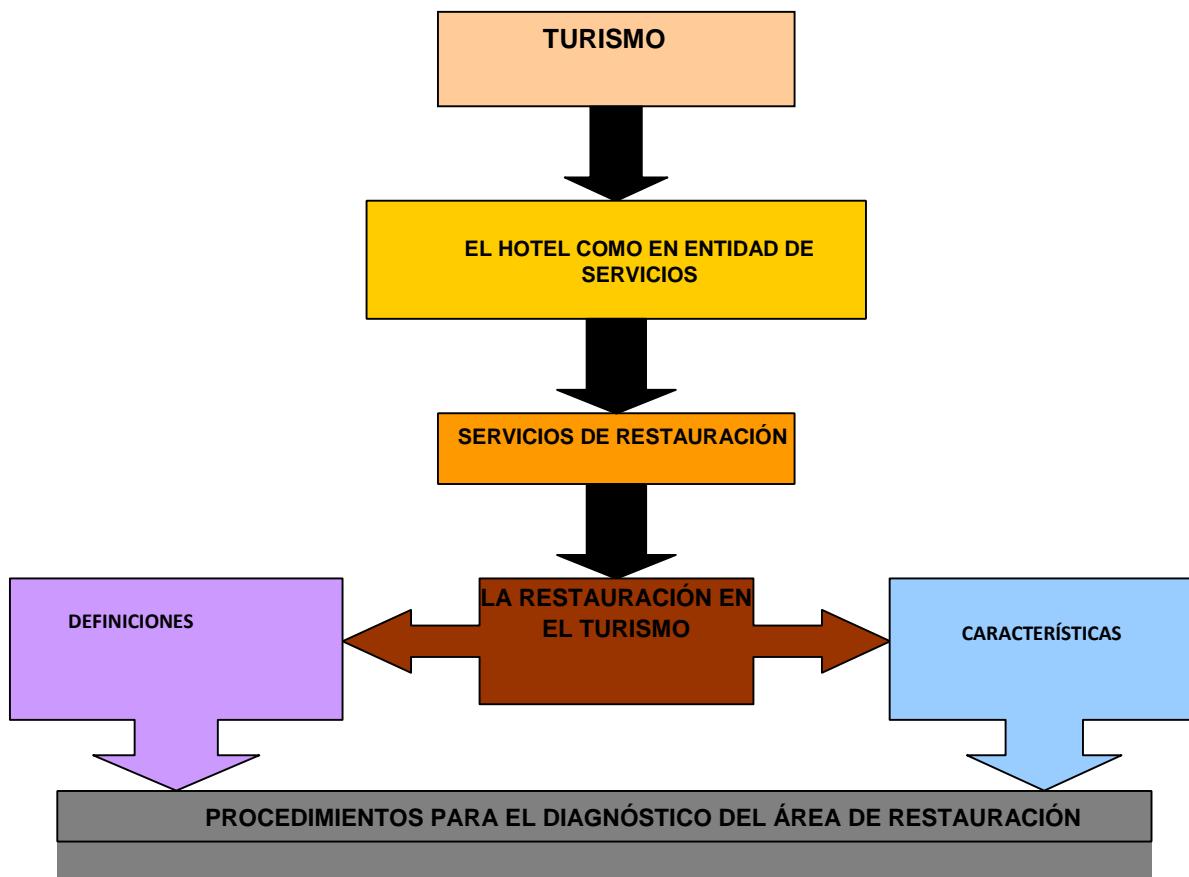


Figura 1 Hilo conductor de la investigación. Fuente: elaboración propia

1.1 La actividad turística, tendencias

Según la Organización Mundial del Turismo (OMT), el turismo es un fenómeno social, cultural y económico relacionado con el movimiento de las personas a lugares que se encuentran fuera de su lugar de residencia habitual por motivos personales o de negocios/profesionales. Estas personas se denominan visitantes y el turismo tiene que ver con sus actividades, de las cuales algunas implican un gasto turístico (OMT,2022). El turismo se ha convertido en un fenómeno complejo, que ha alcanzado una dimensión sin precedentes y, según como se promocione, puede abrir horizontes a la cultura. Conocer y valorar el patrimonio contribuye a renovar, reforzar las tradiciones, así como la afirmación de los valores ideológicos que conforman la identidad nacional. Por ello, cuidarlo es una tarea que se convierte en factor de cohesión social y estímulo comunitario.

El Turismo es definido como “el conjunto de fenómenos y relaciones económicas, psicosociológicas y medioambientales que se generan entre las entidades vinculadas a los viajes desde el lugar emisor, las entidades proveedoras de servicios y productos en el lugar de destino, los gobiernos de los lugares emisores-receptores y las comunidades locales de acogida, con motivo del viaje y estancia de visitantes temporales en un destino diferente a su lugar de residencia habitual” (Simón, 2002).

En el contexto actual, donde todos los países se encuentran afectados por los efectos de una crisis sistémica (económica, política, social, climatológica y acrecentada por la influencia de la Covid 19), lo que ha influido negativamente en la economía, no se debe obviar que el sector del turismo no ha estado ajeno a ello de manera que resulta necesario fomentar la actividad turística en los países.

Las principales tendencias actuales en la industria turísticas internacionales son:

- Viajes pedagógicos y aprendizaje vivencial
- Aumento de la población madura y edad avanzada
- Opciones singles para los más solitarios
- Humanización de la tecnología
- Nuevas generaciones con nuevas necesidades
- Nuevos servicios añadidos
- Demanda más experiencia

- Creación de paquetes turísticos más flexibles

1.2 El hotel como entidad de servicios

El servicio engloba las situaciones de interacción entre los proveedores y sus clientes. La palabra servicio se utiliza para designar la prestación humana que satisface alguna necesidad de otra persona (Medina, 2010).

Según Kotler, Bloom y Hayes (2004) un servicio es una obra, una realización o un acto que es esencialmente intangible y no resulta necesariamente en la propiedad de algo. Su creación puede o no estar relacionada con un producto físico. (En este sentido cabe señalar que muchos servicios son intangibles porque no incluyen casi ningún elemento físico; sin embargo, existen servicios que poseen componentes físicos, como las comidas rápidas, y por eso dejan de ser intangibles.

El estudio y análisis de definiciones de varios autores (Anexo 1) permitió asumir el concepto de Thompson, 2006 que plantea que “Los servicios son actividades identificables, intangibles y perecederas, resultado de esfuerzos humanos o mecánicos que producen un hecho, un desempeño o un esfuerzo e implican generalmente la participación del cliente y no es posible poseerlos físicamente, transportarlos o almacenarlos

Al igual que los productos, los servicios poseen características propias que los hacen únicos y los distinguen entre sí. Estas particularidades son fundamentales para comprender su naturaleza y comportamiento en el mercado (Kotler et al., 2004, citados en Thompson, 2006). Entre sus principales características se destacan:

- **Intangibilidad:** Los servicios no pueden ser vistos, tocados, escuchados, oídos o degustados antes de ser adquiridos, lo que hace difícil evaluar su calidad antes de la compra.
- **Inseparabilidad:** A diferencia de los productos, los servicios se producen, venden y consumen de manera simultánea, lo que implica una interacción directa entre el proveedor y el cliente durante el proceso de entrega.
- **Heterogeneidad o variabilidad:** La calidad de un servicio puede variar dependiendo de quién lo presta, cuándo y dónde se ofrece, debido a la intervención humana en su ejecución.

- **Perecederos:** Los servicios no pueden ser almacenados ni guardados para su venta futura. Si no se consumen en el momento, su oportunidad se pierde.
- **Ausencia de propiedad:** A diferencia de los productos, al adquirir un servicio, el cliente no obtiene la propiedad de algo tangible, sino el derecho a utilizar o beneficiarse del servicio ofrecido.

Estas características hacen que la prestación de servicios dependa en gran medida de la interacción humana y de las percepciones subjetivas de los clientes, lo que resalta la importancia de la calidad y la eficiencia en cada interacción.

La calidad del servicio, según (Zimmermann y Enell, 1994; citados en Juran y Gryna, 1997), se corresponde con el grado en que el servicio satisface con éxito las necesidades del cliente a medida que se presta y se determina por las características del mismo que el cliente reconoce como beneficiosas. La calidad del servicio incluye los siguientes factores: respuesta, atención, comunicación, accesibilidad, amabilidad, credibilidad y comprensión

Las instalaciones de alojamiento turístico están concebidas para el descanso y el ocio de los turistas, por lo que su diseño debe responder a garantizar las condiciones indispensables de tranquilidad, privacidad y un conjunto estético agradable que de manera coherente estimule a la permanencia en las mismas.

La Norma Cubana NC-127:2001 define al Hotel como el Establecimiento que presta servicio de hospedaje en unidades habitacionales amuebladas, cuenta con servicio de recepción servicio sanitario privado, servicios de alimentos y bebidas y otros servicios adicionales. Es aquel establecimiento que facilita alojamiento y tiene la ventajosa conjunción de servicios básicos y complementarios que brinda, de sus posibilidades de ofertar a la comercialización un concepto de producto redondeado y tangible con marca, producto e imagen, así como sus posibilidades de interacción con otros elementos de su entorno.

La particularidad esencial de una instalación o establecimiento de alojamiento la constituye el hecho de prestar servicio de hospedaje, mediante pago, sin poder considerarse como domicilio en ningún caso. Pueden encontrarse definiciones que reflejan diferentes enfoques, sin embargo, se observa que todas van a encerrar

palabras comunes. Las mismas, se fundamentan en la terminología que usualmente se utiliza dentro del sector, así como, en el marco conceptual internacional (Montas, 2008). En el caso específico de Cuba, la Norma Cubana NC: 127: 2001 establece los requisitos mínimos que deben cumplir los establecimientos de alojamiento turístico para su clasificación por categorías y tipologías.

La clasificación según la tipología se representa con Letras o Siglas, las categorías se presentan por el Sistema de Estrellas establecido oficialmente por la OMT, esta clasificación se realiza de acuerdo con los requisitos físicos y la diversidad y calidad de los servicios que se brindan, además, se destaca por su gran utilización a nivel internacional y va desde una hasta cinco estrellas como calidad máxima (Álvarez, 2001; Muñoz, 2004; Matos, 2005; citado en Hernández, 2010).

Las instalaciones hoteleras, además de los servicios de alojamiento y atención a los huéspedes, por lo general cuentan con una o más áreas para servicios gastronómicos, que entre sus descripciones fundamentales se encuentran las siguientes: Restaurante, cafeterías, bares, centros nocturnos (González, 2020).

Varios autores han definido las características esenciales de la empresa hotelera (Rodríguez, Martín y Ayala, 2000; Pérez y Rodríguez 2009). Entre ellas se encuentran las siguientes:

- Estacionalidad y carácter cíclico del negocio hotelero
- El personal implicado en la prestación es parte esencial del servicio, por lo que tiene una fuerte influencia del capital humano.
- Se ve afectada en gran medida la imposibilidad de almacenamiento del producto alojamiento, evidenciándose su carácter perecedero.
- El lugar donde se consume el producto coincide con el de producción, y esta se inicia con la prestación del servicio y finaliza con su consumo.
- La permanencia en las operaciones durante las 24 horas afecta directamente el volumen de la plantilla y requiere de un gran número de personal altamente capacitado para la actividad.
- Tienen una influenciada directamente por el entorno, principalmente por la situación económica, política, social y tecnológica.

- Está marcado por su carácter impredecible de algunos problemas y la urgencia de las soluciones para no afectar la satisfacción del cliente.

1.3 Los servicios de restauración

La gastronomía se ha convertido en arte y también en la ciencia de elaborar y presentar los alimentos de una manera agradable y apetitosa, pensando en el placer de los sentidos, pero también como una herramienta interesante para promover la salud, el bienestar de todas las personas, al tiempo que se constituye en un entorno relevante para la concientización y contribución a la sostenibilidad y solidaridad alimentaria (Aranceta, 2022).

Los servicios gastronómicos constituyen 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. 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.

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.

Teniendo en cuenta estos elementos se consideran algunos conceptos de restaurante y restauración.

En la norma cubana NC 126: 2001 se define como restaurante aquel que está concebido para el servicio y consumo de alimentos equivalente a un desayuno, un almuerzo y/o una comida. En estos establecimientos, la mayor parte de los platos que conforman el menú son elaborados en el mismo, aunque en algunos casos, se les da terminación a los productos que proceden de otros centros de producción. Las características del servicio, el mobiliario, las condiciones físico ambientales, junto a otros factores proporcionan los elementos diferenciantes

Un restaurante es un local que brinda servicios de alimentos y bebidas, que cuenta con una infraestructura para la elaboración y consumo de los platos, con o sin servicio incluido. cuya gestión se encuentra enfocada a la obtención de beneficios económicos

por el servicio prestado mediante la satisfacción de las necesidades de los clientes, para conciliar la oferta con el segmento de mercado (García, 2020)

Otras definiciones lo enmarcan como un establecimiento comercial dedicado a la preparación y servicio de comidas y bebidas para ser consumidas en el lugar o para llevar, a cambio de un precio o dinero (Montana, 2015)

Ramos I. (2015) considera que un restaurante no es más que el lugar donde se brinda un servicio de venta de alimentos y bebidas a clientes externos con el fin de satisfacer las necesidades de los mismos y obtener beneficios económicos, realizándose la prestación con eficacia y eficiencia.

González (2020) lo define como un establecimiento que brinda servicios de alimentos y bebidas, donde los elementos que componen su infraestructura contribuyen a diferenciarse de la competencia. Su gestión está enfocada a satisfacer las necesidades del cliente y la obtención de beneficios económicos

Al relacionar todos estos criterios, se puede concluir que un restaurante es un local que brinda servicios de alimentos y bebidas, poseedor de una infraestructura para la elaboración y consumo de los platos. Su objetivo es brindar un servicio por el cual recibe una remuneración económica, y buscar así siempre la satisfacción de los clientes a partir de una coherencia con la oferta que desea el segmento de mercado al que se dirige la oferta.

Después del surgimiento de los restaurantes comenzó a utilizarse el término restauración: cualquier intervención dirigida a devolver la eficiencia a un producto de la actividad humana. La actividad de restauración se puede resumir como la conversión de los factores de producción (alimentos, capital, trabajo) mediante la producción y el servicio, en productos solicitados por un cliente que busca el consumo, la satisfacción y el bienestar (Parra et. al, 2019).

Se puede resumir entonces que la restauración es un servicio de comida y bebida ofertada por unidades de restaurantes, bares, cafeterías que dependerá en gran medida de la categoría, capacidad y situación de los establecimientos.

1.4 La restauración en el turismo

La operación de la restauración es muy compleja por cuanto el producto que ofrece posee dos componentes esenciales: primero, la elaboración culinaria por parte de la cocina y segundo los servicios gastronómicos por parte del salón, siendo este el encargado fundamental de conceder un valor añadido al simple hecho de ofrecer un plato o una bebida determinada.

La actividad de restauración, es muy importante dado el papel que desempeña; de ella dependerá: planificar, organizar, desarrollar, controlar y evaluar todas las acciones encaminadas a la producción y costos para los alimentos y bebidas que se les proporcionarán a los huéspedes durante su estancia.

Según Cordoves (2011) la gestión de la restauración se clasifica en:

- Restauración de prestigio: supone notoriedad y consideración social.
- Restauración de estatus: sitios visitados por grandes personalidades políticas, intelectuales y prestigiosas figuras de todas las esferas de la vida social.
- Restauración de edad: sitios visitados por un segmento de mercado determinado, jóvenes, gente madura o de la tercera edad y pueden desarrollarse tertulias o cualquier otro intercambio entre ellos.
- Restauración gourmand: entidades donde el cliente va a saciar su apetito, la cantidad y calidad es el sello de distinción.
- Restauración gourmet: restaurantes que poseen prestigio y calidad en la oferta de sus platos, es decir una buena cocina, es visitado por personas conocedoras.
- Restauración funcional: presta el servicio a un número de clientes para satisfacer una necesidad fisiológica, es decir obreros, profesionales, etc., y funciona como un restaurante obrero.
- Restauración cautiva: es donde obligatoriamente acudimos a comer, como escuelas, hospitales, entre otros.
- Restauración informal: establecimientos sencillos, funcionales donde se brindan alimentos y que se ponen muy de moda, entre ellos pizzerías, mesones, cafeterías, etc.
- Restauración de precios: los clientes deben saber lo que van a pagar, se sabe de antemano los precios, como por ejemplo restaurante de comida rápida, familiares, cafeterías, entre otros.

Es muy importante conocer anticipadamente con la gerencia de ventas o comercial, la ocupación que se tendrá y proveerse de todos los insumos y materia prima para la elaboración de alimentos y bebidas necesarios en los buffet, restaurantes y bar, (Medina et al, 2010).

En la prestación de los servicios de comidas y/o bebidas del proceso de restauración; desde que un cliente reserva una mesa o llega al restaurante se inicia un “ritual” cuyo principal objetivo es hacerle volver y convertirlo en un cliente “predicador” de las experiencias culinarias y atenciones recibidas.

La restauración constituye uno de los puntos medulares en la actividad turística. En ella se impone una gestión moderna centrada en la calidad y la satisfacción del cliente necesaria para lograr la competitividad en el complejo entorno internacional. (Gallego, 2002)

La restauración forma parte de la cadena de servicios que dentro de una institución hotelera se oferta a los clientes; pero a su vez, la satisfacción que estas ofertas provoquen en los visitantes pueden significar de gran importancia para la complacencia que alcancen durante su estancia en general. De ahí que la calidad de los productos y servicios que se ofrecen en la restauración, sean de una significativa importancia para lograr la satisfacción de los clientes durante la visita.

En la actualidad, el turismo gastronómico es una manera más para descubrir la cultura y el estilo de vida de las ciudades y países, pues el conocimiento gastronómico de un lugar nos da una visión única de cómo es el día a día de la población, es la gastronomía la que se acentúa como un patrimonio fundamental para el desarrollo turístico. Conocer y degustar la cocina local se considera una experiencia cultural y sensorial gracias a que se identifica un vehículo de la identidad y la autenticidad de un territorio (Alfonso, 2019)

La restauración, dentro de las instalaciones turísticas, juega un papel fundamental pues, en conjunto con el alojamiento, ejecuta la mayor parte de las operaciones vinculadas con la permanencia de los clientes en la instalación. Además, se encarga de planificar, organizar, desarrollar, controlar y evaluar todas las acciones encaminadas a la producción, elaboración y costos de los alimentos y bebidas que se les brindan a los huéspedes durante su estancia (Medina et al, 2008 citado en Alba, 2010)

La restauración hotelera se refiere a los servicios de alimentos y bebidas ofrecidos dentro de un hotel, incluyendo restaurantes, bares y servicios de catering, con el objetivo de satisfacer las necesidades gastronómicas de los huéspedes. (Kwortnik & Thompson 2009)

La restauración hotelera no solo abarca la oferta de alimentos y bebidas, sino que se centra en crear una experiencia integral que combine calidad del servicio, ambiente y gastronomía, contribuyendo al disfrute del huésped. (Brotherton, 1999)

Incluye la planificación, organización y control de todas las actividades relacionadas con la producción y el servicio de alimentos y bebidas en un hotel, buscando rentabilidad y eficiencia operativa.

La restauración forma parte de la cadena de servicios que dentro de una institución hotelera se oferta a los clientes; pero a su vez, la satisfacción que estas ofertas provoquen en los visitantes puede significar de gran importancia para la complacencia que alcancen durante su estancia en general

La actividad de restauración en nuestro país está normada mediante la norma cubana NC 126 "Industria turística. Requisitos para la clasificación por categorías de los restaurantes que prestan servicio al Turismo" (NC 126: 2001). El organismo que rige esta actividad es Oficina Nacional de Normalización, ésta representa al país ante las Organizaciones Internacionales y Regionales de Normalización.

La norma cubana establece los requisitos mínimos que deberán cumplir los restaurantes que prestan servicio al turismo para su clasificación por categorías.

La NC 126 establece la clasificación para restaurantes que prestan servicio al turismo en 5 categorías, especial, primera segunda, tercera, y cuarta las cuales corresponden al siguiente número de tenedores 5, 4, 3, 2 y 1 respectivamente.

En la norma se aclara que se entiende por "carta de platos", "carta de vinos" u otras, las relaciones de comidas, bebidas u otros que ofrezca el establecimiento. Se entiende por "menú" aquellos confeccionados de entre los platos de la carta, y que pueden incluir desde el pan hasta el postre.

La norma cubana reconoce los siguientes tipos de restaurantes:

- Restaurante Buffet: Aquel que ofrece al cliente la posibilidad de componer su propia comida, dentro de una variedad de platos que se le presentan, ofreciéndole mayor

rapidez en el servicio. Tiene características especiales, se considera informal y por su versatilidad, organización y modalidad pueden ser muy variadas las formas en que se presenta.

- Restaurante Internacional: Aquel en cuya carta se ofrecen variedades de platos internacionales y cuyo ambiente es elegante, sobrio, íntimo y agradable, lo cual permitirá pasar al cliente el tiempo necesario que requiere este tipo de servicio y menú. En algunos casos la carta cuenta con una sección de especialidades del Chef, de la casa o de la región, o lo autóctono. El tipo de servicio que se adopta dependerá de la capacidad y la disponibilidad del personal de servicio, ya que este tipo de restaurante no pone limitaciones al utilizar indistintamente cualquier tipo de servicio. Requiere un personal altamente calificado.
- Restaurante Especializado: Aquel cuya carta se basa fundamentalmente en una especialidad, que puede ser cocina cubana, pescados y mariscos, cocina china, italiana, entre otras. Este tipo de restaurante tiene una segunda variante, ya que en función de la especialidad el servicio podrá ser menos formal, por ejemplo: pizzas. El ambiente deberá ir de acuerdo con la especialidad del restaurante y puede crear una imagen propia; esta ambientación podrá ser de acuerdo con la especialidad.
- Restaurante Temático: Aquel cuya validez del concepto general de diseño lo caracteriza y lo distingue para reforzar el tipo de producto que ofrece referido a un tema específico como puede ser: arte, deporte, un país, una región, una época. El servicio se brindará en función del ambiente y la carta, ya que estos elementos determinarán en cierta forma el modo del servicio. La carta deberá estar en función de la propia imagen, sugestiva, coherente al lugar que se desea mostrar.
- Restaurante de Lujo o Gourmet: Aquel que se caracteriza por establecer un balance entre la excelencia en la calidad de los servicios, la oferta de alimentos y bebidas y el confort. Prevalece en ellos la personalización del servicio, una decoración exuberante, la estilización de sus platos y/o la combinación de sabores y colores poco usuales y exclusivos. Todo lo cual requiere que el personal esté altamente calificado y constantemente actualizado.

La restauración en los hoteles ha evolucionado significativamente en los últimos años, enfocándose en mejorar la experiencia gastronómica tanto para los huéspedes como

para el público en general. Muchos hoteles han integrado restaurantes y cafeterías que cuentan con acceso directo desde la calle, permitiendo el ingreso de clientes externos sin necesidad de pasar por el lobby del hotel. Además, se han adaptado para ofrecer espacios amplios como salones de banquetes, ideales para la celebración de eventos sociales o corporativos, destacando la calidad de su cocina como un atractivo diferencial.

1.5 Análisis de los procedimientos para el diagnóstico de los servicios de restauración

Para la selección de procedimientos, tecnologías o modelos de planificación, constituyen condicionantes: las características o particularidades de la organización, el conjunto de conocimientos que sus miembros tienen al respecto, la dinamicidad y flexibilidad del proceso, entre otros de significativa importancia (Machado, 2011).

El diagnóstico es la manera de contextualizar o de recoger las características del objeto de estudio. El objetivo principal del Diagnóstico Empresarial es visualizar, detectar y explicar la situación actual de la Empresa, con sus síntomas, problemas y causas; con los efectos que produce, fijando sus puntos fuertes (fortalezas) y débiles (debilidades) con repercusiones en las distintas áreas que influyan en ella y plantear las conclusiones y recomendaciones para llevar a la empresa a un estado meta u horizonte de acción ideal. La técnica del diagnóstico (cualquiera sea su campo) se basa en el reconocimiento de la variación del valor de ciertos indicadores, definidos en sus efectos sobre un fenómeno a lo largo de su rango. Porque si interpretamos mal la realidad y definimos mal el negocio tomaremos malas decisiones. (Duarte, 2005)

El Diagnóstico empresarial es una actividad vivencial que involucra a un grupo de personas de una empresa o institución interesadas en plantear soluciones a situaciones problemáticas o conflictivas, sometiéndose a un auto-análisis que debe conducir a un plan de acción concreto que permita solucionar la situación problemática. (Codo, 2008). Se analizaron varios procedimientos de diagnósticos entre ellos:

-Procedimiento de diagnóstico de carácter integral para los servicios de restauración propuesto por Díaz H. (2014), en él la autora plantea que el proceso de diagnóstico debe ser identificado por sus características de calidad: sencillez, flexibilidad,

posibilidad real de identificación de causas, pertinencia, oportunidad, correspondencia con el concepto de calidad empleado y la normalización

- Procedimiento de diagnóstico De León (2011), el mismo posibilita a las entidades contar con acciones técnicamente fundamentadas, encaminadas a alcanzar y mantener los estándares de calidad en correspondencia con los requerimientos establecidos para la prestación de los servicios de Alimentos y Bebidas. En este procedimiento se distinguen los elementos del diagnóstico que incluyen diversos criterios. Además, persigue como objetivo, contribuir a que las entidades de restauración satisfagan y se anticipen a las necesidades de los clientes, procurando el ofrecimiento de productos de calidad.

-Procedimiento para el Diagnóstico Gerencial de Empresas elaborado por profesores del Centro de Estudios Turísticos (CET) de la Universidad Central de las Villas (Martínez, y Col... 2009). Este procedimiento permite determinar los principales factores que dificultan el desempeño y la calidad de los servicios gastronómicos del hotel y determinar las necesidades más acuciantes, para la definición de acciones encaminadas a potenciar fortalezas y disminuir debilidades, mejorando la gestión que se realiza en el área.

Para el diagnóstico del área de restauración objeto de estudio se asume el anterior procedimiento por ser el que más se ajusta a los intereses de la investigación.

1.6 Conclusiones parciales

- Los servicios de restauración en una instalación hotelera son una parte esencial de la experiencia de los huéspedes y una fuente de ingresos importantes para el hotel. La correcta implementación y gestión de estos servicios, asegurando calidad, variedad, atención y cumplimiento de las normativas, garantiza que los clientes disfruten de una estancia satisfactoria y regresen en futuras ocasiones.
- En el hotelería, los procesos de restauración, se consideran procesos complejos y estrechamente interrelacionados con la dinámica hotelera, pues es donde se ejecutan la mayor parte de las operaciones vinculadas a la permanencia de los clientes en la instalación en función de su satisfacción y la mejora de los resultados empresariales.

- Para el diagnóstico de los servicios de restauración de la Villa Los Laureles de Sancti Spíritus se asume el procedimiento para el Diagnóstico Gerencial de Empresas elaborado por profesores del Centro de Estudios Turísticos (CET) de la Universidad Central de las Villas (Martínez, y Col... 2009).

CAPITULO 2. DIAGNÓSTICO DEL ESTADO ACTUAL DE LOS SERVICIOS DE RESTAURACION DE LA VILLA LOS LAURELES DE SANCTI SPIRITUS

En este capítulo se presentan los resultados de la aplicación del procedimiento para el diagnóstico gerencial de empresas, elaborado por especialistas del Centro de Estudios Turísticos de la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas en el área de servicios de restauración de la Villa Los Laureles de Sancti Spíritus. El estudio realizado permitió determinar los principales factores que dificultan el desempeño y la calidad de los servicios de restauración de la instalación para el diseño de acciones encaminadas a potenciar fortalezas y disminuir debilidades, mejorando su gestión.

2.1 Caracterización de la Villa Los Laureles de Sancti Spíritus

La Villa Los Laureles, perteneciente al Grupo Hotelero Islazul se ubica en uno de los extremos de la ciudad espirituana, en esta singular villa, se respira amabilidad y buen gusto. La sucesión armónica de elementos naturales es uno de sus principales atractivos.

Situada en la Carretera Central, km 383, a 5 km de la entrada de la ciudad de Sancti Spíritus, el visitante puede acceder a los principales atractivos históricos y culturales de una de las primeras villas fundadas por los españoles en Cuba.

Una gran unidad emerge en todo el conjunto marcado por el uso de elementos tradicionales tales como la cubierta inclinada con tejas criollas a vista. Las circulaciones se presentan mediante senderos pavimentados. Su favorable ubicación geográfica, muy cercano a las principales arterias terrestres y a solo 5 kilómetros de la villa colonial de Sancti Spíritus, le proporcionan una ventaja importante para el desarrollo del turismo de recorrido, se encuentra a 80 km de la ciudad Patrimonial de Trinidad.

La Villa cuenta con 92 habitaciones climatizadas con baño privado, agua fría y caliente, teléfono y TV satélite, 1 habitación para discapacitados, conexión Wifi, 1 restaurante con capacidad para 80 personas, 1 parrillada, con 120 plazas, cafetería, bar-piscina, cabaret, piscina de niños y adultos, juegos de mesa, tienda, farmacia internacional, renta de autos y parqueo.

El principal mercado es el nacional, desglosado en empresas y cubanos quienes pagan en moneda nacional, también existe turismo internacional, aunque no significativo. Es sitio de interés para eventos deportivos nacionales, así como para el alojamiento de Brigadas de Solidaridad que visitan el país.

El servicio que se brinda en lo fundamental es para turismo de recorrido, celebración de eventos y amantes de la naturaleza. Las características de la instalación se han dirigido en función de lograr implantar los estándares de Hoteles Islazul, se destaca por sus actividades hoteleras y extrahoteleras, la celebración de eventos y ser sede de los clientes que visitan Sancti Spíritus motivados por acontecimientos importantes.

Misión: Atención del turismo de tránsito nacional e internacional, reconocidos por la amabilidad y calor humano que hace sentir al turista como en su propia casa.

Visión: Alcanzar un lugar privilegiado dentro de los Hoteles de Islazul, destacándose por la calidad y profesionalidad en el servicio

2.2. Procedimiento para el diagnóstico de los servicios de restauración de la Villa Los Laureles de Sancti Spíritus

El Diagnóstico Gerencial constituye una técnica que puede ser aplicada a toda la organización o a una parte de la misma, por lo que al ser aplicado a un establecimiento de servicios turísticos o particularmente a una de las áreas que lo conforman, permite que esta adquiera una proyección futura de la gestión de la unidad estratégica de negocio e incremente su capacidad competitiva (Machado, 2009).

Para el diagnóstico de los servicios de restauración de la Villa Los Laureles de Sancti Spíritus se utilizó el procedimiento elaborado por profesores del Centro de Estudios Turísticos (CET) de la Universidad Central de las Villas (Martínez, 2009) (Anexo 2), el cual presenta 3 fases

Fase I: Formación del Grupo de Diagnóstico

Para el desarrollo del diagnóstico se crea un grupo integrado por expertos conocedores de la actividad de organización y gestión del área de servicios de restauración.

Fase II Elaboración del Cronograma de Diagnóstico

Se elabora un cronograma para el desarrollo del diagnóstico para reflejar la fecha en que se realizará cada actividad.

Fase III Ejecución del Diagnóstico Gerencial:

III.1 Principios básicos:

- 1- Los aspectos a diagnosticar no deben verse por separado, sino en interrelación e interacción
- 2- Cada uno de los aspectos contemplados, se describirán y analizarán con claridad y amplitud, expresando cuantitativa y cualitativamente las deficiencias e insuficiencias.
- 3- No basta con identificar y describir cuantitativamente los niveles, número de personas, departamentos. Es necesario completarlo con una valoración cualitativa de la jerarquización de la autoridad, de la departamentalización funcional, de la coordinación de actividades y de la cooperación existente de los efectos en cada uno de los niveles de análisis.

III.2 Caracterización general del Área de Servicios de restauración de la Villa.

Esta caracterización permite familiarizar al Grupo de Diagnóstico con la organización y el área objeto de estudio como parte de la misma, y de esta forma seleccionar las técnicas a emplear en correspondencia con los factores culturales presentes.

III.3 Análisis Externo

El **análisis externo** permite identificar las demandas del entorno, las que proyecta hacia el área, incluyendo el resto de la propia entidad hotelera, en forma de **oportunidades**: hechos, situaciones o fenómenos que se manifiestan en el entorno, sin que sea posible influir sobre su ocurrencia y pueden favorecer si son aprovechados y de **amenazas**: hechos, situaciones o fenómenos que existen potencialmente en el entorno y que están fuera de nuestra voluntad y en caso de manifestarse, si no son considerados inciden de manera negativa en los resultados esperados.

III.3.1 Análisis del entorno general o macro entorno

Este proceso considera el conjunto de factores del entorno de carácter económico, político, social, tecnológico e internacional cuyas influencias junto a las del resto del hotel configuran un marco de actuación donde el área que se analiza construye su posición (Acebedo,2002; Martínez y col,2008)

III.3.2 Análisis del entorno competitivo o micro entorno.

Al particularizar el entorno se presta especial atención al estudio del sector a que la institución objeto de estudio pertenece, reuniendo información sobre el mercado y los competidores quedando constituido el micro entorno o entorno competitivo del área.

III.4 Análisis Interno.

El análisis de las variables internas del área en específico, proyectadas en forma de **fortalezas y debilidades**, abarca todo el objeto de análisis y tiene lugar a partir de la recopilación, organización e interpretación de los datos, que por último permiten evaluar la situación de la misma.

2.3 Técnicas para realizar el diagnóstico

Las técnicas posibilitan el reflejo de la realidad del punto de vista de su propiedades y relaciones accesible a la contemplación sensorial, posibilitan al investigador recoger datos y forman una unidad dialéctica con los teóricos (Rúas, 2017)

Para el desarrollo de esta investigación se utilizaron las siguientes técnicas:

Observación: Esta técnica permitió acceder a la realidad objetiva de los acontecimientos y del estado actual de los servicios de restauración de la Villa Los Laureles mediante un sistema de indicadores previos que permitieron la comprobación de los fenómenos, a través de la aproximación de la investigadora a los clientes y trabajadores para identificar las dificultades en el mismo.

Es una técnica de colecta de datos, que utiliza sentidos en la obtención de determinados aspectos de la realidad, no consiste apenas en ver y oír, más también examinar hechos y fenómenos que se desean estudiar (Kimbanda 2013)

Entrevista: Es uno de los métodos más utilizados para obtener información en el campo de la investigación, también ha sido designada por procedimiento, instrumento y por técnica. Por medio de la entrevista se puede arribar a conclusiones adecuadas.

Constituye una técnica alternativa para colectar datos no documentados sobre determinado tema. Es una técnica de interacción social, una forma de diálogo asimétrico, en que una de las partes busca obtener datos, y la otra se presenta como fuente de información (Engel y Tolfo 2010).

Se realizó la entrevista a directivos y trabajadores de la Villa Los Laureles, lo que permitió conocer los principales problemas y fortalezas del área

Matriz DAFO: Este es un proceso en el cual se deben considerar, con la misma importancia, el nivel interno, con sus principales componentes organizativos, técnico-productivos, recursos humanos, comerciales, económico-financieros, en interrelación con el nivel operativo o competitivo, ambiente inmediato exterior del área que se analiza, proveedores, clientes competidores y el nivel general con componentes de largo alcance y consecuencias a largo plazo económicos, sociales, laborales, tecnológicos, políticos y jurídicos (Martínez y col, 2002.) Para aplicar la Matriz DAFO, lo primero es identificar los problemas (Amenazas y Debilidades) así como las Fortalezas y Oportunidades

2.4 Aplicación del Procedimiento para el diagnóstico del área de servicios de restauración

Fase I: Formación del Grupo de Diagnóstico

En la conformación del Grupo de Diagnóstico se consideraron aspectos como la experiencia en la actividad de restauración, y el nivel de capacitación alcanzado

El grupo quedó conformado de la siguiente forma:

- Gerente de la Villa Los Laureles
- Jefa de Servicios Gastronómicos (Maître)
- Chef de cocina
- Capitán de Salón
- Dependientes Integrales de Salón
- Profesora de la carrera de turismo de la Universidad de Sancti Spíritus José Martí
- Autora de la investigación

Fase II Elaboración del Cronograma de Diagnóstico

Se organizaron las actividades para la realización del diagnóstico elaborándose un cronograma para definir las sesiones de trabajo (Anexo 3)

Fase III Ejecución del Diagnóstico Gerencial

- Caracterización general del área de servicios de restauración.

Para la prestación de los servicios de restauración la instalación cuenta con:

-El Restaurante El Jazmín, totalmente climatizado y con capacidad para 80 comensales en los servicios de desayuno, almuerzo y comida con una oferta buffet y a la carta variada, de comida criolla y regional.

-En el área de la piscina se encuentra el bar El Laurel y la cafetería que ofrece un amplio servicio de bebidas con coctelería cubana e internacional, así como preparaciones de alimentos ligeros, helados, picaderas, café y jugos a la carta. Cuenta con servicio las 24 horas y ofrece música en vivo y show

-La Parrillada La Arboleda con capacidad para 120 comensales en los servicios de almuerzo y comida con una oferta a la carta variada, de comida criolla y regional.

- Análisis Externo.

Con la utilización de la técnica de tormenta de ideas, en la que ha participado íntegramente el Grupo de Diagnóstico se han identificado las principales **amenazas** y **oportunidades** que el entorno ejerce sobre el área objeto de análisis.

Amenazas

1. Cercanía de la Villa Rancho Hatuey, quien cuenta con un restaurant tres tenedores.
2. Situación económica nacional en crisis ocasionada por el bloqueo lo que aumenta los costos de adquisición de suministros.
3. Fuerte competencia en la comercialización internacional.
4. Competencia cada vez más fuerte del sector privado.

Oportunidades

1. Política de desarrollo turístico en el territorio.
2. Posición geográfica privilegiada en el centro de la Isla, cerca de la ciudad de Trinidad
3. Posibilidades de superación para el personal del turismo tanto en FORMATUR en la ciudad de Trinidad como en la Universidad de Sancti Spiritus
4. Ubicación en la carretera central a la entrada de Sancti Spíritus

Análisis Interno.

A partir de la aplicación de las técnicas de observación (Anexo 4) y entrevistas (Anexo 5) han sido identificadas las principales debilidades y fortalezas, las cuales son expuestas a continuación:

Debilidades

1. Deficiencias en los servicios de restauración
2. Falta de variedad en el menú y de la existencia de un plato típico
3. No existe una estrategia de marketing para el área de restauración que garantice el conocimiento de los servicios prestados para los clientes potenciales fuera del hotel
4. No existe estabilidad en los chefs de cocina

Fortalezas

1. Equipamiento tecnológico en óptimo estado técnico.
2. Personal motivado y comprometido con su trabajo
3. Buenas relaciones comerciales con los principales proveedores de productos y servicios.
4. Existencia de 2 restaurantes en la Villa con posibilidades de brindar una oferta especializada

2.5 Análisis matricial DAFO.

Concluido el estudio de las variables internas y externas se realiza el análisis matricial DAFO, se identificaron las principales fortalezas, que, junto a las principales oportunidades del entorno, pueden generar ventajas competitivas para los servicios de restauración de la Villa Los Laureles de Sancti Spíritus

Del análisis de la Matriz DAFO se puede decir que la principal debilidad es la deficiencia en los servicios de restauración y la fortaleza está en contar con un personal motivado y comprometido con su trabajo. En cuanto a la principal oportunidad es la posición geográfica privilegiada en el centro de la Isla, cerca de la ciudad de Trinidad, mientras que la amenaza es la competencia cada vez más fuerte del sector privado.

En la figura: 2 se muestra que la suma de los cuadrantes es la siguiente:

Cuadrante FO suma 33

Cuadrante FA suma 28

Cuadrante DO suma 35

Cuadrante DA suma 32

Por tanto, la organización se encuentra en el cuadrante de DO por lo que debe seguir una **estrategia de desarrollo**

		Oportunidades				Amenazas				
		1	2	3	4	1	2	3	4	
Fortalezas	1	3	3	1	3	2	1	2	2	17
	2	3	3	1	3	2	1	2	3	18
	3	1	2	1	2	2	1	1	2	12
	4	1	2	1	3	2	1	1	3	14
Debilidades	1	3	3	1	3	3	1	2	3	19
	2	2	3	1	3	3	1	2	3	18
	3	1	3	1	3	2	1	3	2	16
	4	2	3	1	2	2	1	1	2	14
		16	22	8	22	18	8	14	20	

Figura 2: Matriz DAFO. Fuente: elaboración propia

Al estar en el cuadrante de **Desarrollo (DO)**, la atención principal debe centrarse en fortalecer los servicios de restauración para adaptarse mejor al mercado y aprovechar las oportunidades, mientras trabaja en reducir sus debilidades. Por lo que es preciso el

diseño de acciones enfocadas en cada uno de los ejes estratégicos como se muestra a continuación.

Análisis DAFO	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	<p>Estrategia Ofensiva (FO)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aprovechar el equipamiento tecnológico en óptimo estado y la política de desarrollo turístico para mejorar los servicios y atraer más visitantes. 2. Aprovechar la ubicación en la carretera central para promocionar una oferta especializada en los restaurantes, destacando la proximidad a Trinidad 	<p>Estrategia de Defensiva (FA)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aprovechar el equipamiento en óptimo estado y el compromiso del personal para mejorar la experiencia y diferenciarse de la competencia local e internacional. 2. Fortalecer las relaciones comerciales para asegurar la estabilidad en el suministro frente a la crisis económica y la competencia privada.
Debilidades	<p>Estrategia de Desarrollo (DO)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mejorar la eficiencia en el servicio y definir una estrategia de marketing para los servicios de restauración, aprovechando la ubicación para atraer clientes externos. 2. Diversificar el menú con platos típicos para adaptarse mejor a las oportunidades de desarrollo turístico y diferenciación. 	<p>Estrategia de Supervivencia (DA)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar una estrategia de marketing y un propósito claro en restauración para reducir la dependencia de la competencia y atraer clientes de manera estable. 2. Mejorar la estabilidad del personal (chefs) y diversificar el menú, adaptándose para enfrentar la competencia y atraer a clientes.

2.6 Conclusiones parciales

- El uso de las diferentes técnicas y herramientas como apoyo al proceso de diagnóstico en el área de restauración objeto de estudio proporcionar mayor profundidad y confianza en los resultados obtenidos.
- El análisis matricial DAFO es una herramienta que contribuye al enriquecimiento y comprensión de los resultados del diagnóstico y por consiguiente a una mejor utilización práctica, pues precisa la información requerida para la solución de los problemas y el curso de la gestión futura.
- La organización se encuentra en el cuadrante de DO (debilidades-oportunidades) por lo que debe centrarse en adaptarse mejor al mercado, aprovechar las oportunidades y reducir sus debilidades, lo que hace necesario diseñar acciones con ese objetivo

CAPITULO 3. PROPUESTA DE UN PLAN DE ACCIONES PARA MEJORAR LOS SERVICIOS DE RESTAURACIÓN EN LA VILLA LOS LAURELES

El objetivo principal de este capítulo es elaborar el plan de acciones para mejorar los servicios de restauración de la Villa Los Laureles de Sancti Spíritus. Las acciones diseñadas tienen como sustento los referentes teóricos que dan fundamento a su concepción, consideran los resultados del diagnóstico y se apoyan en el trabajo grupal para centrar la atención sobre determinadas deficiencias para contribuir a mejorar los servicios de restauración

3.1 Diseño de un plan de acciones

Un plan de acción para el área de restauración es un conjunto estructurado de pasos y estrategias diseñadas para mejorar la calidad del servicio, la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente en un establecimiento de alimentos y bebidas. Davis, B., Lockwood, A., & Pantelidis, I. (2018)

El desarrollo de un plan de acciones efectivo para el área de restauración de un hotel es esencial para garantizar una experiencia gastronómica de alta calidad y satisfacer las expectativas de los huéspedes. Para la selección de procedimientos, tecnologías o modelos de planificación, constituyen condicionantes: las características o particularidades de la organización, el conjunto de conocimientos que sus miembros tienen al respecto, la dinamicidad y flexibilidad del proceso, entre otros de significativa importancia.

La elaboración del Plan de Acciones exige tomar en cuenta una serie de elementos conceptuales de valor, entre los que se destacan: el reconocimiento del carácter limitado de los recursos; asumir la incertidumbre acerca del control de la iniciativa y conocer la naturaleza fundamental de las percepciones recíprocas entre los competidores. (Martínez, 2009)

Para el diseño de las acciones se tuvieron en cuenta los resultados del diagnóstico realizado. Estos elementos sirven de base para proponer además responsables, participantes y la organización de los recursos necesarios para desarrollarlas

constituyéndose en herramienta para fomentar la participación de los directivos, y trabajadores.

Premisas generales.

1. Reconocimiento de la necesidad de centrar el servicio en el cliente.
2. Proyectar un servicio sostenible según el análisis estratégico realizado en la organización.
3. Fomentar la motivación y el dinamismo de los sujetos participantes.
4. Desarrollar la evaluación del servicio considerando las condiciones internas y el contexto de la organización.
5. La evaluación se realiza teniendo en cuenta los cuatro aspectos claves que relacionan todo el proceso de servicios, ellos son: planeación, organización, ejecución y control.

3.2 Elaboración del Plan de Acciones

Objetivos del Plan de Acción

1. Mejorar la visibilidad y el atractivo del área de restauración.
2. Incrementar la calidad y variedad de la oferta gastronómica.
3. Fortalecer la fidelización de los clientes.
4. Optimizar la estabilidad y capacitación del personal.

Plan de Acciones

Estrategia de Desarrollo				
Ejes Estratégicos	Acciones	Responsable	Participantes	Fecha de cumplimiento
1. Mejorar la eficiencia en el servicio y definir una estrategia de marketing específica	1.1 Realizar estudios de la cultura organizativa y de	Jefe de servicios	Jefe de servicios chef, personal de	3 meses

para los servicios de restauración	la cultura de calidad		sala y cocina	
	1.2 Contratar o asignar personal con conocimientos en marketing para desarrollar una estrategia de promoción en redes sociales y sitios web de turismo	Gerente de marketing	Equipo de marketing	3 meses
2.Diversificar el menú incluyendo platos típicos para adaptarse a las oportunidades de desarrollo turístico	2.1 Investigar y desarrollar platos tradicionales de la región que puedan ser únicos en la oferta del restaurante	Chef	Chef, personal de cocina	3 meses
	2.2 Incorporar opciones de menú para diferentes necesidades dietéticas (vegetariano, sin gluten, etc.) para captar un público más amplio	Jefe de servicios, chef	Jefe de servicios, chefs, personal de cocina	3 meses
Estrategia Ofensiva				

1. Aprovechar el equipamiento tecnológico y la política de desarrollo turístico para atraer más visitantes	1.1 Realizar campañas publicitarias destacando el equipamiento de alta calidad en los restaurantes y su capacidad para brindar un servicio de alto nivel	Gerente de Marketing	Equipo de marketing, Chef, Personal de sala	3 meses
	1.2 Implementar promociones especiales y paquetes turísticos en colaboración con agencias de viaje locales para captar turistas	Gerente de Marketing	Equipo de marketing	3 meses
2. Utilizar la ubicación en la carretera central y la cercanía a Trinidad para atraer clientes externos	2.1 Colocar señalización visible en puntos estratégicos de la carretera central y en las entradas de Sancti Spíritus y Trinidad para promocionar el restaurante	Gerente de Marketing	Equipo de publicidad, encargado de relaciones públicas	2 meses
	2.2 Crear un menú especializado enfocado en platos	Chef	Chefs, personal de cocina	2 meses

	típicos cubanos y otros que puedan atraer a turistas interesados en la gastronomía local			
Estrategia de Defensiva				
1.Aprovechar el equipamiento y el compromiso del personal para diferenciarse de la competencia.	1.1 Implementar capacitaciones periódicas para el personal en técnicas de servicio y atención al cliente, reforzando su compromiso y calidad en el servicio	Jefe de Recursos Humanos	Jefe de servicios chef, personal de sala y cocina, equipo de capacitación	6 meses
	1.2 Crear un programa de incentivos para premiar al personal que demuestre compromiso y excelencia en el servicio, motivando su permanencia y mejora continua	Jefe de servicios	Jefe de servicios, jefe de recursos humanos	4 meses
2.Fortalecer las relaciones comerciales para asegurar el suministro frente a	2.1 Establecer acuerdos a largo plazo con los proveedores principales para obtener mejores	Encargado de Compras	Encargado de Compras, jefe de servicios	4 meses

la crisis económica y la competencia privada	precios y garantizar el abastecimiento			
	2.2 Buscar proveedores alternativos locales o nacionales para diversificar las fuentes de suministros y reducir la dependencia de un único proveedor	Encargado de Compras	Encargado de Compras, jefe de servicios	4 meses
Estrategia Supervivencia				
1. Desarrollar una estrategia de marketing clara para reducir la dependencia de la competencia y atraer clientes	1.1 Crear un sitio web y/o una página en redes sociales del restaurante donde se comparten fotos del menú, ofertas especiales y reseñas de clientes	Gerente de Marketing	Equipo de marketing, equipo de publicidad encargado de relaciones públicas	2 meses
	1.2 Ofrecer descuentos o promociones a clientes habituales para fomentar la fidelización y generar una base de clientes leales	Jefe de servicios	Jefe de servicios, equipo de publicidad encargado de relaciones públicas	

2. Mejorar la estabilidad del personal (especialmente chefs) y diversificar el menú para atraer a más clientes	2.1 Implementar un programa de retención para los chefs, ofreciendo beneficios y oportunidades de desarrollo profesional	Jefe de Recursos Humanos	Jefe de recursos humanos jefe de servicios	6 meses	
	2.2 Realizar encuestas de satisfacción y estudios de mercado para identificar preferencias de los clientes y adaptar el menú en consecuencia, incluyendo opciones internacionales y típicas de la región	Jefe de Recursos Humanos	Jefe de recursos humanos jefe de servicios, chef	6 meses	

Indicadores para medir la efectividad de la aplicación del plan de acciones

- Aumento del 20% en la cantidad de clientes externos en un plazo de 6 meses.
- Incremento de la variedad en el menú en un 30% dentro de los próximos 3 meses.
- Reducción de la rotación de chefs en un 50% en el próximo año.
- Crecimiento del 15% en la fidelización de clientes habituales en el área de restauración.

3.3 Sistema de control del Plan de Acciones

Para evaluar el plan de acción en el área de restauración de la Villa Los Laureles, se pueden establecer métricas específicas, métodos de seguimiento y momentos de revisión.

Estrategia de Desarrollo (DO)

1. Mejorar la eficiencia en el servicio y definir una estrategia de marketing específica para el área de restauración.

- **Métrica de Evaluación:**

- Finalización del propósito estratégico y la estrategia de marketing en 1 mes.
- Aumento del reconocimiento de marca y claridad de los servicios ofrecidos (medido en encuestas).

- **Método de Seguimiento:**

Revisión del cumplimiento del cronograma de desarrollo de la estrategia.

- **Momento de Revisión:**

Revisión al finalizar el primer mes.

2. Diversificar el menú incluyendo platos típicos para adaptarse a las oportunidades de desarrollo turístico.

- **Métrica de Evaluación:**

- Incremento del 25% en la variedad de platos del menú en 3 meses.
- Número de nuevos platos típicos introducidos y ventas de estos platos.

- **Método de Seguimiento:**

Revisión semanal de la implementación de nuevos platos y registros de ventas.

- **Momento de Revisión:**

Evaluación intermedia al mes y medio, con revisión final al tercer mes.

Estrategia Ofensiva (FO)

1. Aprovechar el equipamiento y la política de desarrollo turístico para atraer más visitantes.

- **Métrica de Evaluación:**

- Incremento del 20% en el número de clientes externos en un plazo de 3 meses.
- Número de campañas publicitarias realizadas y alcance en redes sociales o medios de promoción.
- **Método de Seguimiento:**
Monitoreo mensual de los registros de visitas y encuestas de satisfacción.
- **Momento de Revisión:**
Revisión al finalizar los 3 meses, con evaluación intermedia al mes y medio.

2. Usar la ubicación en la carretera central y la cercanía a Trinidad para atraer clientes externos.

- **Métrica de Evaluación:**
 - Aumento del 15% en las ventas del restaurante a clientes no hospedados en la villa.
 - Número de clientes mencionando la ubicación o señalización en encuestas de satisfacción.
- **Método de Seguimiento:**
Registro de ventas mensuales y encuestas a clientes.
- **Momento de Revisión:**
Revisión a los 2 meses.

Estrategia Defensiva (FA)

1. Aprovechar el equipamiento y el compromiso del personal para diferenciarse de la competencia.

- **Métrica de Evaluación:**
 - Participación de al menos el 80% del personal en capacitaciones.
 - Incremento en la satisfacción de clientes en un 15% en encuestas.
- **Método de Seguimiento:**
Seguimiento del programa de capacitación y encuestas mensuales a clientes.
- **Momento de Revisión:**
Evaluación al finalizar el programa de 6 meses, con revisiones cada dos meses.

2. Fortalecer las relaciones comerciales para asegurar el suministro frente a la crisis económica.

- **Métrica de Evaluación:**
 - Acuerdos de suministro a largo plazo con al menos dos proveedores clave.
 - Disminución de costos de adquisición de insumos en un 10%.
- **Método de Seguimiento:**

Revisión de contratos con proveedores y análisis de costos mensuales.
- **Momento de Revisión:**

Evaluación final al cuarto mes, con seguimiento mensual de los costos.

Estrategia de Supervivencia (DA)

1. Desarrollar una estrategia de marketing clara para reducir la dependencia de la competencia.

- **Métrica de Evaluación:**
 - Aumento del 20% en la captación de clientes locales y turistas que llegan por recomendación o marketing.
 - Cantidad de interacciones y alcance en redes sociales.
- **Método de Seguimiento:**

Revisión mensual de estadísticas de redes sociales y encuestas a clientes.
- **Momento de Revisión:**

Evaluación inicial al segundo mes, con seguimiento mensual.

2. Mejorar la estabilidad del personal (especialmente chefs) y diversificar el menú para atraer a más clientes.

- **Métrica de Evaluación:**
 - Reducción en la rotación de chefs en un 50%.
 - Satisfacción del cliente con la calidad del menú en un 90%.
- **Método de Seguimiento:**

Monitoreo trimestral de la retención de chefs y análisis de encuestas de satisfacción.
- **Momento de Revisión:**

Revisión a los 6 meses, con análisis de progreso cada tres meses.

Resumen de Evaluación General

- **Informes Mensuales:** Los responsables de cada estrategia deben presentar un informe mensual sobre el avance y cumplimiento de sus acciones.
- **Encuestas de Satisfacción:** Realizar encuestas de satisfacción al cliente cada dos meses para obtener retroalimentación sobre las mejoras y medir la percepción de la calidad del servicio.
- **Revisión Semestral:** Realizar una revisión general del plan de acción a los seis meses para evaluar el éxito de las estrategias implementadas y realizar ajustes según los resultados.
- **Ánalisis de Indicadores Financieros:** Analizar los ingresos y costos asociados al área de restauración cada tres meses para evaluar el impacto económico del plan y su rentabilidad.

Este enfoque permitirá evaluar de forma integral y continua el avance del plan de acción, identificar áreas de mejora y realizar ajustes en el camino para alcanzar los objetivos establecidos.

3.4 Conclusiones parciales

- Se diseñó un plan de acción para transformar los servicios de restauración de la Villa Los Laureles en una oferta más atractiva y de mayor calidad, que incremente la satisfacción del cliente y posicione al hotel como un referente en la provincia de Sancti Spíritus.
- Las acciones propuestas no solo impactarán positivamente en la experiencia de los huéspedes, sino que también contribuirán a mejorar la eficiencia operativa y la rentabilidad del establecimiento.

CONCLUSIONES

1. El análisis bibliográfico permitió profundizar en las definiciones, enfoques, procedimientos y tendencias actuales de los servicios de restauración en las instituciones hoteleras.
2. El diagnóstico realizado evidenció las principales debilidades y fortalezas en el área de restauración de la Villa Los Laureles de Sancti Spíritus e indicó la necesidad del diseño e implementación de acciones para perfeccionar los servicios.
3. El plan de acciones diseñados estuvo encaminadas a dar solución a los problemas identificados y podrán contribuir a mejorar los servicios de restauración de la Villa Los Laureles de Sancti Spíritus.

RECOMENDACIONES

1. Aplicar el Plan de Acciones en el área de los servicios de restauración de la Villa Los Laureles de Sancti Spíritus.
2. Dar seguimiento al cumplimiento de las acciones que se pongan en práctica, con el propósito de lograr su mejora continua.

BIBLIOGRAFÍA

1. Acebedo Vázquez, Eloina Isabel (2002). Estrategia corporativa del Grupo Gaviota Centro hasta el 2005 (Tesis de Maestría en Dirección, Centro de Estudios de Dirección Empresarial. Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas).
2. Alba, Y. (2010), 'Propuesta de plan de mejora para las actividades de restauración del hotel Villa la Granjita', Trabajo de Diploma, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Santa Clara, Cuba.
3. Alfonzo, V., Semeco, A. & S. Pérez, (2019) Administración Industrial. Caracas, Instituto Universitario de Tecnología Industrial.
4. Álvarez, L., (2001) "El nacimiento del turismo moderno". Revista Conocer. Número 2, México.
5. Aranceta, J. (2022) Gastronomía científica en el siglo XXI. Anales de la Real Academia de Doctores de España, 7(1), 9-31.
6. Ayala, H., Martín R. y Rodríguez R. (2003) Organización económica y gestión de entidades participantes en el turismo. Centro de Estudios Turísticos. Universidad de la Habana. Cuba.
7. Balanzino, M. (2021). Tendencias gastronómicas para el 2021. The gourmet journal. Periódico de gastronomía. Recuperado de <http://www.thegourmetjournal.com/noticias/tendencias-gastronomicas2021/amp>
8. Basnuevo, A., & Hernández, E. (2024). Vinculación de la Gestión de Información, el Conocimiento y la Tecnología con la planeación estratégica de la organización. Ciencias de la Información, 35(1), 57-64. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5133675>
9. Benchmark, Z. (marzo de 2023). Satisfacción del cliente: 5 pasos para garantizarla en 2023. <https://www.zendesk.com.mx/blog/satisfaccion-cliente>
- 10.-Brotherton, B. (1999). The International Hospitality Industry: Structure, Characteristics, and Issues. John Wiley & Sons.
11. Campines Barriá, F. (2023). El servicio al cliente como estrategia de marketing para impulsar el desarrollo empresarial. Revista Visión Antataura, 7(2), 189-205. <https://doi.org/https://doi.org/10.48204/j.vian.v7n2.a4570>

12. CEUPE. (2022). ¿Qué es la Satisfacción del cliente? Indicadores, características e importancia. <https://www.ceupe.com/blog/satisfaccion-del-cliente.html>
13. Codo, L. (2008). Cómo medir los resultados cuantitativos y cualitativos de un restaurante. Consultado en noviembre 18 del 2009 en <http://www.gestionderestaurantes.com>.
14. Cordoves (2011). Procedimiento para la gestión del proceso de alimentos y bebidas en medianos hoteles de ciudad categoría dos estrellas (tesis presentada en opción al título académico de máster en gestión turística)
15. -Davis, B., Lockwood, A., & Pantelidis, I. (2018). Food and Beverage Management. Routledge.
16. De León, Y. (2011), 'Procedimiento para la gestión de la calidad en el proceso de restauración. Aplicación en el hotel Villa la Granjita', Tesis presentada en opción al Título Académico de Máster en Ingeniería Industrial, Centro de Estudios Turísticos, Universidad Central Marta Abreu de Las Villas, Santa Clara, Cuba.
17. Díaz Hernández, Maday (2014) Diseño de un procedimiento para el diagnóstico de calidad integral para los servicios hoteleros. Trabajo de diploma. UCLV. Santa Clara. Cuba
18. Duarte, Carlos. (2005). Diagnóstico Empresarial... ¿Cómo hacerlo? El Diagnóstico Organizacional; elementos, métodos y técnicas. (2005). Disponible en: <http://administraux.espacioblog.com/post/2005/09/19/conceptos-basicos-del-diagnostico-organizacional-elementos>
19. Engel, T. y Tolfo, D. (2010). Métodos de Pesquisa. Universidad Abierta de Brasil. Curso de Graduação Tecnológica-Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural. Porto Alegre
20. García Escandón, Alina. (2014). Estrategia Corporativa de la Empresa de Servicios al Turismo Sucursal Centro. Santa Clara: Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas. Centro de Estudios de Dirección Empresarial. 60 p. Trabajo de Diploma
21. García, M. (2020). Calidad en la atención del sector turismo. Quevedo: Universidad de Guayaquil.
22. Gallego, J. F. (2002), Gestión de alimentos y bebidas para hoteles, bares y restaurantes, Editorial Paraninfo, Madrid, España.

23. González, A. (2020). La cultura de la organización en la gestión total de calidad. Brasil: Universidad Regiao do Pantanal.
24. González, B. L., (2019) Procedimiento para elaborar el plan de negocio del área de alojamiento en pequeños y medianos hoteles de tránsito categoría tres estrellas. Tesis presentada en opción al Título Académico de Master en Gestión Turística. Santa Clara. Cuba.
25. Grafiati. (2021). Academic literature on the topic 'Servicios al cliente'. Relevant bibliographies by topics / Servicios al cliente: <https://www.grafiati.com/en/literatureselections/servicios-al-cliente/>
26. Guamán, A. (2021). "Turismo alternativo". [Trabajo de investigación]. Facultad de Comunicación Social, Universidad Central del Ecuador, Cátedra de Turismo comunitario. Recuperado de: https://www.academia.edu/68644252/Turismo_Alternativo
27. Herrera Eguez, C. G., Villalva Guevara, M. R., Villalva Guevara, S. C., & Romero Machado, E. R. (2024, agosto). Turismo Gastronómico en Riobamba, Ecuador: Un Análisis del 84 Perfil del Visitante. *Revista Polo del Conocimiento*, 9(8), 747-773. <https://doi.org/https://doi.org/10.23857/pc.v9i8.7723>
28. Hernández, R., (2010) Metodología de la Investigación. 3ra Edición. Editorial Mc Graw Hill. México.
29. -Juran, J. y Gryna, F. (1997) Manual de control de calidad. 4a. Edición. Madrid: McGraw-Hill. 2 v.
30. -Kotler, P. et al., (2004) Mercadotecnia para Hotelería y Turismo. Editorial Prentice Hall Hispano-Americanos, S.A.
31. López, I. (2020). "Procedimiento para la Evaluación y Mejora de los atributos que caracterizan los Servicios de Restauración en el Hotel Meliá Marina Varadero". (Trabajo de diploma en opción al título de Ingeniero Industrial.)
32. -Machado, E. L. (2011), 'Diseño de productos turísticos integrados. Aplicación en la región central del destino Cuba', Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas, Universidad Central de Las Villas, Santa Clara, Cuba.
33. -Martín, R., (2006) Principios, Organización y Práctica del Turismo. Tomo 1. Ciudad de La Habana, Centro de Estudios Turísticos, Universidad de La Habana

34. Martínez, Carlos Cristóbal y col. (2002) Procedimiento para el diseño e implementación del plan estratégico en las empresas del sector turístico. Santa Clara: CEDE – UCLV, 30p. Informe final de investigación terminada.
35. Martínez, C. C y Col (2009) Procedimiento para la elaboración, ejecución y control del plan de negocio en entidades turísticas. Santa Clara: Centro de Estudios Turísticos. Informe final de investigación terminada.
36. Matos, H., (2005) Turismo: Complete su conocimiento [DC-Room], Matanzas, Escuela de Hotelería y Turismo de Varadero.
37. -Medina, B et. al. (2010): Proyecto de organización en las operaciones de servicios de alimentos y bebidas del Hotel Restaurante Salinas. [En línea]. Disponible en: <http://hdl.handle.net/.> (Accesado el día 13 de marzo de 2015)
38. -Medina et al, (2010). Especialidad de Posgrado: Gestión Hotelera. Curso: Gestión de Alimentos y Bebidas. La Habana: Universidad de Matanzas y Sistema Nacional de Formación Profesional para el Turismo. FORMATUR
39. Mejía Rivas, M., & Maldonado Pérez, L. G. (2020). La gastronomía como medio para el desarrollo de innovaciones sociales. Rev.investig. desarro.innov, 11(1), 23-33. <https://doi.org/10.19053/20278306.v11.n1.2020.11679>
40. Menor Campos, A., Hidalgo Fernández, A., López Felipe, T., & Jara Alba, C. (2022). Gastronomía local, cultura y turismo en Ciudades Patrimonio de la Humanidad: el comportamiento del turista extranjero. Investigaciones Turísticas, 140-161. Investigaciones Turísticas.
41. Miranda, M., Romero, M. L., Chiriboga Zamora, P. A., & Tapia Hermida, L. (2021). La calidad de los servicios y la satisfacción del cliente, estrategias del marketing digital. Las Ciencias, 1430-1446
42. -Montas, F (2008). Historia de la Hotelería. Consultado en febrero, 15, 2011 en <http://www.monografias.com>.
43. Montana, Patrick J (2015 a) Planeación: formulación estratégica, en su: Administración. 1ra edición. Capítulo 8. México: Compañía editorial continental. Págs. 135 – 170.

- 44.-Noda Hernández, Marcia E. (2004) Modelo y procedimientos para la medición y mejora de la satisfacción del cliente en entidades turísticas. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad de Holguín, Cuba
- 45.NC 126:2001: (2000). “Industria turística. Requisitos para la clasificación por categorías de los restaurantes que prestan servicios al turismo”
- 46.OMT (2022) Tendencias del turismo Mundial [en línea], consultado: 3 de marzo de 2017, <http://www.emol.com/noticias/Tendencias/2017/01/17/840431/El-turismomundial-rompio-todos-los-records-el-2016.html>. 49.OMT (2017), Barómetro OMT del Turismo Mundial [en línea], consultado: 2 de mayo de 2017, <http://www.unwto.org/facts/eng/pdf/barometer/UNWTOBarom091spexcerpt.pdf>.
- 47.Parra et. al. (2019). Procedimiento metodológico para el estudio de procesos servicios de restauración. Revista Contaduría y administración, 64(1).
- 48.Pérez, D. (2019), 'Propuesta de plan de marketing del Hotel Barceló Cayo Santa María Caribe para el turismo nacional 2011-2012', Trabajo de diploma, Licenciatura en Turismo, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Santa Clara, Cuba.
- 49.Pilco, E., Lascano, F., & Moreno, P. (2022). La calidad de servicio turístico comunitario: Análisis desde el estudio en la parroquia Santiago de Cakpi, cantón Riobamba. Riobamba: Universidad Nacional de Chimborazo.
- 50.Quintana, J., & Del Carmen, P. (2020). Importancia del modelo de gestión empresarial para las organizaciones modernas. Revista de Investigación en Ciencias de la Administración ENFOQUES, 4(16), 272-283. <https://doi.org/https://doi.org/10.33996/revistaenfoques.v4i16.99>
- 51.Ramírez Galvis, J. P. (2022). Más Allá de los Sentidos. Revista Revitalia, 5-15.
- 52.Rodríguez, R. (2000), Introducción al Turismo, Centro de Estudios Turísticos, Universidad de La Habana, Cuba.
- 53.Rodríguez, R. y Martín, R. (2000). “Introducción al estudio del turismo”, La Habana, Cuba, Centro de Estudios Turísticos, Universidad de La Habana
- 54.Rúas, O. (2017). Metodología de la investigación. Los primeros pasos. Universidad de Ciencias Médicas de La Habana. Ed: Pueblo y Educación.
- 55.Sarmentero, I. et al (2022). “Proyectos investigativos, una vía para motivar a estudiantes universitarios y al desarrollo local”. Editorial de ATENAS. Vol. I (Nro. 57).

- 56.-Sparks, B. A., & Browning, V. (2011). The impact of social media on the restaurant industry: A case study of the impact of online reviews on consumer behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 30(2), 472-478.
- 57.-Thompson, I., (2006) Características de los Servicios. [En línea]. Disponible en: <http://es.geocities.com/intersoft97/labrador/caribbean/> (Accesado el día 3 de febrero de 2015)
- 58.Truco, C.G. (2021). 10 tendencias que marcarán el 2021 en gastronomía y alimentación. Recuperado de <https://www.hola.com/cocina/noticiaslibros/20210121182950/tendenciasgastronomicas-alimentacion-2021/%3fviewas=ampec>

ANEXOS

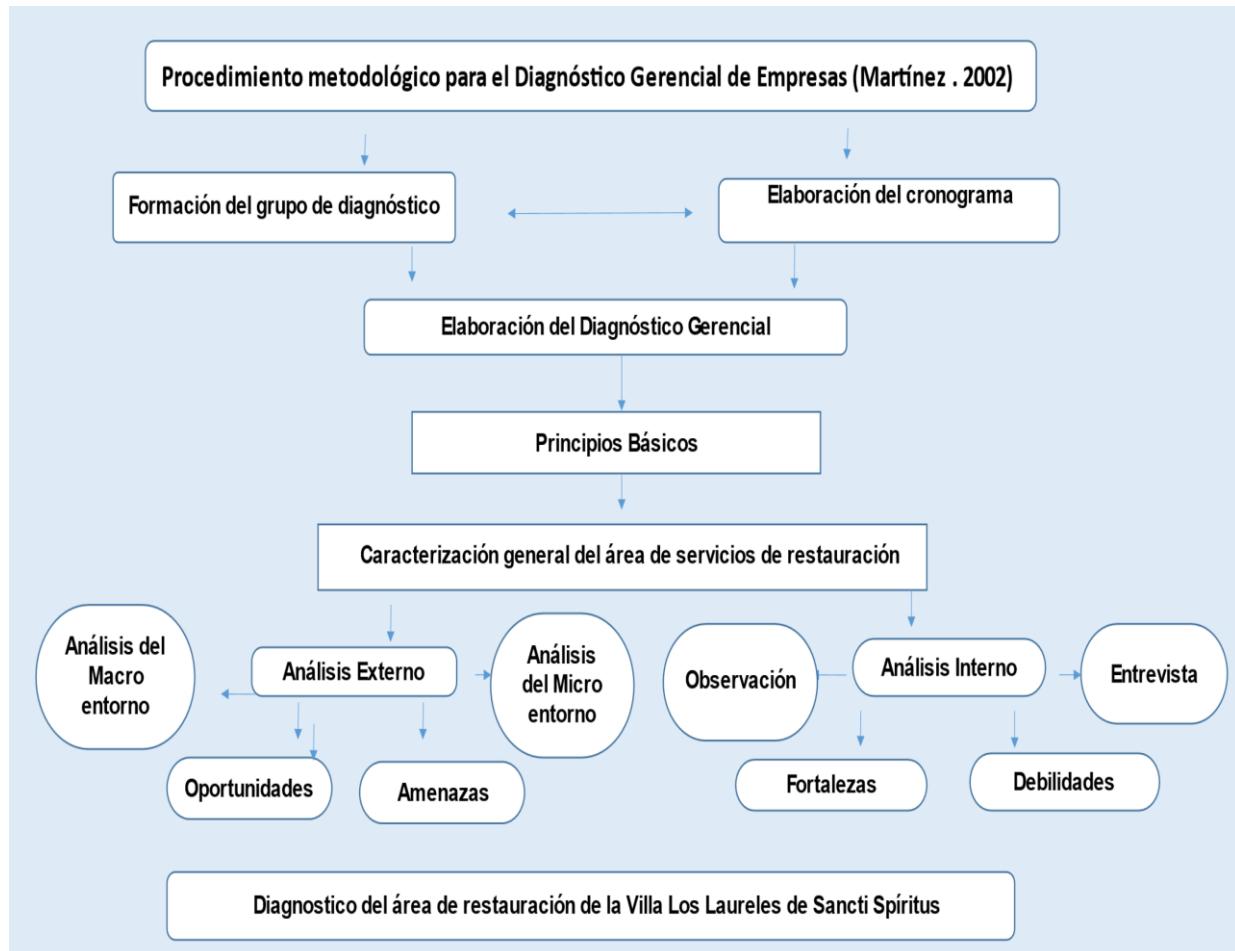
Anexo 1. Definiciones de servicio

Año	Autores	Definiciones
2001	Cantú	El servicio es una actividad o conjunto de actividades de naturaleza casi siempre intangible que se realizan mediante la interacción entre el cliente y el empleado y/o instalaciones físicas de servicio, con el objeto de satisfacer un deseo o necesidad."
2002	Richard L. Sandhusen	Los servicios son actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen en renta o a la venta, y que son esencialmente intangibles y no dan como resultado la propiedad de algo.
2002	Lamb, Hair y McDaniel	Un servicio es el resultado de la aplicación de esfuerzos humanos o mecánicos a personas u objetos. Los servicios se refieren a un hecho, un desempeño o un esfuerzo que no es posible poseer físicamente.
2004	Stanton, Etzel y Walker	Actividades identificables e intangibles que son el objeto principal de una transacción ideada para brindar a los clientes satisfacción de deseos o necesidades. (Esta propuesta de definición excluye a los servicios complementarios que apoyan la venta de bienes u otros servicios, lo cual no significa subestimar su importancia).
2004	Kotler, Bloom y Hayes	Un servicio es una obra, una realización o un acto que es esencialmente intangible y no resulta necesariamente en la propiedad de algo. Su creación puede o no estar relacionada con un producto físico. (En este sentido cabe señalar que muchos servicios son intangibles porque no incluyen casi ningún elemento físico; sin embargo, existen servicios que poseen componentes físicos, como las comidas rápidas, y por eso dejan de ser intangibles)
2006	American Marketing	Los servicios (según una de las dos definiciones que proporcionan) son: productos, tales como un préstamo de banco o la seguridad de un domicilio, que son intangibles o por lo menos substancialmente.

	Association (A.M.A.)	Si son totalmente intangibles, se intercambian directamente del productor al usuario, no pueden ser transportados o almacenados, y son casi inmediatamente perecederos. Los productos de servicio son a menudo difíciles de identificar, porque vienen en existencia en el mismo tiempo que se compran y que se consumen. Abarcan los elementos intangibles que son inseparabilidad; que implican generalmente la participación del cliente en una cierta manera importante; no pueden ser vendidos en el sentido de la transferencia de la propiedad; y no tienen ningún título. Hoy, sin embargo, la mayoría de los productos son en parte tangibles y en parte intangibles, y la forma dominante se utiliza para clasificarlos como mercancías o servicios (todos son productos). Estas formas comunes, híbridas, pueden o no tener las cualidades dadas para los servicios totalmente intangibles"
2006	Thompson	Los servicios son actividades identificables, intangibles y perecederas que son el resultado de esfuerzos humanos o mecánicos que producen un hecho, un desempeño o un esfuerzo que implican generalmente la participación del cliente y que no es posible poseer físicamente, ni transportarlos o almacenarlos, pero que pueden ser ofrecidos en renta o a la venta; por tanto, pueden ser el objeto principal de una transacción ideada para satisfacer las necesidades o deseos de los clientes

Fuente: Elaborado por la autora

Anexo 2 Procedimiento para el diagnóstico gerencial de empresas (Martínez.2009)



Anexo 3. Cronograma de Diagnóstico

Actividad	Septiembre	Octubre	Noviembre
Revisión de documentos	X		
Análisis externo	X		
Análisis interno		X	
Análisis matricial		X	
Análisis de los resultados			X
Informe de los resultados			X

Fuente: Elaborado por la autora

Anexo 4. Guía de observación

Objetivo: Identificar el estado actual de la gestión comercial en el área de restauración de la Villa Los Laureles de Sancti Spíritus

Elementos a observar:

1. Motivación de los trabajadores y comprometimiento con la institución
2. Estabilidad de los trabajadores en el área de restauración
3. Servicio en el área de restauración
4. Estado del equipamiento tecnológico
5. Satisfacción de los clientes con el servicio prestado
6. Variedad en el menú
7. Publicidad y promoción de los servicios de restauración fuera de la Villa

Fuente: Elaborado por la autora

Anexo 5. Guía para la entrevista a directivos.

Fecha: _____ Hora: _____

Lugar: _____

Ocupación: _____

Experiencia en el Cargo: _____

Objetivo de la entrevista: Analizar los problemas internos del área de restauración de la Villa Los Laureles

Interrogantes:

1. ¿Cuáles son las principales debilidades que existen en el área de restauración?
2. ¿Qué fortalezas presenta esta área?
3. ¿Existe estabilidad en los cuadros del área de restauración de la Villa?
4. ¿Cómo se realiza la divulgación de los servicios de restauración de la instalación para el público externo?
5. ¿Existe estabilidad y variedad en la entrada de suministros para el área de restauración

Gracias por su colaboración

Fuente: Elaborado por la autora