

UNIVERSIDAD DE SANCTI SPÍRITUS JOSÉ MARTÍ PÉREZ
FACULTAD CIENCIAS TÉCNICAS Y ECONÓMICAS
DEPARTAMENTO CONTABILIDAD, ECONOMÍA Y TURISMO

TRABAJO DE DIPLOMA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE LICENCIATURA EN
TURISMO

Título: Plan de acciones para la mejora del servicio de restauración del Hotel Encanto Plaza Sancti Spíritus.

Autora: Yarasay Barrios González

Tutora: M.Sc. Laura Selena Castañeda Bernal. Profesora Instructora

Profesor Consultante: M.Sc. Luis Ernesto Camellón Curbelo. Profesor Asistente

Sancti Spíritus

2024

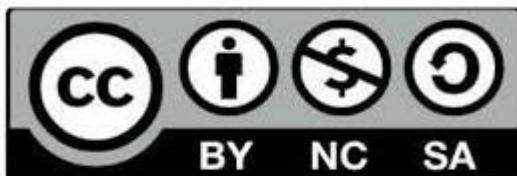
Copyright©UNISS

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

Se autoriza su publicación bajo la licencia siguiente:

Licencia CreativeCommons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional

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, Olivos 1. Sancti Spíritus. Cuba. CP. 60100

Teléfono: 41-334968

Dedicatoria

A mis padres, por ser mi ejemplo y fortaleza

A mi hijo que es mi mayor tesoro y me da fuerza para continuar adelante

A mi esposo por su comprensión y su amor infinito

A mis suegros por su cariño y apoyo incondicional

A mi hermana y sobrina que son mi vida

A mi familia por ser las columnas que sostienen mi fe para evolucionar como profesional y ser humano

A mi prima Roxana que a pesar de la distancia siempre ha estado pendiente de mí

A mi abuelo querido que, aunque hoy no se encuentre junto a mi sé que estaría muy orgulloso de verme con mi título

Agradecimientos

A dios por estar conmigo en este camino de mi vida

A mis profesores por todos sus esfuerzos y entrega en estos 5 años para poder salir victoriosos

A mis padres por su comprensión, amor infinito y entrega absoluta

A mi hermana amada por apoyarme siempre, ser mi consejera y amiga incondicional

A mi hijo que es mi razón de ser

A mi esposo por confiar en mí y apoyarme siempre

A toda mi familia por confiar siempre en mí dándome amor y educación

A la Revolución por brindarnos la oportunidad de superarnos a ser mejores cada día

A mis dos tutores por su apoyo, ayuda y comprensión muchas gracias

A mi amiga Lili y amigo Cristian que siempre me estuvo dando todo su apoyo

A todos ¡Mil gracias!

Resumen

El turismo se ha convertido en una industria de grandes perspectivas para el mundo y para Cuba, aportando a los clientes, mayores posibilidades de selección en correspondencia con sus ingresos y expectativas. La potencialidad del sector turístico en Cuba exige la búsqueda de la calidad y tiene entre sus prioridades analizar de manera permanente los servicios de alimentos y bebidas, por ser estos determinantes y motivacionales para las personas a la hora de seleccionar un destino turístico y ser los que más inciden en la insatisfacción de los clientes, es por eso que se realizó la siguiente investigación con el objetivo de desarrollar un plan que posibilite la mejora continua de la calidad de los servicios de Restauración en el Hotel “E” Plaza, en la provincia de Sancti Spíritus. Como métodos y técnicas se utilizaron: inducción – deducción, análisis de documentos, observación, encuesta, entrevistas, entre otros. En el proceso de la investigación se detectaron un conjunto de problemas considerados puntos vulnerables que atentan contra un eficiente desempeño de la gestión de la calidad en el área de Alimentos y Bebidas, que atentan contra la satisfacción del cliente. Tomando como punto de partida los problemas detectados, se propone un plan encaminado a la mejora continua de los servicios de restauración que facilite la satisfacción del cliente y contribuyendo a elevar los resultados del hotel.

Summary

Tourism has become an industry with great prospects for the world and for Cuba, providing clients with greater selection possibilities in accordance with their income and expectations. The potential of the tourism sector in Cuba requires the search for quality. One of its priorities is to permanently analyze food and beverage services, as these are determinants and motivational factors for people when selecting a tourist destination and they are the ones that have the most impact on customer dissatisfaction, that is why the following investigation was carried out with the objective of developing a plan that enables the continuous improvement of the quality of the Restoration services at the Hotel "E" Plaza in the province of Sancti Spíritus. The methods and techniques used are induction, deduction, document analysis, observation, survey, interviews, among others. In the research process, a set of problems considered vulnerable points were detected that threaten efficient performance of quality management in the Food and Beverage area, which threaten customer satisfaction. Taking the problems detected as a starting point, a plan is proposed aimed at the continuous improvement of restaurant services that facilitates customer satisfaction and contributes to raising the hotel's results

Índice

Introducción	7
CAPÍTULO 1. ANÁLISIS BIBLIOGRÁFICO: PROCESOS DE SERVICIO EN LA RESTAURACIÓN HOTELERA	12
 1.1 Calidad en los servicios.	12
 1.2 El hotel como entidad de servicios	15
 1.2.1 Las características generales de la actividad hotelera son:	16
 1.4 Restauración como proceso clave en la hotelería	18
 1.5 La mejora continua en procesos de restauración: procedimientos y metodologías	22
Conclusiones del capítulo	24
Capítulo II: Diagnóstico del servicio de restauración en el Restaurante del Hotel “E” Plaza. Propuesta del plan de acciones para el mejoramiento del proceso de restauración en el Hotel	26
 2.1 Introducción	26
 2.2 Caracterización del Hotel Encanto Plaza	
 2.3 Organización de la actividad de gastronomía en las instalaciones.	27
 2.3.1 Cargos y puestos de trabajo en la actividad de Alimentos y Bebidas.	28
 2.4 Caracterización del servicio	
 2.5 Diagnóstico	35
 2.6 Análisis interno y externo	38
 2.7 Conformación del plan de mejoras	39
Conclusiones del capítulo	42
CONCLUSIONES	45
RECOMENDACIONES	46
BIBLIOGRAFÍA	47
Anexos	

Introducción

En la actualidad la competencia en los mercados se ha desarrollado considerablemente, de manera que la calidad del servicio brindado juega el papel protagónico, los clientes buscan sentirse bien en sus oportunidades de compra. La calidad del servicio es una herramienta poderosa utilizada por las organizaciones en sus estrategias de mejora, para el logro del éxito y la diferenciación con sus competidores (Faustor, 2016).

La calidad se ha convertido en uno de los factores esenciales para el funcionamiento de cualquier organización industrial o de servicio. El aumento de la competencia en el mundo ha conducido al surgimiento de expectativas cada vez más exigentes de los clientes con respecto a la calidad, al mismo tiempo se ha producido una creciente toma de conciencia por parte de las organizaciones, de manera que, para obtener sistemáticamente buenos resultados económicos, sus procesos deben ser cada vez más eficientes y eficaces. Para ello, se requiere de un mejoramiento continuo de la calidad enfocado al aumento de la satisfacción de los clientes, la organización y de otras partes interesadas y en correspondencia con el crecimiento proyectado para el sector turístico en Cuba.

Al considerar calidad de un servicio se opta por el concepto relativo y amplio de la calidad; así como por la aseveración de que el servicio resulta intangible en su gran medida. Definiendo la restauración como un servicio se necesita dominar las características de calidad que lo distinguen; desde su localización, tipo, tamaño y categoría, decoración, equipos, contratación de personal, controles operacionales, mercados, clientela, gastos, posibilidades de ampliación, mantenimiento, etc

El turismo se ha convertido en una industria de grandes perspectivas para el mundo y para Cuba, aportando a los clientes, mayores posibilidades de selección en correspondencia con sus ingresos y expectativas. Todo ello hace necesario la sistematicidad de estudios que se orienten hacia la búsqueda incesante de mejoras que posibiliten el posicionamiento de la oferta en las mentes de los clientes.

En la actualidad, Cuba vive un proceso de transformación y actualización de su modelo económico con la premisa de que sólo el socialismo es capaz de vencer las dificultades y preservar las conquistas alcanzadas por la Revolución. (Castro, 2010)

La restauración no es más que otro nombre para el arte de la gastronomía y la actividad de los restaurantes. A menudo se piensa erróneamente que el término gastronomía únicamente tiene relación con el arte culinario y la cubertería en torno a una mesa. Sin embargo, ésta es una pequeña parte del campo de estudio de dicha disciplina, la misma estudia varios componentes culturales tomando como eje central la comida. En la hotelería las dos áreas estratégicas son: habitación y restauración. Aunque tienen una conexión entre ambas, su gestión es diferente. Las habitaciones representan un producto estático, cuya operación es repetitiva y puede ser controlada sin dificultad, no ocurriendo así con los alimentos y las bebidas.

En términos de hotelería moderna, suele definirse y agruparse bajo este término el conjunto de actividades que dentro de una instalación se encuentran relacionadas con la planificación, organización, funcionamiento y control de las áreas donde se preparan, elaboran y comercializan las ofertas gastronómicas, mediante las diferentes formas o modalidades del servicio gastronómico; todo lo cual se lleva a cabo en cocinas, restaurantes, snack-bares, cafeterías, bares y sus diversas variantes.

Esta es una actividad llena de matices y dificultades que hay que superar constantemente. Las tendencias en el mundo de las comidas y las bebidas en los hoteles se basan en la alta cocina, la cocina temática, la cocina vacacional y la cocina de eventos. Cada oferta tiene que tener un tratamiento singular y es necesario aplicar todas aquellas técnicas y herramientas que permitan convertir el área de alimentos y bebidas en una ventaja competitiva. Para ello el factor humano, (maîtres, capitaines, sommeliers, barman o cantineros, dependientes y con frecuencia los cocineros), juega un papel fundamental en la tarea diaria de completar los atractivos de una buena comida, con la conducta, profesionalidad y tratamiento que brindan a huéspedes y visitantes.

El Hotel Encanto Plaza perteneciente a la entidad Islazul Sancti Spíritus de categoría 4 estrella se ubica en el edificio situado en independencia #263 norte, centro histórico de la ciudad de Sancti Spíritus, es un hotel de ciudad.

En el municipio de Sancti Spíritus, específicamente en las instalaciones de Islazul perteneciente a la marca “Encantos” es primicia el trabajo enfocado en la calidad de los servicios gastronómicos y la satisfacción de los clientes tanto nacionales como extranjeros, pero aún se observan deficiencias en este sentido.

El servicio de restauración ha sido históricamente uno de los elementos donde se han detectado mayor cantidad de insatisfacciones por parte de los clientes. A partir de varios diagnósticos realizados, así como visitas de control y resultados de encuestas aplicadas a clientes internos como externos se han detectado un conjunto de problemas considerados puntos vulnerables que atentan contra un eficiente desempeño de la gestión de la calidad en la actividad de Alimentos y Bebidas, los cuales se consideraron como puntos de partida para el desarrollo de la presente investigación.

-Problemas con activos fijos indispensables para brindar los servicios de alimentos y bebidas, que garanticen los estándares establecidos.

-Falta de organización y capacitación de los recursos humanos.

-Falta de variedad y calidad en la oferta, entre otros.

Tomando en consideración la situación problemática anteriormente planteada, se define el siguiente **problema científico**: ¿Cómo contribuir al mejoramiento de la calidad de los servicios de restauración en el Hotel “E” Plaza?

El **objetivo general** de la investigación es: Diseñar un plan de acciones que posibilite la mejora de la calidad de los servicios de Restauración en el Hotel “E” Plaza.

Objetivos específicos:

-Desarrollar una investigación bibliográfica sobre la calidad en empresas turísticas y en específico en la actividad de Restauración

-Diagnosticar la calidad de la actividad de Restauración en el Hotel “E” Plaza.

-Diseñar un plan de acciones para mejorar de manera permanente la calidad de los servicios de Restauración en el Hotel “E” Plaza.

Para ello se plantea como **hipótesis**: El diseño de un plan de acciones para la mejora de la actividad de restauración en el Hotel Encanto Plaza posibilitará una mayor satisfacción por parte de los clientes al recibir el servicio.

En el desarrollo de esta investigación se utilizaron varios métodos, técnicas y herramientas de recopilación y análisis de datos, tales como: análisis y síntesis, inducción y deducción (métodos del nivel teórico); análisis de documentos, observación, encuesta, entrevistas y la utilización de listas de chequeo (métodos del nivel empírico).

El trabajo está estructurado en dos capítulos: en el primero se exponen los fundamentos teóricos del trabajo relativos a la importancia de la calidad como elemento estratégico para el mejoramiento del servicio en la empresa turística, específicamente en lo que se refiere a la restauración. Se plantea la evolución histórica de la calidad en los servicios y la restauración. Posteriormente el segundo capítulo donde se presenta una caracterización de la instalación, haciendo énfasis en el área de alimentos y bebidas, los resultados del diagnóstico y finalmente se plasma el plan de acciones a implementar. Seguidamente se exponen las conclusiones derivadas de la investigación realizada, formulándose de igual forma las recomendaciones, la bibliografía y los anexos.

CAPÍTULO 1:

*ANÁLISIS BIBLIOGRÁFICO: PROCESOS DE
SERVICIO EN LA RESTAURACIÓN
HOTELERA*

CAPÍTULO 1. ANÁLISIS BIBLIOGRÁFICO: PROCESOS DE SERVICIO EN LA RESTAURACIÓN HOTELERA

Introducción

El turismo constituye para muchos países uno de sus principales sectores económicos y para algunos, su más importante fuente de ingresos en divisas. Una actividad de tan vasta y extendida acción se sirve, como ninguna otra, de la más compleja y diversa gama de ocupaciones técnicas, profesionales, además de manifestaciones del saber y acontecer humano .En el presente capítulo se consideran un grupo de aspectos que sustentan la investigación, a partir del estudio de la literatura especializada en el tema y exponiendo un conjunto de postulados acerca del estado del arte y de la práctica en relación con la calidad en los servicios, el hotel como entidad de servicios, la restauración como proceso clave en la hotelería y la mejora continua.

El turismo en Cuba también se ha diversificado y actualmente se caracteriza por brindar una oferta variada que busca satisfacer las necesidades y requerimientos de la demanda. Paralelo al creciente desarrollo del turismo en Cuba y el mundo y a la consiguiente diversificación de los servicios hoteleros y extra hoteleros, ha continuado desarrollándose y adquiriendo una mayor importancia la actividad de restauración, relacionada internacionalmente con todo lo referido a la preparación, elaboración y prestación de servicios gastronómicos. **La figura 1 muestra el hilo conductor seguido para el desarrollo de la investigación**

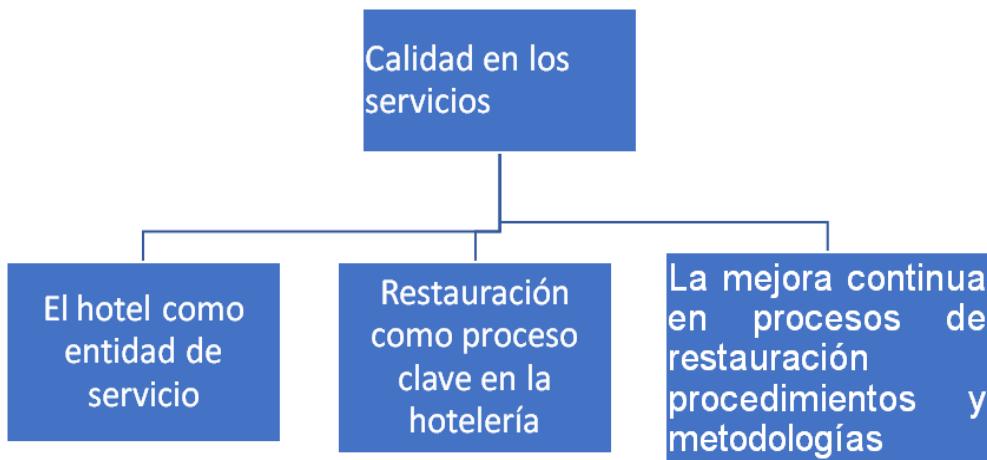


Figura 1.1 Hilo conductor de la investigación. Fuente: elaboración propia

1.1 Calidad en los servicios.

El término calidad, desde el punto de vista etimológico, proviene del latín *Qualitas* y fue empleado por primera vez por Cicerón para trasmisir este concepto a la cultura griega. (Moreno Ortega, 2002), también significa "cualidad, manera de ser", su significado según el diccionario de la lengua española es "Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa, que permite apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie".

En los últimos años, fundamentalmente a partir de la década del 60, se viene prestando gran atención, por parte de las empresas de muchos países del mundo, a los problemas de dirección de la calidad en su acepción más amplia, en forma de sistema, considerándola como una variable estratégica sin la cual hoy en día ninguna empresa puede aspirar a mantenerse. La Calidad se ha convertido en un factor decisivo para el incremento de la competitividad y es un elemento clave en las nuevas filosofías gerenciales, es por ello que su significado se extiende y es aceptado hoy por el mundo con gran rapidez pues incluye: cero defectos, mejoramiento continuo y enfoque al cliente.

El concepto global de calidad ha evolucionado con el transcurso del tiempo, desde una etapa incipiente muy sencilla denominada inspección de la calidad, hasta la actualidad, en que se presenta de una forma más compleja y se le denomina control total de la calidad. Este enfoque es entendido como una filosofía empresarial que ha de implantarse en la organización de forma global

con el objetivo de satisfacer las necesidades del cliente y que permite introducir a las personas en un proceso de mejora continua (Morales y Hernández; 2004). El concepto de calidad en empresas dedicadas al turismo responde a la satisfacción plena de los clientes en términos de atención, calidad del servicio, bienestar, seguridad, por otra parte, responde al mejoramiento de la imagen de la empresa y a su afianzamiento en un mercado cada vez más competitivo. La calidad no es sinónimo de lujo sino más bien satisfacción de requerimientos, lo cual implica que cualquiera que sea el nivel y la procedencia del turista el servicio debe brindarse atendiendo a sus necesidades sin que por ello tengan que incrementarse los precios de atención (Ramírez, 2002).

La calidad en los servicios no es la coherencia entre las propiedades de un bien y las exigencias del cliente. Es más exactamente la correspondencia entre la percepción de las propiedades de dicho bien y de lo que de él se espera. Es la comparación entre el desempeño y las expectativas del comprador. Una de las vías para comprender las particularidades de la calidad en los servicios es el estudio de las características de calidad. La calidad en los servicios no es la coherencia entre las propiedades de un bien y las exigencias del cliente. Es más exactamente la correspondencia entre la percepción de las propiedades de dicho bien y de lo que de él se espera. Es la comparación entre el desempeño y las expectativas del comprador. Una de las vías para comprender las particularidades de la calidad en los servicios es el estudio de las características de calidad. En las entidades de servicio todas están presentes, pero son particularmente destacables las psicológicas, éticas y temporales, referidas a tiempo y fiabilidad si nos referimos a Juran en particular. También hay características cuyo estado deseado es un valor nulo y otras que deben estabilizarse entre determinadas magnitudes o límites. Para que todo el proceso de servicio funcione correctamente deben atenderse, aspectos tales como la concepción y diseño del proceso su capacidad y a que segmento de población está dirigido el servicio. Hay consenso para expresar que la calidad está conformada por dos elementos: uno objetivo y otro subjetivo corroborando que la calidad del servicio es aquella que satisface al cliente, pero ahí también existe otra relatividad. Inicialmente se centra sobre la calidad de la realización del servicio y sobre su adaptación a las especificaciones fijadas por los

prestarios, abordándose el tema de la calidad en el servicio como si se tratara de calidad de un producto (Gronroos, 1982). Después el concepto se desplaza hacia el consumidor, vinculándose de alguna forma a la noción del nivel de satisfacción que es objeto de la realización del servicio, produciéndose de esta forma una mutación, pasando de una calidad objetiva a una calidad subjetiva (Morin y Jallais, 1991).

El concepto se entiende de esta última forma en base a la calidad percibida o humanística frente a la calidad técnica o mecánica inicial (Carman, 1990).

La calidad del servicio es una herramienta poderosa utilizada por las organizaciones en sus estrategias de mejora, para el logro del éxito y la diferenciación con sus Competidores (Faustor, 2016).

1.2 El hotel como entidad de servicios

El turismo ha evolucionado a través de los años, desde el comienzo de la segunda mitad del siglo pasado y su significación socioeconómica para buena parte de los países y su repercusión en el ámbito mundial. En el desarrollo de esta industria ha jugado un papel fundamental la utilización de los establecimientos hoteleros, lo que significa que la incesante actividad turística requiere una amplia gama de alojamientos, haciendo de la gestión de los mismos uno de los pilares fundamentales del sector. En este sentido se puede afirmar que una de las principales actividades en el dominio del turismo está constituida por el alojamiento. (Ayala, 2002; Matos, 2005). Un hotel es una empresa cuya finalidad es obtener beneficio mediante la venta de sus productos en forma de un conjunto de servicios. Un hotel constituye la unidad comercial básica con el desarrollo del turismo. En 1982, Leonie plantea que este es la unidad congruente por excelencia de la base técnico material turística.

En Cuba la Norma Cubana NC 127:2001 (sustituye la NC 8744:93) establece los requisitos mínimos que deben cumplir los establecimientos de alojamiento turístico para su clasificación por categorías; esta define el Establecimiento o instalación de Alojamiento Turístico como el conjunto constructivo destinado a

prestar servicio de hospedaje mediante pago, por un período no inferior a una pernoctación y establece cuatro tipo establecimientos atendiendo a sus características esenciales, los cuales son: hotel, apara hotel, villa y motel (ver anexo 3). 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.

1.2.1 Las características generales de la actividad hotelera son:

Servicio intensivo en mano de obra con un alto componente de servicio personal. El producto que se oferta, a diferencia de las entidades productivas, tiene un alto grado de intangibilidad, ya que las fases de consumo y de producción se encuentran bastante unidas, como característica principal de los servicios. Esto hace que las percepciones de los clientes, ya sean favorables o desfavorables, sean instantáneas.

El servicio se realiza las 24 horas lo que incrementa aún más la necesidad de contar con un personal adecuadamente formado.

Es una industria muy sensible a las fluctuaciones de la demanda, ya que el producto hotelero fundamental (habitaciones para el alojamiento) se consume en el día o se pierde la posibilidad de utilización, o sea no se puede almacenar.

Es un sector intensivo en capital, por el elevado costo promedio de la construcción de una habitación.

La industria hotelera cubana está considerada como la columna vertebral del sector turístico, debido a que, durante las últimas tres décadas, la oferta de hospedaje del país recibió un fuerte impulso para incrementar y adecuar sus instalaciones a las nuevas exigencias de los turistas, elevando la calidad de los

servicios y mejorando la infraestructura de los principales destinos, tanto de ciudad como de sol y playa, coloniales, arqueológicos. (Figuerola, 2005).

Resulta beneficioso observar algunas cuestiones vinculadas a los establecimientos de alojamiento para el turismo y que complementan un conocimiento un tanto más riguroso sobre los mismos. Se trata de las modalidades de productos de alojamiento y tendencias actuales que también son identificadas por los especialistas simplemente como tipos de productos hoteleros, siendo el hotel, el tipo de establecimiento más representativo; y a partir de sus variantes es que se diseñan el resto de las modalidades. Las modalidades van a estar muy asociadas tanto al tipo de demanda como al tipo de actividad que desarrolla el establecimiento como tal, así como, a las prestaciones puestas a disposición del cliente.

También la localidad turística es un elemento que interviene en la conceptualización de la modalidad del producto hotelero. Dentro de las más representativas se encuentran: (Catal, 1982; Ayala, 2002; Matos, 2005)

Cada una de estas modalidades (ver anexo 4) presentan características que la diferencian del resto y que la identifican dentro del mercado. Sin embargo, en todos los casos, el punto esencial en que se diferencia, con el resto de los establecimientos, es la relación personal trabajador-cliente que se rigen en su operación. Esto a su vez debe estar en correspondencia con los sistemas de clasificación, ya que, no sólo restablecen las tipologías de los establecimientos, sino también se clasifican por categorías pudiendo encontrar diversos tipos de clasificación atendiendo a las diferentes categorías. (Ver anexo5).

La clasificación por el Sistema de Estrellas establecido oficialmente por la OMT es el más utilizado actualmente a nivel internacional y va desde una hasta cinco estrellas como calidad máxima. Se considera la clasificación más conocida y comúnmente utilizada en el ámbito hotelero. Este tipo de clasificación se realiza de acuerdo con los requisitos físicos, la diversidad y calidad de servicios que se brindan. Posteriormente, comenzó su aplicación a los hoteles, ya que el calificativo de estrellas era más atractivo por lo que vendía más, (Álvarez, 2000; Muñoz, 2004; Matos, 2005).

En todos los congresos y reuniones internacionales de los organismos que agrupan la actividad turística en el mundo se ha insistido en la clasificación y normalización de los servicios, en especial, los de alojamiento. En la mayoría de estos eventos se recomienda utilizar el Sistema de Estrellas, esta identificación se hace mediante el uso de letras o siglas y cada categoría mediante un número determinado de estrellas. (Ver Tabla 1).

Tabla 1: Identificación y categoría de los establecimientos de alojamiento Turístico. Fuente: Tomado de Cedeño, 2009.

Tipo de alojamiento	Siglas	1 estrella	2 estrella	3 estrella	4 estrella	5 estrella
Hotel	H	X	X	X	X	X
Apara hotel	HA	X	X	X	X	X
Villa	V	X	X	X	X	X
Motel	M	X	X	X	—	—

La implementación de esta categorización en hoteles permite estandarizar los servicios, pero es necesario empezar a verlos como procesos, entendiendo estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre las necesidades y expectativas de los clientes (entradas) para conseguir un resultado (salida) que a su vez satisfaga los requerimientos de dicho cliente, por lo que la gestión de procesos constituye la vía que posibilita la planificación de nuevos procesos, revisiones periódicas de procesos claves y relevantes, definición arquitectura procesos, asignación responsables, asignación de recursos, establecimiento de índices de eficacia y efectividad (Amozarrain, 2007) para el logro de los resultados y por ende la mejora continua.

1.4 Restauración como proceso clave en la hotelería

Aunque actualmente suele emplearse el término restauración, en su acepción específica correspondiente al acto de comer con el propósito de alimentarse,

nutrirse y reponer o restaurar-energías, el concepto de gastronomía resulta más abarcador para referirse al conjunto de procesos que intervienen en la selección, preparación, elaboración, presentación, venta y control de la oferta de alimentos y bebidas así como la fiscalización de los resultados contables y económicos; al igual que la garantía de los indicadores de calidad de productos y servicios en general. El término restauración (o gastronomía), se viene utilizando en los últimos tiempos para hacer referencia a todo aquello que se relaciona con el tema de comidas, bebidas y establecimientos dedicados a brindar servicio gastronómico (Cerra, 1993). Dentro de las instalaciones turísticas actuales, la restauración 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.

La restauración vista como un proceso se considera complejo, lleno de matices y dificultades, que hay que superar continuamente. Es un negocio y como tal debe brindar ganancias satisfaciendo necesidades y gustos de una clientela, mediante una gestión de recursos y procesos. (Ver figura 4)

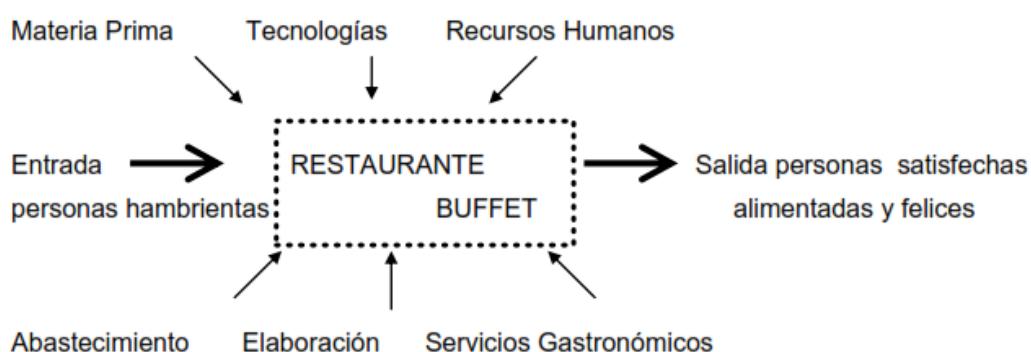


Figura 4. Diagrama de procesos en un restaurante. Fuente: Valdés; 2010

En términos de hotelería moderna, suele definirse y agruparse bajo la denominación de Alimentos y Bebidas el conjunto de actividades que dentro de una instalación se encuentran relacionadas con la planificación, organización, funcionamiento y control de las áreas donde se preparan, elaboran y comercializan las ofertas gastronómicas, mediante las diferentes formas o

modalidades del servicio gastronómico; todo lo cual se lleva a cabo en cocinas, restaurantes, snack-bares, cafeterías, bares y sus diversas variantes.

La Norma Cubana NC 127:2001, señala que en todas las categorías de hoteles deberá asegurarse la correspondencia de los restaurantes, bares, cafeterías y los servicios que estos prestan. La dotación de los mismos se corresponderá con la calidad y diseño según su clasificación por categorías. Martín (2006), plantea que el expendio de Alimentos y Bebidas se le denomina A+B o también dentro del turismo se le ha llamado restauración porque las personas restauran sus fuerzas en ellas. El producto de la restauración resulta de una agregación de la localización de la entidad, del diseño exterior e interior, de su ambiente, de su servicio y del menú que ofrece. Esto incide en la calidad y también en los precios.

El objeto de la producción de alimentos es la preparación de los artículos del menú en las cantidades necesarias y con la calidad deseada, a un costo apropiado para el establecimiento. Los procesos que están vinculados a la preparación y disposición de platos para las distintas ofertas que puede tener un hotel se inician con las compras y finalizan cuando están dispuestos para ser servidos a los clientes. Este camino que debe recorrer la producción culinaria se puede sintetizar según Gallego(2002), de la siguiente manera: Definición del contenido de la oferta, gestión de compras, conservación de materias primas, planificación de la producción, pre-elaboraciones , conservación, elaboraciones finales y entrega.

Cada uno de estos pasos representa un eslabón en la consecución de un producto final de calidad, el éxito de cada uno depende del de los demás. Si se quiere conseguir una oferta satisfactoria para el cliente y una rentabilidad para la empresa, hay que planificar y desarrollar una estrategia individual y colectiva de las diferentes fases, de tal forma que el producto constituya un compendio de un trabajo integral bien realizado. Nunca se debe olvidar que una comida, por muy simple que sea, no sólo es una respuesta a una necesidad fisiológica, sino que también es una posibilidad de sentir una serie de sensaciones visuales, gustativas o las relacionadas con los olores, el tacto o el ruido de un crujiente. Por eso la dirección tiene que analizar cómo se “construye” el concepto de la oferta con cada una de las ofertas de comidas y/o bebidas del

establecimiento (Gallego, 2002). Por lo mismo si se deja que a lo largo del proceso o procesos se cometan errores o carencias, el producto final nunca será completo.

La producción culinaria tiene que ser desarrollada con la mayor perfección, ya sea la elaboración de un simple bocadillo o ensalada o el plato más sofisticado o creativo que se pueda imaginar.

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

Según Espinosa (2010) el producto restauración se compone de los siguientes elementos:

- Bienes materiales: Constituidos por la comida en sí. Estos bienes están compuestos por el elemento principal de cada plato y por el acompañante. Su calidad depende de la materia prima empleada y del conjunto de procesos que tienen lugar en la actividad de restauración y que contribuyen a la calidad de la oferta.
- Atributos del producto: Están determinados por los elementos que acompañan a la comida, los cuales pueden ser físicos (mobiliario, cubertería, vajilla, etc.) y de servicio (amabilidad del empleado, profesionalidad, etc.)
- Extensión del producto: Formados por el conjunto de satisfacciones que presenta el cliente como resultado de la calidad de la oferta y el servicio recibido. Es el elemento que permite valorar de manera general como se siente el cliente en la instalación gastronómica.

La restauración como proceso está compuesta por una serie de subsistemas que aseguran su producción e inciden en su gestión, lo que trae como resultado, ofrecer un servicio eficiente capaz de satisfacer las necesidades de los clientes.

Algunos de los subsistemas o subprocessos que conforman el proceso de restauración son: marketing, planificación estratégica, finanzas, calidad, recursos humanos, informática, compras y recepción, almacenamiento, servicio, distribución, producción y elaboración. (Espinosa, 2010). La calidad en la restauración incluye no solo los aspectos estéticos de un producto alimenticio y la prestación del servicio, sino que además tiene en cuenta los factores nutritivos y la seguridad e higiene de los alimentos (Medina et al, 2008).

1.5 La mejora continua en procesos de restauración: procedimientos y metodologías

Para alcanzar la calidad total de los servicios es necesario lograr un enfoque de mejora continua. Bajo este enfoque Juran en 1986 introduce el concepto de trilogía de calidad, el cual se basa en que la administración por y para la calidad. Esta trilogía se basa en tres procesos estrechamente interrelacionados: la planificación, el control y el mejoramiento de la calidad. Aburto (1992) en su libro “Administración por calidad” plantea que la planeación de la calidad es “aquel proceso en el que se hacen las preparaciones para cumplir con las metas de calidad bajo las condiciones de operación”.

El control de la calidad se define como “el proceso que permite realizar las metas de calidad durante las operaciones y conduce las operaciones de acuerdo con el plan de calidad” y por último la mejoría de calidad es aquel “proceso que rompe con los niveles anteriores de rendimiento y desempeño, conduciendo las operaciones a niveles de calidad marcadamente mejores a aquellos que se han planeado para las operaciones”.

El objetivo de la mejora continua es incrementar la probabilidad de aumentar la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas. Es el proceso mediante el cual se establecen los objetivos, se identifican oportunidades para la mejora. Es además, un proceso continuo a través del uso de los hallazgos de la auditoría, las conclusiones de la auditoría, el análisis de los datos, la revisión

por la dirección u otros medios, y generalmente conduce a acciones correctivas y/o preventivas, por lo que, conceptualmente, se define mejora continua de la calidad a la actividad recurrente para aumentar la capacidad con los requisitos. Las mejoras pueden variar desde actividades escalonadas continuas hasta proyectos de mejora estratégica a largo plazo. Deming entre sus 14 principios gerenciales indica como instrumentar el mejoramiento de la calidad y plantea que se deben mejorar constantemente y para siempre los sistemas de producción para mejorar la calidad y la productividad y lo refuerza con el planteamiento del ciclo de mejoramiento continuo como se muestra en la Figura 5 “Ciclo de mejoramiento de Deming”.

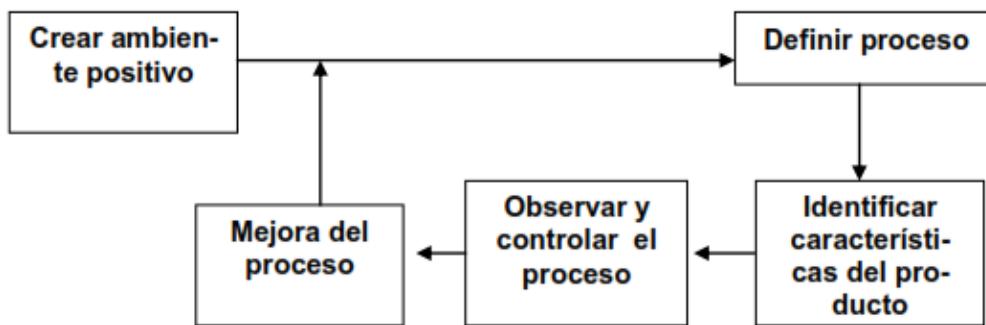


Figura 5. Ciclo de mejoramiento de Deming. Fuente: Aburto, 1992.

Según Juran el proceso de mejora continúa parte de:

- Detectar necesidades para mejorar puntos de oportunidad
- Establecer metas de mejora.
- Organizar el logro de las metas.
- Proveer entrenamiento.
- Llevar a cabo proyectos para la solución de problemas.
- Registrar avances.
- Reconocimiento

- Comunicar resultados
- Evaluar.
- Mantener el empuje haciendo mejoras anuales al sistema.

El objetivo principal de la mejora de los procesos es la satisfacción del cliente tanto interno como externo, con rentabilidad para la empresa. Para lograr la satisfacción se debe modificar aquellos elementos del proceso que contribuyen a la insatisfacción y añadir valor para el cliente, incrementando la productividad. Es decir rediseñar el proceso. (Gallego 2002).

Conclusiones del capítulo 1

1. Los procesos de estandarización en la hotelería están orientados a satisfacer los requerimientos de los clientes, siendo la gestión de procesos y los planes de mejoramiento una vía para el logro de los resultados.
2. En la 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.
3. La gestión de procesos en la restauración posibilita establecer estrategias competitivas, a partir de: la imagen, ofertas atractivas de cara a las exigencias de los clientes, la estabilidad de los suministros y la tecnología apropiada, en función de garantizar la satisfacción de clientes internos y externos.
4. Los planes de mejora constituyen la herramienta fundamental para la implementación de las acciones de mejora continua e incluyen la revisión del proceso en su desempeño actual y el cumplimiento de los requisitos asociados al mismo.

Capítulo 2.

Diagnóstico del servicio de restauración en el Restaurante del Hotel “E” Plaza. Propuesta del plan de acciones para el mejoramiento del proceso de restauración en el Hotel

Capítulo 2. Diagnóstico del servicio de restauración en el Restaurante del Hotel “E” Plaza. Propuesta del plan de acciones para el mejoramiento del proceso de restauración en el Hotel

2.1 Introducción

El objetivo del presente capítulo es diagnosticar el estado actual del servicio en el restaurante del Hotel Encanto Plaza, a fin de determinar los factores causales que inciden en la insatisfacción de los clientes en el Hotel. Este diagnóstico parte de la caracterización del hotel y se sustenta en la aplicación de diversos métodos, herramientas y técnicas tales como: la entrevista a trabajadores, la observación directa, el análisis de documentos, así como la utilización de listas chequeo que posibilitan verificar el funcionamiento del área de alimentos y bebidas en el objeto de estudio.

2.2 Caracterización del Hotel Plaza

El Hotel Encanto Plaza perteneciente a la entidad Islazul Sancti Spíritus de categoría 4 estrella se ubica en la ciudad de Sancti Spíritus, la cual se localiza en la zona centro sur de la provincia del mismo nombre, la cual limita al este con la provincia de Ciego de Ávila, al oeste con las provincias de Villa Clara y Cienfuegos, al norte y sur con las aguas del Mar Caribe. Sancti Spíritus pertenece al polo turístico Costa Sur (Trinidad-Cienfuegos), siendo un destino que se posiciona como ciudad histórico-cultural. Todo esto permite deducir que el invaluable potencial de la ciudad de Sancti Spíritus radica en el patrimonio que conserva, esencialmente, su centro histórico.

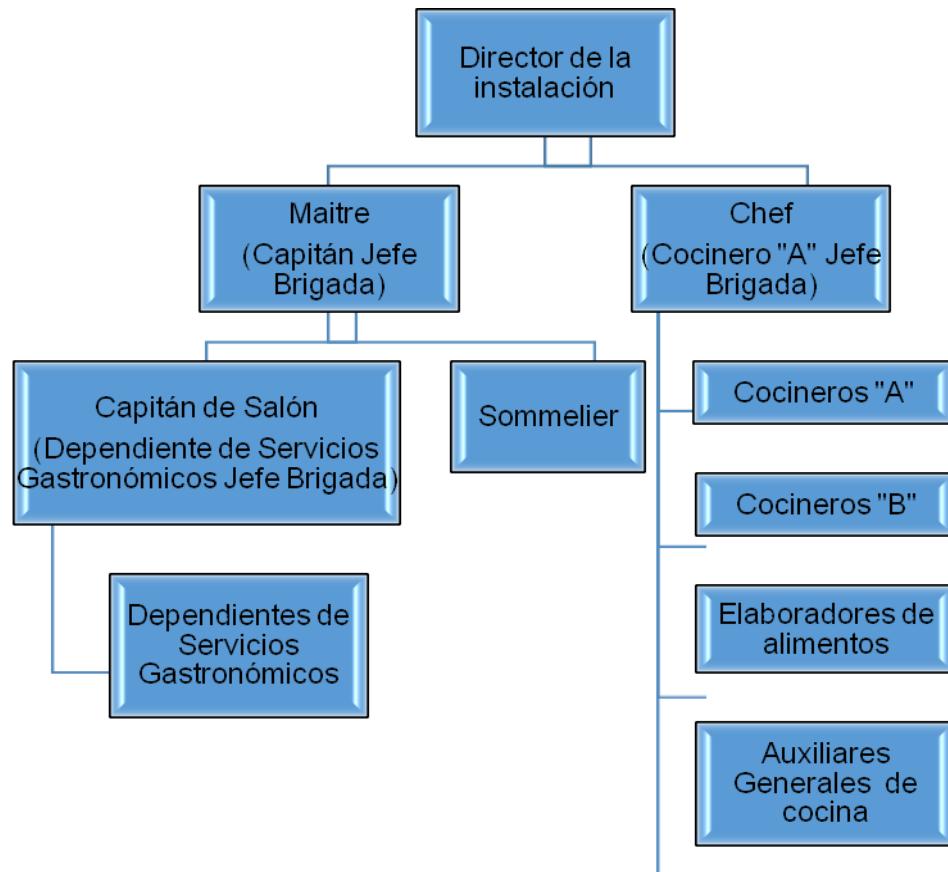
El hotel “E” Plaza, es considerado por sus valores arquitectónicos e histórico culturales símbolos de la ciudad, con sus numerosas obras plásticas que le confieren la categoría de Centro de Arte, sitio ideal para los amantes de la cultura. Dispone de 27 habitaciones climatizadas con radio, teléfono, tv, baño privado con bañera y ducha, agua fría y caliente, mini bar, caja de seguridad, balcón o terraza, y servicio de regiduría diario, cuenta con un bar Lobby y restaurante de comida cubana e internacional, da servicios de Canje de Monedas, venta de tarjetas de Internet que le sirve en todas las áreas del hotel.

Su misión es: Ofrecer una oferta variada y con calidad en los más diversos escenarios para satisfacer las necesidades de restauración del cliente y su visión: Ser un área líder dentro de la empresa capaz de ofrecer a la mayor parte del mercado siempre un poco más de lo que espera simplemente porque gracias a ellos alcanzaremos nuestras metas.

2.3 Organización de la actividad de gastronomía en las instalaciones.

Dependiendo de la categoría de la instalación hotelera, capacidad, tipos de servicios y estructura de las ofertas, la actividad gastronómica se dispondrá sobre la base de un organigrama que permita la dirección, organización y control de la misma, como un subsistema especializado, subordinado al director de cada entidad.

Organigrama del Hotel



2.3.1Cargos y puestos de trabajo en la actividad de Alimentos y Bebidas.

A continuación, se resumen las funciones o tareas principales planteadas para los cargos del área de Alimentos y Bebidas.

Especialista en Alimentos y Bebidas

- Investiga, colabora, y participa en la comercialización de alimentos y bebidas, implanta y controla las regulaciones que rigen los servicios gastronómicos al nivel que corresponda, la explotación racional óptima de las capacidades de servicios gastronómicos en las instalaciones turísticas.
- Proyecta, elabora y supervisa las normas, catálogos, manuales de servicio, métodos y procedimientos técnico-organizativos sobre las diferentes formas, tipos y modalidades de la prestación de los servicios gastronómicos, en la elaboración de los planes para el aseguramiento técnico material y los programas de la especialidad, que se ofrecen en instalaciones turísticas.
- Implanta y controla las regulaciones que rigen los servicios en sus distintas modalidades, variedades, formas, decoración, presentación, y preparación de alimentos, de la coctelería nacional e internacional en sus distintos tipos y variedades, la comida criolla cubana, la fuente de soda y otras actividades afines al servicio gastronómico.
- Efectúa visitas de control a instalaciones turísticas, analiza las deficiencias existentes y propone las formas de erradicarlas, implantando medidas técnico-organizativas que coadyuven a elevar la eficiencia y calidad de los servicios.
- Asesora y supervisa en sus funciones a la administración, jefes de áreas de servicios gastronómicos y chefs de cocina, capitanes de salón comedor, barman, cocineros, a técnicos de menor calificación y auxiliares de cocina en los diferentes aspectos de la prestación de los servicios gastronómicos y cocina, evaca consultas y ejerce dirección técnica y metodológica; atiende quejas y sugerencias de los clientes.

- Participa en los proyectos de inversiones, desarrollo, modificaciones, y programas de reforma y apertura de establecimientos de nueva creación, ubicación, condiciones de las áreas de servicios, el equipamiento requerido de acuerdo con las capacidades de servicio y producción.
- Organiza y coordina la prestación de servicios para congresos, convenciones, banquetes, buffet, y otras actividades masivas de carácter nacional e internacional.
- Propone soluciones creativas para la disminución del consumo de materiales desechables o de un solo uso mediante las demandas de insumos reutilizables y de larga durabilidad y que estén fabricados por proveedores que respeten el medio ambiente.
- Se mantiene informado acerca del desarrollo técnico en su especialidad en otros países, con el objetivo de adquirir tecnología, medios y el equipamiento requerido para su introducción y explotación en Cuba, que se adecuen a la complejidad del tipo de servicio establecido.
- Participa y colabora en la organización de cursos para la ubicación técnico-profesional de los trabajadores en los distintos modos de formación; en la preparación e impartición de conferencias, seminarios y charlas relacionadas con su especialidad.
- Vela por el cumplimiento de la higiene y desinfección de las áreas

Maître

- Responde al director de la instalación o persona designada por éste, por el desarrollo de los servicios gastronómicos de restaurantes, snack-bares, cafeterías, bares, centros nocturnos, servicio de habitaciones, áreas de recreación y actividades especiales.
- Orienta y supervisa las operaciones antes de la apertura, durante los horarios de servicio y al cierre o cambio de turno.

- Confecciona los menús y cartas de precios, conjuntamente con el chef, director de la instalación y los directivos o especialistas de las áreas de Economía y Compra designados por éste
- Participa de conjunto con el chef o jefe de cocina y los directivos o especialistas de las áreas de Economía y Compras, en la confección de las cartas tecnológicas, fichas de costo y fijación de precios de las preparaciones culinarias.
- Propone soluciones creativas para la disminución del consumo de materiales desechables o de un solo uso mediante las demandas de insumos reutilizables y de larga durabilidad y que estén fabricados por proveedores que respeten el medio ambiente.
- Aplica las técnicas de ingeniería de producto y precios, participando en los análisis de los resultados económicos de toda la actividad de gastronomía.
- Participa en el diseño, montaje, ambientación y decoración de los salones y áreas gastronómicas.
- Da seguimiento a cuestiones relacionadas con la gestión de venta de elaboraciones, cocteles y bebidas y asesora a dependientes y cantineros en este sentido.
- Decide y organiza las formas y tipos de servicios que se realizarán en cada salón o área.
- Planifica, organiza y dirige banquetes y actividades especiales.

Jefe de salón

- Responde ante el maître por la organización y funcionamiento del salón o área que dirige, así como por el control y protección del equipamiento, mobiliario, útiles, accesorios e insumos asignados.

- Planifica, organiza, dirige y controla todas las tareas relacionadas con la prestación de los servicios.
- Se le subordinan directamente capitanes, sommeliers, dependientes, cantineros y ayudantes.
- Verifica el cumplimiento de la preparación del salón (mecánica de salón, monta en plaza) así como los cambios de turno y cierre.
- Supervisa y/o ejecuta los inventarios de útiles y accesorios, insumos, productos y demás recursos asignados a su salón o área.
- Dirige las reuniones de información o apertura e instruye operativamente al personal subordinado sobre nuevas indicaciones o cualquier particularidad.
- Controla la calidad de los alimentos y bebidas que se sirven en el salón o área.
- Verifica la correcta ejecución de las operaciones de facturación y cobro.
- Asume las funciones del personal subordinado, en caso de ausencias o para apoyar el servicio.
- Atiende personalmente a clientes y visitantes que por su jerarquía o importancia se requiera.

Sommeliers

- Ejecuta todo lo relacionado con el aseguramiento de la oferta y el servicio de vinos.
- Determina la oferta de vinos en correspondencia con el menú del salón.
- Redacta las cartas de vinos y realiza las solicitudes de compras necesarias.
- Supervisa la conservación y almacenamiento de vinos y bebidas.

- Promueve y realiza la gestión de ventas de los vinos y determinadas bebidas.
- Asesora y capacita al personal gastronómico en enología, viticultura y servicio de vinos.
- Propone ofertas de maridaje de quesos con vinos.

Capitán de servicio gastronómico en instalaciones turísticas

- Responde al Jefe de Salón por el correcto desarrollo del servicio en su área, rango, sector o estación.
- Asumir las mismas funciones del Jefe de Salón, de no existir dicho cargo en la instalación o área, en ausencia de éste o ejecutándolas al nivel de su área, rango, sector o estación.
- Se le subordinan los dependientes y ayudantes asignados a la misma.
- Organiza, orienta, controla y supervisa el personal subordinado y las modalidades del servicio de alimentos y bebidas que se ofertan donde se prestan estos servicios.
- Recibe a los clientes y visitantes a su llegada al salón, en la puerta o en su respectiva área, rango o sector, conduciendo las partidas a las mesas; y al concluir, los despide cortésmente.
- Acomoda, junto con dependientes y ayudantes, a los comensales en sus respectivos puestos.
- Toma los pedidos (notas, solicitudes de platos y bebidas, comandas) a los comensales, ofreciendo la información necesaria sobre cada plato, sugiere ofertas y realiza la gestión de venta.
- Degusta vinos y licores y los sirve en la forma establecida.

Dependiente del servicio gastronómico

- Ejecuta la tarea diaria (mecánica de salón y monta en plaza) de su salón o área.
- Domina todas las ofertas del salón o área como para explicar a los clientes sobre la elaboración y características de los platos y bebidas.
- Participa en el recibimiento, conducción, ubicación y despedida de clientes o visitantes en las mesas y mostradores, así como en la entrega de los menús o cartas de precios y toma de la comanda.
- Conoce la correcta manipulación y empleo de equipamiento, utensilios, accesorios e insumos, así como la ejecución de los diferentes tipos y modalidades del servicio gastronómico, de acuerdo a las tendencias actuales y las características de la instalación.
- Toma pedidos, elabora y sirve alimentos, bebidas, infusiones, licores cócteles variados.
- Prepara jugos, frutas, jarabes e ingredientes para el servicio de bares, y puede crear nuevas fórmulas de coctelería para su incorporación a recetarios.
- Elabora y sirve combinaciones y especialidades de la fuente de soda y los ingredientes que se emplean en su preparación.
- Abastece con productos, líneas de entrega, neveras, refrigeradores y muebles de exhibición.
- Cumple con lo establecido en los documentos técnico-normativos que rigen la actividad; reporta los productos en existencia, así como los consumidos, insumos y lencería.

Chef

Del francés chef que equivale a jefe, persona ubicada al frente - o a la cabeza- de un grupo humano. En términos de hotelería y restauración, se asume, sin otra especificación, como Jefe de Cocina.

- Responde ante el director de la instalación (o persona designada por éste) por la dirección, funcionamiento y control de las áreas de cocina, la calidad en la elaboración de los alimentos y su eficiencia económica.
- Exige y supervisa la toma de inventarios de productos y mercancías en todas las áreas que se le subordinan.
- Organiza y supervisa las tareas de limpieza e higienización de las áreas de cocina. Confecciona y controla la ejecución de los planes para estos fines.
- Controla y asesora el cumplimiento de las normas técnicas de elaboración de alimentos (higiene en la manipulación, calidad, volumen de las porciones, presentación de los platos).
- Fiscaliza la toma de las muestras testigos. Supervisa la preparación o mise en place de cada puesto de trabajo, previo al comienzo de cada jornada.
- Vela por el correcto uso y cuidado de equipos, herramientas y utensilios de cocina.
- Controla la existencia de los productos y mercancías en los almacenes y cámaras de refrigeración, sus niveles de consumo y rotación de los inventarios.
- Participa conjuntamente con el maître, el director de la instalación y los directivos o especialistas de Compras, en la selección de proveedores de alimentos, productos y mercancías.
- Verifica que se realicen las compras y los despachos puntualmente, comprobando cantidades, pesos y calidad de lo adquirido.

Cocinero

- Tiene conocimiento de elementos relacionados con la elaboración de alimentos, sobre todo de la comida criolla cubana.

- Elabora y prepara todo tipo de platos fríos (ensaladas compuestas, rellenos, terrinas, salsas frías, decoraciones, frutas y postres).
- Prepara los fondos de cocina, caldos, sopas y consomés.
- Prepara y elabora platos del área caliente, como son todos los caldos, sopas, viandas, vegetales, arroces, pastas, huevos, carnes y platos a base de harina.
- Prepara carnes frías, ya sean rojas, de aves, pescados y mariscos.
- Prepara postres fríos y calientes.
- Participa en el diseño de menús y confecciona platos de la cocina cubana, regional e internacional, correspondientes a su especialidad.
- Ejecuta la confección de salsas.

Auxiliar general de cocina

- Asume y realiza cualquier tipo de tarea de apoyo en las diferentes áreas de la cocina (fregado, limpieza, higienización, preparación de materias primas). Constituyen una buena cantera para la motivación, formación y adquisición de conocimientos teóricos elementales, de habilidades manipulativas y destreza de los futuros cocineros.
- En las instalaciones de inferior categoría suele existir solamente el maestro o cocinero genérico que además de responsabilizarse con la organización, funcionamiento y control de las áreas de cocina, ejecuta la preparación y elaboración de los alimentos.

2.4 Caracterización del servicio:

El Hotel brinda una oferta diferenciada que responde a las nuevas tendencias del turismo, sobre todo las referidas al turismo cultural. El servicio y demás características de la instalación se han dirigido en función de lograr implantar los estándares de los hoteles Encanto, los que se distinguen por ser singulares, refinados y adaptables a cada cliente, con la conjugación de una amplia gama

de servicios complementarios. Un Hotel E se distingue entre otros aspectos por:

- La iniciativa y profesionalidad de todo el equipo.
- Altos estándares de servicios, flexibles y de alta fiabilidad.
- Atención personalizada, con una sorprendente amabilidad y empatía.
- Amplias facilidades y valores añadidos.
- Ambiente sosegado y familiar
- Excelente y atractiva ubicación, atractivos ambientes culturales y de época.
- Fina elegancia, originalidad y valor histórico.
- Una información especializada de las atracciones del entorno.
- Por una gastronomía adecuada a las necesidades de los clientes, por ofrecer comida sana y auténtica, variada y original, por horarios de servicios adaptables y por atender las solicitudes y excepciones que al cliente se le pueda ofrecer .El Hotel E Plaza se caracteriza por una atención muy personal y una gestión muy profesional, en consonancia con el slogan que nos identifica: “Familiaridad y distinción”, marcando experiencias inolvidables en los clientes que nos visitan.

Las responsabilidades asociadas al proceso de alimentos y bebidas, son:

- Supervisar periódicamente la gestión técnico-operativa y el estado de funcionamiento de los diferentes puntos de ventas, comprobando que correspondan con los objetivos previstos en cuanto a diseño del producto y la respuesta del mercado al que se dirige y sus posibilidades de ventas.
- Definir la política de precios en función de los costos de las materias primas y sus posibilidades de ventas de acuerdo al mercado.

- Establecer los procedimientos de control por lo que está definida la persona con facultades y responsabilidades para coordinar el servicio.
- Como norma y siempre que sea posible, se analizará, previo al servicio diario, los posibles ingresos y costos, lo que permite garantizar los márgenes de utilidades necesarios.
- Controlar sistemáticamente el estado de la higiene y limpieza de las áreas de elaboración, almacenes, cámaras frías, haciendo cumplir las normativas establecidas para el control Fito -sanitario.
- Controlar sistemáticamente el funcionamiento de las áreas especializadas de preparación de forma que se cumpla con lo establecido para el tratamiento de productos y alimentos teniendo en cuenta:
 - Normas de porcionamiento, mermas y roturas.
 - Rendimiento de productos.
 - Calidad de los productos (materias primas) para la elaboración de productos terminado
 - Las bases de este procedimiento son las siguientes:
 - Rigurosidad en el diseño,
 - Satisfacción del cliente,
 - Satisfacción del personal,
 - Brindar información pertinente y actualizada,
 - Calidad en la gestión de alimentos y bebidas,
 - Detectar puntos débiles y fuertes del proceso de restauración,
 - Formación y superación,
 - Analizar el mercado

- Hacer coherentes la misión y visión del proceso de restauración,
- Determinar planes de acción y acciones de seguimiento y control.

2.5 Diagnóstico

El diagnóstico es la manera de contextualizar o de recoger las características del objeto de estudio. Su principal objetivo es visualizar, detectar y explicar la situación actual del mismo, con sus síntomas, problemas y causas, así como los efectos que produce, permitiendo plantear las conclusiones y recomendaciones para proponer un mejoramiento en la base de la situación real. (Moyasevich, 2002; citado en Valdés,2010). Desde el punto de vista empresarial, específicamente ligado al proceso de restauración, constituye una herramienta de dirección que ayuda a comprender (tanto el pasado como el presente) y actuar (en el presente y futuro).

Para el desarrollo de esta investigación se revisaron varias metodologías y procedimientos propuestos por diferentes autores en la literatura consultada sobre el tema, las mismas coinciden en sus consideraciones acerca de que un proyecto de gestión y mejora de procesos consta de tres fases: el análisis del proceso, el diseño del proceso y la implementación del proceso (Zaratiegui, 1999); (Amozarrain, 1999); (Negrín Sosa, 2003); (Nogueira Rivera, D.; Medina León, *et al.*, 2004); (Valls Figueroa, 2006); (Utrera Velázquez, 2011); (De León Rodríguez, 2011). De manera general los elementos coincidentes en la implementación de estas metodologías son:

- Determinación y priorización de los procesos, en algunos casos con métodos.
- Realización de los diagramas de procesos.
- Evaluación, retroalimentación y mejora continua.

Después de revisar y analizar las metodologías y procedimientos antes mencionados para la gestión por procesos, se considera que las metodologías mejor elaboradas y con mayor grado de detalle son las desarrolladas por (Amozarrain, 1999), (Negrín Sosa, 2003), (Nogueira Rivera, D.; Medina León, *et al.*, 2004) y (De León Rodríguez, 2011), estas tres últimas cuentan con

aplicación en el sector turístico. La propuesta de (Negrín Sosa, 2003) se basa en la evaluación de la excelencia de los procesos hoteleros para su mejora posteriormente, proponiendo una secuencia detallada de pasos para su realización así como herramientas de apoyo, por otra parte las metodologías propuestas por Amozarrain y Nogueira, tienen algunos puntos en común, resaltando esta última autora por utilizar herramientas útiles como el análisis del valor añadido y la realización del diagrama As-Is.

2.6 Análisis interno y externo

Una vez finalizado el diagnóstico, es preciso elaborar un plan de acciones para la ejecución de acciones encaminadas a erradicar las deficiencias identificadas o no conformidades, y así alcanzar los resultados deseados, de manera tal que se logre revertir la situación actual en aras de mejorar los servicios de restauración y garantizar así el cumplimiento de los estándares del proceso y del servicio.

El presente epígrafe está destinado a diseñar un plan de acciones de mejora que contribuya a eliminar las causas que afectan el servicio del restaurante del Hotel E Plaza. **En la tabla 1 se muestra el plan de medidas derivado al cumplimiento de la NC126:2001.**

Análisis de los factores internos y externos

Para el desarrollo de esta etapa, se empleó el uso de una lista de chequeo, la cual fue el resultado de un análisis de la Lista de Chequeo expuesta en el Manual de Gestión de Hoteles Islazul, con el objetivo de detectar la mayor cantidad posible de insuficiencias. Además también se tuvo en cuenta la NC 126:2001 como herramienta clave que posibilita el análisis integral en el área de restauración (anexo 6), con la aplicación de la lista de chequeo elaborada de acuerdo a las características particulares objeto de estudio y análisis de la NC 126:2001 antes mencionada, se determinan aquellos elementos susceptibles a ser mejorados y que afectan la calidad del servicio, además de detectar aspectos negativos que influyen en el cumplimiento de los estándares establecidos.

Los resultados de la aplicación de la lista de chequeo en el restaurante que responden directamente a los requisitos de la NC126:2001 se resumen en los siguientes incumplimientos:

- El restaurante no cuenta con servicio de desayuno tipo buffet
- Se deberá permitir el acceso a personas con discapacidades
- No se cuenta con sommelier;
- No cuentan con servicio de carro para licores
- El personal para el servicio no es numéricamente suficiente para asegurar un servicio eficiente, fluido y sin interrupciones

Se realizó un análisis del micro y macroentorno, cuyos resultados se resumen de la siguiente forma:

Análisis interno:

Fortalezas:

1. Buenas relaciones de subordinación y coordinación entre las personas que intervienen en el proceso
2. Sentido de pertenencia y alto compromiso con la dirección
3. Ubicación favorable dentro del hotel
4. Preferencia del servicio especializado por parte de los clientes

Debilidades:

1. Deterioro del equipamiento en el área de servicio
2. Insuficiente reposición de los insumos que afectan la calidad del servicio
3. Deficiencias en la decoración de las áreas de servicios
4. Cantidad insuficiente de vajilla, cristalería y cubertería

Análisis

externo:

Oportunidades:

1. Estabilidad de la máxima dirección del Hotel que potencia el trabajo en equipo
2. Ubicación del restaurante en el destino Sancti Spíritus
3. Fuerza de trabajo calificada en el territorio con aptitudes para el servicio
4. Arribo al país de nuevos mercados emisores

Amenazas:

1. Gestión enfocada a los costos y no a la calidad de los servicios
2. Presupuesto insuficiente asignado para el proceso
3. Inestabilidad en el suministro de productos por parte de los proveedores
4. Ofertas atractivas de las nuevas formas de gestión no estatal

		Oportunidades				Amenazas				
		1	2	3	4	1	2	3	4	
Fortalezas	1	3	2	3	2	2	1	2	1	<u>16</u>
	2	3	1	2	2	3	1	2	1	<u>15</u>
	3	1	2	2	3	1	1	1	3	14
	4	1	1	2	2	2	1	1	1	11
Debilidades	1	1	3	2	3	2	3	1	3	<u>18</u>
	2	3	3	1	3	3	3	3	3	<u>22</u>
	3	2	2	1	2	3	2	2	3	17
	4	2	3	1	2	3	3	2	3	
		16	<u>17</u>	14	<u>19</u>	<u>19</u>	15	14	<u>18</u>	

Del análisis de la matriz DAFO se identifica que las principales debilidades son el deterioro del equipamiento en el área de servicio y la insuficiente reposición de los insumos que afectan la calidad del servicio. Las fortalezas son las buenas relaciones de subordinación y coordinación entre las personas que intervienen en el proceso, así como el sentido de pertenencia y alto compromiso con la dirección.

Las principales amenazas se relacionan con la gestión enfocada a los costos y no a la calidad de los servicios, así como ofertas atractivas de las nuevas formas de gestión no estatal. Las oportunidades serían la ubicación del restaurante en el destino Sancti Spíritus y el arribo al país de nuevos mercados emisores.

La instalación se encuentra ubicada en el cuadrante DA por lo que debe seguir una estrategia de supervivencia hasta resolver sus principales debilidades.

2.7 Conformación del plan de mejora

A partir de las principales deficiencias mostradas se proponen diferentes acciones que viabilicen la elaboración de un plan de mejora para eliminar las causas que afectan el servicio en el Restaurante del Hotel E Plaza. Atendiendo a cada una de las deficiencias, se determinan las medidas a aplicar. En algunos de los casos es necesario aplicar más de una acción por la multi-causalidad del problema abordado, mientras que en otros casos una medida puede controlar más de un problema. El plan de mejora conformado se muestra en la tabla 2. Plan de mejora para el servicio del restaurante del Hotel E Plaza.

Tabla 1: Plan de medidas derivado del cumplimiento de la NC 126:2001, en la categoría de 4 estrellas. Hotel E Plaza.

No.	Inconformidad	Acción	Responsable	Fecha de cumplimiento	Estado actual

5.5.1	No cuenta con facilidades para personas con discapacidad.	Construir ranflas que faciliten el acceso.	Inmobiliaria	SIN PLAN	
5.6.5	Deberá existir además del ascensor de carga, uno para basuras y desperdicios.	Pendiente reponer por parte de la inmobiliaria.	Inmobiliaria.	SIN PLAN	
5.6.7	Contará con un sistema de insonorización que lo aísla de los ruidos, tanto interiores como exteriores	Realizar estudio para definir niveles de insonorización.	Inmobiliaria	SIN PLAN	
5.9	Facilidades Personas con Discapacidades	Realizar diseño y ejecución para que reúna el requisito para personas discapacitadas.	Inmobiliaria	SIN PLAN	
5.11.1	No se ofrece servicio con carro de licores.	Adquirir carro de licores.	Compras Sucursal Islazul S.S.	31/03/2024	
	No cuenta con servicio de tabacos.	Tramitar con el OSDE dichas compras.	Operaciones Sucursal Islazul S.S.	31/03/2024	
5.13	Servicios sanitarios públicos	Existe proyecto de Interiorismo con este alcance por CITUR Varadero, incluirlo en plan 2024	Inmobiliaria	Plan 2024	

Tabla 2. Plan de mejora para el servicio de restaurante buffet “Caibarién.

No conformidad	Acción correctiva	Recursos	Responsable	Fecha de cumplimiento
Incumplimiento de estándares del servicio.	Cumplir con los estándares del servicio	Asociados a los insumos para la ejecución del servicio	Jefe de alimentos y bebidas y el jefe de compra	Permanente

Mejoras asociadas:

- Sistematizar las acciones de mejoras implementadas.
 - Establecer el punto de equilibrio financiero, fundamentalmente en la temporada baja, de manera que no prime el criterio de los costos sobre los estándares del servicio para su ejecución
 - Contextualizar el proceso de servicio buffet a las condiciones objetivas de la instalación, sin incumplir los estándares establecidos
 - Incrementar acciones de supervisión en el servicio fundamentalmente en los puntos de control identificados en el proceso.
 - Supervisar diariamente los estándares del buffet durante la apertura del servicio, horarios picos, otros controles aleatorios por parte del personal directivo de la instalación
- Especificar en los contratos con los proveedores los requisitos de calidad, relacionados con aquellos aspectos pactados que garantizan la calidad de los servicios: cantidad y calidad del producto comprado, correspondencia de los suministros con los estándares del Hotel, entrega de certificados de conformidad/concordancia, condiciones de transportación y entrega, otros que se consideren

No conformidad	Acción correctiva	Recursos	Responsable	Fecha de cumplimiento
No se aplican controles para medir el desempeño de los procesos y su gestión.	Establecer un sistema de control con indicadores que midan el desempeño del trabajo.	Humano y Material	Jefe de alimentos y bebidas y jefe de Calidad	Inmediato y permanente

Mejoras asociadas:

- Valorar y utilizar otras herramientas existentes para medir la eficacia de los procesos y la satisfacción del cliente.
- Establecer indicadores en un sistema de control que contribuya al cumplimiento de los procedimientos normados referentes al servicio, teniendo en cuenta los siguientes pasos:

1. Establecer los objetivos de la medición.
2. Identificar factores críticos de éxito.
3. Establecer indicadores teniendo en cuenta los factores críticos de éxito.
4. Determinar para cada indicador: estado, umbral de medición y rango de gestión.
5. Diseñar la medición.

Planificar chequeos sistemáticos por parte del Dpto. de calidad y Alimentos y Bebidas para medir el desempeño de las actividades.

Lograr la estandarización del producto con la aplicación de los programas y

normas
de calidad.

Documentar los resultados obtenidos en inspecciones y las mejoras propuestas para ser chequeados posteriormente.

Conclusiones del capítulo

1. El uso de las diferentes técnicas y herramientas como apoyo al proceso de diagnóstico para el servicio en el restaurante del Hotel E Plaza, posibilita identificar los factores que afectan la calidad del servicio de manera integral pues aborda todos aquellos requisitos que inciden en la satisfacción de los clientes.
2. Como resultado del diagnóstico realizado se evidencia la necesidad de proponer acciones que contribuyan a eliminar o atenuar a su mínima expresión las principales deficiencias en la labor del servicio en la instalación y pueda insertarse dentro del plan general de mejora continua de los servicios en el restaurante del Hotel E Plaza.
3. El plan de mejora propuesto no constituye la herramienta que dará solución a todos los problemas detectados en el objeto de estudio, pero si contribuye a la mejora del proceso de restauración al proporcionar acciones orientadas hacia la gestión de la calidad como vía para la búsqueda de nuevas oportunidades de mejora en el área de alimentos y bebidas del hotel.

CONCLUSIONES

Con el desarrollo de la presente investigación se pudo arribar a las siguientes conclusiones:

- 1.** El análisis bibliográfico realizado para la confección del marco teórico referencial de la presente investigación permitió profundizar en las definiciones, enfoques y tendencias actuales de la actividad turística y su producto restauración, destacándose el papel de la calidad y los estándares en la restauración; así como los planes de mejora como instrumento para la mejora continua de la calidad.
- 2.** El diagnóstico al Restaurante del Hotel E Plaza, demostró la necesidad de accionar a partir de las problemáticas detectadas en la gestión de alimentos y bebidas, y ofrecer productos y servicios que satisfagan las necesidades de los clientes y cumplan sus expectativas.
- 3.** El Plan de Mejora propuesto favorece a la gestión de alimentos y bebidas, propone la ruta a seguir, independientemente del plazo en el que se decida implementar, para el óptimo funcionamiento del área y por consiguiente el logro de un producto de calidad que aumente los niveles de satisfacción del cliente.

RECOMENDACIONES

1. Continuar el desarrollo de la investigación iniciada en el presente trabajo de diploma mediante la profundización y estudio de factibilidad para el plan de mejoras propuesto.
2. Utilizar la presente investigación como material de referencia docente, Metodológico e investigativo para las asignaturas de Gestión de la calidad y Gestión de Restauración de la carrera Licenciatura en Turismo
3. Extender la propuesta de plan de mejoramiento al proceso de restauración hacia otras entidades que presten servicios de alimentos y bebidas dentro del sector turístico hotelero en el territorio de Sancti Spíritus.

ANEXOS

Anexo 3. Clasificación de los establecimientos de alojamiento turístico según la Norma Cubana NC-127:2001 Fuente: Norma Cubana NC127:2001.

Clasificaciones	Definiciones
Hotel	Establecimiento que presta el servicio de hospedaje en unidades habitacionales amuebladas, cuenta con servicio de recepción, servicio sanitario privado, servicios de alimentos y bebidas y otros servicios adicionales.
Aparta hotel	Establecimiento que presta el servicio de hospedaje en apartamentos amueblados, cuenta con servicio sanitario privado, cocina debidamente equipada, servicio de alimentos y bebidas y otros servicios adicionales.
Villa	Establecimiento que presta el servicio de hospedaje y que puede estar compuesto por un conjunto amueblado de habitaciones, cabañas o bungalow, casas y/o apartamentos, con no más de tres niveles de altura y áreas de servicios comunes, servicios de alimentos y bebidas y otros servicios adicionales.
Motel	Establecimiento que presta el servicio de hospedaje en habitaciones amuebladas, generalmente ubicado fuera de las zonas urbanas, cerca o junto a carreteras o autopistas, cuenta con estacionamiento para cada habitación contiguo o próximo a ésta y servicio sanitario privado, pudiendo brindar o no algún servicio de alimentos y bebidas.

Anexo 4. Modalidades de producto hotelero. Fuente: Matos, 2005.

Modalidad	Definiciones
Ciudad	Como su nombre lo indica, se localizan en las ciudades que por su importancia cultural y artística o por su desarrollo industrial – económico, alojan al turista o al hombre de negocios.
Naturaleza	Son instalaciones de alojamiento enclavadas en espacios naturales de alto valor turístico, cultural, y ecológico. Operan de la misma manera que una instalación hotelera convencional incorporando sólo algunas diferencias en relación con el aprovechamiento del medioambiente donde están ubicados.
Salud	Se trata de hoteles que asocian su función clásica de alojamiento a la de salud (termal, SPA, antídruaga, etc.). La permanencia de los clientes tiende a ser prolongada, aunque realmente esto dependerá de los propios clientes y las necesidades que presentan. Su operación, por tanto, se centra en satisfacer estas.
Boutique	Constituye una de las modalidades más nuevas de hotel y se basan esencialmente, en ofrecer servicios muy exclusivos a los clientes, con una atención altamente personalizada y con una ambientación

	del más refinado gusto (que no implica lo más costoso) y promoviendo lo más autóctono y de valor cultural de la región o país (artesanías, cuadros de pintores reconocidos, etc.). En algunos casos, edificios históricos son utilizados para alojamiento con esta modalidad, lo que garantiza en gran medida la aportación de experiencias de calidad, particularmente en las actividades de habitaciones y desayuno.
Tránsito	Son los hoteles que, por su ubicación territorial, se destinan a dar alojamiento por una estancia promedio de 1 ó 2 días a turistas que están de recorrido (o circuitos turísticos). Sus operaciones claves deben estar dirigidas al buen descanso del turista, y una alimentación nutritiva y sana. Las habitaciones y las camas dentro de ellas, deben ser permanentemente, objeto de una atención rigurosa desde el punto de vista de la calidad. La actividad de animación descansa fundamentalmente en lo contemplativo (decoración, ambientación, espectáculos pequeños), dejando en un plano muy ligero, las actividades agitadas.
Playa resorts	Su actividad, está limitada, en lo fundamental, al período vacacional de los turistas. Una dificultad operativa que presenta este tipo de hotel, se relaciona con la utilización de su estructura organizativa en los períodos de baja turística o temporada baja, debiendo operar con personal fijo de mantenimiento y administrativo, a los efectos de preparar el nuevo ciclo de operación y reducir el personal de servicio, hasta inicio de la nueva temporada.

Anexo 5. Clasificación de las instalaciones de alojamiento turístico.

Fuente

Tomado de Cedeño, 2009

Clasificación	
Finalidad	Comercial: (satisfacer necesidades de interesados en negocios, profesionales, así como otros y se ubican en ciudades de interés cultural o gran desarrollo económico)
	Turístico: (satisfacer al turista sus vacaciones)
Ubicación	Ciudad.
	Playa.
	Montaña.
.	Balnearios medicinales

	Tránsito.
Tamaño	Pequeños (hasta 75 habitaciones)
	Medianos (hasta 300 habitaciones)
	Grandes (hasta 1000 habitaciones)
	Mega (más de 1000 habitaciones)

ANEXO 6: Lista de chequeo

1) PRODUCTO:

- Variedad del producto 1 2 3 4 5
- Ingredientes confiables 1 2 3 4 5
- Relación precio-calidad 1 2 3 4 5
- Rapidez del servicio del producto 1 2 3 4 5
- Forma de entrega del producto 1 2 3 4 5
- Sabor del producto 1 2 3 4 5

2) PROMOCIÓN:

- Información actualizada 1 2 3 4 5
- Acceso oportuno a la información 1 2 3 4 5
- Idiomas adecuados al turista 1 2 3 4 5

3) INFRAESTRUCTURA:

- Limpieza en local 1 2 3 4 5
- Ambiente decorado regionalmente 1 2 3 4 5
- Confort en los asientos del comedor 1 2 3 4 5
- Decoración del ambiente del comedor 1 2 3 4 5
- Climatización del local 1 2 3 4 5
- Tematización del local 1 2 3 4 5

4) ACCESIBILIDAD:

- Separación de los servicios higiénicos 1 2 3 4 5

5) GESTIÓN:

- | | | | | | |
|---------------------------------|---|---|---|---|---|
| Capacidad de resolver problemas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---------------------------------|---|---|---|---|---|

ANEXO 7: Guía de Encuesta

Dedique usted unos minutos para completar esta pequeña encuesta. Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y serán utilizadas únicamente para la evaluación y mejora de los establecimientos de restaurantes.

1. Género: M F
2. ¿En qué rango de edad se encuentra?: 18-30 ; 30-50 ; más de 50

3. ¿Con qué frecuencia visita el Restaurante del Hotel Plaza ?: Siempre
Frecuentemente A veces Casi nunca Nunca

4. ¿En qué horario asiste preferentemente?: Almuerzo Cena En la tarde

5. ¿Cuál es la oferta que más consume? Alimentos ligeros Comidas
Bebidas Alimentos ligeros y bebidas Comida y bebidas

6. ¿Cómo califica la atención que le brinda el personal de servicio? Muy buena
Buena Regular Mala Muy mala

7. ¿Cómo califica la rapidez en el servicio? Muy buena Buena
Regular Mala Muy mala

8. Valore del 1 al 5 (donde 5 es excelente y 1 es malo), los siguientes aspectos generales del producto del Restaurante del Hotel Plaza

Aspectos generales	5	4	3	2	1
Variedad del producto					
Sabor del producto					
Precio del producto					
Marca del producto					

9. ¿Recomendaría usted el Restaurante del Hotel Plaza a un amigo?: Seguro que sí
Probablemente Probablemente no Seguro que no No estoy seguro/a

10. ¿Qué le ha parecido la decoración del Restaurante? Muy buena
Buena Regular Mala Muy mala

11. ¿Qué tipo de servicios le gustaría que tuviera el Restaurante? Música en vivo
Promociones Salón privado Servicio a domicilio Juegos recreativos

12. ¿Qué medios de comunicación utiliza para informarse sobre las ofertas del Restaurante del Hotel?

Radio Internet Redes Sociales Boca a boca

BIBLIOGRAFÍA

Albrecht, K. Y Zenke, R. (1992). La revolución del servicio. Serie Empresarial, Editorial Legis. Colombia.

Anthony, W. et al. (2002). Strategic Human Management Dryden Press Collage. Canadá.

Bernillón, A. (1993). Implantar y gestionar la calidad total. Gestión 2000. Barcelona, 1993.

Carlzon, J. (1993). El momento de la verdad. Editorial Díaz de Santos. Madrid. España.

Castellano, E. (2008), 'Gestión por procesos del área de bares del hotel NH Krystal Laguna', El caso del Lobby Bar "Colibrí", Trabajo presentado en el Diplomado Especializado en Gestión Hotelera, Universidad de Ciego de Ávila, Cuba.

Cerra, J. (1993), Cursos de servicios hoteleros, Gastronomía Internacional, Editorial Paraninfo, Madrid, España, p. 11.

Crosby, F. (1980). La calidad no cuesta: El arte de cerciorarse de la calidad. Compañía editorial continental. México, 1980.

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.

De León, Y.(2011): Procedimiento para la Gestión de la Calidad en el Proceso de Restauración. Aplicación en el Hotel Villa la Granjita. Tesis de Maestría,

Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Santa Clara, Cuba. pp. 138. 10-13, 23-27.

Espinosa, J.M. (2010), Gestión de la restauración, Editorial Félix Varela, La Habana, Cuba, 215 pp. 3-11, 192-198.

Feigenbaum, A. (1997). Control total de la calidad. Tercera Edición.

Fernández, A. (2000). Calidad en las empresas de servicios. Instituto de Fomento Regional. Asturias, España.

Flores, A. (1995). Gestión de la calidad en la restauración. INEM, UE: Tomo I.

Font, D. (2007). Metodología para la mejora continua de la calidad en los servicios de restauración en la Empresa Islazul. Tesis en opción al título de Master en Gestión Turística. Santiago de Cuba: Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Oriente.

Gallego, J. (2002). Gestión de Alimentos y Bebidas para hoteles, bares y restaurantes. S.A. D.F.

Gallego, J. F. (2002). Gestión de alimentos y bebidas para hoteles, restaurantes y bares. 1º ed. Madrid, España: editorial Paraninfo.

Galloway, D. (2001). Mejora continua de procesos con diagrama de flujos y análisis de tareas. España: Ed. Gestión 2000, S.A.

García-Pulido, Y. A. y Jaquinet-Espinosa, R. M. (2016). Gestión hotelera. Contribución a la gestión de la carta menú en hoteles all inclusive. Revista Retos Turísticos, 15(1), 1-11. Recuperado de <http://retos.mes.edu.cu/index.php/retojs/article/view/197/172>

Goldratt, E. M. (1993). La meta. Un proceso de mejora continua. Madrid, España: Ed. Díaz de Santos.

Gómez-Hernández, L. (2016). Plan de Mejora en restaurantes especializados del Hotel Meliá Buenavista para su categorización “e Level” (Trabajo de Diploma). Departamento de Turismo Facultad Ciencias Económicas, Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas.

Gutiérrez, H. (1997). Calidad total y productividad. México: Mc Graw Hill.

Hernández, A.; y Lemus, H. (2001). Enfoques por Procesos. Confección y aplicación de un procedimiento en la industria del ocio. Tesis de Diploma Facultad de Ingeniería Industrial- ISPJAE. Cuba.

Ishikawa, K. (1998). Qué es el control total de calidad: la modalidad japonesa. Prentice Hall. Colombia.

ISO 19011:2000. (2000). Directrices para la auditoria medio ambiental y de la calidad.

ISO 9000:2005 ISO. (2005). Sistemas de gestión de la calidad - Fundamentos y vocabulario, 2005.

ISO 9001:2000. (2000). Sistema de gestión de la calidad – Requisitos.

ISO 9004:2000. (2000). Sistema de gestión de la calidad – Directrices para la mejora del desempeño.

Juran, J. M. (1993). Manual de control de la calidad. 4ta edic. Ed McGraw. Hill. New York.

Medina, L. A., Nogueira, D., Medina, A., García, A. y Hernández, A. (2008). Selección de los procesos clave de una instalación hotelera como parte de la gestión y mejora de procesos. Revista Retos Turísticos, 7(3), 14-18. Recuperado de

<http://retosturisticos.umcc.cu/articles/RT.2008Vol.7No.3Art.3Pag.14-18.pdf>

México: International Thompson Editores Spain Paraninfo.

NC 126:2014: Industria Turística requisitos para la clasificación por categorías de los restaurantes que prestan servicio al turismo. Recuperado de <http://studylib.es/doc/182817/ene-2015—normas-cubanas-online>.

Nieto, G. (2017). La restauración española, un análisis de la innovación sectorial. Grado en turismo Facultad de Turismo y Finanzas. Universidad de Sevilla, España.

Noda, M. E. (2004). Modelo y procedimiento 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 Central Martha Abreu, Las Villas. Cuba.

Picayo, L Y Martínez, F. (1990). Ingeniería de los servicios para crear clientes satisfechos y lograr ventajas competitivas sustanciales y sostenibles. Ed. Mc. Graw Hill. México.

Piñeyro Alemán, E. 2016. *Diseño de estrategias de comercialización para el restaurante D'Alamino*. [Diploma], en opción al Título de Licenciado en Turismo. Departamento de Turismo. Universidad de Matanzas. Matanzas, Cuba.

Ponjuán, G., Villardefrancos, M. del C. y León S. M. (2005). Principios y métodos para el mejoramiento organizacional. La Habana: Ed. Félix Varela.

Rosander, A. C. (1992). La búsqueda de la calidad en los servicios. Díaz de Santos. Madrid.

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

Torres, L. (1995). Estudio de la Cultura Alimentaria de Turistas Europeos. Tesis de Diploma IFAL- UH. Cuba.

Torriente, O. (2001). Propuesta de Cuestionario de Diagnóstico para el procesamiento de los alimentos. Tesis de Diploma IFAL-UH. Cuba.

Zaratiegui, J. R. (1999). Gestión por procesos. Su papel e importancia en la empresa. Rev. Economía Industrial, (230). Recuperado de <https://www.mincetur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/330/12jrza.pdf>

Zeithaml, V. y Bitner, M. (2002). Marketing de Servicio. McGraw-Hill. Nueva York.