

UCLV
Universidad Central
"Marta Abreu" de Las Villas



FCE
Facultad de
Ciencias Económicas

Departamento Turismo
Carrera Licenciatura en Turismo

TRABAJO DE DIPLOMA

Título: Plan de mejora al proceso del servicio gastronómico
del bar playa Mégano del hotel Ensenachos

Autor: Betsy Fariñas Sotomayor

Tutor: MSc. Ing. Yordanys de León Rodríguez

Santa Clara, junio, 2019
Copyright©UCLV

UCLV
Universidad Central
"Marta Abreu" de Las Villas



FCE
Facultad de
Ciencias Económicas

Academic Department

DIPLOMA THESIS

Title: Plan to improve the process of the gastronomic service
of the beach bar Megano of the Ensenachos hotel

Author: Betsy Fariñas Sotomayor

Thesis Director: MSc. Ing. Yordanys de León Rodríguez

Santa Clara, June, 2019
Copyright©UCLV

Este documento es Propiedad Patrimonial de la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, y se encuentra depositado en los fondos de la Biblioteca Universitaria “Chiqui Gómez Lubian” subordinada a la Dirección de Información Científico Técnica 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:

Dirección de Información Científico Técnica. Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas. Carretera a Camajuaní. Km 5½. Santa Clara. Villa Clara. Cuba. CP. 54 830

Teléfonos.: +53 01 42281503-1419

Pensamiento

“Una Revolución de calidad significa comer, soñar, respirar calidad, la obsesión y la persistencia de la dirección son esenciales, pero la pasión debe ir acompañada de procesos y métodos rigurosos, y siempre el cliente debe estar presente para definir lo que es importante en el servicio”

Fidel Castro Ruz

Agradecimientos

A lo largo de nuestra vida nos encontramos con muchos tipos de personas, pero algunas de ellas se ganan un lugar especial y único. Quiero en este espacio, agradecer, a lo mejor no con las palabras más lindas, a aquellos que siempre han estado allí, en momentos difíciles, brindando su amor y ayuda incondicional.

Doy gracias a la vida, por permitirme contar con una familia y amigos envidiables, especialmente agradezco:

- ✚ A **mis padres**, por depositar toda su confianza en mí y permitirme superarme, mi mamá llenando mi vida de paciencia y consejos y mi papá inspirándome a estudiar esta profesión cargando mi vida de sus experiencias.
- ✚ A **Alejandro (mi tati bello)**, por aguantar todas mis perretas y malas crianzas, apoyándome incondicionalmente durante todos los años compartidos.
- ✚ A toda **mi familia**.
- ✚ A **mis abuelos maternos**, que me cuidan desde el cielo.
- ✚ A **mis bellas**.
- ✚ A **mi tutor**, Yordanys, por su ayuda hasta altas horas de la noche, asumiendo toda mi impaciencia.
- ✚ A **Vivian**, por su apoyo incondicional en esta etapa tan estresante y difícil en mi vida.
- ✚ Al **colectivo de trabajadores de Iberostar Ensenachos**, por llenarme de valiosas experiencias y cambiar mi forma de afrontar las situaciones, en especial a: **Camilo, Juanca, Edua, Yadi y Yansel**.
- ✚ A **mi reducido grupo de amigos**, por sacar lo mejor de mí y hacerme reír como nadie, en especial a **Roxy, Laura, Daile, Eli, Dayan y Dainier** (LPT y M).
- ✚ A los **profesores del departamento de Turismo**.

De igual forma, ya me encargaré de traducir mi gratitud, en forma de besos y abrazos a todos, en el justo momento en que nos encontremos.

A todos, ¡les doy, MIL GRACIAS!

Dedicatoria

“A mis padres, Xiomara y Lucas, por iluminar mi camino”

Resumen / Abstract

Resumen

El hotel Iberostar Ensenachos perteneciente al grupo Gaviota S.A posee como principal atractivo dos playas de aguas cristalinas, sobresaliendo el Mégano por su ubicación favorable; los clientes que visitan el bar ubicado en este perfil costero refieren insatisfacciones asociadas a la oferta y el servicio que allí se presta. El procedimiento escogido para el diagnóstico de la gestión de la calidad al proceso de restauración y el plan de mejoras, en el bar objeto de estudio fue el de León (2011) por adecuarse a los objetivos de la investigación. A partir de la aplicación del procedimiento de diagnóstico y partiendo de la caracterización del bar, se pudo constatar que existen deficiencias asociadas al cumplimiento de los estándares definidos por el grupo Iberostar y no disponen con un plan de acciones que contribuya a la gestión efectiva y responda a las expectativas de los clientes. A tal efecto, la presente investigación tiene como objetivo, diseñar un plan de mejoras al proceso de servicio gastronómico para el bar playa Mégano. El plan de mejoras se sustenta en documentos propuestos como el mapa de procesos, el diagrama de flujos y los estándares para la actividad de bares del grupo Iberostar. La conformación de las acciones que conforman el plan de mejoras se nutren de la información obtenida dada la aplicación de varios métodos y técnicas como el análisis y síntesis, inducción y deducción, observación, búsqueda de información, análisis de datos, y lista de chequeo como una de las principales herramientas dentro del diagnóstico, entre otros.

Abstract

The hotel Iberostar Ensenachos belongs to the group Gaviota S. A, it has as main attraction two beaches with crystal clear waters, the Mégano excelling due to its favorable location; customers who visit the bar located in this coastal profile dissatisfactions in the offer and the service that is provided. The improvement plan for the diagnosis of quality management in the restoration process and improvement plan, in the bar under study was that of León (2011) for the research objectives. From the application of the diagnostic procedure and the partition of the characterization of the bar, it could be noted that there are deficiencies in the compliance of the same in the Iberostar group and there is no plan of actions that contributes to the effective management and respond to customers' expectations. For this purpose, the present investigation has as objective, to design a plan of improvements in the process of gastronomic service for the bar beach Mégano. The improvement plan is based on the proposed documents such as the map of the processes, the service diagram and the activity levels of the Iberostar group bars. The conformation of the actions that conform to the plan of improvements are nourished of the same one that has been implemented. The information application, data analysis, and the checklist as. One of the main tools in diagnosis, among others.

Índice

Índice

INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Apostando por el turismo.....	7
1.2 La restauración hotelera.....	9
1.2.1 El servicio de bar.....	9
1.3 La calidad en la restauración turística.....	15
1.3.1 Premisas normativas en los establecimientos de Alimentos y Bebidas ubicados en la línea costera.....	16
1.4 Estándares de calidad en los servicios gastronómicos en bares.....	18
1.4.1 Herramientas de gestión de la calidad en el bar.....	19
1.5 Conclusiones parciales.....	24
2.1 Caracterización del hotel Iberostar Ensenachos.....	26
2.1.1 Caracterización del bar playa Mégano.....	28
2.2 Procedimiento para el diagnóstico del servicio gastronómico en el bar playa Mégano	29
2.3 Aplicación parcial del procedimiento de diagnóstico de León (2011) al bar playa Mégano.....	32
2.3.1 Fase 1 – Preliminar.....	33
2.3.2 Fase 2 – Diagnóstico.....	34
2.4 Conclusiones parciales.....	50
3.1 Aplicación del procedimiento para la confección del plan de mejoras del bar playa Mégano del hotel Iberostar Ensenachos.....	51
3.1.2 Fase 4. Evaluación, Control y Ajuste.....	52

3.2 Validación del Plan de Mejoras	58
3.2.1 Paso 1. Definir los elementos que serán evaluados por los expertos.	58
3.2.2 Paso 2. Diseñar un instrumento de validación para aplicar a los expertos.	59
3.2.3 Paso 3. Calcular el número de expertos.	59
3.2.4 Paso 4. Definir las características que deben reunir los expertos.	60
3.2.5 Paso 5. Seleccionar a los expertos que se utilizarán para emitir su juicio.	61
3.2.6 Paso 6. Aplicar el instrumento para obtener el juicio de expertos.	61
3.2.7 Paso 7. Calcular la consistencia entre los expertos a través del coeficiente de concordancia de Kendall.	61
3.3 Conclusiones parciales	63
CONCLUSIONES	64
RECOMENDACIONES	65
BIBLIOGRAFÍA	65
ANEXOS	76

Introducción

INTRODUCCIÓN

El turismo representa la posibilidad de crecimiento económico más rápida y segura para muchos países desarrollados y en vías de desarrollo (Gallego, 2002, citado en Kid, 2011). El desarrollo del turismo contribuye a la creación de empleos, al incremento de ingresos económicos, mejora el nivel cultural de la población local, sensibiliza a los turistas y a los pobladores hacia el medio ambiente, provoca intercambios culturales, entre otros efectos positivos; a su vez, incrementa el consumo de suelo, agua, energía, destruye los paisajes, altera los ecosistemas, contribuye al cambio climático, provoca un crecimiento urbanístico indiscriminado, aumenta las posibilidades de explotación sexual, tráfico de personas y drogas, entre otros efectos negativos (Gallego, 2017).

A pesar del considerable número de efectos negativos, una robusta demanda de viajes, tanto en mercados tradicionales como emergentes, está propiciando el crecimiento en los ingresos a nivel mundial, en línea con la tendencia positiva registrada en las llegadas de turistas internacionales. Es por ello, que en muchos países el turismo es concebido como un instrumento para contribuir a que las desigualdades económicas existentes disminuyan, pudiendo ser utilizado este sector como un elemento estabilizador de la economía (Puig, 2018).

Específicamente en Cuba, el turismo incide cada vez más en otras ramas económicas, la llamada industria del ocio ha permitido ingresos directos desde hace varios años a la economía cubana. “Constituye uno de los sectores más dinámicos y de mayor impacto en la economía del país, comprometido con convertirse en la locomotora que hale el desarrollo de la nación”, afirmó el Presidente de los Consejos de Estado y de Ministros, Miguel Díaz-Canel Bermúdez (Martínez, 2018).

Actualmente, Cuba está diversificando sus productos turísticos y abriéndose hacia nuevos horizontes, consolidándose ante el mundo como un destino seguro para el desarrollo del Turismo; es por ello que el Estado reconoce la actividad turística en los Lineamientos de la Política del país, afirmando la responsabilidad del sector en contribuir en el incremento de los ingresos y utilidades para dinamizar la economía de la isla (artículo 207) además del aumento de la competitividad de Cuba en los mercados turísticos a través de la potencialización de los recursos humanos y elevada calidad de los servicios (artículo 208). Afirma, además, la importancia de perfeccionar las formas de comercialización con el uso de las tecnologías y las comunicaciones (artículo 209). También plantea la necesidad de

priorizar la reparación, el mantenimiento, renovación y actualización de la infraestructura garantizando la sostenibilidad de su desarrollo (artículo 213) (PCC, 2017; artículos 207 - 214).

Hoy día, se considera que los clientes son más exigentes que en el pasado: el simple alojamiento no constituye un elemento diferenciador. Esta situación, unida a la importancia del sector en Cuba, hacen necesario incrementar la competitividad, mediante el aumento de la calidad de los servicios, lo que constituye una prioridad en la batalla por el fortalecimiento económico de la nación. Es importante no solo enfocarse a la calidad del servicio y de los procesos de un hotel como instalación turística sino, además, prestar especial atención a la calidad ambiental de la zona geográfica en la que se desarrollan las actividades turísticas por la imperiosa necesidad de preservar los atractivos naturales que las sustentan.

Para el logro de la calidad en cualquier entidad turística es necesario fijar ciertos estándares, los que se convierten en puntos fuertes de referencia y muestran los elementos que se deben modificar para brindar un producto o servicio turístico de excelencia.

El desarrollo del turismo en Cuba tiene como reto principal su consolidación, asumiendo como punto de orientación la distinción de su competencia, teniendo como base el fortalecimiento de sus atributos de posicionamiento y la calidad como distintivo. Este tema, sus estándares y la implementación sistemática de los mismos sigue siendo para el turismo cubano una asignatura de permanente evaluación y compromiso.

Uno de los principales destinos turísticos en la Isla lo constituye los cayos del noreste de Villa Clara, perteneciente al grupo de turismo Gaviota S.A, compuesto por 19 hoteles bajo la modalidad de sol y playa, y es la forma de operación *All inclusive* (Todo Incluido), la que mayoritariamente se utiliza. En cuanto a los arribos de turistas, se evidencia un decrecimiento, a pesar del alto valor en cuanto a infraestructura y autenticidad de sus recursos naturales, entre los que se distinguen sus playas y fondos marinos.

Sobresale en este singular destino el hotel Iberostar Ensenachos, cuyo eslogan de “un hotel, una isla” recrea una realidad protagonizada por un hotel que se levanta en un cayo único, en una zona de excepcional belleza y naturaleza exuberante, sobre un cayo virgen junto a dos playas de aguas cristalinas, Mégano y Ensenachos. Bajo contrato de administración con el grupo Iberostar; cuenta con un exótico diseño y estilo refinado en el que 506 habitaciones divididas en 3 zonas perfectamente delimitadas, cinco restaurantes, ocho bares, cuatro piscinas, tres salas de conferencias, un teatro, un maravilloso spa, un centro

de negocios y un área exclusiva para deportes y actividades náuticas, se unen en un mágico conjunto capaz de hacer delicias para sus visitantes.

En Ensenachos, la restauración constituye uno de los procesos más importantes para incentivar la fidelización de los clientes, así como la captación de mercados potenciales. Se distinguen los bares como entidades de relevante significación en la oferta hotelera de restauración. Se erigen como lugares clave en la diversión, interacción social y de encuentro para muchos clientes; su eficiencia, calidad y profesionalidad son capaces de incidir en la opinión y satisfacción del cliente, a partir del valor agregado que representan y su valor en el reforzamiento de la marca.

Por constituir la playa el principal atractivo del producto turístico Ensenachos y sobresalir dentro de éstas el Mégano, el bar que se ubica en este perfil costero ha de constituir un referente por ser un lugar de alta demanda, ubicación favorable y diseño acogedor; la aplicación de encuestas que sistemáticamente realiza Iberostar, permite visualizar insatisfacciones de los clientes con la oferta y el servicio que allí se prestan. Es así como aspectos relacionados con los suministros, la diversificación de la oferta, las ventas y las competencias profesionales de sus trabajadores son actores que hoy comprometen el liderazgo que tiene este bar dentro de las ofertas de restauración costera en Ensenachos. Lo anteriormente abordado constituye la **situación problemática** de la investigación.

En consecuencia, de lo antes expuesto se define como **problema de investigación**: ¿Cómo contribuir al mejoramiento del proceso en el servicio gastronómico para el bar playa Mégano del hotel Iberostar Ensenachos?

Para generar soluciones a este problema de investigación, se asume como **objetivo general**, diseñar un plan de mejora al proceso de servicio gastronómico para el bar playa Mégano.

Para cumplir el objetivo general se establecen los **objetivos específicos** siguientes:

1. Estructurar los fundamentos teórico-metodológicos de la investigación, relacionados con el turismo, la restauración hotelera, y las herramientas de gestión de la calidad como sustento de la investigación.
2. Diagnosticar la situación actual del bar playa Mégano del hotel Iberostar Ensenachos.
3. Proponer un plan de mejoras al proceso de servicio gastronómico en el bar playa Mégano, a partir de la selección de un procedimiento afín.
4. Validar el plan de mejoras propuesto por criterio de expertos.

Como **hipótesis** de la investigación se plantea que, si se elabora un plan de mejora al proceso de servicio gastronómico para el bar playa Mégano del hotel Iberostar Ensenachos, la entidad dispondrá de una herramienta técnicamente fundamentada en función de satisfacer las expectativas de los clientes que visitan el bar playa Mégano.

El proceso del servicio gastronómico en el bar playa Mégano se asume como **objeto de la investigación**, mientras que la gestión de la restauración en los bares, constituye el **campo de acción**. Como **variable independiente** se asumen el plan de mejoras resultante del diagnóstico a aplicar y como **variable dependiente**, la satisfacción de las expectativas de los clientes como resultado de la gestión en el proceso.

La investigación es viable en tanto se garantiza la dedicación adecuada de tiempo por parte de la investigadora, existiendo, además, la bibliografía relacionada con el tema y el acceso a ella. Al mismo tiempo, el hotel garantiza su máxima cooperación, tanto en medios auxiliares, como en la colaboración de sus recursos humanos durante el desarrollo de la investigación. El trabajo de diploma aporta valiosos beneficios a la instalación pues la implementación de la herramienta propuesta contribuirá al mejoramiento del servicio gastronómico del bar playa Mégano, además de ser un referente para la solución de problemas de igual tipología en otros bares.

Forman parte de la estructura de la investigación tres capítulos. En el Capítulo 1 se realiza el análisis bibliográfico que soporta la investigación realizada; en el Capítulo 2 se diagnostica la situación actual del bar playa Mégano del hotel Iberostar Ensenachos y finalmente en el Capítulo 3 se propone una herramienta (plan de mejora) para la gestión de calidad en el bar playa Mégano, validada por expertos con posterioridad.

Para la realización de la investigación se utilizaron diferentes métodos teóricos, empíricos y estadísticos – matemáticos, así como técnicas y herramientas; componen el grupo de **métodos teóricos** utilizados en el proceso investigativo los siguientes: análisis y la síntesis, además inducción deducción.

Del nivel **empírico**, sobresalen por su nivel de utilización durante el proceso investigativo los siguientes: entrevistas no estructuradas, observación, análisis de datos, lista de chequeo, búsqueda de información y juicio de expertos. Asimismo, se utilizaron métodos del nivel **estadísticos – matemáticos** para la validación de los expertos.

Se aplicaron diferentes **herramientas** como el mapa de procesos, el diagrama de flujos, la matriz de análisis DAFO y matriz de análisis CAME para el desarrollo de la investigación.

La aplicación sistémica de los métodos contribuyó al desarrollo exitoso de las diferentes etapas de la investigación y el alcance de los resultados previstos. La Bibliografía consultada fue ordenada siguiendo el Estilo APA, sexta edición.

*Capítulo 1. Fundamentos
teóricos - metodológicos*

1. CAPÍTULO 1. FUNDAMENTOS TEÓRICO-METODOLÓGICOS DE LA GESTIÓN DE CALIDAD EN LOS SERVICIOS DE BARES EN HOTELES

La revisión bibliográfica pone a prueba la capacidad de juicio y las competencias de aquellos que la realizan, a través de la condensación de un gran volumen de información procedente de varias fuentes, establecer relaciones intelectuales, comparar diferentes posturas frente a un problema y, finalmente, escribir un texto coherente que sintetice los resultados y las conclusiones; pasando por varias revisiones y correcciones, antes de llegar a su versión definitiva. La revisión constituye un paso obligatorio para la realización de cualquier investigación, tal y como asevera Peña (2010). Por su relevancia, el presente capítulo asume el establecimiento de los fundamentos teórico-metodológicos de la investigación en la que además del turismo, resulta imprescindible abordar temas relativos a los servicios gastronómicos, la actividad de restauración, la calidad, así como herramientas, metodologías y procedimientos para la elaboración de planes de mejora. Como soporte del marco teórico referencial se presenta el hilo conductor de la investigación (ver figura 1). Se utilizan métodos y técnicas como análisis y síntesis, inducción – deducción, análisis de documentos y análisis estadístico.

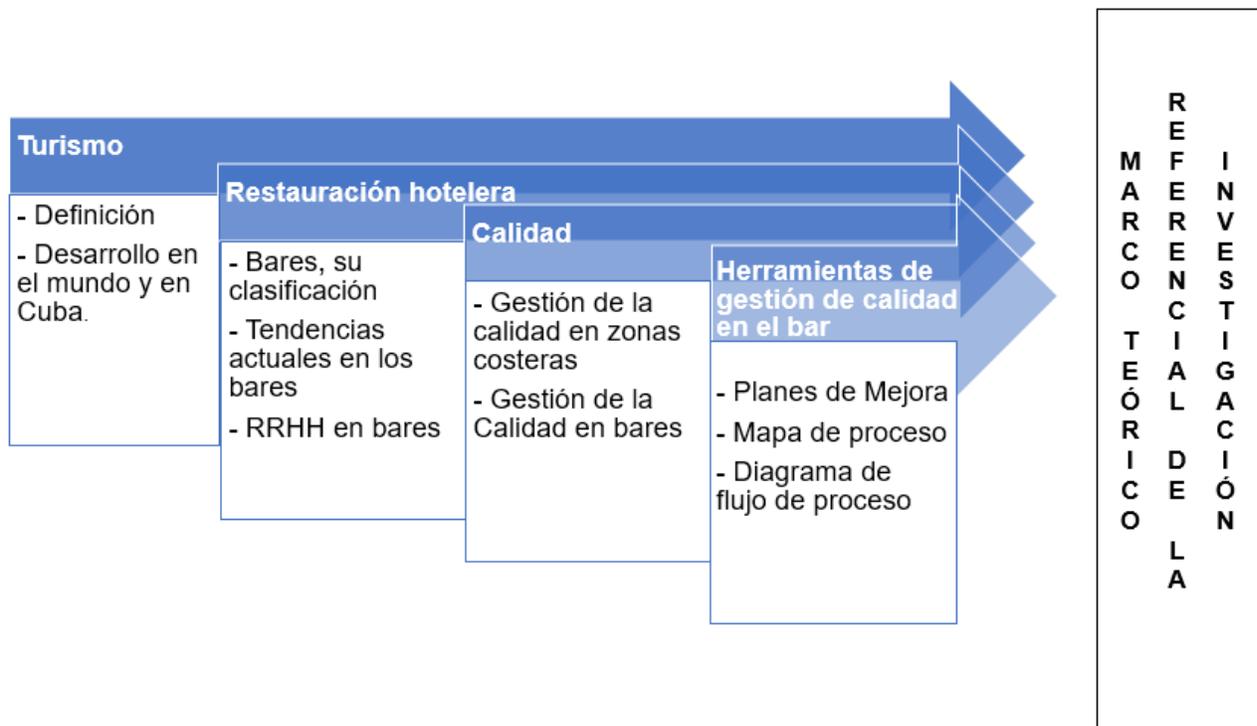


Figura 1. Hilo conductor de la investigación.

1.1 Apostando por el turismo

Según Gallego (2002), el turismo representa la posibilidad de crecimiento económico más rápida y segura para muchos países desarrollados y en vías de desarrollo, ya que cada día se incrementan los dividendos ingresados (Citado en Kid, 2011). Definitivamente, este importante sector se ha convertido en una industria de grandes perspectivas para muchos países del mundo, que genera, para los clientes, la posibilidad de libre elección de destino de acuerdo con sus ingresos y expectativas.

Tomando en consideración lo anteriormente expuesto y a consideración de la autora, se realiza un análisis comparativo del concepto de **turismo**, a partir de criterios de diferentes autores (ver anexo 1), los que coinciden en que el turismo incluye:

- Un conjunto de relaciones y fenómenos que se establecen entre diferentes agentes.
- El desplazamiento hacia un lugar fuera de la residencia habitual.
- Una actividad que se realiza sin motivos de lucro.

La investigadora define como **turismo**: el conjunto de relaciones y fenómenos que se establece en la sociedad, en el origen y el destino, que comprende el desplazamiento de personas hacia un lugar diferente al de su residencia habitual y de trabajo, en un periodo de tiempo superior a 24 horas y menos de un año; sin motivos de lucro.

Según datos de la Organización Mundial de Turismo (OMT), quedo registrado un total de 1 400 millones de turistas que viajaron por el mundo en el año 2018, cifra que representó un aumento del 6% respecto al 2017. Este organismo reconoce que esta cifra representa la mayor en los últimos siete años, destacándose en este crecimiento los países de Europa fundamentalmente. Se registró un gasto turístico mundial en el año 2017 de 122 billones de dólares, según datos aportados por el periódico El País, el 15 de enero del 2018.

Las cifras anteriores demuestran que el turismo constituye un sector importante para muchos países, por el aporte significativo de ingresos anuales al Producto Interno Bruto. Para Cuba, el turismo es uno de los sectores que más benefician la reanimación económica, por su capacidad de suministrar una cantidad considerable de divisas y por el volumen de ingresos que genera.

Desde el triunfo de la Revolución cubana, como vía para la recaudación de divisas, se recurrió al financiamiento y a la inserción de la economía en el mercado internacional. Durante los años 70, el 80% de las inversiones económicas con financiamiento externo realizadas en Cuba provinieron de los países del campo socialista y en especial, de la URSS

(Figueroa, 2000, citado en Lupe, Peñate y Suarez, 2016). Este elemento (considerado como muy positivo durante esa etapa), a largo plazo, se convirtió en un impedimento, ya que supeditó la economía a un solo mercado, y tuvo una repercusión negativa cuando este colapsó.

Para superar esta situación, durante la última década del siglo XX y a inicios del XXI, se comenzó a diseñar una estrategia basada en el privilegio de un grupo de sectores, entre los que se destacó el desarrollo del turismo internacional, promovido por las incontables potencialidades que presentaba la isla para convertirse en el destino turístico más atrayente de la región (Lupe, et. al., 2016). Tal fue así que las cifras actuales lo demuestran; hasta el 11 de mayo de 2019, se alcanzan 2 millones 66 mil 136 visitantes, que representa un 97,9% de cumplimiento del plan y un 6,68% de crecimiento contra igual período del año anterior (Marrero, 2019).

Por la importancia del sector para Cuba, es necesario incrementar la competitividad, mediante el aumento de la calidad de los servicios, lo que constituye un aspecto de máxima prioridad para el funcionamiento de la economía cubana (Anfuso, Willians, Cabrera y Pranzini, 2014).

Actualmente, Cuba apuesta por la diversificación de sus productos turísticos, abriéndose hacia nuevos horizontes y mercados, a la vez que se consolida ante el mundo como un destino seguro para el desarrollo del turismo, tal y como reconoció la Feria Internacional de Turismo de España en el 2018, en la que fue declarada la Isla como el “destino más seguro del mundo”.

Prensa Latina en su artículo: “Cuba prevé arribo de cinco millones de turistas foráneos en 2019”, publicado el 20 de diciembre de 2018, explica la situación comercial del turismo durante el año y sus proyecciones para 2019. Explica, además, que los más de cinco millones de visitantes planificados, representarán el siete por ciento de crecimiento, cifra récord para el turismo del archipiélago. Al mismo tiempo, se manejan en el mismo artículo otras cifras de relevante importancia para la evaluación del comportamiento de la actividad turística en el país, que ratifican la importancia del sector en la economía cubana, de ahí que las actividades y procesos vitales que lo componen constituyan un punto de mira de máxima prioridad.

1.2 La restauración hotelera

Los establecimientos que brindan servicios de restauración tienen una vital importancia para sus clientes debido a las necesidades que satisfacen y a la forma de hacerlo. Este tipo de establecimiento puede ser desde el más sencillo, hasta el más sofisticado y refinado (Roteta, 2009).

Actualmente los hoteles ponen especial atención en la restauración por su incidencia en la fidelización de los clientes y en la captación de nuevos mercados. Dentro de la restauración hotelera, se encuentra el servicio de bares, los que constituyen lugares de diversión, interacción social y encuentro para muchos clientes. Este servicio constituye una pieza clave para el desarrollo y éxito de cualquier instalación que preste servicios de restauración turística.

1.2.1 El servicio de bar.

La barra vende emociones, y los cocteles y demás bebidas son la excusa perfecta para socializar; es por ello que los bares juegan un papel importante en la gastronomía. El término "bar" surge a partir del vocablo "*barrier*", que significa "barrera" o "barra fija", mueble con el que se separaba el área de servicio de bebidas alcohólicas del comedor en las antiguas tabernas buffet americanas (Mena, 2015).

Por la importancia del tema y a consideración de la investigadora, se realiza un análisis del concepto **bar** desde el punto de vista de diferentes autores (ver anexo 2), del cual se extrajeron los elementos de mayor relevancia y coincidencia que sustentan la definición a la que se afilia la autora de la presente investigación: **bar** es el establecimiento ambientado con barra y/o mesas, con fines de recreación espiritual, que oferta a sus clientes bebidas alcohólicas y no alcohólicas, además de otros productos, para su consumo en el propio local con fines lucrativos o comerciales.

La evolución de los bares está estrechamente relacionada con la evolución de las bebidas alcohólicas y la introducción a la hospitalidad, dado que el consumo del alcohol siempre ha sido un modo de relajación y desinhibición, generando más amenidad en las conversaciones a través de los años. Los bares siguen siendo espacios que permiten mezclarse entre todos, sin distinción de razas o nivel cultural, permitiendo la comunicación entre las personas, compartir sus experiencias y debatir diferentes temas del día a día (Murphy, 2013).

Según Dominé, (2009, citado en Amaro y Ortiz , 2015) considerar que el producto bares es autosuficiente para el éxito de una empresa es falso, si se tiene en cuenta que, en los

primeros bares, lo único que importaba era servir bebidas. Pero cuanto más tiempo tenía el cliente, más importante era que el entorno fuese agradable. Los propietarios de los bares se dieron pronto cuenta de que en la mayoría de los casos las bebidas no bastaban para que el cliente volviera.

Hablar de tipos de bar es difícil porque existen muchas clases. Se pueden encontrar bares para todo tipo de gustos o preferencias, variedad en cuanto a servicio, ambientación, estilo, etc. Y hablando de forma más general, se puede apreciar cómo un bar se encuentra en cualquier parte, incluso hasta en una vivienda.

Por esta razón, muchas han sido las clasificaciones de bares que se han dado en el transcurso de la historia por diferentes autores y muchos han sido los criterios abordados. A pesar de que en la actualidad existe una tendencia a la combinación de más de una clasificación de bares, a consideración de la autora se realiza el análisis de diferentes criterios.

Según criterio de García, García y Gil, (2008), existen una serie de diferencias en la estructura, funciones y servicios que ofrece un bar, en dependencia de su consideración como departamento de un restaurante u hotel, o se trate de un establecimiento independiente. Teniendo estos elementos, los clasifica de la siguiente forma:

- Bar, como parte de un restaurante.
- Bar, como parte de un hotel.
- Bar, como establecimiento independiente.

López (2014) refiere además los tipos de bares siguientes: *american bar*, *snack bar*, *pub*, cibercafé, mesones, tabernas de vinos, piano bar, *onlydrink bar*, *Harris bar*, *dancing bar*, *promenade bar*, *club prive*, cabaret y bar de cruceros. Actualmente en todo el mundo existen una variedad infinita de clases o tipos de bares, debido a los gustos y preferencias tan variadas de los comensales, finalidades, usos y ocasiones, entre otros elementos. Por otro lado, cada país o región lo ha adaptado a sus costumbres y tradiciones, fusionándolas y alterando su forma originaria; pero conservando su esencia.

Es necesario, además, hacer alusión a la Asociación de Cantineros de Cuba (ACC), que surge en 1924, inicialmente bajo el nombre de Club de Cantineros de Cuba, y es considerada como la asociación más antigua del gremio de los cantineros de un país; la ACC es miembro asociado de la *International Bartenders Association* (IBA) desde el 2002 y en el Recetario de Cocteles Internacionales de la última mencionada existen registrados

cocteles cubanos con alto reconocimiento mundial, tal es el caso del Cuba Libre, Daiquirí y Mojito, entre otros (ACN, 2017).

La Asociación de Cantineros de Cuba coincide con los tipos de bares que define la *International Bartenders Association* (IBA) en el año 2013, entre ellos se encuentran los siguientes (citado en Fabregat y Reyes, 2005): bar Popular, bar-restaurante, bar de servicio, bar nocturno o cabaret, bar-piscina, video-bar, *coffee-shop*, bar-karaoke, *snack-bar*, *lobby-bar*, piano-bar, bar-*solarium*, bar-internet y bar de salón o discoteca.

Por último, se hace necesario hacer alusión a los **bares en las playas** también conocidos como chiringuitos de playas en muchos países del mundo.

A partir de una minuciosa revisión bibliográfica sobre el tema, (Ortiz, Ortiz y Muela 2016) la autora asume una caracterización general de los bares en las playas:

- Se encuentran ubicados por todo el perfil costero y van desde pequeños kioscos rústicos, hasta otros con mucho más confort, incluso especializados en el ocio nocturno, con música y baile por la noche.
- Por lo general, se enfocan al servicio de bebidas refrescantes en la barra con preparación delante del cliente y al servicio en la arena, de forma rápida y eficiente, en vasos plásticos o biodegradables.
- Su estándar de bebida depende de la categorización del hotel o compañía y de la marca que opera en el mismo.
- En ellos se utilizan utensilios, herramientas y accesorios para la preparación de los cocteles tales como: cuchara mezcladora, coctelera, macerador, pinzas, cuchillo y tabla para picar, entre otros.

Actualmente los bares reafirman el importante rol que desempeñan en la hotelería pues ofrecen oportunidades de encuentro, en las que huéspedes y visitantes pueden integrarse para obtener entretenimiento. Este elemento añade valor agregado y refuerza la presencia de la marca. Sin importar el tamaño, categoría o modalidad turística en que opera, todo hotel debe tener al menos un bar bien equipado, con un ambiente agradable y excelente atención por parte del personal.

Tendencias actuales de los bares

La tendencia mundial actual en los bares se enfoca hacia el cambio, la innovación, los nuevos retos; es por ello que las personas cada día se vuelven más críticas y exigentes a la hora de escoger un sitio de esparcimiento, diversión, distracción; y es que ya no solo

buscan mejores precios, sino un valor agregado que les brinde más beneficios y satisfacciones (Mena, 2015).

Por la permanente presión a la que, en materia de competitividad y exclusividad se someten los bares, es importante conocer las tendencias actuales de este tipo de servicio en cuanto a cocteles, ambientación, decoración e iluminación de los locales:

- **Mixología en los cocteles:** la combinación de licores y muchos sabores ha sido un punto fuerte desde hace varios años en los bares; actualmente se “construyen” bebidas efervescentes o hechas con mezcladores. Entre muchas mezclas y combinaciones, se pueden citar la sustitución de la sal y el limón con el *shot* de tequila, por fresa y pimienta, naranja y canela, mango o piña y sal y la canela en el *gin tonic*.
- **Tragos sostenibles:** los clientes actuales se preocupan, en gran medida, por el cuidado y conservación del medio ambiente; es por ello que los cocteles preparados con ingredientes y métodos sostenibles y reutilizables acaparan la atención y el gusto de los consumidores.
- **Tragos de autor:** el último grito de la moda entre los *bartenders* no solo es esforzarse en las combinaciones que logran, sino crear mezclas personales. Ya no se trata solo de crear recetas originales, no alcanza con mezclar botellas como nadie las haya mezclado antes, se trata de poner la firma a un trago. De decir *"esto es mío y lo vas a poder probar solo acá"* (Cohen, 2015).
- **Cocteles en casa:** las personas están mezclando en sus casas los ingredientes que guardan en los aparadores de la cocina para lograr cocteles más atrevidos.
- **Cambios en la decoración de los bares:** actualmente el “solo beber” no constituye un atractivo para los clientes, se están decorando bares en el mundo de formas innovadoras. Uno de muchos ejemplos que se puede citar es el bar *“Jukkasjarvi”* en Suecia: es un local con barra y bancos de hielo donde una de sus especialidades es el whisky con agua caliente.
- **Cartas personalizadas:** a través de ellas el cliente puede elegir, entre diferentes opciones, la mezcla de ingredientes que le gustaría en su coctel.
- **Fiesta al coctel “Un millón”:** hacer cocteles durante un tiempo, llevando la cuenta y hacerle la fiesta al coctel UN MILLON. Estas fiestas pueden establecerse para otras cifras y constituyen un atractivo al cliente, a la vez que incentivan las acciones de compra (Gustavo, 2018).

Los recursos humanos en los bares

Todas estas tendencias justifican la alta preparación que deben tener los recursos humanos para afrontar los disímiles cambios a los que se enfrentan los bares, como pilares fundamentales para el desarrollo de cualquier instalación turística sin importar su categoría, por la influencia que tiene el trabajador que se encuentra en contacto directo con el cliente sobre el mismo y su satisfacción.

Para dar respuesta a las expectativas del cliente es necesario que cada trabajador, además de estar completamente preparado profesionalmente en su especialidad, tenga el más alto concepto de las relaciones humanas en todos los sentidos. Debe ser capaz de comprender las motivaciones del cliente, cualquiera que sea su nacionalidad, raza, credo, ideología, costumbre, etc. Por otra parte, debe tener un conocimiento lo más profundo posible de la organización y funcionamiento general de la instalación dentro de la cual trabaja, para poder actuar (Rodríguez, 2009).

En un bar, el equipo de trabajo lo conforman los dependientes gastronómicos y el *bartender*; este último es el centro del bar pues de su creación degustarán los clientes, es por lo que se le considera todo un artista (Farrell, 2015).

El cantinero o *barman* es un trabajador calificado integralmente para prestar un servicio de excelencia al público que concurre al bar donde se expende todo tipo de bebidas, cócteles y algunos alimentos. De ahí que ha de tener en cuenta, muchos aspectos que representan valores añadidos; tal es el caso de: la historia del establecimiento, la cultura y tradición entorno a este tipo de servicio, y las bebidas más apropiadas a sugerir según el cliente que atienda, a fin de superar las expectativas de éste, lograr su plena satisfacción, y tener "clientes para siempre", la que constituye la máxima aspiración de quien presta un servicio (Fabregat y Reyes, 2005).

El *bartender* actual ya no lanza botellas al aire. Ya no es un malabarista que hace de su barra un circo para entretener a los adultos que quieren ser niños. Por el contrario, es un especialista que debe entender de espirituosas, pero más aún conocer de sabores, ser un artista. Dominar técnicas de cocina y de ahumados, conseguir hierbas distintas y frutas exóticas, entender los procesos químicos de una maceración y de una infusión, constituyen solo algunos de los pasos para afrontar la poderosa competencia (Mena, 2015).

No existe bar sin barman, pero todo aquel que se dedique a tan hermosa labor debe cumplir las funciones siguientes según el Manual de procedimientos de Iberostar (2001-2002),

- Organizar y ejecutar el servicio de bebidas en su área de trabajo de forma rápida y eficiente.
- Controlar diariamente, al comienzo y al cierre del turno de trabajo las existencias de útiles, accesorios, insumos, bebidas, aditivos y complementos, confeccionando los inventarios y realizando los pedidos correspondientes.
- Verificar o repasar la limpieza del área de trabajo, equipamiento y mobiliario.
- Realizar la tarea diaria, organizar la estación central y efectuar la monta de plazas para el servicio.
- Realizar con profesionalidad y rapidez el servicio de bebidas y coctelería.
- Garantizar al terminar el turno de trabajo que su área quede organizada, limpia y protegidos todos los medios de trabajo.

De igual forma, hay aspectos importantes que el *bartender* siempre debe cumplir, pues son trascendentales para la satisfacción del cliente, y en consecuencia para el éxito del bar. Autores como Fabregat y Reyes (2005), además de, Portocarrero y Sánchez (2016), denotan algunas de las habilidades más importantes:

- Evitar actitudes negativas ante los clientes.
- Proteger al cliente que ingiere bebidas alcohólicas ya que el umbral alcohólico de todas las personas no es el mismo.
- Lograr siempre la satisfacción del cliente.
- Tratar de nunca decir NO ante un pedido solicitado.
- Superarse y educarse constantemente dentro y fuera de su profesión.
- Dominio de la técnica.
- Buena apariencia personal.
- Vocación por su trabajo.
- Gran sentido del deber.
- Ser educado, instruido, honrado, puntual, organizado, limpio, físicamente fuerte, honesto, trabajador, táctico, diplomático, amistoso, flexible, ser capaz de establecer un orden de prioridad, estar sobrio en el trabajo y ser un buen administrador.
- Mantener buenas relaciones humanas y con extraños.
- Trabajar bajo presión, con responsabilidad, capacidad de trabajo en equipo y capacidad para resolver problemas.
- Establecer buena comunicación con su equipo de trabajo y con los clientes.

- Ser un buen conversador, buen oyente, con carisma y que pueda establecer relaciones con extraños.
- Tener buena memoria a corto plazo.
- Poseer conocimientos vastos acerca de disímiles aspectos tales como: tendencias actuales en la ambientación de los bares y la coctelería, los cambios en las motivaciones de los clientes, conocedor de la competencia, entre otros.

Unido a los elementos anteriormente abordados, se puede concluir que el *bartender*, además, es un promotor de las relaciones públicas del hotel; su talento y carisma pueden fomentar el éxito del negocio, puesto que el cliente, en ocasiones, prefiere recibir un trato personalizado, sin importar lo concurrido del lugar, como reconocen Katsigris y Porter (1991).

1.3 La calidad en la restauración turística

Para un análisis exhaustivo del concepto **calidad**, resulta necesario acudir a los conocidos como “gurúes de la calidad”, por los aciertos que han tenido en la industria y en la gestión organizacional.

Según la investigadora Aragón (2009) en su escrito Memorias para un Curso de Gestión de la calidad, afirma:

Luego de analizar planteamientos de William Edward Deming, Joseph M. Juran, Phillip Crosby, William E. Conway y Kaoru Ishikawa, es posible diferenciar que algunos autores consideran la calidad referida al producto y dependiente de sus atributos o características; otros consideran que la calidad no es solamente atribuible al producto, sino que la calidad la conforma el sistema que tenga la organización y en el caso más amplio será una entidad, considerando la entidad como una actividad o proceso, un producto, una organización, un sistema, una persona, o alguna combinación de los anteriores. No obstante, todos los autores consideran que con la calidad es preciso satisfacer las necesidades de los consumidores.

En la industria turística, la calidad en los servicios turísticos depende, casi en su totalidad, de lo que el cliente demande; por lo que la implementación de modelos para alcanzar un estándar de calidad también debe estar determinada por la idea general de lo que el turista concibe (Clercín, 2017).

El servicio que se ofrece en el turismo, por su propia naturaleza de intangibilidad, tiende a prestarse, por lo general, a una evaluación de cuestiones de calidad bastante compleja, ya

que cada turista y cada prestador de servicios turísticos tienen una visión muy diferente de lo que la calidad en el producto turístico representa.

Actualmente se considera que los clientes son más exigentes que en el pasado. Este elemento, unido a la fuerte competencia en el sector turístico, ha dado lugar a que la prestación de un servicio de alta calidad se presente como un elemento de clara diferenciación estratégica para todos los relacionados con esta dinámica industria (Aurel, Simina & Titu, 2016).

En la actualidad el simple alojamiento es algo que los clientes dan por descontado, de tal forma que ya no constituye una garantía de éxito en el mercado. La clave reside ahora, entre otras cosas, en dispensar un trato cordial, amable y personalizado a los turistas, en disponer de buenos accesos al establecimiento, o en contar con una decoración acogedora. En definitiva, resulta imprescindible ofrecer un servicio excelente al consumidor y la organización que así lo haga, logrará reforzar la lealtad de los clientes actuales y aumentar las posibilidades de captar otros nuevos.

1.3.1 Premisas normativas en los establecimientos de Alimentos y Bebidas ubicados en la línea costera.

Es importante no solo enfocarse a la calidad del servicio y de los procesos de un hotel como instalación turística; se debe prestar además especial atención a la calidad ambiental de la zona geográfica en la que se desarrollan las actividades turísticas y en las que se realiza la prestación de los servicios.

El turismo de sol y playa ha sido, y aún lo sigue siendo, la principal modalidad del turismo en Cuba; es por eso que las zonas turísticas costeras normalmente están asociadas a construcciones e infraestructuras a gran escala (Laó, 2011). Desde el año 2000, se aprecia un incremento en la construcción de hoteles cercanos a las principales playas de Cuba; tal es el caso de Varadero, Cayo Coco, Cayo Guillermo y la cayería noreste de Villa Clara.

El perfil dinámico de la playa ha de ser tenido en cuenta, cuando de calidad en un hotel se habla. Las zonas costeras son extremadamente dinámicas y sensibles: cualquier alteración en la línea de costa puede interrumpir el equilibrio agua-tierra y causar efectos directos e indirectos como, por ejemplo, la intensificación de los procesos de erosión y las inundaciones, afectando e incluso destruyendo los establecimientos ubicados en la arena. Mantener una franja suficientemente amplia de espacio libre en la arena es necesario al ubicar estructuras en la costa, debido a que obstaculizan el libre movimiento de sedimentos.

Además, las instalaciones más cercanas a la ribera, como por ejemplo los bar playa, son las más sensibles a las subidas del nivel del mar (Laó, 2011).

Es de extrema importancia crear una conciencia ambiental en los clientes que visitan las playas y en los trabajadores que operan en ellas, aprendiendo a disfrutar y a la vez a proteger y a transitar por determinados caminos para no dañar la duna; y mantener sobre todo la limpieza. Específicamente en Cuba, el Estado reconoce el recurso “arena” como un recurso natural de alto valor, por lo que su cuidado y conservación es muy importante; es por ello que se están haciendo, desde hace varios años, cambios en las construcciones cerca de las playas. Uno de estos ejemplos es el hotel Iberostar Varadero y otros ubicados en la península de Hicacos, Matanzas (Carrobello, 2017).

El Estado, en el Decreto Ley 212, establece las disposiciones para la delimitación, la protección y el uso sostenible de la zona costera y su zona de protección, conforme a los principios del manejo integrado de la zona costera. En este Decreto, en el artículo 4, se define el concepto de playa y en el artículo 5.2 se establecen los límites para las acciones antrópicas. El decreto establece, además, al Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente (CITMA) como el organismo encargado de velar por el cumplimiento de lo dispuesto, y al Ministerio de Economía y Planificación, como rector de la política nacional de ordenamiento territorial.

Por otro lado, en la Ley No. 81 de 11 de julio de 1997, aprobada por la Asamblea Nacional del Poder Popular, se establecen los principios que rigen la política ambiental y las normas básicas para regular la gestión ambiental del Estado, así como las acciones de los ciudadanos y la sociedad en general, a fin de proteger el medio ambiente y contribuir a alcanzar los objetivos del desarrollo sostenible del país.

Para estimular el incremento de las labores favorables a las zonas costeras, la dirección territorial del CITMA entrega el reconocimiento de Playa Ambiental, que es un esquema de certificación a hoteles con buenas prácticas implementadas. Para ello, se realiza un diagnóstico y un plan de acciones, en relación con la geomorfología, vegetación, estructuras de la zona costera, calidad del agua, educación ambiental, entre otros. Es una certificación ambiental válida por tres años, y si al merecedor se le detecta alguna contravención durante ese tiempo, se le retira esa condición hasta tanto la vuelvan a ganar, tal y como aclara Carrobello (2017).

Lo abordado con anterioridad contribuye al reconocimiento de la calidad ambiental como atributo imprescindible de la calidad total en las instalaciones turísticas, si se tiene en cuenta el rol que desempeña en la protección de los clientes, en su fidelización a la marca y su incidencia en la captación de nuevos mercados, enfrentando la competencia y logrando un alto posicionamiento en el mercado turístico, a partir del reforzamiento de una imagen responsable en sus operaciones.

1.4 Estándares de calidad en los servicios gastronómicos en bares

Para el logro de la calidad en cualquier entidad turística es necesario fijar ciertos estándares que se convierten en puntos fuertes de referencia y muestran los elementos que se deben modificar para brindar un producto o servicio turístico de excelencia. Los estándares de calidad son entendidos como los niveles mínimos y máximos deseados o aceptables de calidad que debe tener el resultado de una acción, una actividad, un programa, o un servicio. En otras palabras, el estándar es la norma técnica que se utilizará como parámetro de evaluación de la calidad definido por Retis (2014). La autora considera, además, los estándares como las normas que certifican el sistema de gestión de calidad de una organización, los que deben ser monitoreados y evaluados periódicamente, aplicando indicadores que permiten determinar el nivel de aseguramiento de la calidad.

Por la importancia de dicho tema, se han instaurado organismos rectores de dichas actividades. El órgano rector de los estándares y lineamientos de calidad más reconocido en el mundo es el *International Organization for Standardization* (ISO), con sede en Ginebra, Suiza. La familia de normas ISO, creada en 1947, tiene como objetivo promover el desarrollo mundial de la estandarización y de otras actividades vinculadas, para facilitar el intercambio internacional de bienes y servicios, y desarrollar la cooperación en actividades intelectuales, científicas, tecnológicas y económicas. El conjunto básico de normas ISO 9000 entiende que la calidad como un todo se logra no sólo a partir de la gratificación del consumidor, sino también a partir de que el fabricante optimice costos y rendimientos (Ramos, 1995).

Este conjunto de normas ha sido adoptado por diferentes países y ha sido modificado en cuatro ocasiones para actualizarlas y, sobre todo, con el fin de evitar la aparición y proliferación de nuevos estándares, en los años 1994, 2000, 2005 y 2015. La mejora de la calidad a través del cumplimiento de los estándares es de vital importancia en el sector turístico, siendo una estrategia necesaria y ganadora en la industria del turismo para el nuevo milenio (Marcjanna & Samuel, 1998).

El conjunto de normas ISO constituye un soporte para cualquier empresa turística; sin embargo, cada instalación hotelera asume sus propios estándares en función de la categoría y la marca de cada uno de sus hoteles; un ejemplo es la cadena Iberostar, reconocida internacionalmente por tener un manual de procedimientos donde establece estándares de calidad específicos para la inmensa variedad de sus hoteles en todo el mundo.

A partir de la implementación del sistema de normas ISO y muchas otras herramientas, se pueden conformar planes de mejora para las instalaciones turísticas a fin de obtener mayor calidad en los servicios brindados. Los planes de mejora constituyen caminos arduos a recorrer para conseguir la calidad; deben ser preparados, revisados y actualizados a intervalos no mayores de un año, para cada función o grupo de trabajo. Además, deben asignar un responsable que asegure la preparación del plan y su implementación (Alba, 2010).

1.4.1 Herramientas de gestión de la calidad en el bar.

Como se mencionó anteriormente, los clientes han evolucionado, sus percepciones son diferentes y los cambios en sus gustos y motivaciones así lo reafirman. En el pasado, los bares podían aplicar las mismas técnicas y herramientas todos los años y aún lograr el éxito del negocio, pero hoy en día, hay que enfocarse constantemente hacia una correcta gestión de la restauración, a partir de la implementación de instrumentos de gestión de calidad.

Edwards Deming en 1950 plantea, en el ciclo de mejora continua, las cuatro etapas cíclicas para una correcta gestión (PHVA, Planificar, Hacer, Verificar, Actuar), de forma que, una vez acabada la etapa final, se debe volver a la primera y repetir el ciclo nuevamente, garantizando que las actividades sean reevaluadas periódicamente para incorporar nuevas mejoras. Esta estrategia de mejora evidencia los aspectos esenciales sobre los que se debe actuar para lograr una eficiente gestión de la calidad (Gallo, 2017).

Es importante, además, saber en qué medida se conocen y aplican las diferentes herramientas de gestión, así como el empleo de métodos y procedimientos científicamente fundamentados en la gestión de restauración de las entidades turísticas. Existen diversos sistemas o modelos para crear una cultura de calidad total en las entidades de servicio; los más relevantes son el sistema o modelo europeo denominado EFQM (Modelo Europeo de Excelencia Empresarial) o el modelo TQM (*Total Quality Management*). Ambos modelos constituyen herramientas de gestión de la calidad que permiten a las organizaciones

orientarse hacia sus clientes, a partir de la mejora continua de sus productos y servicios, la satisfacción de los trabajadores y la gestión por procesos (Morales y Hernández, 2004).

Específicamente en los bares, garantizar la calidad de las bebidas que se ofertan constituye una prioridad; para ello es importante implantar un sistema de gestión eficiente que ayude a controlar las bebidas desde su compra, durante la elaboración de los cocteles y hasta su consumo por el cliente. En Cuba, la implementación de la NC ISO 22001 y la norma "Q de la Calidad Turística" proporcionan a los establecimientos prestigio y una mejor imagen delante de sus clientes (Carbonell, 2019).

A continuación, se mencionan algunos de los sistemas de gestión de calidad afines con la gestión de los bares:

- **ISO 9001 (Gestión de la Calidad):** esta norma consigue estandarizar la gestión de los procesos sobre los servicios que se ofrecen, consiguiendo un mayor control sobre ellos. Permite implantar el círculo de la mejora continua dentro de la empresa y a cumplir con la legislación vigente.
- **ISO 14001 (Gestión del Medio Ambiente):** está pensada para conseguir un equilibrio entre la rentabilidad y la reducción de impactos medioambientales, evitando multas. También ayuda a proporcionar un ahorro de costes con un uso más eficiente de los recursos naturales tales como los portadores energéticos.
- **ISO 9001 + ISO 14001 (Sistema de gestión integrado):** implantando estas dos normas de conjunto, se consigue el denominado sistema de gestión integrado, uno de los más completos que existen y muy recomendable en el mercado turístico. Incorpora a la satisfacción del cliente un enfoque de sostenibilidad.
- **ISO 22001 (Gestión alimentaria):** para las empresas, y especialmente las turísticas, es altamente recomendable poder implantar sistemas basados en análisis de puntos críticos (APPCC). El APPCC es un sistema de control que garantiza la vigilancia de los peligros de tipo microbiológicos, físicos o químicos.
- **Q de la Calidad Turística:** la gran ventaja de este sistema de gestión es que las normas de calidad de la "Q de Calidad Turística" están creadas específicamente para cada sector (hoteles, restaurantes, campos de golf, agroturismo, campings, etc...). Viene a ser una especie de ISO 9001, especializada y adaptada para cada establecimiento turístico en particular.

- **SICTED (Sistema Integral de Calidad Turística Española en Destinos):** es un proyecto de mejora de la calidad de los destinos turísticos, promovido por el Instituto de Turismo de España (TurEspaña) y la Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP), en colaboración con las Comunidades Autónomas. Está pensado para su implementación exclusivamente en el sector turístico.
- **Cliente misterioso:** consiste en la visita de manera anónima a los establecimientos turísticos, comportándose como un cliente más. En esa estancia en el establecimiento se evalúa el proceso de venta, calidad de servicio ofrecido, actitud y grado de conocimiento sobre del servicio por parte de los empleados.
- **Especialización en el servicio:** la especialización del servicio es una estrategia clave para diferenciarse de la competencia y afrontar los meses bajos en el que el mercado tradicional baja sensiblemente. Modelos de especialización pueden ser: senderismo, ciclo-turismo, submarinismo, *wellness*, minusválidos, equitación, etc.

La elección del sistema de gestión de calidad a implantar, dependerá de las necesidades particulares de cada establecimiento turístico, lo que contribuirá al éxito del negocio (Carbonell, 2019).

Existen muchas otras herramientas que pueden contribuir a la mejora de la calidad, tal es el caso de la Ley de Pareto, el Diagrama Causa – Efecto y la lista de chequeo, entre otros. El último mencionado constituye, según Alzate (2012), una herramienta fácil de utilizar y una de las más efectivas para el control de los procesos ya que:

- Deja trazabilidad de la actividad realizada para evaluaciones necesarias.
- Se concentra en los aspectos críticos del proceso que puedan generar resultados no esperados.
- No se apega a la memoria de las personas, generando sistematicidad en la realización de las actividades.
- Asegura la secuencia de ejecución de las tareas o actividades.

Otras de las herramientas utilizadas para la mejora de la calidad, pero enfocadas en el proceso son los mapas de proceso y los diagramas de flujos de proceso.

Según Sosa (2012), un diagrama de flujo facilita la concepción de la organización como un sistema. Existe una serie de símbolos estándar que representan diversas acciones y en cuanto a las líneas, las continuas indican flujos físicos de información o materiales, las discontinuas a base de puntos, flujos temporales e informales y las discontinuas a base de

trazos, transferencias electrónicas de información. Esta herramienta resulta muy útil en diversas fases de desarrollo de un sistema (diseño, implantación, revisión) y se trata de un diseño de menor grado de complejidad para iniciar la implantación de la gestión por procesos, donde cada proceso se describe en un procedimiento único.

Los **mapas de procesos** son la base para lograr una mejor gestión y orientarse hacia satisfacer al máximo las expectativas de los clientes, gestionar las actividades y las tareas de los procesos, suprimir aquellas que no aportan valor y buscar e incorporar oportunidades de mejora (Mora 2002).

Esta valiosa herramienta, según Zaratiegui (1999) y González (2002), es dentro de las técnicas gráficas de uso empresarial, una de las que ha alcanzado mayor difusión y popularidad internacional, en buena medida fundamentado en la revitalización en los últimos años del enfoque por procesos, además de la utilidad práctica y los beneficios que reporta su uso.

Al definirse la organización como un sistema de procesos interrelacionados, los mapas de procesos impulsan a los empresarios a poseer una visión más allá de los límites geográficos y funcionales de sus entidades, muestran cómo las actividades que se desarrollan están relacionadas con los grupos de interés de la empresa y posibilitan la estructuración de los sistemas empresariales de forma tal que todos los grupos que tengan que ver con su funcionamiento sean reconocidos por su contribución al exitoso desempeño organizacional, manteniendo un equilibrio entre sus necesidades (Hernández y Medina 2009).

Además de las herramientas mencionados, existen varios procedimientos que poseen una proyección estratégica orientada hacia la gestión de la calidad para lograr el mejoramiento del servicio de restauración, y que son de gran utilidad para el desarrollo de la presente investigación.

A continuación, se realiza un análisis de diferentes procedimientos:

1. **Ishikawa** (1970) difundió por todo el mundo su modelo de Método sistemático o científico de mejora de procesos, basado en el recorrido de una serie de pasos o etapas, desde la detección de un problema o de una posibilidad de mejora, pasando por su estudio en busca de sus causas, de posibles perfeccionamientos o soluciones, la elección de la solución o conjunto de soluciones que parecen idóneas, hasta llegar a su implantación y a la medida de las mejoras conseguidas. El modelo consta de cinco etapas y las acciones correspondientes (citado en Zaratiegui, 1999).

2. **Nogueira** (2002) plantea en su procedimiento un total de tres fases: análisis del proceso, diseño del proceso e implementación del proceso. En la confección del procedimiento el autor realiza un análisis de otros expertos; tal es el caso, de Lorino (1993), Harrington (1993), Zaratiegui (1999) (citado en Medina, Nogueira, Hernández y Hernández, 2004).
3. **Blaya** (2006) conforma el procedimiento específico propuesto para la gestión por procesos, el que está compuesto por un total de tres fases (citado en Muñoz, 2009).
4. **Negrín** (2007) confecciona un procedimiento para la gestión por procesos que consta de 13 etapas (citado en Muñoz, 2009).
5. **Muñoz** (2009) plantea en su procedimiento un total de seis (6) etapas divididas en tres fases. Su integración correcta da como resultado una acertada gestión del proceso de restauración de un hotel. Dicho procedimiento reúne una serie de características, bajo la integración de varios procedimientos de gestión del proceso, que le permiten la obtención de los resultados esperados: integral, participativo, retributivo, permanente y universal. Este procedimiento se basa en criterios de un gran número de expertos, pero es confeccionado para hoteles pequeños de tránsito con categoría 3 estrellas.
6. **de León** (2011) conforma el procedimiento para la gestión de la calidad en el proceso de restauración, aplicado en el hotel Villa la Granjita. Consta de diez etapas, divididas en cuatro fases (ver anexo 3).

Luego del análisis de los procedimientos antes mencionados, se puede concluir que la mayoría de los autores tienen en cuenta indistintamente los pasos siguientes:

- Identificación de los procesos.
- Selección del responsable del proceso.
- Determinación del equipo de proceso.
- Análisis del valor añadido.
- Elaboración del diagrama de flujo.
- Secuencia de los procesos y elaboración del mapa de procesos.

A consideración de la autora y coincidiendo con el criterio de Gómez (2017), se selecciona para el desarrollo de la investigación el procedimiento de de León (2011) para el mejoramiento del proceso en el servicio gastronómico del bar playa Mégano, ya que posibilita analizar la situación actual de los procesos y su gestión, a partir de la identificación y análisis de las principales deficiencias del área y, por ende, contribuye a la retroalimentación sistemática para lograr una serie de cambios. Además, resulta

perfectamente aplicable al bar objeto de estudio y posibilita la rápida asimilación de las personas que lo utilizan como herramienta.

El tratamiento de los problemas detectados en el diagnóstico se materializa con la conformación de un plan de mejoras. A consideración de la investigadora, se vincula el procedimiento con las listas de chequeo, las que se consideran una herramienta de supervisión de las actividades o procesos, lo que permite realizar la evaluación de un tema, que se desee identificar, las ventajas y problemas en busca de una solución para ellas; a través de un inventario hacia la empresa, identificando las falencias que posee para así poder corregirlas (Chavez, 2015).

Específicamente para la actividad en bares, los grupos hoteleros poseen en sus manuales de procedimientos y en sus manuales de gestión, listas de chequeo propias que marcan el camino a seguir para la prestación del servicio y muestran el estándar de bebidas; a su vez, existe una correspondencia entre éstas y lo planteado por la norma cubana 126: II edición 2014.

La aplicación de las listas de chequeo constituye un paso importante para diagnosticar el estado actual del proceso de restauración en el bar playa Mégano del hotel Iberostar Ensenachos.

1.5 Conclusiones parciales

Al término del primer capítulo la investigadora arriba a las siguientes conclusiones:

1. El turismo se ha convertido en una industria de grandes perspectivas para muchos países del mundo; específicamente en Cuba se reconoce como un sector que contribuye al incremento de los ingresos y utilidades, que dinamiza la economía de la isla.
2. La restauración hotelera, dentro de ella los bares, juega un papel decisor pues junto al alojamiento contribuye a la fidelización de los clientes y a la captación de nuevos mercados.
3. Los recursos humanos en los bares son considerados artistas de la restauración; los *bartenders* son trabajadores con alto nivel de preparación, considerados además promotores de las relaciones públicas del hotel; su talento y carisma contribuyen al éxito del negocio.
4. La prestación de una experiencia de alta calidad se presenta como un elemento de alta diferenciación estratégica en el sector turístico; para ello se establecen los estándares

de calidad a través de organismos rectores; uno de los más reconocidos en el mundo es el conjunto de normas ISO. Aunque las normas ISO constituyen un soporte para cualquier empresa, cada instalación hotelera establece sus propios estándares en función de la categoría de cada uno de sus hoteles.

5. Para el mejoramiento del proceso de restauración, no solo juegan un papel decisor, los estándares fijados por las instalaciones hoteleras, sino, además, la aplicación de un conjunto de herramientas, entre las que destacan: los mapas de proceso, los diagramas de flujos, diagrama causa – efecto, entre otros.
6. Los planes de mejora constituyen caminos arduos a recorrer para conseguir la calidad y permiten la implementación de acciones de mejora como respuesta a los problemas detectados en el diagnóstico. Se selecciona el procedimiento de León (2011) para el diagnóstico, vinculándolo con las listas de chequeo para evaluar el estado actual del proceso de restauración en el bar playa Mégano del hotel Iberostar Ensenachos, a partir del cumplimiento de los estándares de calidad establecidos.

*Capítulo 2. Diagnóstico de
la situación actual del bar
playa Mégano*

2. CAPÍTULO 2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL BAR PLAYA MÉGANO EN EL HOTEL IBEROSTAR ENSENACHOS

El diagnóstico según el diccionario de la Real Academia Española significa distinguir, discernir y conocer; en fin, es pensado como un proceso a partir del cual orientar el tratamiento o proyecto, según el campo de aplicación de que se trate; y contempla también hacer un pronóstico respecto a la evolución de los mismos (Patto, 2014).

Constituye el principal elemento para la realización de una investigación, sin él sería prácticamente imposible llevar a buen término y con resultados positivos un trabajo relacionado con la mejora de alguna situación. Su propósito fundamental es proveer de todos los insumos necesarios para el análisis y la toma de decisiones. Supone un sentido de utilidad, pues permite conocer tanto las necesidades y problemas, como las fortalezas y debilidades; de ahí que el diagnóstico tiene como característica principal ser el punto de partida del cambio planificado para la optimización de recursos (Martínez, 2010).

El presente capítulo se desarrolla con el objetivo de aplicar un procedimiento a fin de determinar el estado actual del bar playa Mégano del hotel Iberostar Ensenachos. Asimismo, se realiza una caracterización del objeto de estudio y una exhaustiva evaluación del cumplimiento de estándares de calidad establecidos por la corporación Iberostar con la aplicación de las listas de chequeo. Para el desarrollo del capítulo se aplican técnicas como la observación directa, la revisión documental, entrevista no estructuradas a especialistas y técnicas de trabajo en grupo.

2.1 Caracterización del hotel Iberostar Ensenachos

Ensenachos pertenece al grupo de turismo Gaviota S.A en contrato de administración extranjera con Iberostar; pertenece al archipiélago cubano llamado Jardines del Rey, brindando un servicio todo incluido ⁽¹⁾ y una gran gama de servicios gastronómicos. El hotel cuenta con un edificio principal y 506 confortables habitaciones divididas en 3 zonas perfectamente delimitadas: *Park Suites Area*, *SPA Suites Area* y *Grand Village Suite*.

Notas: ⁽¹⁾ Coincidiendo con igual criterio los autores: Middleton, 1994; Holloway, 1998; Issa y Jayawardena, 2003, definen como “todo incluido” un viaje planificado de antemano y de prepago que cubre alojamiento, servicio de bar y restaurante, además de actividades recreativas.

Para el desarrollo de la actividad de restauración, el hotel posee un restaurante buffet y cuatro restaurantes especializados con previa reserva, además, tiene tres *aqua* bar, tres bares en las playas, un lobby bar, un cigar bar, tres *snacks*, un ranchón en la playa, un restaurante - bar 24 horas y el restaurante *Gourmet*, para uso exclusivo de los clientes alojados en la zona *Grand Village*.

En septiembre del año 2017 el paso del huracán Irma afectó considerablemente el hotel, al igual que a todos los hoteles de la cayería, principalmente las instalaciones ubicadas en las dos playas, este suceso provocó un descenso de los indicadores de entrada de turistas al país, al generalizarse erróneamente, la idea de que “*todo estaba mal y que era imposible para Cuba recuperarse antes de la temporada alta*”, agregaba el Ministro de Turismo de Cuba. Pero en diciembre del propio año, el país se encontraba recuperado totalmente, gracias al esfuerzo de más de 2 000 trabajadores que asumieron las acciones de rehabilitación y que en breve tiempo restituyeron la cayería, con asistencia activa de los colectivos de las instalaciones (Martínez, 2018).

El esfuerzo por la recuperación, unido al desarrollo del FITCuba 2018, constituyeron los dos pilares fundamentales para el relanzamiento del destino Cayería noreste de Villa Clara. A esta importante feria, asistieron representantes de la industria turística, provenientes de 62 países; además periodistas de varios medios de prensa del mundo. Entre uno de los primordiales logros alcanzados, estuvo la rúbrica de un contrato entre Iberostar y Gaviota para la administración y gestión del hotel Packard en La Habana, lo que reafirma el compromiso del país en continuar con el desarrollo de las inversiones extranjeras en el territorio (Pérez, 2018).

El hotel define como misión y visión las siguientes:

Misión: Contribuir a la calidad del producto Gaviota, aportando atributos de autenticidad, sostenibilidad y competitividad, mediante una eficiente gestión de sus atractivos naturales, históricos y socioculturales que prevenga, minimice y erradique los impactos negativos derivados de la afluencia y estancia de turistas, y las operaciones en función de su satisfacción, en un clima de alto sentido de pertenencia y elevada moral, caracterizados por el compromiso de todos sus trabajadores en dicha gestión.

Visión: Somos un hotel sólidamente posicionado en el mercado internacional con un producto de alta calidad ambiental, preferido por sus clientes, que contribuye al fomento de un destino turístico de excelencia y al desarrollo económico del país con el logro de la sostenibilidad ambiental, gracias a la profesionalidad, la moral revolucionaria y el desarrollo de valores éticos ambientales en sus trabajadores como parte de su cultura general integral.

Iberostar Ensenachos en el transcurso de explotación ha obtenido valiosos reconocimientos algunos de ellos se evidencian a continuación:

- 2011 – Mejor Resort en la provincia de Villa Clara.
- 2012 – Mejor Resort en el destino Cayos de Villa Clara.
- Mayo, 2013 – Reconocimiento por concluir satisfactoriamente la implementación del Sistema Gestión de Calidad Ambiental.
- 27-12-2016 – Reconocimiento por su contribución al sector de la salud como centro promotor de donaciones voluntarias de sangre.
- Mayo, 2017 – Reconocimiento por su destacado trabajo en la seguridad contra incendio.
- 2018 – Reconocimiento Ambiental Nacional en la categoría de sello distintivo a través del sello de Centro Responsable con el Medio Ambiente y la condición en Avance I Reconocimiento Territorial de playa Ambiental, según resoluciones 103 y 34 del 2018.

Además de estos méritos el hotel cuenta con el restaurante “La Punta del Pirata” categorizado como cinco tenedores recientemente en el FIT-Cuba 2018.

2.1.1 Caracterización del bar playa Mégano.

El servicio de bares resulta generalmente uno de los más atractivos para los clientes. El hotel dirige la operación de un total de ocho bares, en todos ellos se ofrece una variedad de cocteles y bebidas nacionales e internacionales, cervezas, refrescos y jugos; estos bares son: Aqua Bar Mégano, Aqua Bar Marino, Aqua Bar *Grand Village*, Lobby Bar, *Cigar* Bar, Bar playa Ensenachos, Bar playa Ensenachos *Grand Village*, y el Bar Playa Mégano.

El bar playa Mégano posee una plantilla de tres trabajadores, todos con plazas fijas, en horario de trabajo de 9:00 am – 6:00 pm, cinco días a la semana, con dos días de descanso. Constituye el bar playa con mayor flujo de clientes por su ubicación cerca del lobby, por

estar accesible para todo tipo de clientes sin importar la zona donde se aloje y por tener a su lado el único Ranchón en la playa que presenta el hotel.

El diseño, mobiliario y decoración son agradables, en él se exponen a la vista del cliente las bebidas necesarias puesto que está diseñado como bar mirador, para que el cliente goce de un refrescante trago al mismo tiempo que contempla el paisaje. Su ubicación es relativamente en el centro de la playa Mégano con equitativas dimensiones por cada uno de sus lados. Posee un office para el almacenamiento de bebidas y sus pedidos se realizan con seis frecuencias a la semana. Además, brinda servicio en las palapas o tumbonas ubicadas en la arena, servicio que es apreciado por los clientes que visitan la instalación. El bar no trabaja en conjunto con el Ranchón, el servicio de bebidas durante el almuerzo es dado por los propios dependientes del restaurante, con asesoría de los trabajadores del bar.

Los recursos humanos que laboran en el bar por su larga experiencia en el sector turístico, realizan un tratamiento diferenciado a los clientes repitentes, elemento que es el motivo principal de la fidelización y repitencia de algunos turistas por más de 20 veces al hotel.

2.2 Procedimiento para el diagnóstico del servicio gastronómico en el bar playa Mégano

El procedimiento utilizado para la realización del diagnóstico del servicio gastronómico en el bar playa Mégano es el propuesto por de León (2011); en correspondencia con el objetivo del capítulo se realizará la aplicación parcial del procedimiento, que contiene las dos primeras fases, con un total de seis etapas (ver anexo 3), la fase uno es para crear las bases para el desarrollo de la siguiente fase.

Fase 1- Preliminar

Etapa 1. Creación del grupo de gestión

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

cuestión y la calificación técnica que poseen, debido a la influencia directa que tienen en la consistencia de los resultados que se requieren.

Etapa 2. Proyección de la misión, visión y valores compartidos

En esta etapa se puntualizan los elementos contenidos en la misión y la visión del proceso de restauración y del área de trabajo en cuestión, no solo se acota la actividad en su finalidad, sino que permite evaluar y proyectar las acciones de cambio que han de tomarse dada la posible existencia de problemas que pueden desvirtuar el funcionamiento del área de restauración.

A consideración de la investigadora se añade en esta etapa el análisis de los valores compartidos, pues son aquellos que deben guiar la conducta cotidiana de todos en la empresa para realizar la misión y alcanzar la visión; constituye el cimiento de la organización y son los pilares más importantes de las empresas. Con ellos es más fácil organizarse, aumentan el compromiso profesional, son una herramienta que permite identificar, promover y legitimar el tipo de cambio organizacional, que ayudará a implementar una dirección estratégica de la empresa, además, promueven el aprendizaje continuo y el compromiso de los miembros de las organizaciones y ayudan a lograr y fortalecer el pensamiento estratégico en los líderes (Sabadell, 2011).

Etapa 3. Elaboración del cronograma de trabajo

Es imprescindible establecer un cronograma para el desarrollo del diagnóstico, el mismo ha de reflejar las actividades a desarrollar y la fecha de cumplimiento, a modo de establecer los tiempos de ejecución de la actividad y organizar el trabajo a desarrollar.

Fase 2 - Diagnóstico

En esta fase se persigue evaluar el estado de la gestión de la calidad en el proceso de restauración y las variables que condicionan o determinan este resultado; el análisis detallado en el cumplimiento de lo regulado y estandarizado en las normas que rigen los servicios de alimentos y bebidas, así como los manuales y disposiciones corporativas que constituyen una fuente inequívoca de oportunidades de mejora.

Etapa 4. Análisis interno y externo

El análisis externo facilita identificar las demandas del entorno, las cuales se proyectan 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; en forma de *amenazas*: hechos, situaciones o fenómenos que existen potencialmente en el entorno y que están fuera del manejo de la entidad, si estos no son considerados pueden incidir de manera negativa en los resultados esperados.

Para efectuar este análisis externo, se establecieron como criterios claves para el entorno aquellos de carácter económico, político, social y competitivo, cuyas influencias configuran un marco de actuación donde la actividad de restauración construye su posición, con el objetivo de identificar las oportunidades y amenazas de la actividad (Martínez, Moya y González, 2009, citado en Vera, 2014).

El análisis interno se realiza a partir del estudio de los principales subsistemas o procesos que componen la actividad de restauración en el bar playa objeto de estudio (ver anexo 4), la aplicación de las listas de chequeo y evaluación de posibles inversiones.

Si bien la etapa solo plasma el análisis interno y externo a partir de la definición de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades; a consideración de la autora, se realiza el cruzamiento matricial DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades), por considerarse tan importante en el diagnóstico de las empresas, por ser una herramienta muy utilizada, aplicable a cualquier renglón económico y a cualquier área de trabajo y por contribuir a la búsqueda de nuevas soluciones a los problemas detectados e identificar obstáculos que impiden alcanzar los objetivos definidos; mostrando el camino a seguir a través de la combinación con la matriz CAME (Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar), que evidencia cuál es la estrategia a la que se debe enfocar la empresa con cada una de las características que se incluyeron en los cuadrantes (ver tabla 1).

Tabla 1.

Matriz de análisis DAFO combinándola con la matriz de análisis CAME

DAFO - CAME	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	Explotar Estrategia ofensiva (<u>Potenciar</u> e ir a por ellas) Cuadrante maxi - maxi	Mantener Estrategia defensiva (<u>evaluar</u> los riesgos que pueda suponer continuar) Cuadrante maxi - mini
Debilidades	Corregir Estrategia de reorientación (decidir cómo hacerlo, <u>tomar decisiones</u>) Cuadrante mini - maxi	Afrontar Estrategia de supervivencia (conocer las limitaciones y tomar precauciones para que sus efectos sean mínimos, controlar los daños) Cuadrante mini - mini

(Manez, 2018)

Etapas 5. Identificación y representación del proceso

Resulta de vital importancia la realización de un estudio en las actividades más relevantes del bar playa Mégano, permitiendo detectar los procesos que la conforman, para su posterior representación utilizando la confección de un diagrama de flujos. Todos los procesos identificados han de cumplir con los requisitos básicos asociados a su definición: repetitivos, sistemáticos, medibles, observables y con valor añadido.

Etapas 6. Evaluación de los resultados

En la evaluación del proceso se tiene en cuenta el desarrollo de las etapas anteriores, realizándose un resumen de los resultados del diagnóstico realizado.

2.3 Aplicación parcial del procedimiento de diagnóstico de León (2011) al bar playa Mégano

Se procede a la aplicación parcial del procedimiento seleccionado anteriormente, para poder determinar el estado actual de la actividad de restauración del bar playa Mégano.

2.3.1 Fase 1 – Preliminar.

2.3.1.1 Etapa 1. Creación del grupo de gestión.

Para el desarrollo de esta etapa se analizaron aquellas personas que, por su experiencia en la actividad, las habilidades demostradas en su desempeño y el nivel de capacitación, le aportan mayor confianza y solidez a la presente investigación. El equipo estuvo integrado por directivos, trabajadores y profesores especializados en la materia.

La creación del grupo de expertos debe estar compuesto por no más de siete personas (Amozarrain, 1999) o entre 6 y 8 (Trischler, 1998), en dependencia del tamaño de la empresa y del proceso implicado. Estos autores expresan algunos requisitos a cumplir para formar parte de este equipo:

- Principalmente en su mayoría miembros del consejo de dirección que se relacionen con la empresa y el área a estudiar.
- Poseer conocimientos del proceso de trabajo de la empresa y del área.
- Contar con la presencia de algún experto externo (Asesor).

Luego de tener en cuenta por la investigadora, lo abordado con anterioridad se conforma el equipo de expertos (ver anexo 5).

2.3.1.2 Etapa 2. Proyección de la misión, visión y valores compartidos.

En esta etapa se tiene en cuenta los elementos de la misión y la visión de la entidad abordados anteriormente, analizando los cambios pertinentes en el caso que atente contra el departamento de Alimentos y Bebidas.

El departamento de Alimentos y Bebidas define como misión: *“Somos un equipo de profesionales que gestiona y presta los servicios de Alimentos y Bebidas aplicando los más altos estándares de oferta, higiene, calidad y servicio dentro del concepto “Todo incluido de lujo”, con el objetivo de cumplir y exceder las expectativas de nuestros grupos de interés mediante la responsabilidad, el profesionalismo, la honestidad, el trabajo en equipo y el cuidado extremo de detalles”*. Al realizar un análisis de la misión que presenta el departamento, se pudo apreciar que fue concebida en el año 2006 cuando el hotel tenía contrato de administración con Royal Higdeaway ⁽²⁾, actualmente el hotel se encuentra en

contrato de administración con Iberostar. Asimismo, se pudo apreciar que el departamento no tiene definida una visión a perseguir. Es importante destacar que, aunque los trabajadores conocen los objetivos y metas a alcanzar en cada una de las áreas de trabajo, no se encuentran definidos la misión y visión en cada una de ellas.

El manual de gestión de Iberostar define como sus valores compartidos los siguientes:

- *Honestidad*: cualidad humana consistente en un comportamiento sincero, basado en el apego estricto a la verdad y una conducta consecuente que denota coherencia entre la manera de pensar y la forma de actuar o de proyectarse externamente.
- *Sentido de pertenencia*: sentimiento de cada trabajador del hotel que conduce a la preocupación porque todo se desarrolle bien, cuidar todo los bienes y recursos de la instalación, sentir que se está en familia, esforzándose por conseguir los objetivos trazados como logros de todo el colectivo.
- *Responsabilidad*: sentimiento de cada trabajador que está en su conciencia sobre la base de la moral. Constituye la capacidad de cada trabajador de cumplir con las tareas asignadas a través de la virtud de toma de decisión de manera consciente, además de asumir las consecuencias que tengan las citadas decisiones y de responder de las mismas ante quien corresponda en cada momento.

Se aprecia que los valores definidos no se encuentran a tono con la misión que posee el departamento.

2.3.1.3 Etapa 3. Elaboración del cronograma de trabajo.

Para fijar los tiempos de ejecución de las fases de la investigación, para organizar el trabajo y como guía para los expertos, se realiza el cronograma de trabajo de la investigación, dividiéndose por etapas correspondientes al mes de marzo y abril con las actividades a desarrollar para la realización del diagnóstico y su periodo de cumplimiento, aplicando el procedimiento seleccionado, con el apoyo de las distintas herramientas (ver anexo 6).

2.3.2 Fase 2 – Diagnóstico.

2.3.2.1 Etapa 4. Análisis interno y externo.

En esta etapa la investigadora realiza el análisis interno y externo a partir de la descripción abordada en el epígrafe anterior.

Análisis externo

Para el análisis externo se establecieron como criterios claves para el entorno aquellos de carácter económico, político, social y competitivo.

Entorno económico

Actualmente el mundo se encuentra inmerso en una recesión económica mundial, con una lenta recuperación en los principales mercados emisores, cuestión que afecta el desarrollo del turismo en los principales países receptores del mundo; a su vez, existe una retracción del turismo internacional, ambos puntos afectan el desarrollo del turismo en Cuba (Kempadoo, 1999; Pérez 2009).

Cuba se encuentra inmersa en un proceso económico de continuos cambios, enfrascada en la búsqueda de la actualización del modelo económico, está diversificando sus productos turísticos y abriéndose hacia nuevos horizontes, consolidándose ante el mundo como un destino seguro para el desarrollo del Turismo; es por ello que el Estado reconoce la actividad turística en los Lineamientos de la Política del país y en la nueva constitución de la República de Cuba. Los principales impactos que ha tenido el entorno económico en el turismo están relacionados con la inversión extranjera, lo cual permite la ampliación hacia nuevos mercados, así como la recaudación de divisas que contribuyen al desarrollo económico del país (Amaro, 2018).

Entorno político

Cuba ha sido golpeada por las continuas agresiones del gobierno norteamericano desde los inicios de la Revolución Cubana, las cuales se han venido recrudeciendo aún más con el pasar de los años declarándose como su enemigo principal. Este elemento afecta directamente el desarrollo del turismo en el país, puesto que existe una prohibición para los ciudadanos estadounidense de viajar a Cuba, en correspondencia con su potencial como principal mercado emisor para América Latina. A pesar de eso Cuba disfruta de un clima político estable, enfrascado en velar por la seguridad ciudadana y proteger los intereses del país sobre la base de los valores éticos y morales del pueblo cubano (OMT, 2018; González, 2017).

Entorno social

Por las oportunidades de superación que brinda la Revolución, los recursos humanos en el sector turístico poseen en su mayoría, un alto nivel educacional, aspecto que destaca al personal que labora en el turismo, inclusive en el ámbito internacional. Es así como unidades docentes mantienen un intercambio constante con el sector, tales como universidades, centros de investigación y centros de capacitación. Cuba se esfuerza a diario por crear un capital humano suficientemente preparado para garantizar el éxito de la estrategia turística (Zhen, 2009).

Entorno competitivo

El análisis del entorno competitivo se realizó a partir del estudio de las Cinco Fuerzas de Porter (1985), se establece un análisis de los competidores, rivales potenciales, proveedores, clientes y productos sustitutos (Riquelme, 2015). Luego de ser adaptados por la investigadora a los bares en las playas, estos aspectos se analizaron de la siguiente forma:

Competidores reales: bar en la playa Ensenachos que ofrece el mismo servicio con igual estándar. En este punto cabe destacar que es un competidor inferior, con base en las potencialidades del bar playa objeto de estudio, explicado con anterioridad cuando se abordó lo relacionado con la ubicación favorable que posee.

Principales Proveedores: almacén de bebidas del hotel y movimientos entre los establecimientos que componen el departamento de Alimentos y Bebidas; estos, a su vez, se abastecen mediante el proceso de compras a AT Comercial, ITH, Coracán, Tecnoazúcar, Cervecería Bucanero S.A, entre otros. En este punto, es importante señalar que en ocasiones el suministro por parte de los proveedores es inestable (AT Comercial, ITH, Cervecería Bucanero S.A fundamentalmente).

Clientes: Los principales mercados del hotel y en consecuencia del bar objeto de estudio son Canadá, Argentina y Francia, además de otros como: Chile y el mercado nacional, pero en menor medida.

Análisis interno

El análisis interno se realiza a partir del estudio de los principales subsistemas o procesos que componen la actividad de restauración en el bar, **Mapa de Procesos** (ver anexo 4), la aplicación de las listas de chequeo y la evaluación de las necesidades de inversiones.

Procesos Estratégicos

Subsistema Administrativo/ Gestión:

La máxima dirección del hotel está constituida por el Director General (Director de la Compañía Extranjera), y el Director Adjunto, y a éstos se subordinan los Jefes de procesos: Economía, Recepción, Relaciones públicas, Comercial, Animación, Recursos Humanos, Ama de Llaves, Cocina, Calidad, Alimentos y Bebidas, Mantenimiento, Jardinería, Compra y Seguridad; los cuales, a su vez, poseen un cuerpo de asistentes directos para las actividades que desarrollan. En cada uno de los procesos fundamentales del hotel se cuenta con la asesoría por parte del grupo Iberostar.

El departamento de Alimentos y Bebidas está integrado por: el maitre del hotel, los coordinadores o también llamados especialistas, a éstos, se le subordina el responsable de banquete, el sommelier, los lenceros, el jefe de los fregadores, el encargado de *room service* y los capitanes de los restaurantes y bares (ver anexo 7). En el caso del bar playa objeto de estudio, posee un capitán al que se le subordinan dos *bartenders*.

Todo el equipo de administración cuenta con la voluntad a favor del establecimiento de estrategias y buenas practicas insertadas en la explotación a favor del enfoque hacia la prestación de un servicio de calidad.

Subsistema Contable Financiero

El departamento económico, que radica en el hotel Iberostar Ensenachos, se encarga de mantener actualizadas, depuradas y conciliadas todas las cuentas por cobrar y pagar originadas en la instalación, analizar el presupuesto de ingresos y gastos, así como brindar la información estadística establecida. Entre las funciones o actividades más importantes que se realizan en el mismo se destacan: actualización y análisis de inventarios y realización del Balance Contable. Respecto al área de restauración el departamento de economía, en conjunto con el jefe de alimentos y bebidas, realiza un análisis de todos los consumos por cliente, en términos de bebidas, y comidas ligeras mensual, verificando así el cumplimiento del presupuesto establecido por la máxima dirección del Grupo Empresarial Gaviota S.A. Se rige, además, por las normas y procedimientos del grupo Iberostar.

En el caso específico del bar playa Mégano el control de bebidas, de útiles y medios básicos se realiza a partir del inventario. El inventario de bebidas es realizado diariamente por parte

del capitán del área de trabajo y es enviado posteriormente al departamento para ser procesado por el departamento contable financiero del hotel. El resto de los inventarios son realizados con frecuencia mensual y el control se realiza de igual forma.

Subsistema de Calidad

La calidad en el departamento de Alimentos y Bebidas se define como un sistema de gestión integrado que asegura al personal, la efectividad en los procesos y su diseño para atraer, satisfacer, exceder expectativas y retener a los clientes. Por tal motivo la calidad es un compromiso de todos los trabajadores de la actividad gastronómica.

En este punto se realiza un análisis exhaustivo de la satisfacción del cliente externo a partir del análisis de los resultados de la aplicación de las encuestas de satisfacción y del análisis de comentarios y ranking en redes sociales como Facebook y TripAdvisor.

El departamento de Calidad con la coordinación de los demás departamentos del hotel, identifica los problemas de la instalación a través de la recogida diaria de comentarios e inquietudes de los clientes en horarios claves del servicio, como el desayuno, almuerzo y cena, además en lugares como la recepción del hotel y el buró de Relaciones Públicas. El chequeo continuo en la página web del hotel y en *Tripadvisor*, además de las encuestas de satisfacción que se realizan con frecuencia mensual por el Grupo Gaviota S.A y las que se realizan por parte del GesHotels ⁽³⁾ con una frecuencia de dos veces al mes; constituyen importantes instrumentos de retroalimentación para la instalación. Luego del procesamiento de las encuestas, el hotel da a conocer los resultados a los trabajadores para posteriores análisis y mejoras de los aspectos más relevantes.

A consideración de la investigadora, se escoge para el análisis de la satisfacción de los clientes, las encuestas aplicadas por GesHotels, por ser el organismo con una frecuencia mayor; luego de realizar una observación de los modelos de las encuestas que se aplican (ver anexo 8) y teniendo en cuenta los parámetros de interés para la presente investigación, bares de los meses de enero y febrero del año 2019 se muestra en el anexo 9 y se realiza una comparación con los resultados del año anterior. Luego de una exhaustiva observación,

Notas: ⁽³⁾ Según el sitio: grupoges.es, GesHotels es una división de GrupoGes especializada en la realización de auditorías, que utiliza la información como una herramienta para optimizar la dirección y la gestión del negocio; está presente en más de 1000 establecimientos y realiza más de 20 000 auditorías anuales

se puede apreciar una marcada disminución de forma general en la percepción de los clientes respecto al servicio en los bares, denotando insatisfacciones tales como:

- Ausencias de bebidas como: triple sec, vino espumoso, tónica, vodka, jugos entre otros.
- Disminución en la calidad de las bebidas, principalmente rones, que tributa a la mala calidad en la preparación de los cocteles y a la percepción de una disminución en el estándar a los ojos del cliente. Este elemento está dado principalmente por problemas de aprovisionamiento lo que lleva a sustituir algunos de los ingredientes que necesitan los cocteles; además de los problemas relacionados con el costo asignado al área de trabajo.
- Lentitud del servicio.

En general, el aspecto que más se vio afectado fue la variedad de bebidas y la calidad de los cocteles, asimismo, cabe destacar la alta alusión que se hace por parte de los clientes al trato cordial y amabilidad de los trabajadores.

Se realiza, además, un análisis de los resultados en redes sociales a partir del informe dado por el grupo Gaviota S.A, “Resultados en redes sociales hasta el 22 de marzo de 2019”. En este informe, el hotel Iberostar Ensenachos en el ranking de TripAdvisor se encuentra en el lugar número 4 de un total de 19 posiciones, antecidos por los hoteles: Paradisus, Royalton y Meliá Buena Vista. Se evidencia también que de un total de 95 comentarios fueron respondidos 79, lo que representa un 83.2%. y a su vez, la alta retroalimentación que existe con los clientes. Los parámetros gastronomía, servicio y relación calidad – precio; se comportaron de la forma siguiente:

- Gastronomía: lugar número 3
- Servicio: lugar número 5
- Relación calidad – precio: lugar número 5

Además del análisis anterior, se realiza una búsqueda de los comentarios asociados al bar playa Mégano en TripAdvisor, en un periodo de seis meses, evidenciándose que, aunque existen inconformidades relacionadas con la escases de algunos productos, las mismas insatisfacciones que se evidencian en las encuestas aplicadas por Geshotel, existe una elevada satisfacción del cliente en cuanto a la atención recibida por los trabajadores.

Procesos claves

Servicio bar

El servicio que se presta por los trabajadores en el bar se realiza de forma adecuada siguiendo todos los procedimientos, es bien apreciado por los clientes que visitan la instalación; en especial el servicio que se presta en las palapas y tumbonas, reflejado en las encuestas de satisfacción y en los comentarios en redes sociales; tan es así que hay algunos clientes que han visitado el hotel más de 20 veces, y una de sus motivaciones mayores, además de los recursos naturales que posee el hotel, son las atenciones que reciben por los recursos humanos, puesto que son trabajadores que llevan muchos años laborando en el hotel. Como complemento al servicio prestado, el bar cuenta con un servicio de bebidas extra carta, como: cervezas, refrescos, aguas importadas y bebidas energéticas (ver anexo 10); el valor de las ventas extra carta no es significativa.

Los *bartenders* elaboran los cocteles a partir de la asesoría con las fichas técnicas y siguiendo los manuales de coctelería que propone el grupo Iberostar; todos los trabajadores conocen a fondo los manuales y procedimientos para la prestación del servicio. Los manuales y procedimientos se encuentran en el departamento y en ocasiones, en las áreas de trabajo, lo que hace que los trabajadores dominen estos documentos de forma profunda y a través de indicaciones directas del jefe del departamento de Alimentos y Bebidas. Esta situación favorece a la ejecución de las actividades desarrolladas por los trabajadores, pues permite que el servicio que se preste tenga la calidad requerida de acuerdo a los estándares establecidos, si de este elemento depende.

Para la prestación del servicio es decisivo el uso de los útiles e insumos desechables, el inventario de útiles se realiza con frecuencia mensual, tal y como se abordó anteriormente, ambos son considerados importantes para la gestión del departamento; es por esto que se hace necesario realizar un inventario de ellos para adquirir mejores conocimientos del tema en cuestión (ver anexo 11).

Luego del análisis realizado al inventario se pueden apreciar como deficiencias las siguientes:

- Insuficiente cantidad de útiles tales como: jarras de cristal y de policarbonato, cuchara mezcladora, macerador, pinzas, palas para el hielo, ceniceros, coctelera, vasos de

policarbonato y dosificador de bebidas lo que impide que se puedan montar una mesa extra de trabajo y que los cocteles salgan más rápido.

- Insuficiente cantidad de insumos desechables en el bar, tales como: vasos, porta vasos y servilletas, estos se ven afectados indistintamente debido a que la afluencia de clientes no es constante.

Se aprecia, además, una marcada ausencia de algunos de los cocteles que aparecen en la carta menú del bar propiciado por la carencia de sus ingredientes y por problemas de actualización de la carta.

Procesos de apoyo

Recursos Humanos

Los trabajadores cumplen con todas las normas de uniformidad, poseen una apariencia personal adecuada, además de características personales especiales, destacándose valores como la solidaridad y sus altas relaciones humanas, realizan un trabajo constante a fin de adquirir habilidades, soltura y profesionalidad. Poseen buen nivel idiomático en inglés, pero se aprecian reservas en francés, lo que atenta contra la comunicación de los clientes provenientes de Canadá y Francia, importantes mercados emisores. Los planes de capacitación del personal responden en alguna medida a las necesidades inmediatas y políticas perspectivas del departamento; mas la autora señala, que los cursos recibidos por estos trabajadores datan de algunos años, lo que limita al buen desempeño y gestión acertada de los servicios ya que no se encuentran atemperados al ciclo cambiante, moderno y competitivo de la gastronomía internacional con sus nuevas tendencias.

Es importante señalar la fuerza de trabajo estudiantil que posee el hotel en cualquier época del año, provenientes de la Universidad Martha Abreu, Centro de Capacitación de Turismo (CCT) y Politécnico; este elemento resulta muy satisfactorio para las partes involucradas, puesto que los estudiantes pueden vincular lo teórico que reciben en las instalaciones docentes con lo práctico que pueden apreciar en el hotel y conocer los principales procesos que se desarrollan; asimismo, es muy satisfactorio para Ensenachos pues constituyen fuerza de trabajo sin ánimo de lucro y crea un vínculo fuerte que tributan a capacitaciones a los trabajadores y directivos.

En este punto es importante realizar un análisis de la satisfacción del cliente interno, por considerarse el componente humano el centro de toda empresa que determina los resultados finales de la misma. Específicamente, en el turismo, por el contacto directo que poseen los trabajadores con el cliente externo; la influencia que ejercen los primeros en los segundos mencionados, es elevada. La satisfacción del cliente interno se convierte en una prioridad, por consiguiente, garantizar un clima organizacional, comunicación, motivación, y una cultura organizacional adecuada en las empresas turísticas es importante (Acosta, 2002).

La encuesta (ver anexo 12) se aplicó a un total de 6 trabajadores y los resultados quedaron plasmados en el anexo 13 y la mayoría de los resultados negativos radican en los siguientes aspectos:

- Salario
- Posibilidad de capacitación y superación personal
- Sistema de estimulación moral
- Condiciones físicas de trabajo
- Sistema de estimulación material
- Canales de comunicación que se utiliza para hacer llegar la información

Cabe destacar como aspecto positivo que todos los encuestados indicaron “muy satisfecho” o “satisfecho” en el punto “relaciones con mis compañeros” y que el total de los encuestados plantearon que “No” se trasladarían del centro de trabajo, lo que evidencia su compromiso con la instalación.

Servicios técnicos

El hotel Iberostar Ensenachos cuenta con un departamento de servicios técnicos que se encarga del mantenimiento del mobiliario y parte del equipamiento tecnológico, el resto del equipamiento son atendidos por las empresas Bucanero S.A, en el caso del dispensador de cerveza y la empresa Coracán S.A se encarga del mantenimiento de las máquinas de granita.

Es necesario, poner atención al mantenimiento del equipamiento que se encuentra en regular o mal estado técnico, o bien valorar la reposición de los mismos.

Aprovisionamiento

El hotel Iberostar Ensenachos cuenta con un departamento de compras para facilitar la organización de la gestión de la actividad. El objetivo de este subsistema es satisfacer las necesidades de aprovisionamiento del hotel, mediante la correcta gestión y planificación de las compras. La principal deficiencia que presenta el departamento es la inestabilidad en los suministros por parte de los proveedores, dado en ocasiones por la fuerte demanda de algunos productos acompañado por el alto nivel de ocupación que mantiene el hotel durante gran parte del año. Además, se evidencia cierta informalidad en lo relacionado con la fecha de entrega de los productos por parte de los proveedores, no existiendo un día específico para el cumplimiento de esta actividad según contrato.

Además de analizar los principales subsistemas o procesos que componen la actividad de restauración en el bar Mégano, se realiza la aplicación de las listas de chequeo y la evaluación de posibles inversiones.

Aplicación de las listas de chequeo

La obtención de información en la actividad de restauración mediante la aplicación de listas de chequeo, constituye una práctica efectiva en tanto facilita el proceso de evaluación en los subprocesos e indicadores asociados; ello justifica en un primer momento el estudio exhaustivo pudiendo constituir limitantes para la categorización de los procesos, aun cuando en esta actividad se verifiquen elementos de carácter obligatorio u de atención especial signadas por los manuales, normas y procedimientos vigentes por las cadenas encargadas de la explotación.

En este sentido, la autora corrobora, la correspondencia entre la NC 126:2014 y las listas de chequeo que propone el Manual de procedimientos y el Manual de gestión del grupo Iberostar. A partir de la aplicación de las listas de chequeo se detectaron los principales problemas relacionados con el cumplimiento de estándares de bebidas, donde se muestra el número mínimo exigido por tipología para bares de este tipo (ver anexo No. 14). Los requisitos evaluados en la lista de chequeo del estándar de bebidas se cumplen completamente, parcialmente o no se cumplen (ver anexo 15).

Luego de analizar los resultados se evidencian que la mayoría de las bebidas incumplen o cumplen parcialmente con el estándar establecido, un ejemplo son los rones, estos a pesar de ser una de las bebidas que más los clientes degustan, las marcas de los rones que se

ofrecen son de líneas económicas y no existe variedad de ellas, escaseando la marca Havana Club y Santiago.

Evaluación de las necesidades de inversiones

Para detectar las necesidades de inversión en el bar playa objeto de estudio es importante realizar el inventario del mobiliario y del equipamiento tecnológico y así conocer el estado técnico del existente y la necesidad de adquirir nuevos.

Luego del análisis de los resultados del inventario (ver anexo 16) se pudieron detectar los problemas siguientes:

- Inexistencia de equipamientos de la planta gastronómica para prestar un servicio de calidad.
- Necesidad de un teléfono en el bar para facilitar el proceso de comunicación.
- Deficiencia en el estado técnico de una de las máquinas de granita, lo que tributa a la lentitud en el servicio y a una baja calidad de los cocteles preparados con ellos.

Se procede a enumerar las necesidades de inversión:

1. Fabricador de hielo que asegure el completamiento o total abastecimiento diario.
2. Máquina de café que además complementa la gran demanda de agua caliente en la zona, principalmente por el mercado argentino para el mate.
3. Dispensador de agua fría, necesario por la alta temperatura y la cercanía del bar a actividades como: *aqua* gym, juegos de voleibol y clases de baile, lo que hace que la demanda en momentos del día sea alta y a su vez, esta tributa a formar los llamados cuellos de botella.
4. Máquina de granita.

El resumen del diagnóstico dirigido al servicio e infraestructura del bar playa Mégano, se presenta en el señalamiento de un conjunto de elementos internos y externos, agrupados por los ítems, a modo de facilitar el análisis realizado.

Análisis Externo: Lista Ponderada de las Oportunidades y Amenazas

Amenazas

1. Retracción del turismo internacional con incidencias negativas y fuerte incertidumbre para el sector en el ámbito internacional.
2. Recesión económica mundial, con una lenta recuperación en los principales mercados emisores con interés para este destino que se manifiesta en la disminución de los arribos de turistas al destino Cayos del noreste de Villa Clara en el año 2018.
3. Incremento de las campañas de promoción y comercialización turísticas de otros destinos consolidados y nuevos destinos emergentes potencialmente competitivos dentro de la región.
4. Expectativas cada vez más elevadas del segmento de mercado que demanda este producto que dan al traste con una Gestión enfocada a los costos y no a la calidad de los servicios.
5. Mucha agresividad en el proceso inversionista hotelero y no así en los servicios complementarios al turista en el destino con serias afectaciones e inestabilidad en el suministro de productos por parte de los proveedores.
6. Prohibición para los ciudadanos norteamericanos de viajar a Cuba, en correspondencia con su potencial como principal mercado emisor para América Latina.
7. Clientes exigentes que demandan un servicio personalizado.
8. Comercialización centralizada, con limitada autogestión del Hotel en su proceso de comercialización.

Oportunidades

1. Posicionamiento del segmento de turismo de sol y playa como modalidad.
2. Campañas de conservación y respeto al patrimonio natural bajo el precepto de sostenibilidad y conservación.
3. Recuperación de la atractividad turística y transmisión de valores e historia desde los productos gastronómicos.
4. Proximidad del destino turístico de sol y playa a ciudades con un alto valor histórico y cultural, lo que propicia las visitas a ellas, quedando en coadyuva el mejoramiento progresivo de una imagen propia de destino.

5. Posición de intercambio como unidad docente para la Universidad en la carrera de turismo y los Centros de Capacitación Turística, así como a importantes centros investigativos que se han interesado en la problemática del turismo.
6. Potenciación del desarrollo turístico en el país, así como la implementación de políticas de diversificación del producto turístico nacional y de la oferta complementaria al producto de sol y playa.
7. Favorecimiento de las inversiones extranjeras en Cuba con los lineamientos de la política económica y la nueva constitución.

Análisis Interno: Lista Ponderada de las Fortalezas y Debilidades

Debilidades

1. Poca efectividad en la gestión de ventas extra carta.
2. Insuficiencias en contenidos e información de la carta menú.
3. Insuficientes y mal estado técnico de medios tecnológicos para prestar un servicio de calidad provocando una limitada oferta.
4. Insuficientes actividades de capacitación y actualización en temas de servicio, gastronomía y bar.
5. Desigual cultura y conocimiento en idiomas (francés) relativa a otros puntos de venta.
6. Déficit o Ausencia de útiles e insumos desechables que dificultan la prestación del servicio propiciando demoras en el mismo y una marcada disminución en la calidad percibida de los clientes en las bebidas y cocteles.
7. Poca efectividad de los instrumentos de estimulación moral y material llevados a cabo por la organización que no logran los efectos para los cuales están diseñados.

Fortalezas

1. Voluntad administrativa a favor del establecimiento de estrategias y buenas prácticas insertadas en la explotación que distinguen el desarrollo integral.
2. Alto potencial y estado conservativo de la Playa que obtiene el Reconocimiento del Certificado de playa Ambiental por el CITMA.

3. Excelente accesibilidad al Bar y diseño acogedor que favorece a la afluencia de clientes dentro del hotel por su ubicación.
4. Existencia de un fuerte sentimiento de identidad y pertenencia por parte de los trabajadores, mostrando un favorable nivel de satisfacción por el trabajo en equipo de la entidad.
5. Buena imagen asociada a experiencias anteriores que instan a los clientes a estar fidelizados a la marca.
6. Adecuadas prestaciones y servicios en las palapas y tumbonas en la playa apreciado por el cliente con valoraciones aceptables de eficacia en la gestión.
7. Favorable nivel de conocimientos de los manuales de procedimientos por parte de los trabajadores y respeto por su cumplimiento.
8. Vasto almacenamiento que tributa a una adecuada preparación del bar ante los problemas de abastecimiento que presenta el hotel en ocasiones.
9. Ausencia de competidores superiores al bar playa Mégano en el hotel.

Luego de realizado el análisis interno y externo, se procede a confeccionar la matriz DAFO plasmada en el anexo 17. A partir de este análisis y combinándola con la matriz CAME se aprecia que el bar playa objeto de estudio se encuentra en el cuadrante mini – mini por lo que debe trazar una estrategia para minimizar las debilidades y amenazas, o lo que es lo mismo diseñar una estrategia de supervivencia conociendo las limitaciones que presenta el bar y tomando precauciones para que los efectos sobre el entorno interno sea mínimo.

Según el autor Moncada (2016) la estrategia de supervivencia se aplica para superar las debilidades y minimizar las amenazas, siendo una estrategia conservadora ante la incapacidad por faltas de recursos económicos y en consecuencia técnicos de competir frente a amenazas externas.

2.3.2.2 Etapa 5. Identificación y representación del proceso.

De acuerdo al proceso a tratar, se hace necesario representar de forma detallada cada uno de los pasos por los que transita el servicio según el estándar, puesto que este no se limita al servicio al cliente, este proceso va mucho más allá, dependiendo del *bartender* y de otros subprocesos complementarios, los que se pueden analizar mejor si se analizan paso a paso.

Por lo antes mencionado se representa dicho proceso para realizar un estudio más profundo desde la pre-apertura hasta las operaciones de fin de turno. El proceso no está documentado en el manual de gestión de la cadena Iberostar, pero se representa en el anexo 18; en él se definen la secuencia de pasos para su desarrollo.

La *Mise in place* (MP) se realiza antes, durante y después del servicio, es por ello que se representa en dos momentos en el diagrama de flujos. En el primer momento que se coloca MP en el diagrama de flujos se realizan entre otras acciones, las siguientes:

- Revisar el correcto funcionamiento del equipamiento tecnológico.
- Colocar las botellas en los exhibidores.
- Montar las máquinas de granita.
- Colocar los refrescos, azúcar, hierba buena y jugos en la mesa de trabajo.
- Realizar la remonta de los productos más demandados.

Asimismo, en el segundo momento en que se coloca MP en el diagrama de flujos se realizan entre otras acciones, las siguientes:

- Guardar todas las botellas, refrescos, utensilios entre otros en los lugares de almacenamiento.
- Desmontar las máquinas de granita.
- Limpiar los utensilios de trabajo.
- Colocar en el refrigerador vertical aquellos productos que lo requieran y aquellos que se necesiten para el día posterior.

En general, se aprecia que el proceso se realiza de forma correcta.

2.3.2.3 Etapa 6. Evaluación de los resultados.

Para el desarrollo de esta etapa se tiene en cuenta el análisis de los subsistemas, la aplicación de la lista de chequeo que se aplicó, la evaluación de las necesidades de inversión y la identificación de los problemas a partir de la aplicación parcial del procedimiento de de León (2011), evaluando los aspectos más relevantes que intervienen en el proceso de restauración del bar playa objeto de estudio.

Luego de todos los análisis pertinentes se realiza una valoración del proceso a través de todas las técnicas y herramientas utilizadas, llegando a los siguientes resultados:

- El bar presenta dentro de sus potencialidades una ubicación favorable, un diseño acogedor, una playa con alto potencial y estado conservativo, sin competidores superiores, con condiciones idóneas de almacenamiento y un servicio en palapas excelente.
- La máxima dirección en conjunto con la asesoría corporativa se encuentra comprometida con los procesos que se desarrollan en el bar a fin de obtener excelentes resultados.
- El bar cuenta con trabajadores comprometidos con la instalación, distinguidos por excelentes valores, con conocimientos vastos de los manuales de procedimientos que ha contribuido a la fidelización de los clientes.
- A pesar del alto valor del capital humano de la instalación, los cursos de capacitación orientados a los mismos son insuficientes, asimismo, existe un déficit en la preparación en el idioma francés.
- Además, se aprecia desmotivación de los trabajadores manifestado en inconformidades en la estimulación moral y material y en sus posibilidades de capacitación y superación personal; reflejado en las encuestas de satisfacción al cliente interno realizadas.
- En el planeamiento estratégico del hotel no se tienen en cuenta las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la instalación y no están definidas la visión del departamento y la misión y visión por áreas de trabajo; además, los valores compartidos no se encuentran a tono con la misión que define el departamento.
- Existe poca efectividad en la gestión de ventas extra carta.
- Así mismo, se incumple el estándar establecido por Iberostar tributando en el servicio y en las cartas desactualizadas, causado por la inestabilidad en el abastecimiento por parte de los proveedores y el costo reducido.
- Los útiles son insuficientes, ejemplo de ello es la ausencia de jarras de cristal y de policarbonato, cuchara mezcladora, macerador, pinzas, palas para el hielo, ceniceros, coctelera, vasos de policarbonato y dosificador de bebidas
- Al igual que los útiles son insuficientes los insumos desechables, tales como: vasos, porta vasos y servilletas.

- También existen necesidades inmediatas de inversión, como: fabricante de hielo, máquina de café, dispensador de agua fría y máquina de granita.

2.4 Conclusiones parciales

Luego de haber realizado el diagnóstico del bar playa Mégano del Hotel Iberostar Ensenachos como parte de la aplicación de un procedimiento científicamente fundamentado para el mejoramiento del proceso de restauración, se pudo arribar a las conclusiones siguientes:

1. El procedimiento seleccionado para el diagnóstico del bar playa Mégano del hotel Iberostar Ensenachos es perfectamente aplicable a la instalación, pues dotó a la investigación de una estructura y orden lógico, permitiendo obtener la información necesaria para una objetiva definición de los problemas, contribuyendo considerablemente a la búsqueda de soluciones asociadas a la mejora de los servicios gastronómicos.
2. Se logró identificar satisfactoriamente, las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, que caracterizan la situación actual del bar playa Mégano del hotel Iberostar Ensenachos, utilizando técnicas de trabajo grupal, análisis documental y observación directa.
3. El análisis matricial DAFO contribuyó al enriquecimiento y comprensión de los resultados del diagnóstico, y por tanto a una mejor aplicación práctica, ya que facilita la solución de los problemas a partir de la identificación de posibles acciones de mejora a desarrollar en el bar playa Mégano del hotel Iberostar Ensenachos objeto de estudio.
4. Los resultados del diagnóstico arrojaron que el bar playa Mégano del hotel Iberostar Ensenachos, para alcanzar el mejoramiento del proceso de servicio gastronómico de manera exitosa, deberá diseñar una estrategia de supervivencia minimizando las debilidades y amenazas.

*Capítulo 3. Plan de mejora
para el bar playa Megano*

3. CAPÍTULO 3. PLAN DE MEJORA PARA EL BAR PLAYA MÉGANO DEL HOTEL IBEROSTAR ENSENACHOS

Introducción

Luego del diagnóstico realizado en el bar playa Mégano del hotel Iberostar Ensenachos surge la necesidad de planificar acciones técnicamente fundamentadas sobre la base de las insuficiencias detectadas en los procesos y su gestión, de manera tal que se logre, con eficiencia y eficacia, revertir la situación actual en aras de mejorar los servicios de restauración y garantizar así la estandarización de los procesos y del propio servicio.

Por lo anterior abordado, el presente capítulo tiene como objetivo diseñar un plan de mejora para el bar playa Mégano del hotel Iberostar Ensenachos, sustentados en el cumplimiento de los estándares establecidos por el Corporativo de la cadena Iberostar en Cuba. Dándole continuidad al procedimiento De León (2011), se continuará en la fase 3 asociada a las estrategias de mejora, la que incluye las etapas 7 y 8, que son las relacionadas con la confección del plan de acciones y la implementación (en la presente investigación solo se considera implementación parcial).

Para el logro del objetivo propuesto en el presente capítulo se harán uso de métodos y técnicas como el análisis de documentos, análisis estadístico, observación participante y criterio de expertos.

3.1 Aplicación del procedimiento para la confección del plan de mejoras del bar playa Mégano del hotel Iberostar Ensenachos

Para la conformación del plan de mejora se aplica de forma parcial el procedimiento de de León (2011) a partir del desarrollo de la etapa siete cuyo contenido obedece a la formulación del plan de mejora atendiendo a la situación real del bar playa Mégano del hotel Iberostar Ensenachos y la etapa nueve, determinando, al mismo tiempo el sistema de control para cada una de las acciones propuestas, debido a que el plan de mejoras no se implementa solo se propone (ver anexo 3).

3.1.1 Fase 3. Estrategias de Mejora.

3.1.1.1 Etapa 7. Confección del plan de acciones.

En esta etapa se realiza un plan de acciones como sustento al plan de mejora a partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico realizado. El enfoque de mejora de la calidad en toda organización se asocia a maximizar los efectos positivos y a minimizar los efectos negativos, traducidos en requisitos de calidad, lo cual determina si el producto o servicio ofertado es capaz o no de satisfacer las necesidades de los clientes. El Plan de Mejora que propone la autora, busca contribuir a la prestación de un servicio de calidad superior al existente, acorde a los estándares establecidos por la cadena Iberostar para los bares en las playas. La base de las mejoras propuestas son los problemas detectados en el diagnóstico sustentados en las listas de chequeo y en los diferentes análisis realizados con los métodos correspondientes. El plan propuesto no será una herramienta que, de solución a todos los problemas detectados, sino que está dirigido a mejorar la calidad de los productos ofertados y el servicio ofrecido en el bar playa Mégano.

3.1.2 Fase 4. Evaluación, Control y Ajuste

3.1.2.1 Etapa 9. Determinación del sistema de control

El sistema de control de la implementación del plan de mejoras al proceso de restauración en el bar playa Mégano, posibilita actuar en consecuencia con los cambios que se produzcan, a partir de la verificación y evaluación de la puesta en marcha del plan propuesto. El sistema de control garantiza una nueva planificación de acciones dentro del área de restauración del hotel, teniendo en cuenta los factores que hayan propiciado las desviaciones y por ende el parcial cumplimiento de las estrategias y objetivos formulados.

El desarrollo de las etapas siete y nueve se representan en la tabla 2.

Tabla 2.

Plan de mejoras para el bar playa Mégano del hotel Iberostar Ensenachos

Objetivo: Contribuir a la formación de conocimientos y habilidades sobre los servicios en bares.

Debilidad o necesidad: Insuficientes actividades de capacitación y actualización en temas de servicio, gastronomía y bar. Desigual cultura y conocimiento en idiomas (francés) relativa a otros puntos de venta.

Acciones	Actividades relacionadas con el seguimiento y control
1. Establecer acciones de capacitación en consecuencia a las necesidades formativas en idioma francés que respondan al nivel de conocimiento exigido.	a. Análisis en los consejos de dirección sobre el tema de formación profesional.
2. Programar encuentros con especialistas de servicio y gastronomía para la actualización en cuanto a tendencias actuales de la coctelería nacional e internacional.	b. Estimulación de los vínculos universidad, proveedores, CCT – entidad y con ello el fortalecimiento de investigaciones asociadas al banco de problemas.
3. Coordinar exposiciones con proveedores como Havana Club y Cuba Ron para actualización de la cartera de productos dispuestos para la comercialización.	c. Discusión en el departamento lo relacionado a las no conformidades encontradas durante las visitas realizadas al bar.
4. Incorporar al sistema de trabajo una mayor frecuencia de visitas sistemáticas durante la operación en el bar que verifiquen la calidad del servicio.	

Impacto en el proceso: Incremento de las capacidades intelectuales y profesionales de los recursos humanos.

Fecha de cumplimiento: Tercer trimestre del año 2019

Responsable: Maître y Dpto. de RRHH

Objetivos: Elevar la capacidad instalada del equipamiento gastronómico y mantener indicadores de funcionamiento adecuados en toda la tecnología del bar.

Debilidad o necesidad: Insuficientes y mal estado técnico de medios tecnológicos para prestar un servicio de calidad.

Acciones correctivas	Actividades relacionadas con el seguimiento y control
1. Exigir por el cumplimiento de los contratos con los proveedores Bucanero S.A y Coracán S.A, por mora en sus obligaciones en el mantenimiento del equipamiento.	a. Chequeo del estado tecnológico y de las acciones de mantenimiento al equipamiento en explotación.
2. Ejecutar acciones de mantenimiento preventivo, para contribuir a sostener el estado óptimo del equipamiento.	b. Supervisión de las acciones de mantenimiento preventivo y su efectividad.
3. Tramitar listado de equipamientos necesarios en la prestación de los servicios gastronómicos del bar, para su licitación en el plan de inversiones según corresponda.	

Impacto en el proceso: Estado óptimo de la tecnología como soporte al servicio gastronómico.

Fecha de cumplimiento: Permanente.

Responsable: Departamento jurídico, jefe de SS.TT y Director.

Objetivo: Contribuir al establecimiento de los paradigmas a seguir en el proceso con una perspectiva estratégica.

Debilidad o necesidad: No están definidas la misión y la visión por áreas de trabajo; además, los valores compartidos no se encuentran a tono con la misión y visión.

Acciones correctivas	Actividades relacionadas con el seguimiento y control

-
1. Redefinir la misión del departamento de Alimentos y Bebidas del hotel Iberostar Ensenachos.
 2. Definir la visión del departamento de Alimentos y Bebidas del hotel Iberostar Ensenachos atendiendo a una proyección de 5 años.
 3. Definir los valores compartidos del departamento de Alimentos y Bebidas en correspondencia con la misión y visión elaborada.
- a. Verificación de la correspondencia entre la misión definida y el encargo dispuesto por el grupo Iberostar que responda a la pregunta ¿Qué es hoy la organización?, considerando los siguientes aspectos:
 - Descripción de lo que la organización hace.
 - Para quién está dirigido el esfuerzo.
 - Presentación de la particularidad, lo singular de la organización, el factor diferencial.
 - b. Chequeo de la correspondencia entre la visión y la misión que responda a la pregunta ¿A dónde queremos llegar?, ¿Qué mercados se quieren alcanzar? y ¿Qué productos y servicios van a ser ofrecidos?
 - c. Aseguramiento de la publicación, lectura e interiorización consciente de la misión, visión y valores compartidos definidos por la organización, en correspondencia con los objetivos desarrollados en las áreas de trabajo.

Impacto en el proceso: Trabajadores identificados y comprometidos por el logro de los objetivos trazados y el mejoramiento del servicio gastronómico.

Fecha de cumplimiento: Tercer trimestre de 2019.

Responsable: Maître, especialista de calidad y director.

Objetivos: Disponer del aseguramiento material en tiempo, calidad y cantidad para la ejecución de los servicios gastronómicos en el bar playa Mégano.

Debilidad o necesidad: Déficit o Ausencia de útiles e insumos desechables que dificultan la prestación del servicio.

Afectaciones e inestabilidad en el suministro de productos por parte de los proveedores.

Acciones correctivas

Actividades relacionadas con el seguimiento y control

- | | |
|--|---|
| 1. Exigir por el cumplimiento de los acuerdos formalmente fundamentados en los contratos con los actuales proveedores. | a. Aplicación del sistema de evaluación de los proveedores actuales y futuros en atención al cumplimiento de las cláusulas establecidas en los contratos. |
| 2. Perfeccionar el pronóstico de la demanda de materias primas requeridas según el modelo de gestión de inventarios establecido. | b. Evaluación periódica del estándar de bebidas exigido por Iberostar a través de la lista de chequeo. |

Impacto en el proceso: Cumplimiento de las exigencias de los clientes en cuanto a rapidez, calidad y variedad de la oferta.

Fecha de cumplimiento: Tercer trimestre de 2019.

Responsable: Maître y jefe de compras.

Objetivos: Trasmitir al cliente información del producto e identidad corporativa convirtiéndolas en instrumentos de ventas.

Debilidad o necesidad: Poca efectividad en la gestión de ventas extra carta.

Insuficiencias en contenidos e información de la carta menú.

Acciones correctivas

Actividades relacionadas con el seguimiento y control

- | | |
|---|---|
| 1. Rediseñar cartas menú que respondan a los inventarios, a las técnicas de merchandising, así como al estándar establecido por el grupo Iberostar. | a. Verificación por los especialistas de la correspondencia entre la carta menú y los productos dispuestos al servicio. |
| 2. Aplicar técnicas de merchandising que provoquen las ventas por impulso, enfocándose en aquellos clientes que son consumidores de productos de alto estándar. | |

Impacto en el proceso: Mejoramiento de la gestión de ventas y consumo intencionado.

Fecha de cumplimiento: Tercer trimestre de 2019.

Responsable: Maître y capitán del bar.

Objetivos: Elevar la calidad en la gestión de los servicios gastronómicos sustentados en la atención a los trabajadores.

Debilidad o necesidad: Poca efectividad de los instrumentos de estimulación moral y material llevados a cabo por la organización que no logran los efectos para los cuales están diseñados.

Acciones correctivas

Actividades relacionadas con el seguimiento y control

- | | |
|--|---|
| 1. Sistematizar programas de manejo y estimulación en la organización que atiendan las actividades y procesos de emulación, estimulación y atención al hombre. | a. Verificación y apoyo a los planes de trabajo del área de alimentos y bebidas que contemplen actividades y convienen al reconocimiento de trabajadores y colectivos destacados. |
| 2. Promover la participación en proyectos de inclusión social y desarrollo local que promulgue la consolidación de valores. | |

Impacto en el proceso: Mejoramiento en el indicador satisfacción del cliente interno, externo y del proceso de servicio gastronómico del bar playa Mégano.

Fecha de cumplimiento: Tercer trimestre de 2019.

Responsable: Maître, especialista de RR.HH y director.

3.2 Validación del Plan de Mejoras

En este espacio se describen los resultados de la aplicación del criterio de expertos a partir de la obtención de juicios valorativos sobre la validez del plan propuesto para el bar playa Mégano, acorde a los estándares establecidos, como una solución al problema de investigación planteado. Además, es necesaria la validación de estas acciones a partir del criterio de expertos, ya que la implementación del procedimiento depende considerablemente del factor tiempo.

Para la selección de los expertos debe tenerse en cuenta que estos sean especialistas de la práctica hotelera y dirección de la actividad turística para ofrecer criterios desde diferentes puntos de vista pero que, a su vez, se complementen. Se considera experto, a aquella persona que posee un conocimiento profundo de la tarea o actividad que será objeto de análisis y valoración y, además, posee una vasta experiencia en el sector turístico.

Para aplicar el juicio de expertos como parte de la validación del plan de mejora se implementan una serie de pasos definidos a partir de la adecuación del criterio de Arquer (2006), realizado por Martínez, *et. al.* (2009), quedando conformado por la secuencia de una serie de pasos, los que se mencionan a continuación:

3.2.1 Paso 1. Definir los elementos que serán evaluados por los expertos.

Los expertos deben evaluar una serie de elementos con relación al plan propuesto, los cuales se mencionan a continuación:

1. Contextualización: las acciones propuestas en el plan de mejoras se encuentran relacionadas y a tono con la problemática a resolver.
2. Pertinencia: las acciones propuestas en el plan de mejoras se caracterizan por la actualidad y son posible su aplicación.
3. Aplicabilidad: las acciones propuestas en el plan de mejoras se pueden poner en práctica sin elementos que lo impidan.
4. Continuidad: las acciones propuestas en el plan de mejoras están diseñadas para realizarles un seguimiento periódico.
5. Factibilidad: se cuenta con los recursos necesarios para llevar a cabo el plan de mejora propuesto.

6. Carácter integrador: las acciones propuestas en el plan de mejoras dan solución a todas las deficiencias detectadas en el diagnóstico.
7. Racionalidad: las acciones propuestas en el plan de mejoras son coherentes a la situación del hotel y los recursos que posee.
8. Beneficios: las acciones propuestas en el plan de mejoras contribuirán en un corto periodo de tiempo a mejorar el servicio que se presta en el bar playa Mégano y a la satisfacción de los clientes que visitan la instalación.

3.2.2 Paso 2. Diseñar un instrumento de validación para aplicar a los expertos.

Para realizar la validación fue confeccionado por la autora un instrumento (ver anexo 19), en el cual se analizan las características del plan propuesto, las cuales deben ser evaluadas en una escala de Linker, facilitando de este modo un mayor nivel de precisión, donde uno (1) significa el mayor grado de desacuerdo y cinco (5) la mayor correspondencia con los aspectos a evaluar y el plan en su totalidad. Los aspectos a evaluar por los expertos acerca del Plan de Mejora propuesto, son:

1. Claridad y precisión
2. Pertinencia
3. Aplicabilidad
4. Contribución a la solución del problema investigado
5. Correspondencia con las normas y regulaciones vigentes
6. Contribución a elevar la calidad de los productos y servicios que ofrece el bar

3.2.3 Paso 3. Calcular el número de expertos.

Para calcular el número de expertos se utilizó la expresión [1]:

$$Ne = \frac{p(1-p)k}{l^2} \quad [1]$$

Donde:

Ne: número de expertos.

l: nivel de precisión que expresa la discrepancia o variabilidad que muestra el grupo en general (0.005 – 0.10).

p: porcentaje de error que como promedio se tolera en el juicio de los expertos (0.01-0.5)

k: constante cuyo valor está asociado al nivel de confianza.

(1- α)	(1- α) k
0.90	2.6896
0.95	3.8416
0.99	6.6564

Para el caso bajo estudio se estableció un nivel de confianza

$$(1-\alpha) = 0.99 \text{ para } k = 6.6564$$

Una proporción estimada de error

$$(p) = 0.01$$

Un nivel de precisión

$$(l) = \pm 0.10$$

Al sustituir los valores en la ecuación para calcular el número de expertos se obtiene como resultado:

$$N_e = 6.589836$$

Por lo cual es necesario determinar la selección de siete (7) expertos.

3.2.4 Paso 4. Definir las características que deben reunir los expertos.

Los requisitos o características que deben presentar los expertos a seleccionar para la validación del plan de mejoramiento propuesto son:

- Prestigio y profesionalidad reconocidos en la sociedad.
- Capacidad de análisis.
- Relación laboral, docente o práctica con la actividad de hotelería y restauración turística.
- Tener como mínimo 5 años de experiencia en la actividad de gestión de restauración hotelera.
- Disposición de colaborar en el desarrollo de la investigación.

(Vera, 2014)

3.2.5 Paso 5. Seleccionar a los expertos que se utilizarán para emitir su juicio.

Luego de determinar el número de expertos necesarios para validar el plan de mejoramiento propuesto, así como las características que se considera deben reunir y el coeficiente de competencia de los mismos (ver anexo 20) (de León, 2011) se seleccionaron los expertos (ver anexo 21).

3.2.6 Paso 6. Aplicar el instrumento para obtener el juicio de expertos.

El instrumento diseñado fue aplicado a los expertos seleccionados y la opinión de los expertos analizada, señala que todos ubican sus respuestas en las casillas De acuerdo y Muy de acuerdo.

3.2.7 Paso 7. Calcular la consistencia entre los expertos a través del coeficiente de concordancia de Kendall.

H0: No existe concordancia entre el juicio de los expertos.

H1: Existe concordancia entre el juicio de los expertos.

En el estadígrafo Kendall W, el coeficiente W ofrece el valor que posibilita decidir el nivel de concordancia entre los jueces. El valor W oscila entre cero (0) y uno (1). El valor 1 significa una concordancia total de juicios, y el valor 0 un desacuerdo total; obviamente lo deseado es la tendencia a uno, considerando la posibilidad de realizar nuevas rondas si en la primera no se alcanza la significación en la concordancia. El modelo de esta prueba estadística responde a la expresión [2]:

$$W = \frac{12 * S}{K^2 * (N^3 - N)} \quad [2]$$

Donde:

K: número de conjuntos de rango (número de expertos o jueces).

N: número de factores o características que reciben el orden.

S: suma de los cuadrados de las desviaciones observadas de la media de Rj, que se calcula mediante la expresión [3]:

$$S = \sum_{j=1}^N \left[R_j - \frac{\sum_{j=1}^N R_j}{N} \right]^2 \quad [3]$$

Donde:

R_j: Suma de rangos asociados a cada entidad (factores o características que se desean ordenar) Para muestras pequeñas (N ≤ 7), caso de estudio

RC: Si S ≥ S*, entonces se rechaza H₀ que indica que existe coincidencia casual en el criterio de los expertos.

S*: Valor tabulado de Friedman

Como resultado del cálculo del coeficiente W de Kendall se obtuvo W = 0.95 y al ser S* = 0.5, entonces

RC: W ≥ 0.5

Por tanto, se demuestra que existe alta concordancia en el criterio de los expertos.

Verificar si existe coincidencia casual en el criterio de los expertos, no constituye uno de los pasos definidos por Martínez et al., 2009; pero se aplica por su factibilidad mediante la Prueba Chi-Cuadrado.

H₀: Existe coincidencia casual en el criterio de los expertos.

H₁: No existe coincidencia casual en el criterio de los expertos.

El modelo de esta prueba estadística dado que el número de características es ocho (mayor que siete) responde a la siguiente expresión [4]:

$$X^2 = K (N - 1) \quad [4]$$

Dando como resultados:

$$X^2 = 49$$

RC: $X^2 \geq X^2_{\alpha; N-1}$

Asumiendo un nivel de confianza del 99% y con [N-1] características = 7

$$X^2_{\alpha; N-1} = 22.16$$

$$X^2 = 49$$

$$49 \geq 22.16$$

Por lo tanto, se obtiene como resultado que no existe coincidencia casual entre los expertos, por lo cual se llega a la conclusión de que existe fuerte consistencia entre ellos. Por esta razón, se afirma que a partir de la aplicación del instrumento de validación se obtienen los siguientes **resultados**:

La opinión de los expertos confirma entonces que el Plan de Mejora propuesto por la investigadora manifiesta con claridad y precisión sus acciones; es pertinente y aplicable a las condiciones que presenta el departamento de Alimentos y Bebidas actualmente, contribuye a dar solución a todos los procesos diagnosticados, se encuentra en correspondencia con las normas y regulaciones vigentes y contribuye a elevar la calidad de los productos y servicios que ofrece el bar playa Mégano.

A partir de estos resultados se puede afirmar entonces que la hipótesis: si se elabora un plan de mejora al proceso de servicio gastronómico para el bar playa Mégano del hotel Iberostar Ensenachos, la entidad dispondrá de una herramienta técnicamente fundamentada en función de satisfacer las expectativas de los clientes, ha sido demostrada.

3.3 Conclusiones parciales

Luego de proponer el plan de mejoras para el bar playa Mégano del hotel Iberostar Ensenachos se puede concluir:

1. Los resultados del diagnóstico realizado permitieron diseñar un plan de mejoras del proceso en el servicio gastronómico para el bar playa Mégano del hotel Iberostar Ensenachos, contribuyendo a satisfacer las expectativas de los clientes.
2. El plan de mejora diseñado responde a las deficiencias detectadas en el diagnóstico realizado a dicha área y proporciona un conjunto de acciones que contribuyen a una mejor gestión del proceso de restauración en el bar objeto de estudio.
3. El juicio de expertos en cuanto a la evaluación del plan de mejoras propuesto permitió corroborar la hipótesis planteada en la investigación reflejando la claridad, pertinencia, aplicabilidad entre otros del plan confeccionado.

Conclusiones

CONCLUSIONES

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

1. Los fundamentos teórico-metodológicos analizados a partir de la revisión y análisis crítico de la bibliografía temática permitieron profundizar en las definiciones, clasificaciones y tendencias actuales de los bares, destacándose el papel de los estándares de calidad como vía principal para lograr la satisfacción del cliente; así como los planes de acciones como instrumento para la mejora continua de la calidad en bares.
2. El diagnóstico realizado para conocer la situación actual del bar playa mégano del hotel Iberostar Ensenachos mostró la necesidad de tomar decisiones para solucionar las deficiencias detectadas, adaptar sus procesos a los estándares de la cadena Iberostar y mejorar así, la calidad de los productos y servicios que ofrece el bar playa Mégano para satisfacer las expectativas de los clientes.
3. El plan de mejora propuesto contribuye a la mejora del proceso en el servicio gastronómico, propone el camino a recorrer para el óptimo funcionamiento del bar y por consiguiente lograr un producto de calidad que satisfaga las expectativas de los clientes.
4. La validación del Plan de Mejora propuesto mediante el criterio de expertos manifiesta la viabilidad y aplicación contextual de la propuesta en el marco del proceso de búsqueda de soluciones al problema que da pie a la presente investigación.

Recomendaciones

RECOMENDACIONES

Al término de la presente investigación se proponen las siguientes recomendaciones:

1. Presentar el plan de mejora propuesto para el bar playa Mégano al departamento de alimentos y bebidas del hotel Iberostar Ensenachos y consejo de dirección para su aprobación y correspondientes valoraciones afín de su futura implementación.
2. Proponer a la Delegación Gaviota Centro, las acciones de mejoras propuestas con la finalidad de generalizar los resultados a otras instalaciones hoteleras, cuyas condiciones sean similares y en consecuencia puedan ser resueltas.

Bibliografia

BIBLIOGRAFÍA

- ¿Cuántos turistas hay en todo el mundo? (15 de enero de 2018). *El país*. Recuperado de: https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://elpais.com/economia/2018/01/15/actualidad/1516021839_540690.amp.html&ved=2ahUKEwj9pJi_pLvgAhVmc98KHZ4YAsQQFjABegQIDhAF&usg=AOvVaw0hiXq-wPA2mjVr_1GL2A1H&cf=1. Consultado el: 26 de enero del 2019.
- ACN, Asociación de Cantineros de Cuba. (2017). *Asociación de Cantineros de Cuba: la más antigua del mundo*. Recuperado de: <http://www.acn.cu/curiosidades/29537-asociacion-de-cantineros-de-cuba-la-mas-antigua-del-mundo-video>. Consultado el: 20 de marzo del 2019.
- Acosta, A. (2002). *Recursos Humanos en Empresas de Turismo y Hostelería*. España, Madrid: Pearson Educación, S.A.
- Alba, Y. (2010). *Propuesta de Plan de Mejora para las actividades de Restauración del Hotel Villa La Granjita* (tesis de pregrado). Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Santa Clara, Cuba.
- Alzate, F. (9 de mayo, 2012). *¿Cómo elaborar listas de chequeo?* Recuperado de: <http://www.iso9001-calidad-total.com/como-elaborar-listas-de-chequeo>. Consultado el: 11 de febrero del 2019.
- Amaro, G. A. y Ortiz, C. V. (2015). *Propuesta para la creación de un bar tipo americano en la ciudad de Chiclayo* (tesis de pregrado). Administración Hotelera y de servicios turísticos, Chiclayo, Perú.
- Amaro, R. (2018). *Inversión extranjera y comercio exterior en Cuba*. Cubadebate. Recuperado de: <http://www.cubadedate.cu/inversion-extranjera>. Consultado el: 25 de abril de 2019.
- Amozarrain, M. (1999). *La Gestión por Procesos*. España: Mondragón.
- Amozarrain, M. y Trischler, W. (1998). *La Gestión por Procesos*. España: Mondragón.
- Anfuso, G., Williams, A. T., Cabrera, J. A. & Pranzini, E. (2014). Coastal scenic assessment and tourism management in western Cuba. *Tourism Management*, (42), 307-320.

Aragón, N. (2009). *Memorias para un curso de Gestión de la Calidad*. Recuperado de: http://scholar.google.com/cu/scholar?q=related:wFg1FAQJqmMJ:scholar.google.com/&scioq=%22memorias+para+un+curso+de+gesti%C3%B3n+de+la+calidad%22&hl=es&as_sdt=0,5. Consultado el: 5 de febrero del 2019.

Aurel, M., Simina, A. & Titu, S. (2016). Measuring Service quality in Tourism Industry. *ScienceDirect*, 221, 294 – 301.

Carbonell, B. (2019). *ISQ Turística. Implantación y mantenimiento de Sistemas de Calidad*. Recuperado de: https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://www.isq-turistica.com/sectores-tur%25C3%25ADsticos/restaurantes-bares/&ved=2ahUKEwizhtG_zKzgAhUquVvKkHa2DAh8QFjAAegQIARAB&usg=AOvVaw1YzXhHHigat_9K9yvllKnE. Consultado el: 5 de febrero del 2019.

Carrobello, C. (23 de mayo, 2017). Cuando el orden regresa a la playa. *Bohemia*. Recuperado de: <http://bohemia.cu/medio-ambiente/2017/05/cuando-el-orden-regresa-a-la-playa>. Consultado el: 26 de enero del 2019.

Casares, A. (2014). *Plan de mejora para el Restaurante Buffet Caibarién en el hotel Meliá Las Dunas* (tesis de pregrado). Licenciatura en Turismo, Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, Santa Clara, Cuba.

Chavez, K. (2015). Definición sobre lista de chequeo. Recuperado de: http://prezi.com/m/dhmoh9mv_z8l/definicion-sobre-lista-de-chequeo. Consultado el: 20 de abril de 2019.

CITMA, Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente. (11 de julio, 1997). *Decreto Ley 212*. Recuperado de: <http://www.medioambiente.cu/legislacion/DL-212.htm>. Consultado el: 26 de enero del 2019.

CITMA, Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente. (1997). *Ley No. 81 del Medio Ambiente*.

Clercín, A. S. (2017). *Análisis del impacto del Programa Moderniza en la calidad de servicio de hoteles en la ciudad de Guanajuato* (tesis de maestría). Universidad de Guanajuato, Guanajuato, México.

- Cohen, A. (2015). Brando. Recuperado de: <http://www.conexionbrando.com/1610622>. Consultado el: 26 de enero del 2019.
- Cuba prevé arribo de cinco millones de turistas foráneos en 2019 (20 de diciembre de 2018). *Prensa Latina*. Recuperado de: <http://cubasi.cu/cubasi-noticias-cuba-mundo-ultima-hora/item/86787-cuba-preve-arribo-de-cinco-millones-de-turistas-foraneos-en-2019>. Consultado el: 11 de febrero del 2019.
- Dacosta, J. (1993). *Diccionario de Turismo y Hotelería*. Venezuela: Panapo.
- 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). Licenciatura en Turismo, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Santa Clara, Cuba.
- De Rus, G. y Carmelo, L. (1997). Economía del Turismo, un panorama. *Economía Aplicada*.
- Fabregat, P. R. y Reyes, E. (2005). Barman a la medida. Ciudad de La Habana.
- Farrell, C. (2015). *Bartending is an art form, it is not just about pulling pints and never has been.* Recuperado de: <http://www.google.com/amp/s/www.thejournal.ie/readme/bartender-art-form-2495420-dec2015/%3famp=1>. Consultado el: 20 de marzo del 2019.
- Fernández, N. (2009). *Diplomado de gestión de los eventos*. Escuela de Hotelería y Turismo, Camagüey.
- Figueredo, R.M. y Rozo, E. (2002). *Gestión y desarrollo turístico regional* (tesis de pregrado). Universidad Externado de Colombia, Bogotá.
- Figuerola, M. (1990). *Teoría Económica del Turismo*. Madrid: Alianza S.A.
- Fuentes. J. (2012). Plan de mejora para el proceso de servicio gastronómico de la unidad Dinos Pizza Salón Juvenil. Sucursal Extrahotelera Palmares (tesis de pregrado). Licenciatura en Turismo, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Santa Clara, Cuba.
- Gallego, J. F. (2017). En el Año Internacional del Turismo Sostenible para el Desarrollo. Conferencia llevada a cabo en el FITCuba 2017, Holguín, Cuba.

- Gallo, C. (2017). *¿Qué que es el ciclo PHVA? Su importancia e impacto en las organizaciones*. Recuperado de: <http://heliflycolombia.com/blog/que-es-el-ciclo-phva-su-importanci-e-impacto-en-las-organizaciones/>. Consultado el: 5 de febrero del 2019.
- García, F., García, P. y Gil, M. (2008). *Operaciones básicas y servicio en bar y cafetería*. Madrid, España: Paraninfo Cengage Learning.
- Gaviota S.A, Grupo de Turismo Villa Clara. (22 de marzo, 2019). *Resultados en redes sociales hasta el 22 de marzo de 2019*.
- Gobierno del Principado de Asturias, consejería de empleo industria y turismo. (2016)., *Informe de resultados sector turismo hotelería y restauración*. Recuperado de: <http://movil.asturias.es/portal/site/webasturias>. Consultado el: 30 de marzo de 2019.
- Gómez, L. (2017). *Plan de Mejora en restaurantes especializados del Hotel Meliá Buenavista para su categorización The Level* (tesis de pregrado). Licenciatura en Turismo, Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, Santa Clara, Cuba.
- González, A. (18 diciembre, 2017). Cuba y Estados Unidos: principales avances y retrocesos a tres años del 17 D. *Granma*. Recuperado de: <http://www.granma.cu/mundo/2017-12-18/cuba-y-estados-unidos-principales-avances-y-retrocesos-a-tres-anos-del-17-d-18-12-2017-00-12-48>. Consultado el: 25 de abril de 2019.
- González, L. (2002). *El Enfoque de Procesos*. Recuperado de: [http://www.uh.cu/centros/ceec/Enfoque de procesos](http://www.uh.cu/centros/ceec/Enfoque%20de%20procesos). Consultado el: 30 de abril del 2019.
- Gustavo, A. (2018). *Tendencias 2018 en el bar*. Recuperado de: <http://adrianagibbs.com/tendencias-2018-en-el-bar/>. Consultado el: 5 de febrero del 2019.
- Hernández, A. y Medina, A. (2009). Criterios para la elaboración de mapas de procesos. Particularidades para el sector de la salud. *Ingeniería Industrial*, 1.
- Herrera Rodríguez, E. (2016). *Estrategia para la venta de vinos extra carta en el bar de vinos Coffe and Wine del hotel Playa Cayo Santa María* (tesis de pregrado). Licenciatura en Turismo, Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, Santa Clara, Cuba.

IBA, *International bartender Association*. (2011) Bar y Coctelería. Recuperado de: <http://www.monografias.com/docs/Bar-y-cocteleria-P3Z4ZXYZMZ>. Consultado el: 30 de abril de 2019.

Iberostar Hotels and Resorts. (2001 - 2002). *Manual de Operaciones de Iberostar*.

Iberostar Hotels and Resorts. (2001 - 2002). *Manual de Procedimiento*.

Iberostar Hotels and Resorts. (2017). *Manual bares y restaurantes*.

Katsigris, C. y Porter, M. (1991). *The bar and the Beverage Book*. New York: Van Nostrand Reinhold.

Kempadoo, K. (1999). *Sun, SEX, and Gold: Tourism and sex work in the caribbean*. United States of America: Rowman & littlefield.

Kid, E. (2011). *Diseño de un plan de mejoras para la gestión logística del proceso de restauración del Hotel "La Unión" en Cienfuegos* (tesis de pregrado). Licenciatura en Turismo, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Santa Clara, Cuba.

Laó, P. (23 de abril, 2011). *Chiringuitos en la playa de Matalascaña: perspectivas de los usuarios*. Recuperado de: <https://idus.us.es/xmlui/bitstream/handle/11441/52991/lao-ramos.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Consultado el: 26 de enero del 2019.

Larousse, Diccionario gastronómico. (2019). *Concepto de bar*. Recuperado de: <http://laroussecocina.mx/palabra/bar>. Consultado el: 30 de abril de 2019.

López, O. (2014). *El mundo de los bares* (trabajo de grado de Metodología del Trabajo Intellectual). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Perú.

Lupe, R., Peñate, O., y Suárez, I. (2016). *El turismo: fuente de financiamiento para el desarrollo en Cuba*. Recuperado de: <http://retos.mes.edu.cu/index.php/retojs/article/view/218/191>. Consultado el: 26 de enero del 2019.

Machado, F. (2009). *Plan de acciones para mejorar la gestión del área de los servicios gastronómicos en el hotel Los Caneyes* (tesis de pregrado). Licenciatura en Turismo, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Santa Clara, Cuba.

- Manez, R. (2018). *Como hacer un análisis DAFO en una empresa*. Recuperado de: <http://www.rubenmanez.com/como-hacer-analisis-dafo-empresa> Consultado el: 20 de abril del 2019.
- Marcjanna, A. & Samuel, K. (1998). Service quality and tourism. *Travel Research*. Recuperado de: <http://doi.org/10.1177/004728759803700110>. Consultado el: 30 de marzo del 2019.
- Marrero, M. (2019). Información sobre la situación actual y perspectiva del turismo cubano, a los estudiantes de la Licenciatura en Turismo. Conferencia llevada a cabo en la Universidad Martha Abreu de Las Villas, Santa Clara, Villa Clara.
- Martín, R. (2003). *Manual de Teoría y Práctica del Turismo*. Universidad de La Habana, La Habana.
- Martínez García, Y. (23 de marzo, 2018). Turismo cubano: seguro y en ascenso. *Granma*. Recuperado de: <http://www.granma.cu/cuba/2018-03-23/turismo-cubano-seguro-y-en-ascenso-23-03-2018-12-03-42>. Consultado el: 11 de febrero de 2019.
- Martínez, C., Moya, Y. y González, B. (2009). *Administración exitosa del área de alimentos y bebidas*. Recuperado de: <http://www.gerenciadehoteles.com/200804221009/articulos/serviciosalimentarios/administración-exitosa-del-area-de-alimentos-y-bebidas.html>. Consultado el: 25 de abril de 2019.
- Martínez, L. (14 de octubre, 2018). Turismo e inversión extranjera, fundamentales para la economía cubana. *Granma*.
- Martínez, M. (2010). *El diagnóstico en la investigación*. Recuperado de: <https://www.monografias.com/trabajos96/diagnostico-investigacion/diagnostico-investigacion.shtml>. Consultado el: 28 de febrero del 2019.
- Medina, A., Nogueira, D., Hernández, R. y Hernández, G. (2004). *Propuesta para la mejora de los procesos con enfoque logístico y hacia la calidad. Diccionario y Mapa de Actividades para la Gestión Hotelera* (tesis de maestría). Universidad de Matanzas, Cuba.

- Mena, M. G. (2015). *La mixología y su impacto en el desarrollo del turismo de entretenimiento en la provincia de tungurahua* (tesis de pregrado). Licenciatura en Turismo, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Santa Clara, Cuba.
- Moncada, J. (2016). *Estrategias empresariales en un modelo de procesos de negocio para aumentar la rentabilidad y garantizar la permanencia en el mercado de una compañía*, (tesis de pregrado). Universidad Militar Nueva Granada.
- Mora, J. R. (2002). Gestión clínica por procesos: mapa de procesos de enfermería en centros de salud. *Administración Sanitaria*, 21 (6). Recuperado de: <http://www.dinarte.es/ras/ras21/pdf/09%20adm%20y%20gest%204.pdf>. Consultado el: 30 de abril del 2019.
- Morales, V. y Hernández, A., (2004). La calidad y su gestión. *Buenos Aires*, (76). Recuperado de: <http://www.efdeportes.com>. Consultado el: 14 de febrero del 2019.
- Morocho, D. H. (2017). *Proyecto de Inversión para la implementación de la franquicia Rosso bar para el cantón Catamayo, provincia de Loja* (tesis de pregrado). Administración de Empresas, Universidad Nacional de Loja, Ecuador.
- Muñoz, R. A. (2009). *Procedimiento para la gestión del proceso de restauración en pequeños hoteles de tránsito, categoría tres estrellas* (tesis de maestría). Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Santa Clara, Cuba.
- Murphy J., (2013). *The Principles and Practice of Bar and Beverage Management*. Inglaterra: Goodfellow Publishers Ltd. Recuperado de: <http://arrow.dit.ie/cgi/viewcontent.cgi?article=1008&context=tschafbk>. Consultado el 5 de febrero del 2019.
- Norma Cubana 126, (2014). Tourist industry. Requirements for the classification by category of tourist restaurants. Restoration activity. II Edición.
- OMT, Organización mundial de turismo. (2018). *Panorama OMT del turismo internacional*. Recuperado de: <http://www.e-unwto.org>. Consultado el: 25 de abril de 2019.
- OMT, Organización Mundial del Turismo. (2019). Las llegadas de turistas internacionales suman 1 400 millones dos años antes de las previsiones (PR. 19003). Recuperado de: <http://www2.unwto.org/es/press-release/2019-01-21/las-llegadas-de-turistas->

internacionales-suman-1400-millones-dos-anos-antes. Consultado el: 26 de enero del 2019.

Ortiz, F. G., Ortiz, P. P. G., y Muela, M. G. (2016). *Operaciones básicas y servicios en bar y cafetería*. Ediciones Paraninfo, SA.

Parra, E. (2011). Diseño de mobiliario (mueble bar, taburete y sofá) para ambientes contemporáneos privados y sociales (tesis de pregrado). Universidad nacional de Loja, Ecuador.

Patto, S. (2014). La Cuestión del Diagnóstico en Psicología. *Ciencia Nuestra*, 15. Recuperado de: http://issuu.com/colegiodepsicologoscordoba/docs/revista_de_psicologia_la-cuestion_del_diagnostico_en_psicologia. Consultado el: 5 de marzo de 2019.

PCC, Partido Comunista de Cuba. (2017). Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución. La Habana.

Peña, L. B. (2010). Proyecto de Indagación. La Revisión Bibliográfica. Recuperado de: https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://www.javeriana.edu.co/prin/sites/default/files/La_revision_bibliografica.mayo_.2010.pdf&ved=2ahUKEwjWm-u28JjgAhUlna0KHSV0AekQFjANegQIBBAB&usq=AOvVaw1f9P7dB1UjglQPqLtTsHNk&cshid=1548967411715. Consultado el: 26 de enero del 2019.

Pérez, A. (6 de mayo, 2018). FITCuba 2018, una de las mejores de la historia. *Granma*. Recuperado de: <http://www.granma.cu/cuba/2018/-05-06/fitcuba-2018-una-de-las-mejores-de-la-historia-06-05-2018-15-05-27>. Consultado el: 5 de marzo de 2019.

Pérez, L. (2009). *The impact of the global financial and economic crisis on Cuba*. Recuperado de: <http://www.ascecuba.org/c/wp-content/uploads/2014/p9/v19-perez.pdf&ved=2ahUKEwi7h9q3zaLiAhXD11kKHYvKBIsQFjAAegQIAxAB&usq=AOvVaw3cQCVx6foogLFpaD0bDYut>. Consultado el: 25 de abril de 2019.

Portocarrero, S. E. y Sánchez, P. (2016). *Propuesta de estrategia de mercado de servicio para empresas turísticas de la IV región* (tesis de pregrado). Licenciatura en Turismo. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua, Nicaragua.

- Puig, M. (15 de enero, 2018). Tourism and poverty alleviation: an approach from the perspective of emerging destinations within the framework of the 2030 Agenda. *Tourist Investigations*, (15), p. 17.
- Ramos, A. (1995). Hacia la calidad total: *La difusión de las normas ISO de la serie 9000 en la industria argentina*. Recuperado de: <https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/9700/LCbueL149.pdf?sequence=1>. Consultado el: 5 de febrero del 2019.
- Retis, Y. I. (2014). *Estándares de Calidad y Gestión de calidad*. Recuperado de: <http://prezi.com/m/qrzueve2dacn/estandares-de-calidad-y-gestion-de-calidad/>. Consultado el: 26 de febrero del 2019.
- Reyes, I. (2013). *Plan de mejora para el proceso de restauración en el hotel Villa La Granjita* (tesis de pregrado). Licenciatura en Turismo, Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, Santa Clara, Cuba.
- Riquelme, M. (2015). *Las 5 fuerzas de Porter – Clave para el éxito*. Recuperado de: <http://www.5fuerzasdeporter.com>. Consultado el: 25 de abril de 2019.
- Rodríguez, R. (2000). *Introducción al Turismo*. La Habana, Cuba.
- Rodríguez, Y. (2009). *Procedimiento para la gestión de ventas de vino en restaurantes que presten servicios al turismo* (tesis de pregrado). Licenciatura en Turismo, Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, Santa Clara, Cuba.
- Roteta, A. J. (2009). *Los costos de mesa Buffet*. Recuperado de: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2011c/1002/1002.zip>. Consultado el: 26 de enero del 2019.
- Sabadell, E. (2011). *Valores de empresa*. Simposio llevado a cabo en el 50è aniversari CentreMental.Lúrgic.
- Sosa, Y. (2012). *Plan de Mejora del proceso de restauración para el Lobby Bar El Colibrí del Hotel La Laguna* (tesis de pregrado). Licenciatura en Turismo, Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, Santa Clara, Cuba.

Vega, J. (2016). *Calidad del servicio y lealtad del cliente de los bares del Cantón Baños, provincia de Tungurahua* (tesis de pregrado). Universidad de Tungurahua. Ecuador.

Vera, D. C. (2014). *Plan de Mejora tecnológica para los servicios de Alimentos y Bebidas del restaurante Buffet Internacional hotel Meliá Las Dunas* (tesis de pregrado). Licenciatura en Turismo, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Santa Clara, Cuba.

Zaratiegui, J. R. (1999). La gestión por procesos: Su papel e importancia. *Economía Industrial*, 330, Pp. 83.

Zhen, E. (2009). *Procedimiento general para el proceso de capacitación y desarrollo en instalaciones turísticas* (tesis de maestría). Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Santa Clara, Cuba.

Anexos

ANEXOS

Anexo 1. Análisis del concepto Turismo

Autor	Año	Fuente	Concepto
Bormann	1930	Rodríguez Ricardo (2000)	Turismo es el conjunto de los viajes, cuyo objeto es el placer o por motivos comerciales, profesionales u otros análogos y durante los cuales la ausencia de la residencia habitual es temporal. No son turismo los viajes realizados para trasladarse al lugar de trabajo.
Kurt Krapf y Walter Hunziker	1942	Rodríguez Ricardo (2000)	Turismo es el conjunto de las relaciones y fenómenos producidos por el desplazamiento y permanencia de personas fuera de su lugar de domicilio, en tanto que dichos desplazamientos y permanencia no estén motivados por una actividad lucrativa.
Smith	1987	De Rus y Carmelo (1997)	Conjunto de iniciativas empresariales que suministran los bienes y servicios consumidos por los turistas.
Manuel Figueroa Palomo	1990	Teoría Económica del Turismo	Turismo es el conjunto de las relaciones y fenómenos producidos por el desplazamiento y permanencia de personas fuera de su lugar habitual de residencia, en tanto que dichos desplazamientos y permanencia no estén motivados por una actividad lucrativa principal, permanente o temporal.
Dacosta	1993	Diccionario de Turismo y Hotelería	Cualquier tipo de viaje de una persona fuera de su lugar de residencia fija por más de 24 horas y menos de un año, generalmente con fines de recreación o disfrute y muchas veces a más de un destino turístico.

Rodríguez	2000	Introducción al Turismo	El turismo comporta el desplazamiento temporal de personas fuera de su lugar habitual de residencia, con propósitos no remunerables.
Weaver y Oppermann	2000	Figueredo y Rozo (2002)	El conjunto de relaciones entre turistas, empresarios, entidades del gobierno en el origen y el destino, comunidades receptoras, instituciones educativas, organizaciones no gubernamentales, y entre los procesos de atracción, transportación, alojamiento, y administración de esos turistas y visitantes.
Martín	2003	Manual de Teoría y Práctica del Turismo	Conjunto de fenómenos y relaciones económicas, psico-sociológicas 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.
Fernández	2009	Diplomado de gestión de los eventos, Escuela de Hotelería y Turismo, Camagüey	El turismo es una actividad muy compleja en la que intervienen diferentes entidades, empresas, organizaciones y los gobiernos tanto en el lugar visitado como en el emisor, estableciéndose así múltiples relaciones formales e informales en diferentes momentos y lugares.

Fuente: Elaboración propia

Anexo 2. Análisis del concepto bar

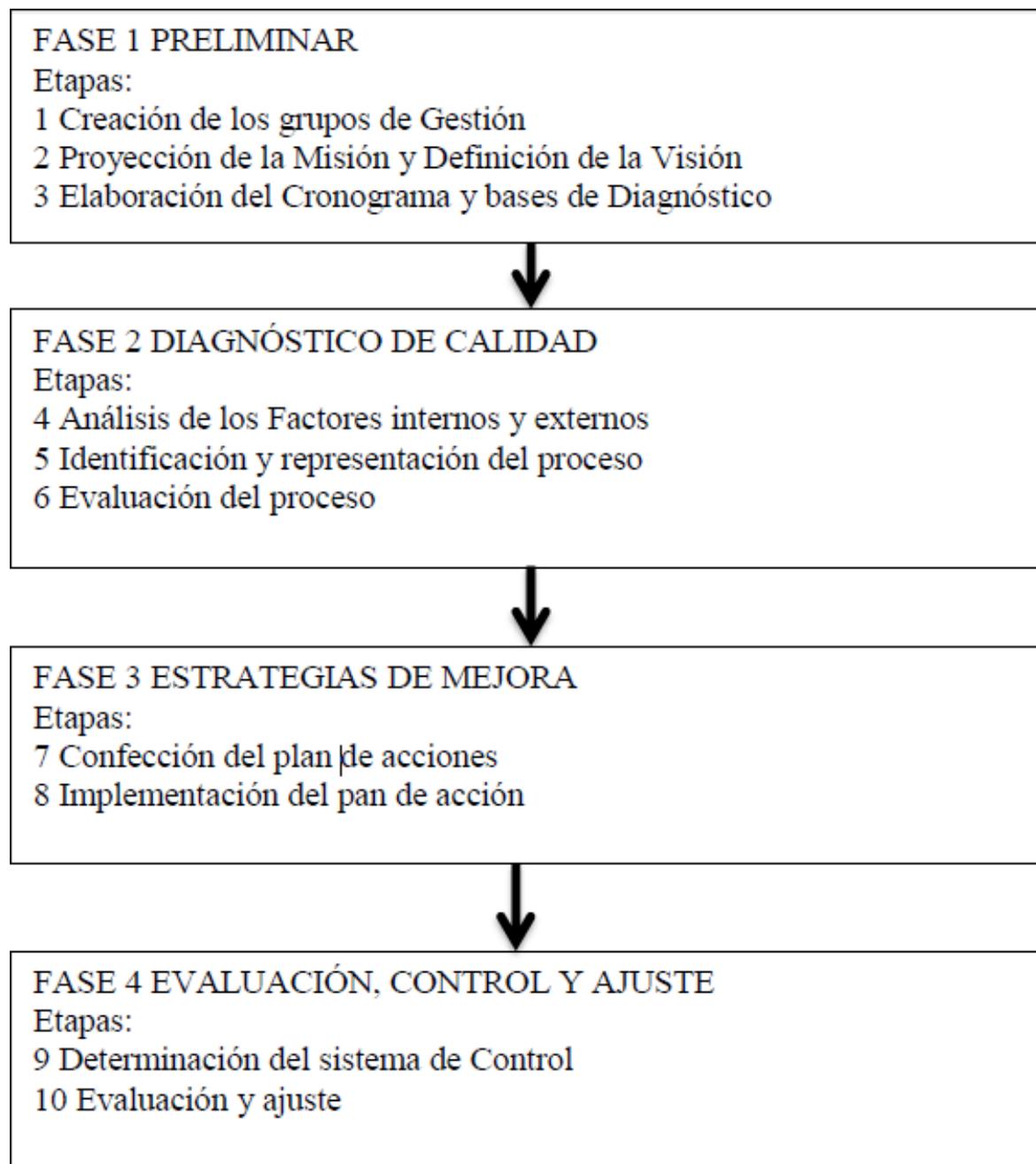
Autor	Año	Fuente	Concepto
García y Gil	2004	Morocho, 2017	Establecimientos para el servicio de bebidas desde barra o mostrador.
Parra	2011	Diseño de mobiliario (mueble bar, taburete y sofá) para ambientes contemporáneos privados y sociales.	Puede ser desde una pequeña mesa móvil de servicio hasta todo un espacio destinado únicamente para ese fin con barra y bodega de vinos.
Morales	2012	Morocho, 2017	Sitio de encuentro donde las personas de diversas clases sociales interactúan puntos de vista, frecuentan asuntos de negocios, temas culturales o simplemente pasan un momento relajado, se consumen bebidas alcohólicas y no alcohólicas acompañadas de algún bocadillo.
IBA	2011	Bar y coctelería	El Bar es un lugar, ambiente o establecimiento de recreación espiritual dedicado al expendio y servicio de bebidas alcohólicas y no alcohólicas, así como otros productos con fines lucrativos o comerciales.
Gobierno Principado de Asturias	2016	Informe de resultados: Sector turismo hotelería y restauración 2016	Establecimiento que responden a la cultura tradicional de un país, que disponen de una oferta, adecuadamente ambientados y caracterizados y constan de instalaciones y equipamientos idóneos para el mantenimiento.
Forteza y Miriam	2008	Vega (2016).	Establecimientos con una barra que se encuentra en la parte inferior del

mostrador, donde los clientes descansan sus pies mientras disfrutan de su bebida, sentados en altos bancos que les permiten alcanzar sin dificultad la superficie del mostrador; además la variedad de bebidas es muy extensa.”

Diccionario gastronómico	2019	El pequeño Larousse gastronomique en español, Concepto de bar	Establecimiento donde se sirven bebidas alcohólicas y donde, en principio, se consume de pie (o sentado en un taburete alto) delante de una barra
-----------------------------	------	--	--

Fuente: Elaboración propia

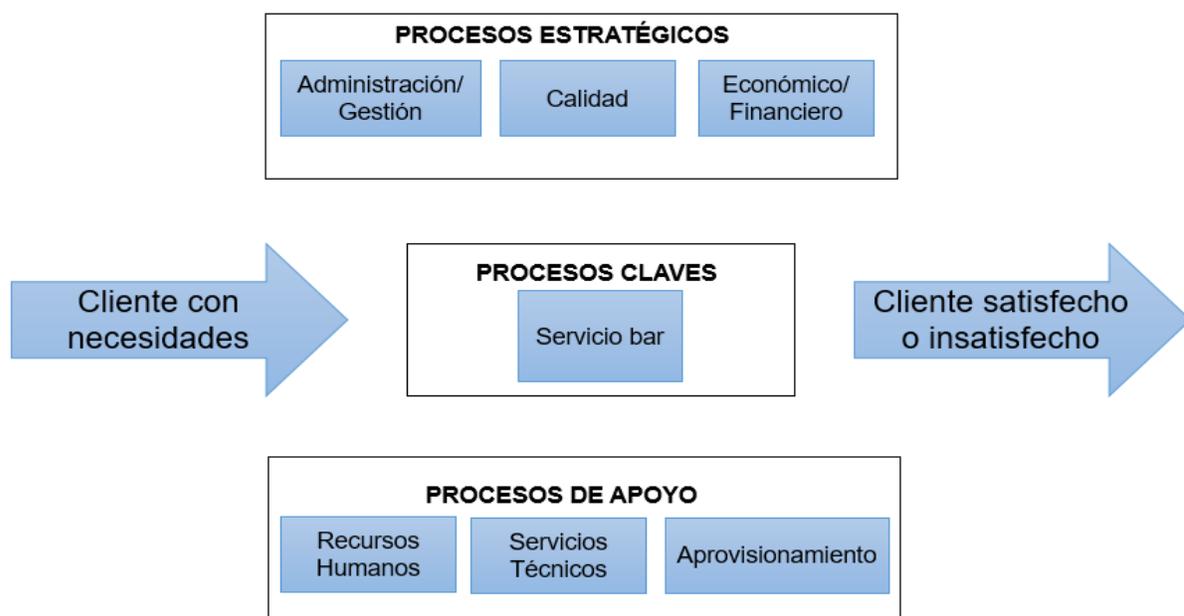
Anexo 3. Procedimiento para la gestión de la calidad en el proceso de restauración.



Fuente: Procedimiento para la gestión de la calidad en el proceso de restauración.

Aplicación en el hotel Villa la Granjita. (De León, 2011).

Anexo 4: Mapa de proceso de restauración en el bar playa Mégano



Fuente: Elaboración propia.

Anexo 5: Grupo de expertos para la realización del diagnóstico del bar playa Mégano.

No.	Nombre y apellidos	Responsabilidad que desempeña	Experiencia laboral
1	Ana Hernández Hernández	Especialista en Gestión de la Calidad	6 años
2	Noel Luis Escalante Bermúdez	Jefe del departamento Alimentos y Bebidas	11 años
3	Ariel Hernández López	Especialista del departamento de Alimentos y Bebidas	8 años
4	Franklin Fulgencio Báez.	Asesor del departamento de Alimentos y Bebidas.	7 años
5	Camilo Ernesto González Espinosa	Capitán de Servicios Gastronómicos	10 años
6	Yordany de León Rodríguez	Profesor del Departamento de Estudios Turísticos (UCLV)	11 años

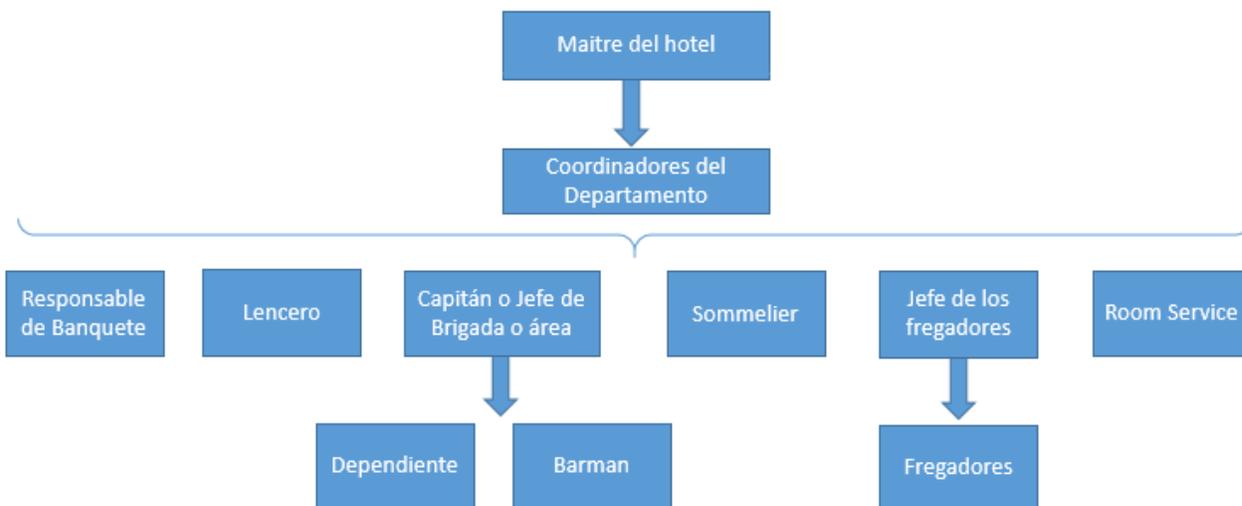
Fuente: Elaboración propia.

Anexo 6: Cronograma con las actividades a desarrollar para la realización del diagnóstico y el período de su cumplimiento.

No.	Actividades	Fecha de cumplimiento		
		1 – 6 Marzo	8 – 30 Marzo	1–30 Abril
1	Búsqueda bibliográfica sobre el tema de diagnóstico.	X		
2	Confección de la lista de chequeo.	X		
3	Creación del grupo de diagnóstico.	X		
4	Recopilación de toda la información.		X	
5	Confección del diagnóstico.		X	X
6	Aplicación de las listas de chequeo y análisis de los resultados			X

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 7: Organigrama del Departamento de Alimentos y Bebidas del hotel Iberostar Ensenachos.



Fuente: Elaboración propia.

Anexo 8: Modelo de encuestas del Grupo Iberostar.

Ayúdenos a mejorar

Help us to improve
Helfen Sie uns, den Service zu verbessern

Nº Habitación (opcional)
Room number (optional) / Zimmernummer (Wahlweise):

País de residencia
Country of residence / Land des Wohnortes:

Código postal
Post code / Postleitzahl (PLZ):

Por favor, introduzca su edad
Please enter your age / Bitte tragen Sie ihr Alter ein: Años
Years / Jahre

Sexo
Gender / Geschlecht: Hombre / Man / Mann Mujer / Woman / Frau




Muy Bien
Very good
Sehr gut


Bien
Good
Gut


Mal
Poor
Schlecht

- #### 1. Recepción

Reception
Rezeption

Sugerencias / Suggestions / Vorschläge
- #### 2. Limpieza habitación

Room cleaning
Zimmerreinigung

Sugerencias / Suggestions / Vorschläge
- #### 3. Cocina

Meals
Küche

Sugerencias / Suggestions / Vorschläge
- #### 4. Servicio comedor

Dining room service
Bedienung im Restaurant

Sugerencias / Suggestions / Vorschläge
- #### 5. Servicio bar

Bar service
Bedienung in der Bar

Sugerencias / Suggestions / Vorschläge
- #### 6. Animación

Entertainment
Unterhaltung

Sugerencias / Suggestions / Vorschläge
- #### 7. Otros servicios

Other services
Sonstige Leistungen

Sugerencias / Suggestions / Vorschläge
- #### 8. Amabilidad del personal

Staff kindness
Freundlichkeit des personals

Sugerencias / Suggestions / Vorschläge
- #### 9. Valoración global de su estancia

General rating
Allgemeine Bewertung Ihres Aufenthalts

Sugerencias / Suggestions / Vorschläge
- #### 10. Valoración relación calidad-precio

Value for money
Bewertung Preis-Leistungsverhältnis

Sugerencias / Suggestions / Vorschläge

1. ¿Es su primera estancia en este hotel?
Is it your first time in this hotel?
Ist es ihr erster Aufenthalt in diesem Hotel?

SI / Yes / Ja
No / No / Nein
2. ¿Se ha alojado anteriormente en otros hoteles Iberostar?
Have you ever stayed at other Iberostar hotels before?
Haben Sie früher schon einmal in anderen Iberostar Hotels gewohnt?

SI / Yes / Ja
No / No / Nein

Aprox. ¿Cuántas veces? / Approximately how many times? / Wie oft ungefähr?
3. ¿Recomendaría este hotel?
Would you recommend this hotel?
Würden Sie dieses Hotel weiterempfehlen?

SI / Yes / Ja
No / No / Nein
4. Ha viajado / You travel / Sie reisen

Solo / Single / Allein Familia / Family / Familie
Pareja / Partner / Partner Grupo / Group / Gruppe
5. ¿Dónde reservó sus vacaciones (viaje)?
Where did you book your holiday? / Wo haben Sie Ihre Reise gebucht?

Agencia de viaje tradicional / Traditional travel agency / Herkömmliches Reisebüro
iberostar.com

Agencia de viaje on-line / Online travel agency / Internet-Reisebüro
Otros / Others / Andere
6. ¿Se informó en alguna de las siguientes webs antes de realizar su reserva? (Indique cuales)
Did you get information from any of the following websites before booking your room? (If so, please indicate which ones)
Haben Sie sich anhand einer der nachfolgend genannten Webseiten informiert, bevor Sie gebucht haben? (Bitte Webseiten angeben)

	1. Iberostar.com <input type="checkbox"/>
	2. Tripadvisor <input type="checkbox"/>
	3. Holidaycheck <input type="checkbox"/>
	4. Booking <input type="checkbox"/>
	5. MyHotel.de <input type="checkbox"/>
	6. Expedia <input type="checkbox"/>
7. ¿Con cuántos meses de antelación realizó su reserva?
How long in advance did you book your trip (months)?
Wie viele Monate im Voraus haben Sie Ihre Reise gebucht?

	-1 <input type="checkbox"/>
	1-2 <input type="checkbox"/>
	2-3 <input type="checkbox"/>
	+3 <input type="checkbox"/>
8. ¿Qué motivó su viaje?
What was the reason why you booked your trip?
Aus welchem Grund haben Sie Ihre Reise gebucht?

Vacaciones / Holidays / Urlaub <input type="checkbox"/>	Deportes / Sport <input type="checkbox"/>
Escapada / Short break / Kurztripp <input type="checkbox"/>	Luna de miel / Honeymoon / Flitterwochen <input type="checkbox"/>
Spa / Wellness <input type="checkbox"/>	Viaje de empresa / Business trip / Geschäftsreise <input type="checkbox"/>
9. ¿Cuántas veces suele viajar al año por vacaciones?
How often do you go on holidays per year?
Wie oft fahren Sie in der Regel pro Jahr in den Urlaub?

	1 <input type="checkbox"/>
	2 <input type="checkbox"/>
	3 <input type="checkbox"/>
	+3 <input type="checkbox"/>
10. ¿Cuál/es son sus principales periodos en que toma vacaciones durante el año?
What are the periods in the year when you are the most likely to take a vacation?
Zu welchen Jahreszeiten hauptsächlich machen Sie im Laufe eines Jahres Urlaub?

Verano / Summer / Sommer

Semana Santa / Easter week / Ostern

Navidad / Christmas / Weihnachten

Puentes/Fines de semana / Long weekends/Weekends / Brückentage/Wochenenden

Vacaciones escolares / School vacations / Schulferien

Fiestas nacionales / National holidays / An landesweiten Feiertagen
11. ¿Cómo conoció Iberostar?
How did you know Iberostar? / Wie wurden Sie auf Iberostar aufmerksam?

iberostar.com

Catálogo / Brochure / Katalog

Agencia de viaje / Travel agency / Im Reisebüro

Amigos / Friends / Freunde

Internet

Otros / Others / Andere

"L.O. 15/1999: Si Ud. proporciona datos que permitan identificarle, serán tratados por IBEROSTAR HOTELS Y APARTAMENTOS S.L. para fines estadísticos y mejora de la calidad, y serán tratados y comunicados conforme las opciones y los fines señalados en la hoja de check in. Podrá ejercer sus derechos de acceso, rectificación, cancelación y oposición, ante Customer Services, C/General Riera 154, 07010 Palma, España."

"Organic Law 15/1999 (LOPD): This survey is anonymous unless you provide information that allows you to be identified (such as your room number), in which case it will be received by IBEROSTAR HOTELS Y APARTAMENTOS S.L. for purposes of statistics and quality improvements. Depending on the options chosen and the purposes noted in the check-in sheet, this information may be included in the file of users of the Iberostar brand as well as shared with Visit Us, Inc. for commercial purposes, if applicable. You may exercise your rights of access, rectification, cancellation and opposition with Customer Services, C/General Riera 154, 07010 Palma de Mallorca, Spain."

"Verfassungsgesetz 15/1999 (LOPD, spanisches Datenschutzgesetz): Diese Umfrage erfolgt anonym, sofern Sie keine Angaben machen, die eine Identifizierung ermöglichen (z.B. Ihre Zimmernummer). In diesem Fall werden die Angaben von IBEROSTAR HOTELS Y APARTAMENTOS S.L. für statistische Zwecke und zur Qualitätsverbesserung angenommen. Entsprechend den auf dem Anmeldebogen beim Check-in gewählten Optionen und den gekennzeichneten Zwecken können diese Angaben in die Kundendatenbank der Marke Iberostar aufgenommen sowie gegebenenfalls an Visit Us, Inc. zu kommerziellen Zwecken übermittelt werden. Sie können Ihr Recht auf Einsicht, Berichtigung, Löschung und Anfechtung ausüben, indem Sie sich an den Kundenservice, C/General Riera 154, 07010 Palma de Mallorca, Spanien wenden."



www.grupoges.es

H32 

Fuente: Manual de gestión del Grupo Iberostar.

Anexo 9: Resumen de los resultados de las encuestas de satisfacción para el servicio en los bares

Fecha de las encuestas aplicadas	Por ciento de clientes repitentes	Principales mercados encuestados	Edad de clientes encuestados	Del 0 al 10, ¿en qué escala recomienda al hotel?	¿Se ha alojado anteriormente en un hotel de Iberostar?	¿Cómo conoció Iberostar?	Resultados del servicio en bares	Resultados respecto a las demás áreas
10 – 01	42 %	Canadá (247), Argentina (48), Polonia (10) y otros	Mayormente clientes entre 41 y 50 años	El 30 % lo recomendó de 10 puntos	Resultados superiores: 47.1 % - No	Mayormente por AAVV o catálogos (37.8 %), seguidos por la recomendación de otra persona (23.7 %)	MB - 295 B - 49 M - 1 + 3 Mejor respecto a enero del 2018	Fue la única área con resultados satisfactorios.
25 – 01	51.4 %	Canadá (311), Argentina (31), Venezuela (7) y otros	Mayormente clientes entre 51 y 60 años	El 41.5 % lo recomendó de 10 puntos	Resultados superiores: 37.1 % - Sí	Mayormente por AAVV o catálogos (37.1 %), seguidos por la	MB - 319 B - 66 M - 5 - 3 Peor respecto a	Considerada una de las áreas con peores resultados.

						recomendación de otra persona y a través de las web de viajes (22.7 %)	enero del 2018	
19 – 02	48.7 %	Canadá (233), Argentina (23), Francia (16) y otros	Mayormente clientes entre 51 y 60 años	El 24 % lo recomendó de 10 puntos	Resultados superiores: 39.9 % - Sí	Mayormente por AAVV o catálogos (40.9 %), seguidos por la recomendación de otra persona (21.8 %)	MB - 285 B - 76 M – 12 - 12 Peor respecto a febrero del 2018	A pesar del deterioro de los resultados presentados de modo general, el servicio en bares no fue de los más significativos.

Fuente: Hotel Iberostar Ensenachos.

Anexo 10: Bebidas extra carta ofrecidas en el bar playa Mégano del hotel Iberostar Ensenachos.

Descripción	Precio costo	Precio de venta
Sprite de limón	0.50	1.40
Bebida Energizante Red Bull	1.80	4.70
Cerveza Heineken botella	0.60	1.70
Refresco coca cola 355 ml	0.60	1.40
Agua natural Panna	0.90	2.30
Agua mineral gaseada San Pellegrino	0.80	2.00
Agua Tónica MG 275 ml	1.00	2.60
Caneca Añejo Especial Havana Club	1.66	2.50
Caneca Añejo Reserva Havana Club	1.88	2.60
Ron Santiago Carta Blanca 350 ml	1.26	2.00
Ron Santiago Añejo 350 ml	1.26	2.30

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 11: Inventario de útiles del bar playa Mégano en el Hotel Iberostar Ensenachos.

No.	Descripción	Cantidad	Condiciones
1	Jarra de policarbonato 1.8 L	3	Suficiente
2	Jarra de cristal 750ml	1	Insuficiente
3	Cuchara mezcladora	1	Insuficiente
4	Macerador	1	Insuficiente
5	Pinza para el hielo	1	Insuficiente
6	Pinza para el hielo dentada	1	Insuficiente
7	Pala para el hielo de acero inoxidable	1	Insuficiente
8	Cenicero de agua	2	Insuficiente
9	Porta servilletas	2	Suficiente
10	Bandeja circular de acero inoxidable	5	Suficiente
11	Coctelera	1	Insuficiente
12	Vaso de policarbonato	20	Insuficiente
13	Porta Condimentos	1	Suficiente
14	Porta pajas	2	Innecesario
15	Palillero	2	Suficiente
16	Cenicero bicolor	2	Insuficiente
17	Pomo plástico con pico 1 L	3	Suficiente
18	Salero pimentero	2	Suficiente
19	Dosificador de bebidas	1	Insuficiente

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 12: Modelo de encuesta de satisfacción laboral.

Estimado trabajador: teniendo en cuenta la importancia de su satisfacción laboral en nuestra entidad, le solicitamos que conteste la siguiente encuesta, la que tiene carácter de anónima y en el que solo debe informar su área de trabajo.

Área de trabajo:

I. Responda colocando un X en la casilla que represente su Estado de Satisfacción con respecto a los indicadores de la columna denominada INDICADOR.

Indicador	Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Algo Insatisfecho	Indiferente	Algo Satisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho
1 Salario							
2 Funciones laborales que realizo							
3 Posibilidad de capacitación y superación personal							
4 Relaciones con mi jefe							
5 Posibilidad de participar en las decisiones del centro							
6 Relaciones con mis compañeros							
7 Participación que tengo en la definición de los objetivos del trabajo							
8 Sistema de estimulación moral							
9 Método de dirección de mi jefe inmediato							
10 Método de dirección de los jefes superiores							

- 11 Condiciones físicas de trabajo
 - 2 Medidas de seguridad e higiene
 - 13 Cantidad de información que recibo
 - 14 Calidad de la información que recibo
 - 15 Sistema de estimulación moral
 - 16 Canales de comunicación que se utilizan para hacer llegar la información
-

II. Si tuviera la oportunidad, ¿se trasladaría de su centro de trabajo?

Sí ___ Es indiferente ___ No___

¿Por qué?:

Fuente: Hotel Iberostar Ensenachos.

Anexo 13: Resultados de la aplicación de la encuesta de satisfacción laboral

Indicador	Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Algo Insatisfecho	Indiferente	Algo Satisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho
1 Salario	1	5					
2 Funciones laborales que realizo		1	4			1	
3 Posibilidad de capacitación y superación personal	3	2		1			
4 Relaciones con mi jefe	1	3		1	1		
5 Posibilidad de participar en las decisiones del centro			5	1			
6 Relaciones con mis compañeros						2	4
7 Participación que tengo en la definición de los objetivos del trabajo		2	3	1			
8 Sistema de estimulación moral	5			1			
9 Método de dirección de mi jefe inmediato	1	1	3	1			
1 Método de dirección de los jefes superiores	1	1	1	1	2		
0							
1 Condiciones físicas de trabajo	6						
1							
2 Medidas de seguridad e higiene	1	2	2	1			
1 Cantidad de información que recibo				1	2	3	
3							

1	Calidad de la información que recibo	2	3	1
4				
1	Sistema de estimulación moral	5	1	
5				
1	Canales de comunicación que se utilizan para	5	1	
6	hacer llegar la información			

II. Si tuviera la oportunidad, ¿se trasladaría de su centro de trabajo? Sí ___ Es indiferente ___ No (6)

Comentarios

-Porque solo sería cambiar de lugar y los problemas serían los mismos.

-Porque cambiar de centro no es la solución.

-Porque no se resuelven los problemas si cambio de centro

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 14: Estándar para bares playa.

Bebidas	Cantidad
Aperitivos	4 tipos
Whisky	4 tipos (3 de marca y 1 línea económica)
Brandy - Cognac	5 tipos (3 de marca y 2 línea económica)
Tequila	3 tipos (1 de marca y 2 línea económica)
Vodka	4 tipos (2 de marca y 2 línea económica)
Ginebra	3 tipos (1 de marca y 2 línea económica)
Rones	5 marcas (una de ellas Havana Club en las diferentes variantes, hasta Añejo 7 Años, incluyendo la marca Santiago),
Aguardientes	1 tipo
Crema y Licores	13 tipos de licores y 1 crema
Cocteles	13 variedades, siempre al menos 4 no alcohólicos
Cervezas	Dispensada (2 tipos)
Jugos	5 tipos (3 cítricos)
Refrescos	Cola, limón, naranja, mate, dietéticos, malta (cubanos e importados)
Aguas	Natural, carbonatada y tónica (cubanas e importadas)
Vinos	2 tintos, 2 blancos, 2 rosados, 1 sidra y 1 espumoso
Leche	Leche fluida

Fuente: Manual de gestión del Grupo Iberostar.

Anexo 15: Resultados de la lista de chequeo aplicada para verificar el cumplimiento del estándar de bebidas

Bebidas	Cantidad	Cumplimiento		
		Incumplimiento	Parcial Cumplimiento	Cumplimiento
Aperitivos	4 tipos			X
Whisky	4 tipos (3 de marca y 1 línea económica)		X	
Brandy - Cognac	5 tipos (3 de marca y 2 línea económica)	X		
Tequila	3 tipos (1 de marca y 2 línea económica)			X
Vodka	4 tipos (2 de marca y 2 línea económica)		X	
Ginebra	3 tipos (1 de marca y 2 línea económica)		X	
Rones	5 marcas (una de ellas Havana Club en las diferentes variantes, hasta Añejo 7 Años, incluyendo la marca Santiago),	X		
Aguardientes	1 tipo			X
Crema y Licores	13 tipos de licores y 1 crema		X	
Cocteles	13 variedades, siempre al menos 4 no alcohólicos			X
Cervezas	Dispensada (2 tipos)	X		
Jugos	5 tipos (3 cítricos)	X		
Refrescos	Cola, limón, naranja, mate, dietéticos, malta (cubanos e importados)	X		
Aguas	Natural, carbonatada y tónica (cubanas e importadas)		X	
Vinos	2 tintos, 2 blancos, 2 rosados, 1 sidra y 1 espumoso	X		
Leche	Leche fluida			X

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 16: Inventario del mobiliario y equipamiento tecnológico del bar playa Mégano en el Hotel Iberostar Ensenachos.

No.	Descripción	Cantidad	Condiciones
1	Lector de DVD marca Samsung	1	Buen estado técnico
2	Dispensador de cerveza.	1	Buen estado técnico
3	Mueble refrigerado de 2 puertas	1	Buen estado técnico
4	Máquina de Granita	2	Una se encuentra en malas condiciones y la otra en buen estado técnico
5	Licuadaora 1 L	2	Buen estado técnico
6	Triturador de hielo	1	Buen estado técnico
7	Teléfono	1	No funciona
8	Banquetas	10	Suficiente
9	Estante con entrepaños	1	Suficiente

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 17: Matriz DAFO

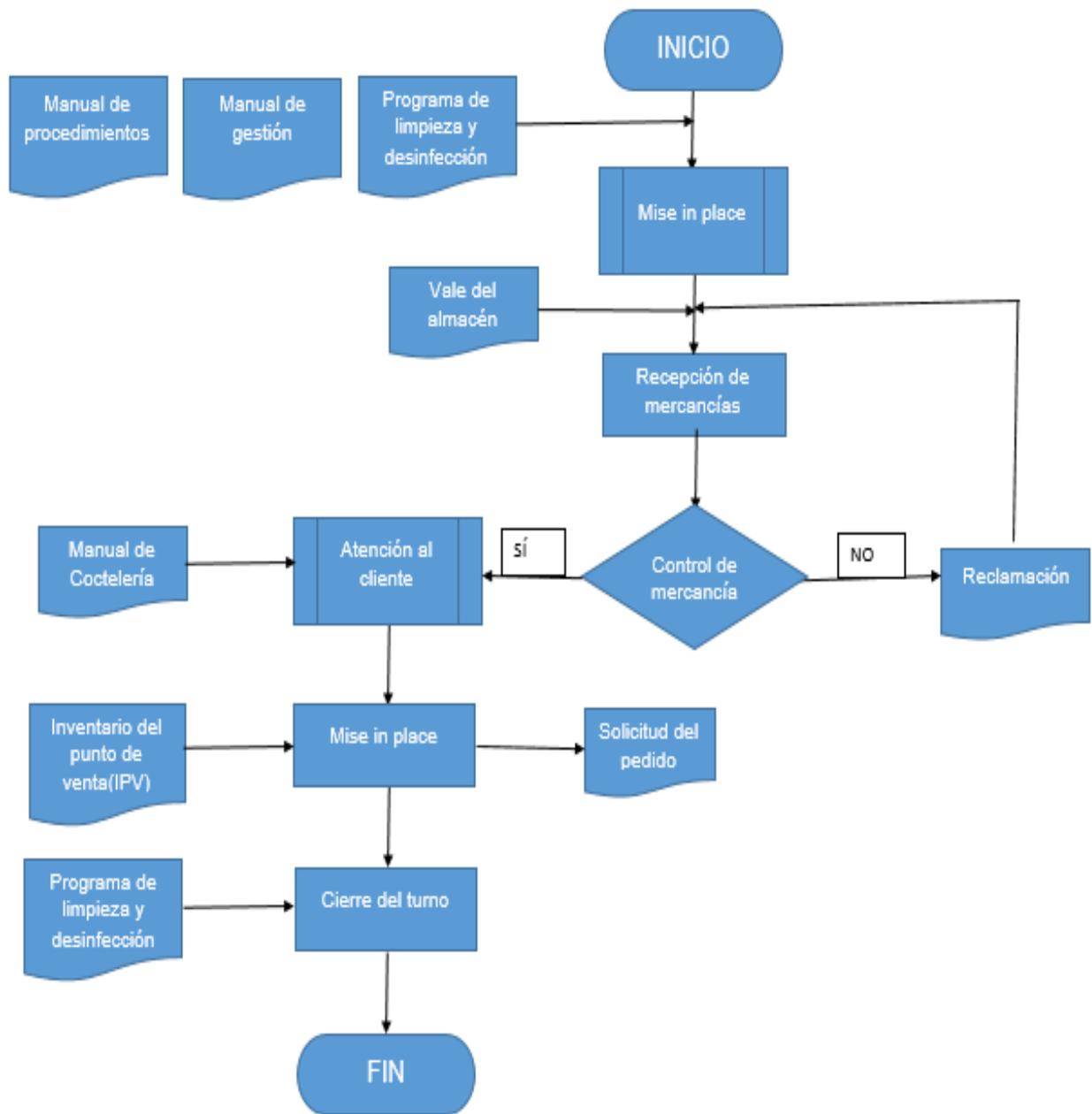
	Oportunidades									Amenazas								
	No.	1	2	3	4	5	6	7	T	1	2	3	4	5	6	7	8	T
Fortalezas	1	5	5	4	5	5	-	-	24	-	-	-	3	-	-	-	3	6
	2	5	5	-	-	-	-	-	10	-	1	-	1	-	-	3	-	5
	3	-	-	3	-	-	3	3	9	-	1	3	3	-	-	4	-	11
	4	-	-	3	-	3	1	-	7	-	-	-	4	4	-	5	-	13
	5	4	3	-	4	-	4	3	18	-	3	4	5	5	-	5	2	24
	6	5	3	1	-	-	-	1	10	-	-	4	4	4	-	4	-	16
	7	4	-	3	3	-	-	-	10	-	-	3	3	3	-	5	2	16
	8	-	-	-	-	-	-	1	1	-	3	-	5	5	-	3	-	16
	9	-	-	-	-	-	1	1	2	-	-	-	1	1	-	3	-	5
	T	23	16	14	12	8	9	9	91	-	8	14	29	22	-	32	7	112
Debilidades	1	3	-	-	-	-	3	1	7	3	3	1	1	-	3	1	3	15
	2	-	-	3	-	-	1	1	5	-	-	1	5	5	-	5	1	17
	3	-	-	-	-	-	4	4	8	-	3	1	5	5	-	4	2	20
	4	3	-	5	-	5	4	4	21	-	-	4	4	1	-	5	1	15
	5	4	-	5	3	5	3	3	23	-	-	5	4	1	-	5	1	16
	6	-	-	-	-	-	3	3	6	-	3	1	5	5	-	5	3	22
	7	-	-	4	-	3	1	3	11	-	-	3	5	5	-	5	2	20
	T	10	-	17	3	13	19	19	81	3	9	16	29	22	3	30	13	125

Leyenda

1. Impacto muy bajo
2. Impacto bajo
3. Impacto moderado
4. Impacto alto
5. Impacto muy alto

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 18: Proceso de restauración para bares. Diagrama de flujos.



Fuente: Elaboración propia.

Anexo 19: Instrumento de validación del Plan de Mejoras

Señor (a): usted ha sido seleccionado por sus vastos conocimientos y experiencias en el sector turístico para emitir sus criterios para validar la factibilidad del Plan de Mejoras propuesto al bar playa Mégano del hotel Iberostar Ensenachos, con el propósito de mejorar el servicio de alimentos y bebidas que se brinda. Tomando como base la información expuesta anteriormente se necesita de su colaboración respondiendo los siguientes aspectos:

Nombres y Apellidos: _____

Calificación profesional (Marque con una cruz):

Obrero__ Licenciado__ Ingeniero__ Master__ Doctor__

Años de experiencia laboral: _____

A continuación, se exponen una serie de aspectos sobre la metodología donde usted deberá emitir una evaluación según las categorías que se presentan.

Escala de Likert:

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Neutral
4. De acuerdo
5. Muy de acuerdo

No.	Aspectos a medir	Contenido	1	2	3	4	5
1	Claridad y precisión	El programa propuesto está adecuado a las particularidades y características del área de restauración.					
2	Pertinencia	Es importante en estos momentos y en el lugar escogido esta clase de propuesta					

3	Aplicabilidad	Es aplicable a las condiciones que presenta el departamento de alimentos y bebidas en este momento.
4	Contribución a la solución del problema investigado	Las soluciones resultantes contribuyen a la mejoría de los procesos identificados y evaluados
5	Correspondencia con las normas y regulaciones vigentes	Los criterios que se proponen están acordes a las normas que se establecen para esa actividad
6	Contribución a elevar la calidad de los productos y servicios que ofrece el bar	Las soluciones resultantes contribuyen a la mejoría de los procesos evaluados

Por favor, exprese a continuación cualquier opinión adicional que desee emitir acerca de la metodología propuesta.

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 20: Encuesta para determinar el coeficiente de competencia de los expertos

Compañero(a):

Gracias a su colaboración en el desarrollo de esta investigación y a las condiciones profesionales que posee para emitir un criterio acerca del trabajo realizado en el bar playa Mégano, usted ha sido seleccionado como especialista para realizar las funciones de posible experto, en la validación del plan de acciones propuesto para mejorar el servicio prestado en el bar objeto de estudio. Para ello se requiere determinar su coeficiente de competencia en relación con la materia, necesitando que responda las siguientes preguntas:

Nombre: _____

Años de experiencia: _____

Cargo: _____

1. Marque con una cruz (X), en la tabla siguiente el valor que corresponde con el grado de conocimiento e información que usted posee sobre el tema objeto de investigación. Considere que la escala que se le presenta es ascendente, donde el 10 expresa el máximo grado de conocimiento sobre el tema.

Grado de conocimiento que posee acerca de:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Estándares de calidad en bares en las playa

Servicio en bares en las playas

2. Según la tabla que a continuación se ofrece de las fuentes de argumentación sobre los temas que se investiga, realice una autoevaluación y marque con una cruz (X) en el nivel que considere que se encuentra.

Fuentes de argumentación o fundamentación	Alto	Medio	Bajo
--	-------------	--------------	-------------

Análisis teóricos realizados por usted

Su experiencia obtenida

Trabajos de autores nacionales

Trabajos de autores extranjeros

Su conocimiento del estado del problema en el extranjero
Su intuición

Muchas gracias por su colaboración.

Fuente: de León, 2011.

Anexo 21: Datos Profesionales de los Expertos

No.	Nombres y Apellidos	Ocupación	Centro laboral	Experiencia laboral en el sector
1	Ana Hernández Hernández	Especialista en Gestión de la Calidad	Hotel Iberostar Ensenachos	6 años
2	Noel Luis Escalante Bermúdez	Jefe del departamento Alimentos y Bebidas	Hotel Iberostar Ensenachos	11 años
3	Ariel Hernández López	Especialista del departamento de Alimentos y Bebidas	Hotel Iberostar Ensenachos	8 años
4	Franklin Fulgencio Báez.	Asesor del departamento de Alimentos y Bebidas.	Hotel Iberostar Ensenachos	7 años
5	Camilo Ernesto González Espinosa	Capitán de Servicios Gastronómicos	Hotel Iberostar Ensenachos	10 años
6	Juan Carlos Maresma	Dependiente de servicios gastronómicos	Hotel Iberostar Ensenachos	10 años
7	Yordany de León Rodríguez	Profesor del Departamento de Estudios Turísticos (UCLV)	Universidad Martha Abreu de Las Villas	11 años

Fuente: Elaboración propia.