

Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas
Facultad Ciencias Económicas
Departamento de Turismo
Carrera Licenciatura en Turismo



Trabajo de Diploma

Plan de Mejora en restaurantes especializados del Hotel Meliá Buenavista para su categorización The Level

Diplomante: Laily Gómez Hernández

Tutor: MSc. Ing. Yordany de León Rodríguez

Santa Clara
2017



Pensamiento

“A veces, en medio de la pureza de nuestras ideas, el turismo nos parecía algo como que nos mancillaba; no creo, realmente, que hubiese sido un criterio correcto, pero era un criterio que nacía de la pureza de nuestras ideas y de nuestros propósitos (...)”

Fidel Castro Ruz (1993)



Agradecimientos

Agradecer es rendir honor a quien apoya y ayuda a realizar nuestra obra; es dar mil veces gracias a aquellas personas que no han escatimado esfuerzos para que podamos salir victoriosos. Por esta razón, agradezco infinitamente a aquellos que de formas diversas conjugaron amor y dedicación e hicieron posible, con aliento único, materializar este empeño; especialmente:

- ✓ A mis padres, por su paciencia, comprensión, amor infinito, entrega absoluta; por ser mi razón de ser.
- ✓ A mi hermanita amada, por apoyarme siempre, ser mi consejera y amiga incondicional.
- ✓ A toda mi familia, por confiar siempre en mí, dándome amor y educación.
- ✓ A mi tutor y amigo, quien puso en este noble empeño su más preciado recurso: sabiduría y devoción, experiencia pedagógica, e infinito amor.
- ✓ Al colectivo de trabajadores del hotel Meliá Buenavista por su apoyo incondicional a lo largo de este proyecto, en especial a Orestes, Lester, Osmany y al Lic. Miguel Causilla Méndez, maître A&B.
- ✓ A Yoel, por estimularme a cumplir este sueño.
- ✓ A mi tía Leonor por su cariño sincero y estar pendiente de mí a pesar de la distancia.
- ✓ A mi Amol, quien ocupará siempre un lugar muy especial en mi corazón; por dar luz a mi vida y abrirme el camino a la felicidad en estos años compartidos.
- ✓ A mis compañeros de aula por haber vivido tantos momentos inolvidables y haber crecido juntos como profesionales del Turismo.
- ✓ A mis amigos más cercanos, gracias por brindarme su confianza, amor y amistad incondicional; en especial a Betty, Wendy, Eduardo y Anais.
- ✓ A Fidel y Aliosky, excelentes profesionales y amigos por su disposición y apoyo en todo momento.
- ✓ A mis profesores del departamento de Turismo por dignificar los caminos del arte de educar durante estos cinco años.
- ✓ A la Revolución, por brindarnos la posibilidad de superarnos y ser mejores cada día.

A todos, ¡MIL GRACIAS!



Dedicatória

*A mis padres, mi hermana y mi sobrina hermosa,
quienes le dan luz a mi esperanza.*



Resumen / Abstract

RESUMEN

El Hotel Meliá Buenavista, perteneciente al Grupo de Turismo Gaviota S.A se encuentra inmerso en un proceso de categorización superior. Los restaurantes especializados “Caribes” y “Navegantes” son los de mayor influencia en la satisfacción del cliente en el departamento de Alimentos y Bebidas de dicha entidad; no obstante, presentan deficiencias para el cumplimiento de los nuevos estándares y no cuentan con un plan de acción que facilite la gestión efectiva de este proceso; por tanto, se justifica la elaboración de un plan de mejora que responda a los problemas detectados. A tal efecto, la presente investigación tiene como objetivo proponer un plan de mejora para los restaurantes especializados del Hotel “Meliá Buenavista” en función de los estándares establecidos para la categoría The Level, atendiendo a los requisitos establecidos por las instituciones cubanas e internacionales de normalización competentes en el tema. La conformación del plan se sustenta en la aplicación de varios métodos y técnicas como el análisis y síntesis, inducción y deducción, observación directa, criterio de expertos, entrevistas, diagrama de Ishikawa y la lista de chequeo como principal herramienta dentro del diagnóstico. Como parte del análisis, el procedimiento escogido es el presentado por De León (2011) para el diagnóstico de la gestión de la calidad al proceso de restauración, pues es el más adecuado para el desarrollo del tema de investigación en cuestión.

ABSTRACT

Meliá Buenavista's Hotel, belonging to the Tourism Group Gaviota S.A is immersed in a process of superior categorization. The specialized restaurants "Caribes" and "Navegantes" are the ones that have the greatest influence on customer satisfaction in the Department of Food and Beverage of this entity; however, they present deficiencies to comply with the new standards and do not have a plan of action that facilitates the effective management of this process. Therefore, it is justified to draw up an improvement plan that responds to the problems detected. To this end, the present research aims to propose an improvement plan for the specialized restaurants of the Meliá Buenavista's Hotel according to the standards established for the category The Level, meeting the requirements established by the Cuban and international standards institutions Competent in the subject. The conformation of the plan is based on the application of various methods and techniques such as analysis and synthesis, induction and deduction, direct observation, expert judgment, interviews, Ishikawa diagram and the checklist as the main tool within the diagnosis. As part of the analysis, the procedure chosen is the one presented by De León (2011) for the diagnosis of quality management to the restoration process, since it is the most appropriate for the development of the research subject in question.



Indice

ÍNDICE	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA EN REFERENTES DEL TURISMO, RESTAURACIÓN Y CALIDAD DE LOS SERVICIOS ASOCIADA AL PROCESO DE MEJORA.....	6
1.1 INTRODUCCIÓN	6
1.2 EL TURISMO: SUS DEFINICIONES Y CARACTERÍSTICAS FUNDAMENTALES	6
1.2.1 Tendencias y actualidad del Turismo	8
1.2.2 Turismo en Cuba.....	10
1.3 RESTAURACIÓN COMO PRODUCTO TURÍSTICO	11
1.3.1 Restaurantes.....	12
1.3.2 Tipos y clasificaciones de restaurantes.....	14
1.4 CALIDAD EN LA RESTAURACIÓN	17
1.4.1 Estándares de calidad en restaurantes especializados	18
1.5 ANÁLISIS DE PROCEDIMIENTOS, METODOLOGÍAS E INSTRUMENTOS PARA EL DISEÑO DE PLANES DE MEJORA	21
1.6 CONCLUSIONES DEL PRIMER CAPÍTULO	23
CAPÍTULO 2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LOS RESTAURANTES ESPECIALIZADOS EN EL HOTEL “MELIÁ BUENAVISTA”	25
2.1 INTRODUCCIÓN	25
2.2 CARACTERIZACIÓN DEL HOTEL “MELIÁ BUENAVISTA”	25
2.3 CARACTERIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS (A&B) EN EL HOTEL MELIÁ BUENAVISTA	28

2.4 PROCEDIMIENTO PARA EL DIAGNÓSTICO DEL PROCESO DE RESTAURACIÓN EN LOS RESTAURANTES ESPECIALIZADOS DEL HOTEL MELIÁ BUENAVISTA	32
2.5 APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE DIAGNÓSTICO DEL ESTADO ACTUAL DE LOS RESTAURANTES ESPECIALIZADOS EN EL HOTEL MELIÁ BUENAVISTA.	35
2.6 CONCLUSIONES DEL SEGUNDO CAPÍTULO	47
CAPITULO 3. PLAN DE MEJORA PARA LOS RESTAURANTES ESPECIALIZADOS DEL HOTEL “MELIÁ BUENAVISTA”	49
3.1 INTRODUCCIÓN	49
3.2 APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA CONFORMAR EL PLAN DE MEJORA PARA LOS RESTAURANTES ESPECIALIZADOS DEL HOTEL “MELIÁ BUENAVISTA”	49
3.3 VALIDACIÓN DEL PLAN DE MEJORA PROPUESTO POR CRITERIO DE EXPERTOS	51
3.4 CONCLUSIONES DEL TERCER CAPÍTULO	54
CONCLUSIONES	55
RECOMENDACIONES.....	56
BIBLIOGRAFÍA	55
ANEXOS	61



Introducción

INTRODUCCIÓN

El turismo representa la posibilidad de crecimiento económico más rápida y segura para muchos países desarrollados y en vías de desarrollo. En el pasado año 2016 se registró el récord de 1.235 millones de viajeros internacionales, lo que supone un incremento del 3,9 % respecto al año anterior y que se traduce en 46 millones de turistas adicionales. (Barómetro OMT 2017)

Además, es uno de los sectores más importantes en la economía mundial, pues no solo genera fuertes entradas de divisas, sino también que facilita oportunidades de empleo, mejora las condiciones de vida de las poblaciones en los destinos y contribuye al desarrollo de otros sectores.

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

La proyección del turismo refleja un crecimiento sostenido, aunque más moderado que en los últimos 6 años. La demanda turística es muy cambiante, se está en presencia de clientes cada vez más exigentes en cuanto a la calidad de infraestructura hotelera y servicios, y cuyo interés por productos especializados es mucho mayor; por tanto, es vital, no solo la preparación del personal sino también el estricto cumplimiento de los estándares de calidad establecidos, así como crear ofertas turísticas que respondan a los intereses de la demanda existente. (OMT 2016)

El turismo es conocido también como la “industria sin chimeneas”, pues se basa principalmente en los servicios. De ahí que uno de los procesos claves hoy en día para conseguir ventajas competitivas es la restauración hotelera por el valor adicional en caso de productos intangibles que provee a la instalación.

Cuando se habla de productos intangibles se hace referencia al servicio que se presta, el cual depende en gran medida del papel que juega el personal; en este sentido el servicio especializado dentro de la restauración, requiere del cumplimiento de estándares de calidad previamente establecidos; así como trabajadores con conocimientos y

habilidades propios de esta modalidad que le sirvan de base para prestar una atención personalizada; premisa para brindar un servicio de excelencia.

La principal atracción de este tipo de servicio se basa en brindarle al cliente durante su estancia en el destino la posibilidad de optar por una oferta gastronómica diferente y de lujo, presentada de una manera agradable teniendo en cuenta toda una combinación de color y textura de los alimentos, que en estos casos responden a una temática determinada, permitiéndole poder degustar platos de diferentes regiones del mundo y satisfacer necesidades según sus exigencias (Gallego 2002).

Cuba aspira a brindar servicios competitivos en cuanto a calidad e higiene en la restauración dentro de las diferentes instalaciones turísticas, por lo que esta tarea la ha venido tratando como prioridad para la implementación de planes de mejora para este sistema.

Por otro lado, nuestro país vive un proceso de transformación y actualización de su modelo económico con la premisa de que sólo el socialismo es capaz de vencer las dificultades y preservar las conquistas alcanzadas por la Revolución (Castro 2010, citado en Sosa 2012). En este contexto se presentan como política del estado, las proyecciones de trabajo para el periodo 2016 - 2021, sustentado en la actualización de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución aprobados en el VII Congreso del Partido Comunista de Cuba en abril de 2016 y por la Asamblea Nacional del Poder Popular en julio de 2016; la presente investigación, responde a los lineamientos 207 y 208 citados en el capítulo de Política para el Turismo, donde se establece que la actividad turística deberá tener un crecimiento acelerado que dinamice la economía, incrementando la competitividad en los mercados turísticos mediante la elevación de la calidad de los servicios y el logro de una adecuada relación “calidad-precio”. (Lineamientos 207 y 208, VII Congreso PCC 2016)

En medio de esta coyuntura, el Ministerio del Turismo en Cuba (MINTUR) y en especial el Grupo de Turismo Gaviota S.A, perteneciente al sistema empresarial de las Fuerzas Armadas Revolucionarias (FAR), se han trazado como objetivo prioritario desarrollar un servicio con una mejora constante de la calidad a partir de una gestión más eficiente y eficaz de cada proceso que se realice.

Entre los principales destinos turísticos del país se encuentra la Cayería Norte de Villa Clara, ubicado en el centro norte de Cuba, razón por la cual el turismo ha pasado a ser

prioridad en la economía de este territorio. En cuanto al arribo de turistas, actualmente, se aprecia en el polo un notable decrecimiento a pesar de contar con sus inigualables recursos naturales e infraestructura hotelera y extrahotelera. Para los próximos periodos se proyecta un aumento de la planta hotelera y una considerable mejora de la calidad del servicio con el fin de fortalecerse como un destino de sol y playa líder, tanto en el país como en el Caribe.

Dentro de la mencionada cayería se encuentra el Hotel Meliá Buenavista Royal Service (Servicio Real), único Meliá All Inclusive (todo incluido) en Cuba bajo esta categoría; se caracteriza por ser un hotel pequeño y tranquilo, pues se comercializa como un establecimiento de descanso; posee altos estándares de calidad, ofrece servicio personalizado y cuenta con personal profesional y afable; razones por las cuales es una instalación con alto índice de repitencia, se encuentra bien posicionado en el mercado y es reconocido como uno de los mejores en Tripadvisor a pesar de ser un hotel relativamente nuevo; además, tradicionalmente ha logrado altos niveles de satisfacción en las encuestas realizadas por el Grupo Gaviota S.A.

El hotel tiene previsto para este año 2017 ser comercializado como Hotel The Level, categoría superior y de lujo, lo cual exige la aplicación de nuevos estándares de calidad y un servicio más personalizado.

Sin embargo, la dirección del hotel aún está familiarizándose con los nuevos estándares The Level. Además, luego de realizar un análisis profundo en todas las áreas y entrevistar a trabajadores y directivos se pudo comprobar que la entidad y en especial los restaurantes especializados “Caribes” y “Navegantes” de dicho hotel no están en condiciones para enfrentar este cambio y aplicar inmediatamente estándares superiores como corresponde en un hotel The Level. Esto se debe fundamentalmente al costo asociado a la operación con que dispone el departamento de Alimentos y Bebidas; la preparación del personal, la cual no es suficiente para este nuevo servicio de lujo; y, además, no se dispone de los recursos necesarios para operar bajo esta categoría, atentando esto al cumplimiento de estándares superiores de calidad y al incremento de los índices de satisfacción alcanzados hasta el momento. Todo esto constituye una limitante durante el proceso de categorización The Level del hotel Meliá Buenavista. Por tanto, resulta factible una evaluación de los estándares de calidad establecidos para hoteles Meliá The Level en los restaurantes especializados de dicha entidad; lo cual

contribuirá al establecimiento de un conjunto de acciones que respondan a los intereses y deficiencias reales de dicha área y faciliten su aplicación en estándares superiores, para así lograr certificar los restaurantes especializados de la entidad y contribuir a la comercialización del hotel bajo la categoría The Level. En lo anteriormente expuesto radica la **situación problemática** de la investigación.

Para dicha situación problemática se plantea el siguiente **problema de investigación**:

¿Cómo contribuir al proceso de categorización de los restaurantes especializados “Caribes” y “Navegantes” del hotel Meliá Buenavista para su certificación The Level?

Para dar solución al problema de investigación planteado, se establece como **objetivo general**: Diseñar un Plan de Mejora para los restaurantes especializados “Caribes” y “Navegantes” del Hotel Meliá Buenavista en función de los estándares establecidos para la categoría The Level.

Objetivos Específicos:

1. Analizar los referentes teórico – metodológicos de la investigación a partir de la revisión y análisis crítico de la bibliografía en aspectos relacionados con el tema objeto de estudio.
2. Diagnosticar la situación actual en los restaurantes especializados “Caribes” y “Navegantes” del Hotel Meliá Buenavista.
3. Evaluar los estándares de calidad existentes en los restaurantes especializados “Caribes” y “Navegantes” en función de los requisitos establecidos para la categoría The Level.
4. Proponer un Plan de Mejora para la transición a la categoría The Level en los restaurantes especializados “Caribes” y “Navegantes” del Hotel Meliá Buenavista.

Hipótesis: Si se elabora un Plan de Mejora en función del cumplimiento de los estándares establecidos para la categoría The Level en los restaurantes especializados “Caribes” y “Navegantes” del Hotel Meliá Buenavista, entonces se contribuirá al proceso de certificación de los mismos.

Variable independiente: Plan de Mejora para el proceso de categorización The Level.

Variable dependiente: proceso de certificación de los restaurantes especializados “Caribes” y “Navegantes” del Hotel Meliá Buenavista.

Se toma como objeto de estudio los restaurantes especializados del Hotel Meliá Buenavista “Caribes” y “Navegantes”, en los cuales resulta de vital importancia una

evaluación de los estándares de calidad previamente establecidos por la cadena Meliá Hoteles Internacional.

La investigación aporta diversos beneficios, pues contribuirá al cumplimiento de los estándares de calidad en los restaurantes especializados bajo una categoría superior y de lujo, para así lograr un servicio de excelencia, incrementar el índice de satisfacción de los clientes, y dotar a la dirección del hotel de una herramienta a aplicar para comenzar a operar inmediatamente como hotel The Level.

Por otro lado, el presente trabajo de diploma se estructura en introducción, donde se aborda el tema tratado de lo general a lo particular; tres capítulos que conforman el desarrollo. El primer capítulo contempla todos los aspectos teóricos necesarios para el desarrollo de la investigación; un segundo capítulo, donde se procede a la realización del diagnóstico de la situación actual de los restaurantes especializados “Caribes” y “Navegantes” del Hotel Meliá Buenavista, se diseñan y describen las herramientas a utilizar; y un tercer capítulo, donde se elabora un plan de mejora en función de las debilidades detectadas en el área objeto de estudio y se desarrolla la validación del mismo mediante el criterio de expertos. Además, el trabajo aporta un grupo de conclusiones y recomendaciones que constituyen una herramienta para la toma de decisiones; la bibliografía consultada, la cual se organiza según lo estipulado por la Norma Harvard 2011 para referencias bibliográficas; y los anexos necesarios para complementar los resultados.

La presente investigación se sustenta en la aplicación de disímiles métodos, técnicas y herramientas; entre los que se pueden destacar: análisis y síntesis, inducción – deducción, hipotético – deductivo, enfoque de sistema (sistémico - estructural), la modelación; como métodos de nivel teórico; análisis de documentos, observación participante, entrevistas, encuestas; como métodos de nivel empírico; y del nivel estadístico – matemático: análisis estadístico y criterio de expertos.



Capítulo 1.

*Investigación bibliográfica en referentes del turismo,
restauración y calidad de los servicios
asociada al proceso de mejora*

CAPÍTULO 1. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA EN REFERENTES DEL TURISMO, RESTAURACIÓN Y CALIDAD DE LOS SERVICIOS ASOCIADA AL PROCESO DE MEJORA

1.1 Introducción

Para Rivas (2009), el análisis bibliográfico constituye una necesaria primera etapa de todas las investigaciones; puesto que aporta el conocimiento de los estudios ya existentes, teorías, hipótesis, experimentos, resultados, instrumentos y técnicas usadas acerca del tema o problema que el investigador se propone indagar o resolver.

Es por ello que el objetivo principal de este capítulo radica en analizar de forma coherente, los elementos teórico-metodológicos aportados por diversos especialistas sobre el término turismo, del cual se derivan otros de significativa importancia, constituyendo estos la base de dicha investigación, tales como: restauración; calidad; procedimientos, metodologías e instrumentos para el diseño de planes de mejora y sus derivados. Además, servirá de sustento a esta investigación, permitiendo interpretar y comprender adecuadamente diversos términos a utilizar en capítulos posteriores.

Para el desarrollo del marco teórico referencial se sigue un hilo conductor que posibilita analizar la relación e interdependencia de los temas abordados (**Anexo 1**). Además, se utilizan métodos y técnicas como análisis y síntesis, inducción – deducción, hipotético – deductivo, análisis de documentos y análisis estadístico.

1.2 El Turismo: sus definiciones y características fundamentales

Según algunos autores (Barrera 2013, citado en Cruz 2015), el desarrollo económico alcanzado en el siglo XX se ha caracterizado por el crecimiento del sector terciario de la economía, y a partir de los años cincuenta, el turismo ha contribuido de manera importante a ello.

Favorecido por el florecimiento económico posbélico, la modernización de los medios de transporte y de las comunicaciones en general, el sector turístico ha pasado a ser uno de los de mayor crecimiento en varios países, particularmente aquellos en vías de desarrollo.

Como resultado, se han presentado múltiples definiciones de turismo, cada una acorde al momento histórico en el que ha sido concebida, a las características particulares de la región de origen de sus progenitores, e indudablemente, enfocadas desde los diferentes

puntos de vista de los estudiosos de la rama, quienes han definido el turismo según su propia disciplina o perspectiva personal.

No obstante, definirlo no ha sido una tarea sencilla; en este sentido se realiza un análisis de las definiciones emitidas por varios autores de renombre, dígase (Kraft y Hunziker 1942; Unión Internacional de Organismos Oficiales de Turismo (UIOOT) 1967; Figuerola 1991; Muñoz 1994; OMT 2001; Martín 2003; Colectivo de autores 2005; Fernández 2009; De la Torre 1995, citado en Machado 2011; Morgenroth 1929, citado en Silva 2011).

Del análisis se puede apreciar la evolución de la actividad turística a lo largo de los años, la cual, en un comienzo, se definía como un mero abandono temporal del lugar de residencia. No siendo así en la actualidad, donde se reconoce como un fenómeno que, al mismo tiempo en que se ha desarrollado y perfeccionado, ha favorecido económica y socialmente a las comunidades receptoras.

También se pueden apreciar tres etapas fundamentales en el desarrollo de la actividad turística: la primera, enmarcada en la primera mitad del siglo XX, cuando el turismo comienza a ser estudiado como fenómeno social, fundamentalmente por la escuela alemana; la segunda cuando surge el turismo de masas con el desarrollo de la aviación comercial, luego de la Segunda Guerra Mundial; y la tercera etapa, con la aparición del turismo moderno, a partir del surgimiento de la OMT en la década de los 70', el cual influyó en la alineación de las políticas turísticas nacionales y el reconocimiento de la importancia de su contribución en la economía.

En el desarrollo de la actual investigación, la autora se acoge a la definición propuesta por la Organización Mundial del Turismo (OMT 2001), la cual define al turismo como: las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un período de tiempo consecutivo inferior a un año con fines de ocio, por negocios y otros motivos. Este concepto es amplio y flexible y define las características más importantes del turismo:

- Introducción de los posibles elementos motivadores del viaje, “ocio, negocio, otros”.
- Acotación temporal del período por un año, período realmente amplio, máximo si se compara con el tiempo normal de extensión de los visados de viaje para turismo por los gobiernos (tres meses).

- Delimitación de la actividad desarrollada antes y durante el período de la estancia.
- Localización de la actividad turística como la actividad realizada “fuera de su entorno habitual”.

Por otra parte, el turismo como fenómeno socio – económico se caracteriza principalmente por la necesidad de traslado del consumidor hacia donde se concentra la oferta de productos y servicios; el carácter estacional que impregnan sus actividades; la competitividad que genera y la concentración de capital en empresas vinculadas, por ejemplo: aerolíneas, cadenas hoteleras, canales de distribución, entre otros. El turismo es afectado negativamente ante la incidencia de las guerras, el terrorismo, las decisiones políticas, las afectaciones climatológicas, los peligros asociados a la seguridad sanitaria y demás.

El turismo es conocido también como la “industria sin chimeneas”, pues se basa principalmente en los servicios. No requiere de grandes inversiones como la industria básica, y el capital desembolsado se revierte con prontitud.

1.2.1 Tendencias y actualidad del Turismo

Es evidente que el turismo mundial ha crecido de manera continua desde los años cincuenta hasta nuestros días y todo apunta a que seguirá haciéndolo.

Además, el sector turístico se encuentra en un periodo de cambio donde, por un lado, se están diversificando las motivaciones y, por otro, crece la preocupación por sus impactos sociales, económicos y medioambientales, generando nuevas estructuras turísticas.

El 2016 es el séptimo año consecutivo de crecimiento superior a la media, dándose así la circunstancia de que, desde 2009, el año de la crisis, las llegadas de turistas han aumentado un 4% o más cada año, ha destacado el secretario general de la OMT, Taleb Rifai. (OMT 2016)

El turismo mundial registró en 2016 el récord de 1.235 millones de viajeros internacionales, lo que supone un incremento del 3,9 % respecto al año anterior y que se traduce en 46 millones de turistas adicionales, según la Organización Mundial del Turismo (Barómetro OMT 2017). (**Anexo 2**)

Siendo Francia el país con más llegadas internacionales de turismo y Estados Unidos el que reportó más ingresos por turismo. (**Anexo 3**)

Basado en la tendencia actual y las expectativas de la industria, la Organización Mundial de Turismo prevé que el turismo mundial seguirá creciendo en 2017 a un ritmo de entre

un 3% y un 4%, destacando de nuevo la región de Asia-Pacífico, así como África, con subidas de entre un 5 % y un 6 % respectivamente. (OMT 2016)

No obstante, la importante y profunda crisis económico-financiera que están sufriendo las economías está afectando al turismo a nivel mundial. Ante esta situación, se hace imprescindible que los actuales y futuros profesionales del sector sean capaces de analizar las tendencias y anticiparse a los nuevos retos a los que se van a enfrentar si desean seguir manteniendo elevados niveles de excelencia, calidad y eficiencia, necesarios para seguir actuando en un sector tan competitivo como es el turismo.

Los turistas actuales toman vacaciones más cortas, pero más frecuentes. Además, cada vez exigen una mejor calidad de alojamientos y servicios. Su interés por productos especializados es mucho mayor y frecuentemente combinan trabajo y placer. Generalmente solicitan vacaciones más activas y reducen el tiempo dedicado a “tumbarse al sol”. Cada vez más los turistas presentan mayor interés por actividades alternativas a las de sol y playa, haciendo surgir como respuesta, diferentes modalidades de turismo en áreas rurales y urbanas. Sin dejar de mencionar, la búsqueda de nuevas experiencias, una característica muy marcada de este post-turista y el aumento de la demanda por parte de personas de mayor edad (Auriol 2004).

Este aumento y diversificación constante de la demanda ha provocado una diversificación y especialización de la oferta, creando nuevos espacios y modalidades de turismo. En este proceso la globalización de la competencia es una tendencia bastante marcada del turismo global.

Actualmente, se utiliza mucho el término “turismo alternativo”; sin embargo, existe cierta confusión y duplicación de esta definición; y existen dudas sobre si las nuevas formas alternativas son realmente un modelo de turismo o si es el mismo proceso con más ramificaciones.

Por otro lado, el auge del turismo a través de los años fomentó al hotel de grandes dimensiones, predominante en la hostelería de muchos países; pero en la actualidad se manifiesta nuevamente un ascenso en la preferencia de ciertos segmentos por los hoteles pequeños, buscando una relación más cálida y personal.

Se puede apreciar que la industria turística se ha convertido en una de las mayores fuentes generadoras de empleo, de divisas y de estímulo a la inversión y al crecimiento económico a nivel mundial.

1.2.2 Turismo en Cuba

En la década de los 90', Cuba se ve obligada a redefinir su estrategia de desarrollo, planteándose explícitamente en la Resolución Económica aprobada por el V Congreso del PCC, con la necesidad de explotar aquellos sectores capaces de generar con rapidez divisas frescas, que sirvieran de base al sostenimiento inmediato y desarrollo ulterior de toda la economía. El turismo internacional en la economía cubana pasó de ser una actividad coyuntural, a concebirse como un factor estructural, lo cual ha implicado la emergencia de nuevas actividades económicas acordes a los cambios experimentados (Monzón 2011).

Actualmente, el sector turístico es considerado uno de los sectores más dinámicos de la economía cubana, pues reporta al país grandes volúmenes de ingresos, contribuye al desarrollo de otros sectores de la economía, genera empleo, así como otros impactos positivos en la esfera económica, política y social.

En los últimos años se ha incrementado considerablemente el arribo de turistas y el ingreso medio por turista, factor que se evidencia en las estadísticas anuales del turismo. Además, Cuba ha desarrollado nuevas ofertas turísticas que responden a las múltiples necesidades e intereses de la demanda; está trabajando en la captación de nuevos mercados y en su posicionamiento como multidesestino, pues no solo es un destino de sol y playa, sino que posee un conjunto de potencialidades culturales, históricas, naturales, etc. que pueden ser explotadas para el desarrollo de la actividad turística en el país.

Es por ello que el turismo se convierte en la segunda actividad económica de Cuba, con ingresos que superan al año los 2.000 millones de USD o su equivalente, después de la exportación de servicios profesionales, fundamentalmente médicos (Oficina Nacional de Estadística e Información de la República de Cuba 2016).

Por su parte, con la Ley de Inversión Extranjera, la cual entró en vigor en junio de 2014, se espera que Cuba logre la renovación económica que posee estratégico sostén en el turismo.

El desarrollo de infraestructuras en áreas disímiles de la llamada industria sin chimeneas se inscribe ahora como oportunidad de negocio, lo que especialistas consideran sería un importante estímulo al incremento del arribo de viajeros procedentes de múltiples latitudes, además, puede llevar a la generación de fuentes de empleo.

La Cayería Norte de Villa Clara, uno de los principales polos turísticos a nivel nacional, ha presentado problemas en cuanto a la calidad del servicio, lo cual ha afectado considerablemente su comercialización, provocando un decrecimiento en la cifra de arribo de turistas a este destino con respecto a la temporada anterior.

Por tanto, deberá incrementar sus políticas con vista a incrementar el número de visitantes al mismo. Dichos planes tendrán por base estrategias de dirección, controles de calidad a cada uno de los hoteles de la cayería, reparación de la infraestructura hotelera y extrahotelera existente y el proyecto en desarrollo planteado para los próximos años, además de la explotación de otros atractivos turísticos vinculados con las tradiciones e historia de la provincia, que, aunque no son tan significativos, le agregan un valor añadido al producto.

El propósito es entonces, asegurar un crecimiento basado en la estructura sostenible del mismo, teniendo en cuenta la mayor calidad para el incremento y diversificación de una oferta turística más competitiva.

1.3 Restauración como producto turístico

Con el creciente desarrollo del turismo, a nivel mundial, y la ulterior diversificación de los servicios hoteleros, surge la actividad de Alimentos y Bebidas (A&B) identificada internacionalmente como Food and Beverages (F&B) que comprende todo lo relacionado con el servicio gastronómico (o restauración), desde su producción hasta el servicio o la venta (Castellano 2008).

El término restauración (o gastronomía, como también se le conoce), se viene utilizando en los últimos tiempos para hacer referencia a todo aquello que se relaciona con el tema de comidas, bebidas y establecimientos dedicados a brindar servicio gastronómico (Cerra 1993).

La restauración se puede resumir como la conversión de los factores de producción (alimento, capital humano, trabajo) mediante la producción y el servicio en productos solicitados por un cliente que busca el consumo, la satisfacción y el bienestar. En resumen, se entiende por restauración el “arte de presentar y distribuir los alimentos según las normas técnicas establecidas”.

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

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

Además de estos elementos, la restauración como proceso, está compuesta por diferentes subsistemas que aseguran su producción e inciden en su gestión, lo que trae como resultado, ofrecer un servicio eficiente capaz de satisfacer las necesidades de los clientes (Espinosa 2010).

La acción de estos subsistemas de forma coordinada permite establecer estrategias competitivas, ofrecer una buena imagen del establecimiento, seleccionar ofertas atractivas y a la medida de los clientes, garantizar el suministro de bienes, disponer de tecnología apropiada, lograr una relación armónica entre clientes y personal de contacto, garantizar la satisfacción y motivación laboral de los empleados a través del estímulo ante la creatividad y modos de actuación de los mismos. Todo esto propicia un buen clima organizacional y el cumplimiento de los objetivos, políticas y estrategias de la entidad (Reyes 2013, citado en Cruz 2015).

Dentro de las instalaciones turísticas el producto restauración juega un papel fundamental pues, en conjunto con el alojamiento, ejecuta la mayor parte de las operaciones vinculadas con la permanencia de los clientes en la instalación.

Además, se encarga de planificar, organizar, desarrollar, controlar y evaluar todas las acciones encaminadas a la producción, elaboración y costos de los alimentos y bebidas que se les brindan a los huéspedes durante su estancia (Gutiérrez 2008).

1.3.1 Restaurantes

Se entiende por restaurante el local conformado con mesas y sillas, techado, cerrado,

semi-cerrado y/o a cielo descubierto, donde los alimentos y bebidas, una vez procesados o elaborados en las áreas correspondientes, son trasladados por los empleados y servidos a los comensales. Las operaciones de anotación de pedidos y cobro también son efectuadas en la mesa. De acuerdo a los requerimientos operacionales del restaurante, como área independiente o que forme parte de un conjunto mayor (establecimiento o instalación turística), brindará generalmente servicios de desayuno, almuerzo y cena.

Debe contar con vajilla, cristalería y cubertería, manteles o doyles y servilletas de tela o papel, así como con un menú que comprenda una oferta no inferior a 5 tipos o familias de platos (entrantes fríos y calientes, platos principales, guarniciones, ensaladas y postres), además de un surtido adecuado de bebidas acompañantes (aguas embotelladas, jugos de frutas, refrescos, leche, cervezas, vinos, licores e infusiones).

Igualmente, poseer las facilidades complementarias indispensables de confort como son servicios sanitarios, ambientación, iluminación, ventilación y/o climatización adecuadas, al igual que personal debidamente capacitado para las tareas del servicio.

El servicio de alimentos está compuesto por bienes tangibles e intangibles, combinados de modo tal que dan como resultado una gran variedad de tipos de restaurantes. Esto significa que el restaurante vende un “producto” sui géneris, el cual está configurado por varios elementos que al combinarse de un modo particular dan un resultado específico.

De acuerdo a lo anterior, los elementos que componen el “producto” que el restaurante vende al cliente son: Menú, Servicio, Ambiente y Ubicación (Rodríguez 2000).

- El menú es la base del servicio de alimentos. El menú es la enumeración de los platos que el restaurante ha preparado previamente y puede servir al cliente. La venta de un restaurante está constituida por la selección que los clientes hacen de los diferentes platos que aparecen en el menú, por ello, se le considera como un agente de ventas. Es por este motivo que el menú debe ser sugestivo, adecuarse al lugar y a la imagen que se desea mostrar. El menú debe estar en función de los otros tres elementos que configuran el restaurante. Del menú establecido se derivan las funciones de los repartos internos y el desarrollo del servicio al cliente.
- El ambiente a su vez, debe adaptarse al menú. El ambiente está formado por la decoración particular del restaurante, que lo caracteriza y distingue, respaldando el tipo de producto que ofrece.

- El servicio se brindará en función del ambiente y del menú, ya que esos elementos determinan en cierta forma el modo con el cual se debe servir en cada tipo de restaurante. El servicio, por su parte, es un elemento de gran importancia en la formación del producto de un restaurante, pues la clientela desea ante todo ser atendida satisfactoriamente.
- La ubicación tiene también un papel importante en la determinación de los otros tres elementos, pues de ella dependerán en cierta medida las materias primas de que puede disponer para la preparación de las comidas, la mano de obra a emplear y la clientela. En muchos casos, la ubicación determina el tipo de clientela que el restaurante puede atraer.

1.3.2 Tipos y clasificaciones de restaurantes

En la actualidad, los restaurantes se agrupan dentro de dos clasificaciones fundamentales: **restaurante buffet**, el cual es una modalidad muy empleada en la actualidad como forma de alimentación colectiva y funcional, sobre todo en los servicios hoteleros, por las indiscutibles ventajas que representa; y **restaurante a la carta**, como su nombre lo indica, se basa en la oferta de platos preparados o elaborados a la orden expresa del cliente, presentados en un menú o carta de precios previamente diseñado y de los cuales se solicitarán a la mesa en las cantidades, tamaño de las porciones, formas y términos de cocción, guarniciones, aderezos y bebidas acompañantes deseados. (Gallego 2002)

Entre los restaurantes a la Carta, a su vez, pueden encontrarse las siguientes subdivisiones:

Especializado o de especialidades: Cuando las ofertas de platos y bebidas se corresponden con un tipo de alimento específico (carnes, productos del mar) o determinada cocina regional (cubana, china, italiana, mejicana u otras).

Temático: El concepto general de su diseño lo caracteriza y distingue, en interés de reforzar el tipo de producto que se ofrece, referido a una temática específica, como puede ser arte, deporte, un país, una región o una época determinada. El servicio se brindará en función de la ambientación y la estructura de la oferta gastronómica, teniendo en cuenta que en estos elementos se determinará también el tipo de servicio gastronómico establecido. El diseño del menú o carta de precios debe guardar relación directa con la imagen que ofrece el lugar, de modo que se integre y enriquezca el

ambiente que se desea mostrar. Puede estar caracterizado, además, por determinados alimentos y bebidas, o cocinas nacionales y regionales; todo lo cual es complementado mediante los uniformes de los empleados.

De lujo: También se nombra ***gourmet***. Se distingue por la diversidad y alta calidad de los alimentos y bebidas que ofertan, así como por un elevado nivel de confort, la profesionalidad de los empleados y la complejidad de los servicios gastronómicos. Sus menús están basados en preparaciones seleccionadas de la cocina francesa e internacional. Se caracteriza por establecer un balance entre la excelencia en la calidad de los servicios, la oferta de alimentos y bebidas y sus comodidades.

Prevalece la personalización del servicio, una decoración exuberante, la estilización de sus platos y/o la combinación de sabores y colores poco usuales y exclusivos. Todo lo cual requiere que el personal esté altamente calificado y constantemente actualizado.

Otra denominación clásica que se aplica a los salones o áreas de restauración de mediana o menor categoría es la de **restaurante funcional**.

Por otra parte, los restaurantes son clasificados por las reglamentaciones de cada país en varias categorías, las cuales generalmente no coinciden entre sí ni con la de los hoteles. En vez de estrellas, aquí se emplean tenedores, soles, círculos (de oro, plata, etc.) y otros símbolos.

En el caso de Cuba se clasifican, según la NC 126 (2001) en cinco categorías: especial, primera, segunda, tercera y cuarta, según disposición establecida por la autoridad gastronómica competente, identificándose cada una de ellas con el correspondiente número de tenedores, cinco, cuatro, tres, dos y uno debiendo aumentar el grado de calidad de la edificación y de los elementos de sus locales como aumente su categoría.

De acuerdo a los tipos de restaurantes que esta norma tiene en cuenta, están los restaurantes Buffet, Internacional y Especializado. Para el caso de estudio, es necesario analizar en sentido general el restaurante especializado para ver sus características principales y otros aspectos relacionados con este, teniendo en cuenta que en los hoteles de categoría superior el servicio es más personalizado, por tanto, el cliente que visita este tipo de entidad prefiere esta modalidad de restauración; además de las facilidades que presenta para lograr la satisfacción de los comensales.

1.3.2.1 Restaurantes Especializados

Esta clase de restaurante se puede dividir, a su vez, en varios tipos, en función del menú

que se ofrezca, de la ambientación y del servicio particular; generalmente ofrece servicio por la noche.

En un restaurante especializado el servicio tiene una gran importancia, prestándose especial atención a la clientela que acude y que desea un servicio sobrio y formal; la rotación de mesas es escasa. Por tanto, es preciso contar con un personal altamente calificado, ya que en la mayoría de los casos debe terminar la cocción o preparación de ciertos platos en la sala (como sucede en el caso del servicio a la francesa).

El menú se basa exclusivamente en una especialidad que puede ser de pescados y mariscos, carne de aves, cocina italiana, etc. Este restaurante tiene una variante que, en función de la especialidad (por ejemplo, pizzas), tendrá un servicio menos formal. Además, en algunos casos el menú cuenta con una sección de especialidades del Chef o de la casa, con lo cual se elimina el restaurante típico (Rodríguez 2000).

El ambiente es elegante y estará de acuerdo con la especialidad de que se trate, lo cual permite pasar a la clientela el tiempo necesario que requiere esta clase de servicio y menú. Aunque, para reforzar dicha característica y poder crear una imagen propia, la ambientación será formal o informal conforme a la propia especialidad (Rodríguez 2000).

En el caso particular de restaurantes especializados en alojamientos vacacionales “todo incluido” la oferta de comidas y bebidas tienen el reto diario de no aburrir al cliente que, cuando lleva varios días consumiendo buffet, empieza a desarrollar un “paladar turístico” cuyos aromas, sabores, olores y texturas adquieren una uniformidad que no es fácil disimularla o diversificarla de acuerdo a las materias primas utilizadas y las elaboraciones culinarias correspondientes (Gallego 2002).

La estandarización de productos y recetas en la cocina del “todo incluido” solo se puede superar con platos muy simples que puedan percibirse como “recién hechos”. De ahí la importancia del “show cooking”, que permite soñar al cliente con una “cocina personalizada”, pues tiene la oportunidad de observar, hablar y hacerse una fotografía con el cocinero que en ese momento trabaja enfrente de él. Claro está, no siempre el interlocutor culinario tiene las dotes de comunicación necesarias y de ahí la importancia de la formación en este tipo de oferta (Gallego 2002).

La oferta culinaria de estos restaurantes se centra en menús fijos, cartas con diferentes posibilidades o una pequeña carta donde el cliente elige a su gusto. Estos restaurantes especializados forman parte del espacio gastronómico del “todo incluido” y, sin duda,

favorecen la satisfacción del cliente que encuentra un motivo más para su divertimento y ocio (Gallego 2002).

Con este panorama de una oferta que puede tener extremos gastronómicos muy distantes, se pretende mitigar el posible cansancio del “sírvese todo lo que quiera, pero con el plato en la mano”, con una oferta del tipo tradicional donde la especialización culinaria se convierte en un entrenamiento para el cliente.

Así pues, la informalidad se convierte de nuevo en un servicio tradicional bajo el paraguas de las cocinas autóctonas o internacionales que ofrecen la posibilidad de cenar en restaurantes de diversa tipología; como: italiano, japonés, chino, autóctono, francés, tex mex, mediterráneo, caribeño, español, etc.

1.4 Calidad en la Restauración

El concepto de calidad se extendió a todas las fases de la vida de un producto o servicio, desde su concepción o diseño hasta su fabricación y posterior uso por parte del cliente, siendo el lema “Cero Defectos” (Collazo 2012, citado en Cruz 2015).

El tema de calidad se ha tratado a través de los años desde diferentes enfoques y la misma ha sido definida por diferentes autores (Crosby 1979; Juran 1983; Ishikawa 1988; Feigenbaum 1997). En estas y otras definiciones se observa que la calidad va hacia la búsqueda de la satisfacción de los clientes; y esta satisfacción, no es más que el resultado de la relación entre sus expectativas y el rendimiento del producto y/o servicio.

En la actualidad los productos y servicios no solo tienen que ser aptos para el uso que se les ha asignado, sino que además tienen que igualar e incluso superar las expectativas que los clientes han depositado en ellos. El objetivo consiste en satisfacer a los clientes desde el principio hasta el fin. Esta nueva concepción de la calidad es lo que se conoce como “Calidad del Servicio” (Montero 2009, citado en Sosa 2012).

Dentro de los servicios turísticos los servicios de restauración tienen un gran peso pues sin dudas un buen desempeño de los mismos aumenta los logros de la empresa, debido a que una de las principales misiones es, servir al cliente y el logro de su satisfacción, para lo cual es preciso tener en cuenta la superación y profesionalidad de sus trabajadores y la calidad de los servicios (Monzón 2011).

La calidad en la restauración incluye no solo los aspectos estéticos de un producto alimenticio y la prestación del servicio, sino que además tiene en cuenta los factores nutritivos y la seguridad e higiene de los alimentos (Medina, N. et al. 2008).

Si los clientes reciben un servicio de su agrado es muy probable que repitan su elección, lo cual significa nuevas oportunidades de negocio. Además, si su opinión es favorable, recomendarán a otros clientes potenciales que viajen a un determinado lugar con tal compañía aérea o que se alojen en el hotel que tanto les gustó, haciendo publicidad gratuita y muy efectiva. Es decir, respondiendo a las expectativas de los turistas de tal forma que queden plenamente satisfechos, se puede lograr su fidelización. Por esta razón, para implantar la calidad es necesario adoptar una orientación total de las organizaciones hacia los clientes: son la prioridad.

Para evitar discrepancias entre la percepción de calidad de los clientes y de los proveedores del servicio, (Zeithmal et al. 1993), proponen actuar sobre las cinco posibles deficiencias de calidad. (**Anexo 4**)

Lograr alcanzar los niveles de calidad deseados y mantenerlos es una tarea compleja. Son muchos los elementos a tener en cuenta, que además interaccionan constantemente. De este modo para ofrecer servicios de calidad es necesario gestionar las expectativas que se crean en los clientes, saber ajustar el precio del servicio a la oferta real, cuidar que las instalaciones o los procesos cumplan con las normas de calidad establecidas, procurar que la atención a los clientes se haga como ellos esperan y conseguir que las medidas tomadas sean percibidas correctamente por los turistas (Coopers & Lybrand 1994).

1.4.1 Estándares de calidad en restaurantes especializados

Toda empresa busca brindar al público productos o servicios de calidad; para poder lograr este objetivo los empresarios deben fijar ciertos estándares de calidad que le permitirán saber qué tan bueno es el producto o servicio que están brindando. Entonces, los estándares de calidad son puntos de referencia que sirven para fijar un mínimo necesario de condiciones para que los rasgos y características de un producto o servicio sean capaces de satisfacer eficientemente las necesidades de los consumidores. Estos estándares permitirán saber si se debe modificar o no algún aspecto con el fin de mejorar los procesos y los productos que se brindan al público.

En otras palabras, el estándar es la norma técnica que se utilizará como parámetro de evaluación de la calidad.

Una vez programadas las actividades de solución al problema de gestión, los círculos de calidad deberán definir los estándares de calidad del resultado, o los resultados esperados.

En el desarrollo de los estándares deben participar los miembros del equipo coordinador de la gestión de calidad, la unidad de salud y representantes de los usuarios internos y externos del programa de atención integral en el cual se identificaron los problemas.

Se debe cuidar que los estándares no sean influenciados por lo que actualmente hace el personal, quienes son los responsables de la gestión o ejecución de la actividad, componente o programa con un problema. Los estándares deben ser monitoreados y evaluados periódicamente, aplicando indicadores, para saber si se está asegurando la calidad.

Para James (1997) los estándares internacionales de gestión de la calidad constituyen el pilar básico que soporta el avance para la mejora continua de la calidad. El estándar más empleado es el proporcionado por la serie de normas ISO 9000. Para conocer el origen de la serie de normas ISO 9000 hay que remontarse al desarrollo de estándares como el MIL-Q-9858 norteamericano, aparecido en 1963, el AQAP de la OTAN, que surge en 1969, o el ANSI-N45-2, también americano, que aparece en 1971, orientado a la mejora genérica de la calidad.

El estándar internacional ISO 9000 ha sido adoptado por numerosos países del mundo, modificándose en tres ocasiones, con el objetivo de actualizarlas y, sobre todo, con el fin de evitar la aparición y proliferación de nuevos estándares, en los años 1994, 2000 y 2005.

En 2005 aparece otra versión actual de la norma UNE-EN ISO 9000 (Aenor 2005) y el 17 de noviembre de 2008 vio la luz la nueva norma UNE-EN ISO 9001:2008 (Aenor 2008). Esta versión ha sido elaborada por la Organización Internacional de Normalización con el fin de adaptar sus requisitos a los cambios que se van produciendo en la sociedad, en el entorno empresarial y en las herramientas de gestión.

Además, desde junio del 2012 se inició la revisión de la versión actual de la norma (ISO 9001:2015) con la intención de hacer una renovación mayor. Se buscaba que con el uso de esta norma las empresas fueran más competitivas para el año 2020.

La ISO 9001:2015, elaborada por el comité técnico ISO/TC 176 responsable de elaborar las normas de ISO 9000 y complementarias tiene una estructura de alto nivel.

Se pueden apreciar cambios sustanciales en esta nueva versión con respecto a la versión de 2008. Estos cambios, según las comparaciones que se han podido realizar al respecto, abordan los siguientes aspectos:

- Mejora la redacción hacia un enfoque más general y adaptado a las entidades de servicios. Se centra en la planificación y el liderazgo y cambiando el término "realización de productos" por el de "operaciones".
- Énfasis en el enfoque basado en procesos. La nueva versión cuenta con una cláusula específica donde se especifica un conjunto de requisitos para que una entidad adopte este enfoque basado en procesos.
- De acciones preventivas a prevención a más alto nivel. El apartado donde en la antigua versión se habla sobre esto desaparece. Sin embargo, se habla de la prevención a mayor escala, en coherencia con nuevos puntos sobre la gestión del riesgo, aspecto que se aborda con más profundidad.

Cambios terminológicos:

- Los términos "documento" y "registro" se sustituyen por el de "información documentada."
- El término "cliente" pasa a denominarse "parte interesada, lo que cuadra con un nuevo enfoque hacia la calidad total y los modelos de Excelencia empresarial.
- Más detalle en la Gestión del Cambio. También muy relacionado con los modelos de Excelencia está el apartado sobre "Planificación y control de cambios", que quedaba poco clarificado en la versión actual.

Por tanto, si se habla de estándares de calidad es imposible no mencionar el estándar internacional ISO 9000, pues este sin dudas es la base de los sistemas de gestión de la calidad en la empresa y a partir del cual han ido apareciendo y sucediéndose otros estándares que han tenido como objetivo la implantación y el desarrollo de diversos sistemas de gestión centrados en el tratamiento de múltiples aspectos relacionados con la actividad empresarial.

A su vez cada cadena hotelera establece sus propios estándares en función de la categoría de cada uno de sus hoteles; un ejemplo claro de ello es la cadena hotelera Meliá, reconocida internacionalmente por ser una de las compañías con un Know How (Cómo Hacerlo) excelente y un manual de procedimiento donde establece estándares de calidad específicos para la inmensa variedad de sus hoteles en todo el mundo.

Recientemente, surge en Cuba la categoría The Level en los hoteles Meliá, categoría superior a la máxima existente Royal Service (Servicio Real) atendiendo a que The Level es un concepto que integra alojamiento de confort superior, facilidades exclusivas y sofisticadas distinciones, servicio personalizado de concierge (conserje), privacidad y sugestivas ofertas gastronómicas desde el desayuno hasta la cena; en fin, un mundo de sutiles detalles y dedicadas atenciones para quienes prefieren la diferencia de lo excepcional. Por tanto, requiere del establecimiento de estándares muy superiores a los ya existentes, siempre teniendo en cuenta los estándares internacionales.

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

En la hostelería, la actividad de restauración ocupa un lugar sumamente importante, por ello su buen funcionamiento dependerá en gran medida de una correcta planificación, organización, control y evaluación, es decir, la gestión eficaz de cada uno de sus procesos.

Para gestionar adecuadamente la actividad de restauración es necesario que las entidades se enfoquen hacia las herramientas de gestión orientadas a la actividad de diagnóstico, así como a las políticas y estrategias que conlleven a la mejora continua, la cual va a garantizar la satisfacción de los clientes (Campdesuñer 2006, citado en Cruz 2015). En ese sentido, las listas de chequeo juegan un rol fundamental, pues constituyen un método efectivo utilizado para la obtención de información en los diagnósticos, sirviendo de base para la identificación de las no conformidades o puntos de atención en los ítems que estas muestran para los procesos o actividades en que se utilicen.

Existen disímiles sistemas o modelos a la hora de gestionar la calidad, cuyo objetivo está centrado en crear una cultura de Calidad Total. 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).

Además, la Corporación Meliá en el encuentro de calidad 2001, expone una metodología para la mejora o diseño de procesos. A su vez, autores como (Harrington 1991; Heras 1996; Trishler 1998; Zaratiegui 1999; Amozarrain 1999; Negrín y Medina 2002; Nogueira

2002; Medina A. et al. 2008) coinciden en que un proyecto de mejora de procesos se compone de tres fases: análisis del proceso, diseño del proceso e implementación. De manera general los elementos coincidentes en la implementación de estas metodologías son:

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

Los planes de mejora representan hoy en día una necesidad para el logro de cualquier objetivo, ya que, brindan la posibilidad de utilizar al máximo los recursos planificados y que estos se utilicen de forma correcta. El plan de mejora guía la ejecución y permite un adecuado seguimiento, pero es preciso que se elabore con sentido de realidad, o sea, que se propongan las acciones por alcanzar, en términos de costos, calendarización, recursos y viabilidad política.

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

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

Los procedimientos y metodologías analizadas tienen como factor común la necesidad de identificar oportunidades de mejora e implementarlas.

A consideración del autor, para el desarrollo de la investigación se selecciona el procedimiento para el diagnóstico de la gestión de la calidad en el proceso de restauración, propuesto por de León (2011), pues contribuye al establecimiento de servicios competitivos en cuanto a la calidad e higiene en la restauración, tema listado en las investigaciones priorizadas por las direcciones especializadas del Ministerio del Turismo (MINTUR) en el área de Calidad. Además, contiene elementos que son de imprescindible búsqueda para conocer el funcionamiento del objeto de estudio.

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

- La rápida asimilación de las personas que lo utilizan como herramienta.
- Analizar las particularidades de la instalación, y del objeto de análisis, teniendo en cuenta los cambios del entorno que están influyendo sobre los mismos.
- Identificar los procesos para evaluar posteriormente su realización en los restaurantes objeto de estudio.
- Determinar los problemas que afectan la actividad de restauración, partiendo de indicadores y herramientas a utilizar con la aplicación del procedimiento.

Los proyectos para la solución de los problemas detectados se materializan en los planes de mejora continua, los cuales deben ser preparados, revisados y actualizados a intervalos no mayores de un año, para cada función o grupo de trabajo. Además, se debe asignar un responsable que asegure la preparación del plan y su implementación (Alba 2010); para lo cual en esta investigación se estableció la vinculación del procedimiento anterior y las listas de chequeo como instrumento de control para determinar el estado actual del proceso de restauración en los restaurantes especializados del Hotel Meliá Buenavista referente al cumplimiento de los estándares de calidad establecidos.

1.6 Conclusiones del primer capítulo

Al finalizar la revisión bibliográfica realizada en el presente capítulo se arriba a las siguientes conclusiones:

1. En la actualidad el turismo se consolida como uno de los sectores líderes a nivel mundial, aumentando los niveles de contribución a la economía de todos los países que lo desarrollan.
2. La actividad de restauración especializada juega un papel importante dentro de la hostelería y justifica el uso de procedimientos técnicamente fundamentados que contribuyan a la gestión efectiva de sus procesos.
3. Los estándares de calidad son puntos de referencia que sirven para fijar un mínimo necesario de condiciones para que los rasgos y características de un

producto o servicio sean capaces de satisfacer eficientemente las necesidades de los consumidores.

4. El plan de mejora, sustentado en procedimientos científicamente demostrados, se fundamenta en un conjunto de medidas de cambio que se toman en una organización para mejorar su rendimiento; se refiere a una planificación de trabajo consistente, intencionado y evaluable de gestión para conducir al mejoramiento de su desempeño.



Capítulo 2.

*Diagnóstico de la situación actual de los restaurantes
especializados en el hotel “Meliá Buenavista”*

CAPÍTULO 2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LOS RESTAURANTES ESPECIALIZADOS EN EL HOTEL “MELIÁ BUENAVISTA”

2.1 Introducción

El objetivo principal del diagnóstico empresarial es visualizar, detectar y explicar la situación actual de la empresa, con sus síntomas, problemas y causas, con los efectos que produce; con el fin de arribar a conclusiones y recomendaciones que permitan llevar a la empresa a un estado meta u horizonte de acción ideal (Pérez 2011). Además, el diagnóstico alude al análisis que se realiza para determinar cualquier situación y cuáles son las tendencias. Desde el punto de vista empresarial, es una herramienta de dirección, de la cual se obtiene ayuda para comprender tanto el pasado como el presente y saber actuar en los mismos (Suesta y Tornero 2012).

El presente capítulo se desarrolla con el objetivo de aplicar un procedimiento a fin de determinar los elementos, condiciones, deficiencias y estado general de los restaurantes especializados del hotel objeto de estudio que permita atenuar los problemas detectados; para ello se selecciona el procedimiento de León 2011. Además, se realiza una caracterización general del hotel Meliá Buenavista, del departamento de Alimentos y Bebidas y en especial de los restaurantes especializados objeto de estudio (“Caribes” y “Navegantes”), logrando un diagnóstico real del proceso de restauración a la carta de los restaurantes especializados del hotel Meliá Buenavista; así como una evaluación del cumplimiento de estándares de calidad establecidos para hoteles Meliá The Level. Para su desarrollo se aplican técnicas como la observación directa, la revisión documental, entrevista a especialistas y técnicas de trabajo en grupo.

2.2 Caracterización del Hotel “Meliá Buenavista”

El hotel Meliá Buenavista, Planta Real del Hotel Meliá Cayo Santa María y localizado en el destino turístico Cayos de Villa Clara, Caibarién, provincia de Villa Clara, Cuba, abrió sus puertas en el año 2011; se encuentra ubicado en las orillas del mar y rodeado por 3 paradisíacas playas y calas vírgenes donde los arrecifes coralinos tienen variedad de vida marina; este eco-resort está situado en un entorno ecológico y privilegiado de Cayo Santa María. Su franja ancha de arenas blancas, sus aguas cristalinas, su abundante vegetación y rica variedad de fauna endémica le han merecido la condición de Reserva de la Biosfera. Ocupa un área de 25,000 m²; dispone de lobby, áreas climatizadas, bungalows de 2 plantas (construidos sobre pilotes, respetando el medio ambiente y

entorno natural que lo rodea), 104 habitaciones Junior Suites, Suites y la Villa Zaida del Río (llamada así en honor a la prestigiosa pintora cubana, cuyos cuadros y serigrafías únicas cuelgan de sus paredes)

Meliá Buenavista es un Resort Vacacional Todo incluido sin pulsera o manilla, con servicio cien por cien Royal Service (Servicio Real), distinción que lo convierte en único de su tipo en Meliá Cuba. Se categoriza como un hotel 5 estrellas concebido solo para adultos a partir de 18 años de edad e ideal para quienes prefieren intimidad, aislamiento, sensación de paz y aire puro. Recomendado para parejas, bodas, lunas de miel y wellness/spa.

Por otra parte, el presente hotel pone a disposición del cliente una variada y refinada oferta gastronómica a la carta mediante sus dos restaurantes especializados: uno de cocina internacional "Los Caribes" y el otro es un bistro caribeño, con música en vivo "Los Navegantes"; además de un Snack Bar Playa Ranchón "Los Marinos" con mesa de antipastos. Sus 3 bares (bar piscina, bar playa y lobby bar) sirven bebidas internacionales Premium y ofrecen su servicio a tumbonas y Pool & Beach Concierge (Conserje en piscina y playa).

Además, cuenta con una serie de facilidades y servicios que lo distinguen del resto de los hoteles de la cayería; por ejemplo, servicio de mayordomía, servicio despertador, línea de atención al cliente las 24hrs, internet y wifi disponible las 24h gratuitamente, servicio de descubierta (cortesía nocturna), room service (servicio a la habitación) 24hrs, servicio de lavandería, late check-out (salida tarde) gratis garantizado hasta las 14:00 horas, servicio de tea time (tiempo de té) y snack (refrigerio), preparación de jacuzzi en la habitación (previa solicitud), surtido de minibar todos los días, servicio de empaque y desempaque, Yhi-Spa (ofrece un 30% de descuento en los masajes), servicio de baño In room spa (en la habitación del spa) previa solicitud, servicio para bodas y lunas de miel, menú de almohadas, servicio de caja de seguridad gratuito, gastronomía a la carta, Day & Dinner Around (visita de día y cena alrededor) en los hoteles Meliá Cuba de Cayo Santa María, dos piscinas (una destinada al descanso y otra donde se realizan las actividades de entretenimiento), pista de tenis, gimnasio, y salón de belleza; y una amplia y variada gama de actividades reflejadas en el programa de animación (clases de baile cubano, paseos ecológicos, puesta de sol en la playa oeste todas las tardes,

demostraciones de cocteles cubanos, clases de yoga, pilates, gimnasia acuática, deportes náuticos, clases de español, etc.)

Misión: Ofrecer productos y servicios hoteleros seguros, con un respeto a la sustentabilidad y cuya gestión se dirige a acercar cada vez más su desempeño a las exigencias de sus clientes como premisa del crecimiento económico y organizacional.

Visión: Construir experiencias positivas y recuerdos únicos para los clientes. Ser un hotel de referencia para quienes aspiran a una gestión de Calidad en todos los niveles organizacionales, una elevada competencia profesional y humana y un sólido trabajo en equipo.

Servicios y reconocimientos del Hotel



Un servicio exclusivo que entronca con la mejor tradición en la hostelería de lujo.



Servicio exclusivo de spa con novedosos tratamientos para la purificación del cuerpo, el equilibrio de la mente y el cultivo del alma. Una absoluta experiencia para los 5 sentidos en el propio hotel.

Además, el hotel Meliá Buenavista logró obtener en el año 2015 el Premio a la Excelencia en la categoría de Mejor Servicio en el Caribe, pues este alojamiento certificado por Condé Nast Johansens se distingue por dedicar sus 105 suites al Royal Service (servicio real). Votos online (en línea), opiniones de los clientes y el criterio de expertos locales fueron considerados por la prestigiosa firma para otorgar a Meliá Buenavista este reconocimiento anual a la excelencia dentro del mercado de lujo. Además, recientemente alcanzó el Premio a la Excelencia 2016 en la categoría Best for Romance (lo mejor para el romance) del Caribe y Pacífico gracias a las favorables opiniones emitidas por sus clientes, los resultados de la votación online (en línea) en el sitio web de la publicación, así como los criterios de expertos locales.

Por otro lado, el hotel Meliá Buenavista se distingue por contar con un personal calificado, unido, afable, comprometido con la dirección del hotel y con un gran sentido de pertenencia, siendo uno de los principales motivos de repitencia de clientes en el

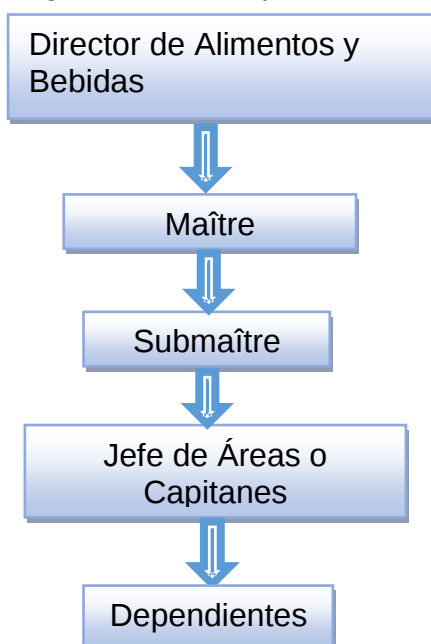
hotel. Atendiendo a que el hotel dispone de 105 habitaciones, cada año se valoran las necesidades de fuerza de trabajo por departamento para así elaborar el modelo de plantilla de acuerdo al nivel de ocupación del hotel (aprobado por el delegado territorial Delegación Gaviota Centro), información que deben manejar y cumplir todos los jefes de departamento.

En el modelo de plantilla aprobado recientemente con un periodo de vigencia de mayo 2016 hasta abril 2017 se aprobó para el hotel objeto de estudio una plantilla total de 197 trabajadores, de los cuales tienen plaza fija solo 119 y los otros 78 trabajadores están bajo contrato determinado. Por tanto, cada jefe de departamento según este modelo y atendiendo a la ocupación real del hotel tiene la potestad y obligación de prescindir de parte de sus trabajadores bajo contrato cuando el porcentaje de ocupación está por debajo del 90%.

2.3 Caracterización del departamento de Alimentos y Bebidas (A&B) en el hotel Meliá Buenavista

El departamento de Alimentos y Bebidas en el hotel objeto de estudio tiene como propósito brindar servicios gastronómicos seguros y de calidad, para satisfacer las expectativas de los clientes, garantizando una eficiente gestión de gastos y costos. Cada miembro del departamento trabaja en función de cumplir con el mismo.

Figura 1. Organigrama genérico del departamento



Fuente: Elaboración propia

El departamento tiene aprobada una plantilla total de 39 trabajadores, de estos 18 fijos y 21 bajo contrato determinado; a pesar de ser uno de los departamentos con mayor plantilla de trabajo debido a que pertenece al área de servicio, no es suficiente, pues no se toma en cuenta el servicio especializado y personalizado que brinda el hotel según su categoría; además, muchas plazas que operan en el hotel no están concebidas en la planificación de las necesidades de fuerza de trabajo por lo que el departamento tiene que utilizar a sus trabajadores en múltiples tareas a la vez, lo cual entorpece en ocasiones el flujo del proceso.

La Dirección del Departamento de Alimentos y Bebidas dispone de un conjunto de informaciones sobre la operación del Hotel y del Departamento, para así poder realizar la planificación del trabajo. Las informaciones disponibles incluyen:

- Reporte de la ocupación y el booking del Hotel para el día.
- Reporte de eventos y servicios especiales del día (eventos, cenas especiales, semanas gastronómicas, etc.).
- Órdenes de servicios relacionadas con la actividad.
- Reportes diarios de calidad.
- Reportes de ingresos y cumplimiento de presupuestos de costos y gastos.
- Reporte de supervisiones, inspecciones y auditorías (internas y externas).
- Reportes de averías e incidencias de mantenimiento de locales y equipamiento de las áreas.
- Otras informaciones de interés relacionadas con la actividad.
- Procedimientos, estándares y fichas técnicas.
- Programa de limpieza y desinfección.

Por otra parte, la dirección del departamento se encarga de la gestión de las órdenes de servicio, en especial las de Room Service (servicio a la habitación); selección, formación y distribución de los recursos humanos en coordinación con el departamento de Recursos Humanos; gestión de los reportes de averías; gestión de inventarios por puntos de venta. También se realiza semanalmente una presentación de todos los pedidos del departamento para la aprobación por el Comité de Compras, teniendo en cuenta los inventarios mínimos y máximos en función de la ocupación que se prevea para la siguiente semana; presenta además los productos ociosos y cercanos a la fecha de vencimiento para su análisis; analiza los índices de roturas, pérdidas, mermas o

descartes de insumos, materiales y lencería por cada área, analizando las desviaciones y sus causas, dando curso según procedimientos definidos al respecto, reportando al Departamento de Administración o Auditoría cualquier incidencia y a Recursos Humanos para cumplir con el procedimiento del cobro de responsabilidad material.

Además, el departamento de Alimentos y Bebidas es responsable de la recepción y almacenamiento de los productos solicitados; garantiza que se cumplan las operaciones de pre-apertura de las áreas; chequea que se cumplan con los horarios de apertura y cierre establecidos; responde porque algún miembro de la dirección del departamento esté presente durante la prestación del servicio en cada punto de venta, realizando supervisiones; y evalúa y analiza los resultados económicos.

Por otro lado, para el departamento de Alimentos y Bebidas es primordial la satisfacción del cliente; por tanto, realiza seguimiento permanente de los niveles de satisfacción de los clientes, así como el seguimiento a quejas, reclamaciones, comentarios negativos relacionados con su Departamento para elaborar alguna respuesta o disculpa con el cliente si es necesario; realiza entrevistas a los clientes en los locales o áreas de servicio, indagando acerca de la calidad o satisfacción con el servicio recibido y atendiendo a cualquier sugerencia o comentario. Aunque no solo el departamento se ocupa de la satisfacción del cliente externo, sino también de la del cliente interno (trabajadores del departamento), para ello realiza la evaluación de desempeño cumpliendo con los aspectos definidos para la realización de esta actividad; colabora con el Departamento de Recursos Humanos en la aplicación de encuestas de satisfacción del cliente interno y analiza los resultados.

El departamento de Alimentos y Bebidas dirige la operación de tres bares, donde se ofrece al cliente una amplia gama de cócteles nacionales e internacionales elaborados con gran calidad y con una presentación y decoración de acuerdo a su categoría; sin dejar de mencionar la diversidad de jugos naturales que se preparan diariamente para el consumo del cliente; ellos son:

La Caracola: Ubicado en el área de la piscina principal, La Caracola ofrece bebidas y cócteles nacionales e internacionales (Cuenta con servicio a tumbonas y servicio de conserje). Tiene capacidad para 10 personas y ofrece vistas a la Ensenada de Punta Madruguilla (abierto solo en horario de piscina).

La Duna: Ubicado frente al mar, La Duna cuenta con una amplia oferta de bebidas y cócteles nacionales e internacionales. Tiene capacidad para 10 personas (solo abre en horario de playa).

La Notte: El Lobby Bar y Piano Bar La Notte es un lugar único en el hotel. Dispone de terrazas con vistas a la piscina y a la Ensenada Punta Madruguilla. El Lobby Bar presta servicio las 24 hrs. Está climatizado y cuenta con área de terraza exterior. Está animado con música ambiental durante el día, y en horario nocturno, con música en vivo de piano o instrumentos de viento o cuerdas. Además, se ofrece un servicio de alimentos en diferentes horarios.

También están subordinados al departamento Room Service (servicio a la habitación), Minibares y tres restaurantes, de los cuales solo dos de ellos brindan un servicio especializado de cena exclusivamente a la carta, pues atendiendo a la ocupación promedio del hotel satisfacen la demanda existente en su totalidad.

Los Marinos: Es un restaurante Snack Bar Ranchón a la carta, con mesa de antipastos y bar propio para servicio de bebidas calientes y frías al momento. Ofrece servicios de desayuno (a la carta) y almuerzo (a la carta menú internacional y barra de antipastos, crudites, trinche y panes), con capacidad para 110 comensales y exige vestimenta formal. El ambiente es amenizado con música en vivo. Este restaurante no está operando en horario nocturno debido a la ocupación del hotel, es decir, no brinda servicio de cena.

Los Navegantes: La cocina francesa, distinguida por su refinamiento y diversidad, es la especialidad del restaurante Los Navegantes, que complace a los clientes más exigentes. Restaurante a la carta, con opción de menú latino, que ofrece inolvidables veladas románticas. Brinda servicios de cena (menú gourmet), con capacidad para 44 comensales y exige vestimenta formal. Se encuentra en el edificio central del hotel, al lado del restaurante internacional. Está climatizado y tiene cristales panorámicos con vista a terrazas exteriores, la piscina central y la Ensenada Punta Madruguilla. El ambiente está amenizado con música en vivo.

Los Caribes: Muestra esplendorosas vistas a la Ensenada Punta Madruguilla, a terrazas exteriores y a la piscina central. Sirve deliciosas cenas que gratifican el placer de comer. Es un restaurante climatizado, a la carta, con capacidad para 86 comensales (exige

vestimenta formal). El ambiente está amenizado con música en vivo y las alegres noches temáticas varían diariamente.

También se deben tener en cuenta algunos datos relacionados con el departamento de Alimentos y Bebidas; por ejemplo:

- El Sistema de Costos utilizado en la gestión económica es el llamado “Siempre” que implanta la cadena Meliá Hoteles Internacional. De manera general el departamento económico envía el Costo Diario al área de Alimentos y Bebidas. Como contrapartida el propio departamento tiene sus propias cuentas y controles. Se revisan los pedidos contra inventarios.
- Las principales herramientas que se utilizan para medir el funcionamiento del área son las encuestas de satisfacción que se les aplican a todos los clientes que visitan la instalación y a través del informe de los Costos.
- Los principales documentos que contienen la información del área son:
 - Inventarios
 - Roturas
 - Reclamaciones
 - Equipamientos
 - Reservas de Restaurantes
 - Menús archivados
 - Fichas Técnicas

2.4 Procedimiento para el diagnóstico del proceso de restauración en los Restaurantes Especializados del Hotel Meliá Buenavista

El procedimiento utilizado para la realización del diagnóstico en los Restaurantes Especializados del Hotel Meliá Buenavista es el propuesto por De León (2011). Las bases de este procedimiento son las siguientes:

- Rigurosidad en el diseño,
- Satisfacción del cliente,
- Satisfacción del personal,
- Brindar información pertinente y actualizada,
- Calidad en la gestión de alimentos y bebidas,
- Detectar puntos débiles y fuertes del proceso de restauración,
- Formación y superación,

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

Para la aplicación del procedimiento se establecen dos etapas:

1. Ejecución del diagnóstico
2. Diseño de las acciones que conforman el plan de mejora al servicio de restauración en los restaurantes objeto de estudio.

El procedimiento de diagnóstico consta de diez (10) etapas divididas en cuatro (4) fases, (**Anexo 5**); aunque atendiendo a los objetivos propuestos, en el presente capítulo se decide realizar una aplicación parcial del mismo:

FASE 1- PRELIMINAR

Etapas 1. Creación de los grupos 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.

Etapas 2. Proyección de la Misión y definición de la Visión

En esta etapa se puntualizan los elementos contenidos en la misión y la visión de la entidad y del proceso de restauración, 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.

Etapas 3. Elaboración del Cronograma y Bases de Diagnóstico

Es imprescindible establecer un cronograma para el desarrollo del diagnóstico, el mismo ha de reflejar la fecha de cumplimiento del diagnóstico, así como acordar el responsable de la actividad y las técnicas, herramientas e instrumentos a utilizar. Por tal razón para la

realización del diagnóstico se planifican las actividades a realizar a través de un cronograma.

FASE 2 - DIAGNÓSTICO DE CALIDAD

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

Etapas 4. Análisis de los factores internos y externos

El análisis interno se realiza como parte del diagnóstico del área de restauración de la entidad, tomando como base los subsistemas que plantea el Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano (SDGE), los que son organizados por la autora para su análisis, aprovechando de esta forma toda la valiosa información que tiene la entidad.

Para el análisis externo se tienen en cuenta las áreas que se relacionan con los procesos llevados a cabo en los restaurantes objeto de estudio y a partir de las fuerzas de la competencia: competidores reales y potenciales, productos sustitutos, proveedores y clientes.

Etapas 5. Identificación y representación del proceso

Resulta de vital importancia la realización de un estudio en las actividades más relevantes del área de restauración objeto de estudio, permitiendo detectar los procesos que la conforman, para su posterior representación utilizando técnicas o herramientas (diagramas, flujogramas, entre otros). 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 del proceso

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

propio proceso de dirección: de su gestión, planificación y de cada acción ejecutada con ese fin (Muñoz 2009, citado en de León 2011).

2.5 Aplicación del procedimiento de diagnóstico del estado actual de los Restaurantes Especializados en el Hotel Meliá Buenavista.

Con el objetivo de diagnosticar el funcionamiento de los restaurantes especializados “Caribes” y “Navegantes” del Hotel “Meliá Buenavista”, se procede a la ejecución del procedimiento seleccionado anteriormente, con la meta final de desarrollar, a lo largo del trabajo con el grupo de expertos y los respectivos trabajos de mesa después de cada sesión, un Plan de Mejora de los servicios para el proceso de restauración en el área objeto de estudio, el cual será tratado en el capítulo tres de la presente investigación.

FASE 1 - PRELIMINAR

Etapas 1. Creación de los grupos de gestión

Para desarrollar el proceso de diagnóstico del área de restauración objeto de estudio se conforma un grupo de trabajo, que, por su experiencia en la actividad, las habilidades mostradas a través de su propio desempeño y el nivel de capacitación alcanzado en materia de gestión en la restauración, le confieren mayor certeza y solidez al análisis. El equipo se encuentra integrado por directivos, mandos intermedios y trabajadores. Para la selección de los expertos se implementa el procedimiento de Hurtado (2003) (**Anexo 6**), arribando a los resultados descritos en el **anexo 7**, donde se pueden apreciar los siete (7) expertos seleccionados, que en conjunto con la autora de la presente investigación realizaron el siguiente diagnóstico.

Etapas 2. Proyección de la misión y definición de la visión

Esta etapa tiene en cuenta todos los elementos principales dentro de la misión y la visión de la entidad, posibilitando que se puedan evaluar y proyectar acciones de cambio si hubiese problemas que atenten contra el área de restauración.

Los restaurantes especializados de la entidad objeto de estudio persiguen la misma misión de ofrecer servicios gastronómicos personalizados y de calidad, cuya gestión se enfoca hacia las exigencias de sus clientes como premisa del crecimiento económico y organizacional. Además, manteniendo una visión de construir experiencias positivas y recuerdos únicos para los clientes, enfocándose hacia la gestión del proceso para lograr la excelencia en los servicios que ofrece, como resultado del trabajo en equipo y el fortalecimiento de las competencias profesionales y humanas.

Etapas 3. Elaboración del cronograma y bases de diagnóstico

Con el objetivo de organizar el trabajo de la mejor manera posible para ganar en tiempo y no interrumpir el trabajo de los expertos, el diagnóstico se divide por etapas correspondientes al mes de enero, febrero y marzo 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 (**Anexo 8**)

FASE 2 DIAGNÓSTICO DE CALIDAD

Caracterización de los restaurantes especializados objeto de estudio

Tanto el restaurante “Los Caribes” como “Los Navegantes” operan desde la apertura del hotel Meliá Buenavista; y a pesar de los años siempre han prestado un servicio de excelencia a todos sus clientes. Generalmente, entre ambos cubren todas las reservas del hotel pues son los únicos dos restaurantes especializados que brindan servicio de cena; aunque el hotel brinda el servicio de Dinner Around en los restaurantes especializados del resto de los hoteles Meliá de la Cayería, lo cual minimiza la cantidad de comensales en el propio hotel. Las reservas son realizadas previamente por los mayordomos de los clientes en un horario comprendido de 6:30pm-9:00pm.

Sus estilos constructivos están acordes con el ambiente y la construcción del hotel, así como con la temática de los mismos. Para la prestación del servicio “Los Navegantes” cuenta con 17 mesas, 44 plazas en general; no siendo igual en “Los Caribes”, pues este posee mayor capacidad de comensales, para ello tiene 29 mesas, y 86 plazas en total. Se encuentran ubicados uno al lado del otro, por lo que comparten área de fregado, lunch (área de cocina fría) y cocina caliente próxima una a la otra. Por otro lado, el horario de trabajo establecido para ambos restaurantes es de 15:00hrs – 11:00hrs.

En el caso del restaurante “Los Caribes” posee 4 menús diferentes durante toda la semana, los cuales son muy diversos y de completo agrado y satisfacción para el cliente (menú italiano, marino, de gala, cubano-gourmet); estos fueron elaborados por el maître y chef del hotel y aprobados por el director general. No siendo así en “Los Navegantes”, el cual mantiene un menú fijo.

Ambos restaurantes operan bajo el servicio a la carta; este proceso de restauración a la carta (**Anexo 9**) tiene como propósito brindar un servicio de restauración cumpliendo los estándares físicos y de servicio establecidos. Los responsables de este proceso (Capitán del restaurante especializado y Jefe de partida del restaurante) se aseguran de que los

procedimientos y estándares establecidos en el Manual de Gestión se cumplan adecuadamente y en el orden correspondiente.

❖ **Estructura de los restaurantes**

Ambos restaurantes están compuestos por el área de servicio a las mesas en mayor o menor proporción indistintamente y divididos por rangos o secciones, expositor de vinos, y el office (oficina para almacenar los productos a utilizar en un corto plazo).

❖ **Recursos Humanos**

El restaurante “Los Navegantes” tiene una plantilla actual de 5 dependientes; en el caso de “Los Caribes” este cuenta con 6 dependientes; no obstante, ambos tienen un Capitán de Salón y a su mando el Maître y el Submaitre del hotel; esta estructura fluctúa según la ocupación de la instalación. El personal de servicio cumple a cabalidad todas las normas de uniformidad, además, se caracterizan por un trato afable, cortés y sonriente hacia los clientes; sin embargo, presentan problemas en el dominio del idioma inglés y francés, fraseología básica del servicio, y conocimiento en cuanto a la aplicación de los nuevos estándares, a lo que se le está dando seguimiento por parte del departamento de Alimentos y Bebidas y Recursos Humanos. Los planes de capacitación del personal responden en alguna medida a las necesidades inmediatas y perspectivas del departamento, pues este realiza el diagnóstico de necesidades de formación de su personal anualmente de acuerdo al Plan de Formación propuesto por la oficina de Recursos Humanos de la Delegación de Gaviota.

❖ **Caracterización de los Clientes**

Los clientes que visitan el hotel y han recibido el servicio en los restaurantes especializados objeto de estudio son clientes de turismo vacacional que gustan principalmente de realizar la modalidad de Sol y Playa, comprando además excursiones en la cayería y a las ciudades más cercanas. En general son clientes que gustan de un servicio muy personalizado y profesional, exigentes, con expectativas muy elevadas y que esperan encontrar en los restaurantes la mejor bebida y comida en conjunto con un servicio de lujo, pues consideran que pagan lo suficiente por ello. Estos clientes son fundamentalmente de Canadá y Europa, tienen una estancia promedio de 7 días y viajan a través de agencias de viajes que tienen contratos con el hotel, siendo así el principal canal de distribución. En menor medida arriban a la instalación clientes extranjeros que compran el producto a través de receptores. El Hotel “Meliá Buenavista” también ha

prestado servicios a grupos de clientes, fundamentalmente americanos y grupos de FAM Trip (grupos de familiarización en representación de Agencias de Viaje) que desean realizar eventos en la entidad, pero por lo general con una estancia promedio de tres días, pues es un turismo de tránsito; y aunque hasta el momento no se reportan índices notables de este mercado y no existen estrategias definidas, no se deja de reconocer que es un segmento fuerte que puede salvar en tiempos de crisis.

❖ **Estado de la documentación para la prestación de los servicios**

Luego de un diagnóstico exhaustivo se puede comprobar que el área de Alimentos y Bebidas se rige solamente por las normas, manuales y procedimientos de la cadena Meliá y algunas indicaciones del Grupo de Turismo Gaviota S.A. En los restaurantes objeto de estudio no existe un mural o medio de comunicación de estos manuales y procedimientos, los dependientes dominan estos documentos empíricamente y a través de indicaciones directas de su inmediato superior o jefe del departamento de Alimentos y bebidas, por lo que la documentación requerida no es conocida cabalmente por los trabajadores que laboran en los restaurantes. Esta situación los afecta a ellos directamente ya que no cuentan con una guía eficiente y actualizada para llevar a cabo sus actividades y prestar un servicio de acuerdo a los estándares de calidad establecidos.

❖ **Inventario tecnológico y de insumos**

Para la prestación del servicio como lo requiere el procedimiento de servicio a la carta en restaurantes especializados de esta categoría es necesario contar con la cristalería, cubertería, lencería y la tecnología necesaria; con el desarrollo del presente diagnóstico se puede comprobar que existen deficiencias en este aspecto por lo que se realiza un inventario para tener conocimiento del tema en cuestión (**Anexo 10**).

Además, si se hace un análisis más profundo con respecto a este tema se pueden detectar una serie de problemas, por ejemplo:

- Lentitud en el servicio de café e infusiones, pues al no estar en óptimas condiciones la máquina de café de los restaurantes los dependientes tienen que buscar el servicio al lobby bar.
- Ausencia de una batidora eléctrica para la preparación de jugos naturales, lo cual limita el cumplimiento de estándares de bebidas establecidos para hoteles The Level, atendiendo que como mínimo los restaurantes deben ofrecer un jugo natural.

- No existen suficientes cubiertos y copas para la remonta de las mesas, por lo que hay que esperar a que estén limpios los mismos que se desbrazaron.
- Los cubiertos y copas de ambos restaurantes no tienen ninguna diferencia distintiva, para ambos es el mismo tipo, y al compartir además el área de fregado no existe un control de los mismos de manera independiente por restaurante. Por tanto, existen muchas pérdidas de estos y la responsabilidad material para los trabajadores cada vez es mayor.
- Con respecto a las servilletas de tela, es preciso destacar que hay un control muy eficaz en cuanto a su limpieza e inventario. Para mantenerlas limpias el personal de los restaurantes las lleva diariamente a la lavandería del hotel, donde se lavan y planchan para cada servicio.
- En el montaje de la mesa no se pone el plato de presentación, lo cual va en contra de los estándares establecidos tanto para hoteles Meliá Servicio Real como The Level.
- Un factor importante en el montaje de las mesas en el caso particular del restaurante “Los navegantes”, debido a que brinda un servicio Gourmet es la ambientación romántica, para ello el empleo de velas y adorno floral es primordial según estándar; sin embargo, en varias ocasiones no se emplean los mismos.
- En el caso del restaurante “Los Caribes”, atendiendo a la variedad de su carta menú, debe cumplir con el estándar de montaje para cada una de las temáticas; sin embargo, siempre utiliza el mismo montaje de mesa, por lo que el cliente no aprecia la diferencia.

❖ **Gestión de la calidad**

El área de restauración del hotel de manera general, define la calidad como el sistema de gestión eficiente que significa utilizar el personal adecuado, con los procesos adecuados 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.

Se pudo apreciar que para identificar los problemas que afectan a la instalación, medir la calidad del servicio y conocer los resultados de los procesos, la Dirección de Calidad recoge semanalmente los comentarios de los clientes, tomando como guía parámetros muy generales por áreas de trabajo, también se hacen llamadas de cortesía diariamente para saber sus inquietudes o satisfacciones, se chequean además los comentarios en la página de Internet Tripadvisor, las encuestas que se hacen en el aeropuerto, las cuales

arrojan resultados tanto a nivel de instalación como de cayería; así como encuestas realizadas mensualmente por el Grupo Gaviota. El hotel cuenta con una herramienta cuantitativa eficaz para conocer aspectos específicos por áreas, la cual se basa en un programa o sistema en el que se introducen cada una de las respuestas por parámetros de las encuestas en el hotel periódicamente, es el encargado de procesarlas y dar a conocer los resultados.

Teniendo en cuenta los parámetros de interés para la presente investigación, específicamente los relacionados con el área de restaurantes especializados, se analizaron los resultados generales de las encuestas aplicadas en los meses de enero, febrero y marzo del presente año, los cuales se muestran a continuación:

Percepción Global (%) 2017			
Parámetros	Enero	Febrero	Marzo
Servicio	92.12	91.63	91.94
Calidad de la comida	85.15	85.17	76.67
Ambiente	86.36	85.20	83.33
Resultado Global	87.88	87.36	84.02

Satisfacción de clientes					
Mes	Muy satisfecho	Satisfecho	Neutro	Insatisfecho	Muy insatisfecho
Enero	125	45	13	11	4
Febrero	238	160	43	11	2
Marzo	79	86	29	5	0

Realizando un análisis prospectivo de las encuestas aplicadas en los tres meses anteriores, se puede apreciar una marcada disminución de forma general en la percepción de los clientes respecto a los restaurantes especializados del hotel objeto de estudio; siendo afectada fundamentalmente por la calidad de la comida, seguido por la ambientación. Por otra parte, a consideración de la autora, los parámetros a evaluar en el área de restaurantes especializados se limitan a aspectos muy generales y comunes en cualquier restaurante; no se toma en cuenta las particularidades del hotel objeto de estudio; es decir, el hotel está en un proceso de categorización superior, lo cual implica

la aplicación de nuevos estándares y una elevación de la calidad y personalización del servicio, por lo que es de vital importancia conocer la opinión de los clientes en aspectos relacionados con el cumplimiento de estándares como variedad y calidad de bebidas.

Etapas 4. Análisis de los factores internos y externos

En esta etapa se concentran la mayor cantidad de problemas relacionados con el cumplimiento de estándares de calidad establecidos para restaurantes especializados en Hoteles Meliá The Level, siendo detectados con la aplicación de una lista de chequeo, la cual fue el resultado de un análisis de la Lista de Chequeo expuesta en el Manual de Gestión de Hoteles Meliá, estándares de bebidas mínimas exigidas para restaurantes especializados categoría The Level; así como otros aspectos importantes a medir, con el objetivo de confeccionar una herramienta más puntual y específica acorde a los objetivos que se persiguen y más ajustada a los restaurantes objeto de estudio. Además, también se tuvo en cuenta la NC 126:2001 como herramienta clave que posibilita el análisis integral en el área de restauración (**Anexo 11**), y se confeccionó el Diagrama Causa – Efecto para detectar los problemas fundamentales que provocan el incumplimiento de los estándares establecidos.

Con la aplicación de la lista de chequeo elaborada de acuerdo a las características particulares del hotel objeto de estudio y análisis de la NC 126:2001 antes mencionada, se determinan aquellos elementos susceptibles a ser mejorados y que afectan la calidad del servicio, además de detectar aspectos negativos que influyen en el cumplimiento de los estándares establecidos. Los resultados de la aplicación de la lista de chequeo que responden directamente a los requisitos de la NC 126:2001 se resumen en los siguientes incumplimientos:

- ✓ higiene ambiental; en el entorno donde se encuentra ubicado el restaurante existe la presencia de animales domésticos sueltos que no son parte del diseño del producto;
- ✓ los restaurantes no cuentan con las cantidades necesarias para la explotación y reposición permanente de vajilla, cristalería y cubertería;
- ✓ se incumple regularmente con los horarios de servicio y el personal no está suficientemente capacitado para brindar un servicio de calidad, además de no contar con sommelier;

- ✓ el personal para el servicio no es numéricamente suficiente para asegurar un servicio eficiente, fluido y sin interrupciones.

Todo lo anterior ha sido coincidente con un análisis previo realizado en el objeto de estudio.

Análisis del entorno competitivo o microentorno

A partir de las Cinco Fuerzas de Porter (1985), el análisis del microentorno se puede realizar de forma certera, ya que explica cómo se desarrolla la competitividad en un sector determinado; competidores, rivales potenciales, proveedores, clientes y productos sustitutivos. Dicho modelo ha sido adaptado a las características particulares de los restaurantes especializados objeto de estudio. Por lo que estos aspectos se han comportado de la siguiente forma:

Competidores reales: restaurantes especializados de los hoteles Meliá en el destino, debido al Dinner Around (cena alrededor) que ofrece el hotel. Todas aquellas instalaciones que ofrecen servicios de alimentos y bebidas con mayores e iguales estándares dentro del destino, en especial Pueblos Las Dunas y La Estrella, pues son los más cercanos.

Principales Proveedores: AT Comercial, Cubagro, ITH, Coracán, Tecnoazúcar, Cervecería Bucanero S.A, Nestlé, Empresa Provincial Productora de Alimentos (EPPA), entre otros.

Clientes: Los principales mercados del hotel objeto de estudio son Canadá y Europa, con una menor cuantía del mercado proveniente de Chile, Argentina, México, y mercado nacional.

Por otra parte, se decide enriquecer este diagnóstico señalando un conjunto de elementos internos y externos de la organización hacia el área de restauración a modo de ordenar el análisis realizado.

Análisis externo

Oportunidades

- Desarrollo del destino y de flujos turísticos.
- Estabilidad de la máxima dirección del Hotel que potencia el trabajo en equipo.
- Fuerza de trabajo calificada y con aptitudes para el servicio.
- Asesoría por parte del Corporativo Meliá en Alimentos y Bebidas.

Amenazas

- Gestión enfocada a los costos y no a la calidad de los servicios.
- Planificación de plantilla insuficiente.
- Presupuesto insuficiente.
- Inestabilidad en el suministro de productos por parte de los proveedores.

Análisis interno

El análisis interno permite fijar las fortalezas y debilidades del área de restauración teniendo en cuenta la identificación de la calidad del servicio y de los recursos disponibles.

Fortalezas:

- Trabajo en equipo consolidado.
- Sentido de pertenencia y alto compromiso con la dirección.
- Ubicación favorable dentro del hotel.
- Experiencia y profesionalidad de los trabajadores.
- Preferencia del servicio especializado por parte de los clientes.

Debilidades

- Deterioro del equipamiento en el área de servicio.
- Insuficiente reposición para los insumos.
- Deficiencias en la decoración de las áreas de servicios.
- Insuficiente conocimiento por parte del personal de servicio para la aplicación de estándares The Level.

En los restaurantes especializados objeto de estudio, los clientes reciben los principales servicios de restauración, para los que deben estar garantizados la variedad y calidad de los productos. Es aquí donde las listas de chequeo y el manual de Gestión de la corporación Meliá para el servicio de Alimentos y Bebidas se aplican.

Según estándares de bebida establecidos para Hoteles Meliá The Level en restaurantes especializados, tanto el restaurante Los Caribes como Los Navegantes del hotel objeto de estudio para el cumplimiento cabal de estos debe contar con una cantidad y variedad específica de bebidas incluidas y extra cartas (**Anexo 12**).

Por otra parte, la variedad y calidad de vinos incluidos establecidos por el Corporativo Meliá según estándar para restaurantes especializados The Level, deben ser según rangos de precios marcados (**Anexo 13**).

Atendiendo a lo especificado en las tablas anteriores, se puede señalar que en los restaurantes especializados objeto de estudio no se cuenta con la cantidad y variedad de bebidas tanto incluidas como extra cartas, aspecto que se comprueba durante la aplicación de la lista de chequeo elaborada previamente durante la investigación; por ejemplo, en el caso de las bebidas incluidas no se ofrece jugo natural; solo hay cerveza nacional; no disponen de cava, esta es sustituida por el vino espumoso; y en el caso de las bebidas extra cartas existentes no responden al estándar de cantidad y variedad establecido para The Level, es muy inestable, pues los productos se van acabando y no se reponen, y atendiendo a la categoría del cliente que visita el restaurante, el cual acostumbra a comprar un vino, cava o champagne extra carta todas o casi todas las noches, en muchas ocasiones no se tiene una oferta acorde a la demanda existente, y por tanto, es un factor que afecta el cumplimiento del plan de ventas extra carta establecido para los restaurantes del hotel objeto de estudio. Todos estos problemas dependen en su mayoría de la no existencia de productos en almacenes, en ocasiones ni siquiera los proveedores disponen de estos y mayormente debido al costo asignado por cliente, el cual no es suficiente ni responde al estándar de calidad exigido para hoteles de esta categoría, lo cual es la principal limitante que enfrenta el departamento de Alimentos y Bebidas para el cumplimiento de estándares.

Además, atendiendo a los estándares de calidad del servicio para restaurantes especializados de categoría The Level, cada restaurante debe brindar un coctel de bienvenida específico a sus clientes en dependencia de la temática del mismo (**Anexo 14**).

Sin embargo, ninguno de los dos restaurantes objeto de estudio brinda coctel de bienvenida a los clientes y cuando lo hacen es siempre vino espumoso, debido a que no cuentan con los recursos necesarios para ello, dígase mesa para los cocteles de bienvenida y materia prima para su elaboración.

Al influir notablemente todos los aspectos señalados anteriormente en el cumplimiento de los estándares de calidad del servicio de restauración, se verifica la necesidad de aplicar tanto las listas de chequeo como el Manual de gestión de la corporación Meliá, para así lograr el cumplimiento de los estándares según categoría hotelera y lograr una mejora considerable en el proceso de restauración.

Etapas 5 Identificación y representación del proceso

El proceso está documentado en el manual de gestión de la cadena Meliá Hoteles (**Anexo 9**), en él se definen los estándares del servicio y la secuencia de pasos para su desarrollo.

De acuerdo al proceso a tratar (restauración a la carta), se hace necesario representar de forma detallada todos los pasos por los que transita el servicio según estándar, ya que el servicio de restauración no se limita a asistir al cliente y comandar bebida y comida, el proceso en sí para restaurantes con categoría superior va mucho más allá, no solo depende del dependiente sino de muchos subprocesos complementarios a este, los que se pueden identificar mejor una vez que se analice paso por paso. Por tanto, es de interés representar el proceso para un mejor estudio desde la pre-apertura del restaurante hasta las operaciones de fin de turno.

A pesar de que el proceso es entendido por el personal de la instalación resulta necesario contextualizarlo a las condiciones propias de los restaurantes objeto de estudio, para lograr un mejor desempeño y orientación a clientes en la ejecución de los servicios.

Etapas 6 Evaluación del proceso

Para la realización de esta etapa se aplica la lista de chequeo y observación directa, a partir de preguntas orientadas a la identificación de problemas, para evaluar los aspectos más relevantes que intervienen en el proceso de restauración de los restaurantes especializados objeto de estudio.

Como resultado del análisis y cumplimiento de los requisitos recogidos en la lista de chequeo aplicada (**Anexo 15**) en el Hotel “Meliá Buenavista”, específicamente en los restaurantes especializados, se aprecia un grupo de insuficiencias que repercuten considerablemente en el servicio de Alimentos y Bebidas. Los requisitos evaluados en la lista de chequeo se cumplen cabal, parcial o no se cumplen indistintamente por lo que en algunos casos se admiten observaciones (**Anexo 16**).

Además, para centralizar y esquematizar los resultados obtenidos del diagnóstico, se ha utilizado el diagrama causa- efecto (**Anexo 17**), herramienta gráfica que ayuda a identificar, ordenar y mostrar las posibles causas de un problema o contribuciones al problema. Para el incumplimiento de estándares The Level en los restaurantes especializados, se presentarán las posibles causas o sub-causas que afectan su cumplimiento y calidad como resultado.

Se ha hecho posible hacer una valoración del proceso a través de las técnicas y herramientas utilizadas, las cuales permiten constatar los siguientes resultados. Sin embargo, estos resultados deben ser contrastados con los riesgos identificados para la gestión de alimentos y bebidas en dicho proceso.

- El planeamiento estratégico de la instalación no se encuentra acorde con las circunstancias actuales, al presentar objetivos muy concretos orientados específicamente a la comercialización y la rentabilidad económica, además no se analizan las debilidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la instalación y no están definidas la misión y la visión por áreas de trabajo.
- No existe un eficiente flujo de comunicación entre Mayordomía y Alimentos y Bebidas en cuanto a la cantidad de reservas por restaurante y los distintos horarios.
- Los clientes no cumplen con el horario de su reserva para el restaurante, lo cual entorpece la fluidez del servicio.
- Aunque el personal es reconocido por el nivel de conocimientos de servicio y dominio de la fraseología idiomática exigido para prestar un servicio de excelencia, presentan insuficiencias respecto al idioma francés y a nuevos estándares requeridos.
- Se evidencia una adecuada distribución espacial del mobiliario en el salón, que permite el buen funcionamiento y el desplazamiento de los dependientes sin dificultad.
- En los restaurantes no se cumplen las normas de almacenamiento relativas a: Ventilación, cuidado de las temperaturas según el producto, protección de los productos contra el polvo, protección de los productos contra la humedad, debido a que el office no posee las condiciones mínimas requeridas para el almacenamiento y conservación de las bebidas.
- El abastecimiento es una de las causas que provoca la ineficiencia del servicio, prueba de ello es el suministro de productos claves y su calidad, además en ocasiones no se adquieren algunos productos que demandan los estándares.
- El proceso de limpieza del área se realiza adecuadamente por el personal de piso correspondiente (camareras de área) dos veces al día y supervisado por la dirección del departamento de Alimentos y Bebidas.

- Los manuales de procedimientos y operaciones son muy generales, no se aplican al contexto del hotel.
- Deficiencias en el control del presupuesto de costos y gastos.
- Desconocimiento del Reglamento Disciplinario Resolución 187/2008.
- Incumplimiento de los procedimientos para el control de la lencería.
- Falta de sistematicidad en el control de los recursos.

Luego de un detallado análisis de las posibles causas del incumplimiento de los estándares The Level en los restaurantes especializados objeto de estudio, los siete expertos seleccionados mediante el procedimiento de Hurtado (2003) coinciden en agrupar de forma estratégica todos los problemas detectados en cinco debilidades o necesidades, en función de las cuales se propondrá la solución final y a los que se decide dar prioridad siguiendo el orden propuesto:

1. Inestabilidad en el suministro por parte de los proveedores.
2. Deficiente gestión en el área de restauración especializada.
3. Insuficientes condiciones técnico - materiales y recursos que propicien un servicio de calidad.
4. Incumplimiento en los estándares de bebidas.
5. Las actividades de capacitación desarrolladas no satisfacen las necesidades de formación profesional existente.

2.6 Conclusiones del segundo capítulo

Como resultado del diagnóstico realizado en el presente capítulo se arriban a las siguientes conclusiones:

1. El procedimiento aplicado para el diagnóstico en los restaurantes especializados “Caribes” y “Navegantes” del Hotel Meliá Buenavista constituye un instrumento sumamente factible, 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 estratégicas.
2. El uso de las diferentes técnicas y herramientas como apoyo al proceso de diagnóstico en el área de restauración objeto de estudio proporcionan mayor profundidad y confianza en los resultados obtenidos.

3. En los restaurantes especializados objeto de estudio se aprecian mediante el diagnóstico realizado un grupo de deficiencias dirigidas fundamentalmente a la preparación del personal, estándares de bebidas, suministro por parte de proveedores, condiciones técnico-materiales y gestión en el proceso de restauración.
4. Como resultado del diagnóstico realizado resulta evidente la toma de decisiones en el Hotel “Meliá Buenavista” con vistas a adaptar sus procesos a los estándares The Level y la posterior aplicación de los mismos, basando su trabajo en el manual de gestión de la cadena Meliá para dicha categoría.



Capítulo 3.

*Plan de mejora para los restaurantes especializados del
hotel “Meliá Buenavista”*

CAPITULO 3. PLAN DE MEJORA PARA LOS RESTAURANTES ESPECIALIZADOS DEL HOTEL “MELIÁ BUENAVISTA”

3.1 Introducción

El presente capítulo tiene como objetivo diseñar un plan de mejora para los restaurantes especializados “Caribes” y “Navegantes” del Hotel Meliá Buenavista con vista a su proceso de categorización The Level, sustentado en el cumplimiento de los estándares establecidos por el Corporativo de la Cadena Meliá en Cuba y la Norma Cubana NC 126:2001.

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.

3.2 Aplicación del procedimiento para conformar el Plan de Mejora para los restaurantes especializados del hotel “Meliá Buenavista”

La proyección orientada hacia la gestión de la calidad para lograr el mejoramiento de los servicios acentuando el cuidado de la higiene en la producción y los servicios constituye un elemento de atención en la Gestión de la Restauración; por tanto, se justifica el desarrollo de planes de mejora que respondan a las causas y condiciones de los procesos objeto de estudio. En ese sentido se viabiliza la aplicación del procedimiento de De León (2011) a partir de su fase número 3, cuyo contenido obedece a la formulación del plan de mejora atendiendo a la situación real de los restaurantes especializados del hotel Meliá Buenavista.

FASE 3. Estrategias de Mejora

Etapas 7. Confección del plan de acciones

Etapas 8. Implementación del plan de acción

En esta etapa se realiza un plan de acciones como sustento al plan de mejora a partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico. 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 se propone, busca contribuir a que se brinde un servicio de calidad superior acorde a los estándares establecidos por la cadena Meliá para hoteles The Level en los restaurantes especializados “Caribes” y “Navegantes” del hotel objeto de estudio, a través de mejoras a su proceso de restauración. Los problemas detectados en el diagnóstico, sustentados principalmente en herramientas de control como el diagrama Causa-Efecto, la lista de chequeo y en las diferentes normas tratadas serán la base para la mejora.

El plan no constituirá la herramienta que dará solución a todos los problemas detectados, sino que está sujeto a la necesidad de incrementar y mejorar cada día los procedimientos dirigidos a elevar la calidad de los productos en los restaurantes objeto de estudio, lo que propiciará la búsqueda de nuevas oportunidades de mejora.

A continuación, se presentará en la tabla 1 el Plan de Mejora para los restaurantes especializados “Caribes” y “Navegantes” del Hotel Meliá Buenavista, el cual responde a las cinco debilidades o necesidades principales señaladas por el grupo de expertos seleccionado en el capítulo anterior.

Tabla 1. Plan de Mejora en los restaurantes especializados “Caribes” y “Navegantes”

Objetivo: Desarrollar actividades de formación y capacitación en el personal en función de su adaptación a los nuevos estándares.						
Debilidad o necesidad: Las actividades de capacitación desarrolladas no satisfacen las necesidades de formación profesional existente.						
Actividades	Tareas	Observaciones	Indicadores	Acciones de seguimiento y control	Fecha de cumplimiento	Responsable
-Adaptar el Plan de Capacitación existente en función de las necesidades de formación profesional del personal. -Chequear el nivel de conocimiento del personal de servicio especializado	-Agregar al plan de capacitación cursos de idioma (inglés y francés), de sommelier; así como componentes de identidad cultural y medioambiental. -Contratar profesores del Departamento	-Existe un plan de Formación anual 2017 elaborado por la División Meliá Cuba. -El nivel de conocimiento idiomático no está de acuerdo con las características que debe poseer el personal de	-Cantidad de Cursos (uno por semana). -Satisfacción de las necesidades de aprendizaje (≥95%). -Nivel de aplicación de nuevos estándares (100%).	-Debatir en los consejos de dirección el tema de formación profesional. -Establecer sistemas de evaluación a los cursos, identificando fortalezas y debilidades en el cumplimiento	2017	-Dirección de la entidad. -Departamento de Recursos Humanos. -Departamento de A&B.

sobre manuales de procedimientos del servicio.	de Turismo y FORMATUR para impartir los cursos de formación. -Adquirir materiales y/o manual con los estándares The Level. -Verificar actualización del Manual de Procedimientos del servicio y socializarlo a través de murales de información.	servicios especializados para la categoría The Level. -Existen solo dos empleados graduados de sommelier, uno de ellos trabaja en bares. -Existe un escaso conocimiento de los nuevos estándares a aplicar. -El Plan no debe ser un plan estático, debe ser flexible a los cambios de los mercados y del		de los objetivos determinados en la capacitación. -Evaluación de especialistas sobre grado de correspondencia y calidad de los Cursos. -Realizar controles presenciales sistemáticos en los restaurantes para comprobar la calidad del servicio y aplicación de nuevos		
--	--	---	--	--	--	--

		propio trabajador. -Existe un Manual de Gestión avalado por la cadena Meliá, que contiene los pasos a seguir para cumplir con los estándares de los servicios para el área de restauración especializada.		estándares.		
Objetivo: Mejorar el producto que se oferta al cliente aportándole un servicio con mayor calidad.						
Debilidad o necesidad: Insuficientes condiciones técnico - materiales y recursos que propicien un servicio de calidad.						
-Estudiar las necesidades técnico - materiales para la aplicación de nuevos	-Determinar el estado técnico del equipamiento existente. -Elaborar un plan de	-La lista de chequeo del hotel no tiene en cuenta las particularidades del hotel objeto	-Satisfacción de clientes internos y externos (≥90%).	-Guías de autocontrol mediante Listas de Chequeo. -Encuestas a	Julio 2017	-Dirección de la entidad. -Aseguramiento. -Inmobiliaria. -Servicios técnicos.

estándares en los restaurantes especializados. -Evaluar y adquirir tecnología, medios e insumos necesarios para brindar el servicio especializado requerido. -Realizar contratos de mantenimiento con empresas externas. -Investigar constantemente sobre la posibilidad de	mantenimiento mensual por área. -Comprobar la existencia en los restaurantes especializados de todo el equipamiento y demás insumos (cristalería, cubertería y lencería) en correspondencia con lo normado en la lista de chequeo. -Velar por el cuidado y la preservación del equipamiento de trabajo.	de estudio ni parámetros de calidad exigidos según nuevos estándares. -Atención a los balances y cargas de operación (niveles de explotación).		clientes internos.		-Departamento de A&B.
--	---	---	--	--------------------	--	-----------------------

adquirir una nueva tecnología según estándares y presupuesto asignado.	-Realizar la compra o alquiler de nuevos equipos.					
Objetivo: Garantizar la calidad del servicio a partir del trabajo eficiente de los proveedores.						
Debilidad o necesidad: Inestabilidad en el suministro por parte de los proveedores.						
-Revisar los contratos con los actuales proveedores. -Establecer, cumplir y exigir los acuerdos formalmente fundamentados en el contrato. -Diseñar un sistema de evaluación de	-Contratar nuevos proveedores en la industria de alimentos y bebidas a partir de las necesidades de desarrollo local. -Buscar asesoría y accionar legal para situaciones contractuales	-Se tiene predeterminado como proveedor principal AT Comercial y solo en casos especiales se solicita a ITH. -El proveedor puede formar parte del sector no estatal. -Pueden	-Plazo de entrega (≤ siete días) -Disponibilidad de bebidas en inventarios (≥ tres incluidos; $4 \leq x \leq 10$ extra cartas)	-Actas de conformidad con productos o servicios. -Conciliaciones periódicas	2017	-Dirección de la entidad. -Departamento de compras. -AT Comercial.

proveedores que contribuya a un mejor manejo de los plazos de entrega.	comerciales.	considerarse otras ramas de la economía no agrícolas.				
Objetivo: Aplicar el 100% de los estándares The Level en los restaurantes especializados.						
Debilidad o necesidad: Incumplimiento de estándares de bebidas.						
-Revisar presupuesto anual para la actividad de restauración. -Realizar una búsqueda detallada de nuevos proveedores. -Analizar la posibilidad de incrementar el área de	-Proponer para la planificación de presupuesto del próximo año un incremento considerable del mismo debido a los altos estándares exigidos por la categoría The Level. -Reajustar la distribución del	-La planificación de presupuesto se realiza anualmente y no admite cambios después de aprobada. -No es admisible un sobregiro en el costo del departamento de A&B, solo bajo previa solicitud.	-Costo diario (≤\$0.42). -Por ciento de ocupación (≥50%). -Precio costo de bebidas (≥\$2.20). -Variedad y calidad de bebidas (100% cumplimiento de estándares).	-Análisis semanal de presupuesto. -Control diario de pedidos. -Revisión periódica de estándares de bebidas a través de la lista de chequeo. -Revisión periódica de	Diciembre 2017	-Dirección de la entidad -Departamento de Economía -Departamento de A&B

almacenamiento en el hotel. -Revisar cartas de vino incluidos y extra carta.	costo asignado a cada área atendiendo a los nuevos estándares. -Revisar la cartera de productos de los proveedores para ver otras posibilidades de compra según los nuevos estándares. -Incrementar la cartera de proveedores del mismo producto. -Trasladar la mayor cantidad y variedad de bebidas al hotel			los inventarios. -Análisis del reporte diario de economía.		
--	---	--	--	--	--	--

	previamente para disminuir la dependencia existente del almacén central MCSM. -Rediseñar las cartas de vino asegurándose que la oferta responda a la calidad exigida según estándar.					
Objetivo: Dirigir, organizar y controlar eficientemente el proceso de restauración especializada en los restaurantes objeto de estudio.						
Debilidad o necesidad: Deficiente gestión en el área de restauración especializada.						
-Instruir a los administrativos en métodos y técnicas de dirección. -Revisar a	-Establecer acciones de retroalimentación con el personal (comunicación ascendente y	-El plan de formación a directivos del grupo es corporativo. -La última	-Índice de Satisfacción de los trabajadores (≥95%). -Fluctuación de personal	-Evaluación de cuadros. -Encuestas de satisfacción.	Inmediato	-Dirección de la entidad. -Departamento de A&B

profundidad el Manual de Gestión de la cadena hotelera Meliá. -Analizar la plantilla de trabajadores asignada al área de restauración especializada. -Realizar contratos con centros educativos para prácticas laborales. -Analizar a detalle el flujo de comunicación	descendente). -Ajustar el proceso de restauración especializada propuesto en el Manual de Gestión a las características de los restaurantes especializados objeto de estudio. -Proponer a la oficina de empleo del Grupo de Turismo Gaviota S.A un incremento en la plantilla	actualización del Manual de Gestión fue en el año 2012. -La oficina de empleo del Grupo de Turismo Gaviota S.A es la única autorizada para aprobar un incremento en la plantilla actual.	directivo (≥una vez durante el servicio). -Índice de satisfacción de clientes en las encuestas (≥95%).			
--	--	--	--	--	--	--

existente entre mayordomía y A&B.	existente atendiendo a la categoría del hotel objeto de estudio. -Solicitar el apoyo de estudiantes en caso de alta ocupación. -Establecer funciones específicas para el departamento de Mayordomía y A&B modelando un flujo del proceso de reserva de restaurantes.					
-----------------------------------	---	--	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia

3.3 Validación del Plan de Mejora propuesto por criterio de expertos

En este punto se describen los resultados de la aplicación del criterio de expertos, utilizado para obtener juicios valorativos sobre la validez del plan para el perfeccionamiento en el proceso de restauración de los restaurantes especializados objeto de estudio acorde a los nuevos estándares establecidos, como una solución al problema de investigación.

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.

La esencia de este método consiste en establecer un diálogo anónimo entre los diferentes expertos consultados, de manera que se incluyan criterios desde puntos de vista diferentes y a la vez se complementen.

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 como sigue:

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

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

- | | |
|--------------------|----------------------|
| -Contextualización | -Pertinencia |
| -Aplicabilidad | -Continuidad |
| -Factibilidad | -Carácter integrador |
| -Racionalidad | -Beneficios |

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

Para realizar la validación fue confeccionado por la autora un instrumento (**Anexo 18**), 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 fueron:

1. Precisión y claridad de las acciones.
2. Consistencia lógica, flexibilidad, perspectivas y pertinencia de las acciones de mejora propuestas.
3. Correspondencia con las normas y regulaciones vigentes.

4. Aplicabilidad de las acciones propuestas.
5. Contribución a la solución del problema investigado.
6. Generación de beneficios tangibles e intangibles.
7. Contribución a la calidad de los productos y servicios.

Para los pasos del tres al cinco (3-5): calcular el número de expertos, definir las características que deben poseer los expertos y la selección de los mismos, fueron tomados los resultados del Procedimiento de Hurtado (2003), aplicado en el capítulo anterior y mostrado en el anexo 7, puesto que el grupo de expertos conformado cumple con los requisitos necesarios para la validación del Plan de Mejora planteado.

Paso 6. Aplicación del instrumento para obtener el juicio de expertos

El instrumento fue aplicado a los siete (7) expertos seleccionados y como resultado se obtuvo que la mayoría ubican sus respuestas en las casillas de muy de acuerdo o de acuerdo.

Paso 7. Determinación de la consistencia entre los expertos a través del cálculo del Coeficiente de Concordancia de Kendall

Para calcular la consistencia entre los expertos a través del coeficiente de concordancia de Kendall, se plantea primeramente la hipótesis donde:

H₀: Existe concordancia entre el juicio de los expertos.

H₁: No 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 0 y 1, donde el valor 1 significa una concordancia de juicios total, y el valor 0 un desacuerdo total; obviamente la tendencia a 1 es lo deseado, pudiéndose realizar nuevas rondas si en la primera no es alcanzada 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 jueces.

N: número de factores ordenados.

S: suma de los cuadrados de las desviaciones observadas de la media de R_j ; su cálculo es efectuado mediante la expresión:

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

R_j : Suma de rangos asociados a cada entidad (factores o características que se desean ordenar)

Para muestras pequeñas ($N < 8$), caso de estudio.

RC: Si $S > S^*$ entonces se rechaza H^*

S^* : Valor tabulado de Fridman

Como resultado se obtuvo $S^* = 0.5$ y al ser $W = 0.95$, entonces RC: $W > 0.5$ por lo cual se acepta **H_0** , lo que significa que existe alta concordancia en el criterio de los expertos.

Por otra parte, a pesar de que el siguiente paso no forme parte de los definidos por Martínez et al. (2009); es necesario verificar si existe coincidencia casual en el criterio de los expertos, para ello se aplica la Prueba Chi-Cuadrado.

H_0 : Existe coincidencia casual en el criterio de los expertos.

H_1 : No existe coincidencia casual en el criterio de los expertos.

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

$$X^2 = K (N - 1)$$

Dando como resultados:

$$X^2 = 42$$

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

Asumiendo un nivel de confianza del 99% y con $[N-1]$ características= 6

$$X^2_{\alpha; N-1} = 16.81$$

$$X^2 = 42$$

$$42 \geq 16.81$$

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 autora manifiesta con claridad, concreción y precisión sus acciones; es consistente y lógico, flexible, amplía las perspectivas del hotel en cuanto al proceso de categorización y en especial para el cumplimiento de los nuevos estándares de calidad en los restaurantes especializados, y por demás ofrece correspondencia con las normas y regulaciones vigentes para la operación turística.

La propuesta resulta aplicable, contribuye a la solución del problema de investigación y, en adición a ello, aporta beneficios tangibles e intangibles al hotel. A partir de estos resultados se puede afirmar entonces que la hipótesis: "Si se elabora un plan de acciones en función del cumplimiento de los estándares establecidos para la categoría The Level en los restaurantes especializados del Hotel Meliá Buenavista, entonces se contribuirá al proceso de certificación y mejora de dicho hotel." queda demostrada.

3.4 Conclusiones del tercer capítulo

El desarrollo de este tercer capítulo permite arribar a las siguientes conclusiones:

1. La valoración de los resultados más significativos del diagnóstico, permitió diseñar un plan de mejoras que contribuye a la certificación The Level en los restaurantes especializados "Caribes" y "Navegantes" a partir de las principales debilidades detectadas.
2. El plan de mejora propuesto para los restaurantes especializados "Caribes" y "Navegantes" se ajusta a las características de la entidad objeto de estudio y responde a las deficiencias detectadas en el diagnóstico realizado a dicha área.
3. El plan de mejora propuesto al Hotel Meliá Buenavista para los restaurantes "Caribes" y "Navegantes" proporciona un conjunto de acciones que contribuyen a una mejor gestión del proceso de restauración a partir del cumplimiento de los nuevos estándares The Level.
4. El método de expertos permitió corroborar la hipótesis planteada a partir de la confección de una herramienta para validar el plan propuesto, siendo esta última consistente y precisa.



Conclusiones

CONCLUSIONES

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

1. El análisis bibliográfico realizado para la confección del marco teórico-referencial de la presente investigación permitió profundizar en las definiciones, enfoques y tendencias actuales de la actividad turística y su producto restauración, destacándose el papel de la calidad y los estándares en la restauración; así como los planes de mejora como instrumento para la mejora continua de la calidad.
2. El diagnóstico de los restaurantes especializados “Caribes” y “Navegantes” del Hotel Meliá Buenavista, reveló la necesidad de tomar decisiones en aras de solucionar las deficiencias detectadas, adaptar sus procesos a los estándares The Level y mejorar así la calidad de los productos y servicios que ofrece esta área.
3. El Plan de Mejora propuesto contribuye al cumplimiento de los estándares The Level en los restaurantes especializados objeto de estudio, propone la ruta a seguir, independientemente del plazo en el que se decida implementar, para el óptimo funcionamiento del área y por consiguiente el logro de un producto de calidad que aumente los niveles de satisfacción del cliente.
4. La validación del Plan de Mejora para la certificación The Level de los restaurantes especializados “Caribes” y “Navegantes” del Hotel Meliá Buenavista 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 de investigación.



Recomendaciones

RECOMENDACIONES

1. Presentar el Plan de Mejora propuesto a directivos del departamento de Alimentos y Bebidas (A&B) y a la dirección del Hotel “Meliá Buenavista”, para su valoración y puesta en práctica.
2. Generalizar las experiencias y beneficios adquiridos con la aplicación de estándares The Level a otras instalaciones hoteleras pertenecientes a la cadena Meliá, para así incentivar la mejora continua mediante la implementación de Sistemas de Gestión de la Calidad.
3. Publicar los resultados de la investigación iniciada en el presente Trabajo de Diploma en eventos científicos, estimulando la profundización en el tema tratado y el enriquecimiento del plan de mejora propuesto.



Bibliografia

BIBLIOGRAFÍA

1. Acerenza, M.A. (2004), *Marketing Hotelero*, Editorial Trillas, México.
2. Aenor (2005), *Norma UNE-EN ISO 9000:2005. Sistema de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario*, Asociación Española de Normalización y Certificación, Madrid.
3. Aenor (2008), *Norma Española UNE-EN ISO 9001:2008. Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos*, Asociación Española de Normalización y Certificación, Madrid.
4. Amozarrain, M. (1999), 'La gestión por procesos', Editorial Mondragón, Corporación Cooperativa España.
5. Alba, Y. (2010), 'Propuesta de plan de mejora para las actividades de restauración del hotel Villa la Granjita', Trabajo de Diploma, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Santa Clara, Cuba.
6. Allen, I. (2010), *Turismo en Cuba: 2010* [en línea], consultado: 25 de diciembre de 2016, <http://www.radiohc.cu/espanol/aresumenes/nacionales/turismo.htm>.
7. Auriolles, J. (2004), 'Las nuevas formas del turismo', Mediterráneo Económico, Caja Rural Intermediterránea, Instituto Cajamar.
8. Blanco, D. (2013), 'Plan de acciones para la gestión del capital intelectual del personal de servicios de los restaurantes especializados del hotel Meliá Las Dunas', Trabajo de Diploma en opción al título de Licenciado en Turismo, Centro de Estudios Turísticos, Universidad Central Marta Abreu de Las Villas, Santa Clara, Cuba.
9. Blasco, A. (2010) 'Atención de clientes en bares y restaurantes: los errores más frecuentes en el servicio gastronómico', Revista RESTAURA. Año 12, número 32.
10. Camisón, C. (1996), *Total Quality Management in Hospitality Business: An Application of the EFQM Model*, *Tourism Management*, 17(3), 191-201.
11. Castellano, E. (2008), 'Gestión por procesos del área de bares del hotel NH Krystal Laguna', El caso del Lobby Bar "Colibrí", Trabajo presentado en el Diplomado Especializado en Gestión Hotelera, Universidad de Ciego de Ávila, Cuba.
12. Cerra, J. (1993), *Cursos de servicios hoteleros 5, Gastronomía Internacional*, Editorial Paraninfo, Madrid, España, p. 11.
13. Colectivo de autores (2005), *Material de apoyo sobre mercados emisores*, Universidad de La Habana, La Habana, Cuba.

14. Colectivo de autores (2010), *Gestión de la restauración*, Universidad de La Habana, La Habana, Cuba.
15. Coopers & Lybrand – Gálcano (1994), *Manual de Calidad en Turismo*. EDITUR, Ediciones Turísticas, Madrid, España.
16. Crosby, P. (1979), 'Quality is Free', Edición McGraw Hill, New York, pp. 12-15.
17. Cruz, J. (2015), 'Plan de mejora al sistema de análisis de peligros y puntos críticos de control en el restaurante buffet Los Taguascos del hotel Sol Cayo Santa María', Trabajo de Diploma en opción al título de Licenciado en Turismo, Centro de Estudios Turísticos, Universidad Central Marta Abreu de Las Villas, Santa Clara, Cuba.
18. De León, Y. (2011), 'Procedimiento para la gestión de la calidad en el proceso de restauración. Aplicación en el hotel Villa la Granjita', Tesis presentada en opción al Título Académico de Máster en Ingeniería Industrial, Centro de Estudios Turísticos, Universidad Central Marta Abreu de Las Villas, Santa Clara, Cuba.
19. Espinosa, J.M. (2010), *Gestión de la restauración*, Editorial Félix Varela, La Habana, Cuba, 215 pp. 3-11, 192-198.
20. Feigenbaum, A. (1997), *Control total de la calidad*, Tercera Edición, pp. 5-13.
21. Fernández, N. (2009), 'Diplomado de gestión de los eventos', Escuela de Hotelería y Turismo, Camagüey, Cuba.
22. Figuerola, M. (1991), 'Teoría económica del turismo', Alianza editorial, Madrid, España.
23. Gallego, J. F. (2002), *Gestión de alimentos y bebidas para hoteles, bares y restaurantes*, Editorial Paraninfo, Madrid, España.
24. Gómez, M. (2014), 'Los hoteles cinco estrellas' [en línea], consultado: 25 de diciembre de 2016, <http://www.monografias.com/trabajos6/vetu/vetu.shtml>.
25. Gutiérrez, N. (2008), *Gestión de alimentos y bebidas*, Curso de Especialidad de Posgrado: Gestión Hotelera, Universidad de Matanzas y Sistema Nacional de Formación Profesional para el Turismo, Matanzas, Cuba.
26. Harrington, J. (1991), 'El proceso de mejoramiento. Cómo las empresas punteras norteamericanas mejoran la calidad', Quality Press, Wisconsin. U.S.A.
27. Heras, M. (1996), *Gestión de la Producción*, ESADE, Barcelona, España.

28. Hernández, Y. (2010), *Metodología para el diagnóstico de la gestión de marketing en pequeños y medianos hoteles de Villa Clara*. Centro de Estudios Turísticos, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Santa Clara, Cuba.
29. Hurtado, M. (2003), 'Procedimiento para la selección de expertos'.
30. Ishikawa, K. (1988), *¿Qué es control total de la calidad? La modalidad japonesa*, Edición Revolucionaria, La Habana, Cuba.
31. James, P. (1997), *Gestión de la calidad total. Un texto introductorio*, Prentice Hall, Madrid, España.
32. Juran, J. (1983), *Manual del control de la calidad*, 2da Edición, Editorial Reverete S. A., España.
33. Machado, E. L. (2011), 'Diseño de productos turísticos integrados. Aplicación en la región central del destino Cuba', Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas, Universidad Central de Las Villas, Santa Clara, Cuba.
34. Martín, R. (2003), *Manual de teoría y práctica del turismo*, Universidad de La Habana, La Habana, Cuba.
35. Martín, R. (2006), *Principios, organización y práctica del turismo*, Universidad de La Habana, La Habana, Cuba.
36. Martínez, L. et al. (2009), 'Administración exitosa del área de alimentos y bebidas' [en línea], consultado: 20 de enero de 2017, <http://www.gerenciadehoteles.com/200804221009/articulos/serviciosalimentarios/administración-exitosa-del-area-de-alimentos-y-bebidas.html>.
37. Medina, A. et al. (2008), 'Selección de los procesos claves de una instalación turística como parte de la gestión y mejora de procesos', *Revista Retos Turísticos*, No. 3, Vol. 7, Cuba, pp 14-18.
38. Medina, N. et al. (2008), *Gestión de alimentos y bebidas*, Curso de Especialidad de Posgrado: Gestión Hotelera, Universidad de Matanzas y Sistema Nacional de Formación Profesional para el Turismo, Matanzas, Cuba.
39. Monzón, B. C. (2011), 'Plan de mejora de calidad en los servicios de alimentos y bebidas para el restaurante Caucubú del Hotel Las Cuevas', Trabajo de Diploma, Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo, Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas, Santa Clara, Cuba.

40. Morales, V. y Hernández, A. (2004), 'La calidad y su gestión', en Revista Digital-Buenos Aires [en línea], Año 10, Nº 76, consultado: 19 de enero de 2017, <http://www.efdeportes.com>
41. Munro, L. y Faure, M. (1994), *Implementing total quality management*, Pitman Publishing, Financial Times Ltd., London
42. NC 126:2001, *Industria turística. Requisitos para la clasificación por categorías de los restaurantes que prestan servicio al turismo*, Oficina Nacional de Normalización (ONN), Ciudad de La Habana, Cuba.
43. NC-ISO 9000: 2005, *Sistemas de gestión de la calidad. Principios fundamentales y vocabulario*, Oficina Nacional de Normalización (ONN), Ciudad de la Habana, Cuba.
44. Negrín, E. y Medina, A. (2002), 'Metodología para el perfeccionamiento de los procesos en empresas hoteleras' [en línea], consultado: 20 de enero de 2017, <http://www.monografias.com>.
45. Nogueira, D. (2002), 'Modelo conceptual y herramientas de apoyo para potenciar el control de gestión en las empresas cubanas', Tesis en opción al título científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad de Matanzas, Matanzas, Cuba.
46. Oficina Nacional de Estadística e Información de la República de Cuba (2016), 'Turismo: Llegada de visitantes internacionales', Edición junio 2016 [en línea], consultado: 20 de diciembre de 2016, <http://www.onei.cu>.
47. Organización Mundial del Turismo (2001), *Introducción al turismo* [en línea], consultado: 20 de diciembre de 2016, <http://www.world/tourism.org>.
48. OMT (2016), Tendencias del turismo Mundial [en línea], consultado: 3 de marzo de 2017, <http://www.emol.com/noticias/Tendencias/2017/01/17/840431/El-turismo-mundial-rompio-todos-los-records-el-2016.html>.
49. OMT (2017), *Barómetro OMT del Turismo Mundial* [en línea], consultado: 2 de mayo de 2017, <http://www.unwto.org/facts/eng/pdf/barometer/UNWTOBarom091spexcerpt.pdf>.
50. Partido Comunista de Cuba (2011), *Lineamientos de la política económica y social del Partido y la revolución, aprobados en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba*, La Habana, 18 abril 2011.

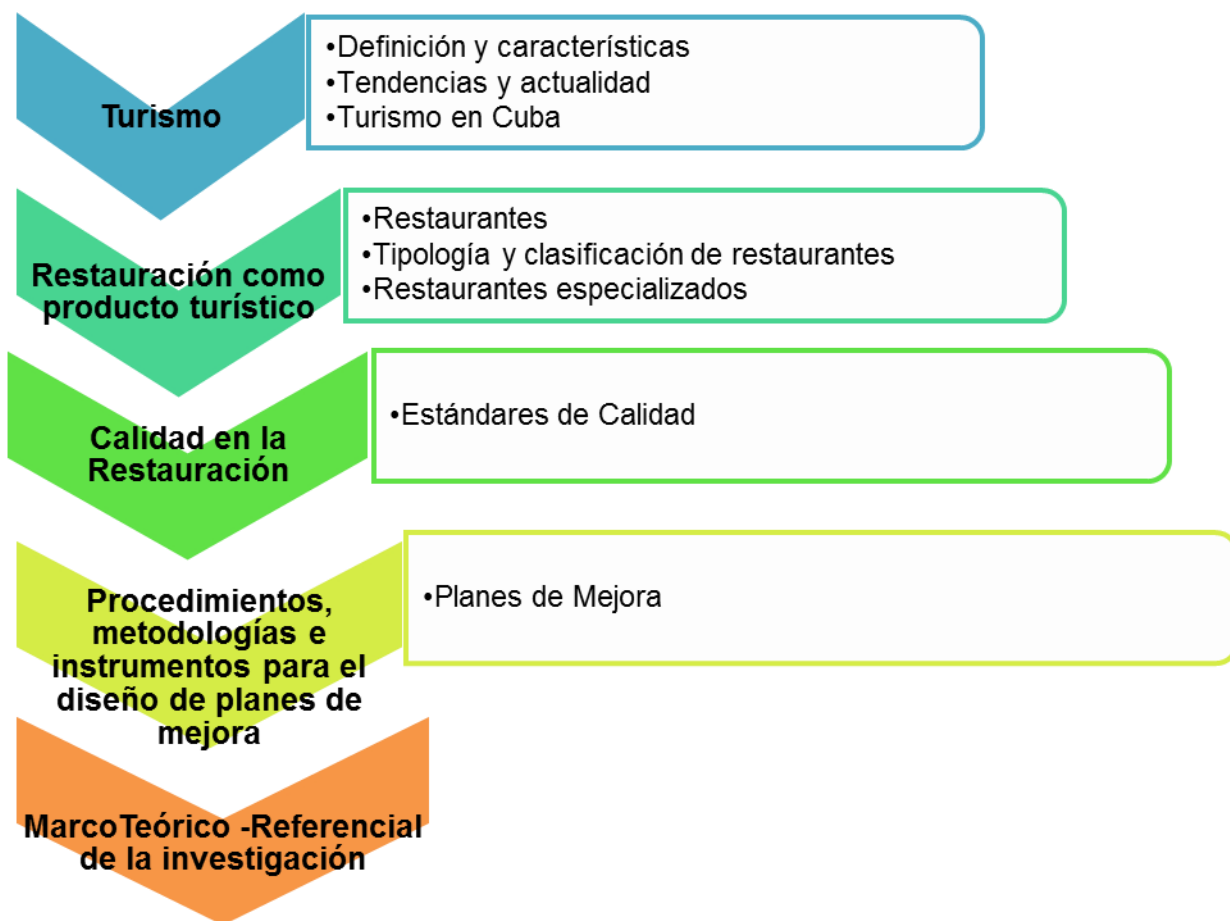
51. Pérez, D. (2011), 'Propuesta de plan de marketing del Hotel Barceló Cayo Santa María Caribe para el turismo nacional 2011-2012', Trabajo de diploma, Licenciatura en Turismo, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Santa Clara, Cuba.
52. Rivas, E. (2009), 'Investigación Bibliográfica' [en línea], consultado: 20 de diciembre de 2016, <http://www.psiconet.com/rivasgalarreta.html/>.
53. Rodríguez, R. (2000), *Introducción al Turismo*, Centro de Estudios Turísticos, Universidad de La Habana, Cuba.
54. Setó, D. (2004), *De la calidad de servicio a la fidelidad del cliente*, Primera Edición, Editorial ESIC, Madrid, España.
55. Silva, E. (2011), 'Proyección del turismo de eventos en el hotel Gran Caribe Jagua', Trabajo de Diploma en opción al título de Licenciado en Turismo, Universidad Central de Las Villas, Santa Clara, Cuba.
56. Sosa, Y. (2012), 'Plan de mejora del proceso de restauración para el lobby bar El Colibrí del hotel La Laguna', Trabajo de Diploma en opción al título de Licenciado en Turismo, Centro de Estudios Turísticos, Universidad Central de Las Villas, Santa Clara, Cuba.
57. Suesta, V. y Tornero, J. (2012), 'Descripción de distintas metodologías de diagnóstico empresarial' [en línea], consultado: 5 de marzo de 2017, <http://www.unizar.es/aeipro/finder/METODOLOGIA%20DE%20PROYECTOS/AB02.html/>.
58. Trischler, W. E. (1998), 'Mejora del valor añadido en los procesos', Ediciones Gestión 2000 S.A., Barcelona, España.
59. Ulacia, Z. y González, Y. (2008), *Apuntes sobre Gestión de Alojamiento*, La Habana, Cuba.
60. Zaratiegui, J R. (1999), 'La Gestión por procesos: su papel e importancia en la empresa', *Revista de Economía Industrial*, Año 13 número 330, enero 1999, pp. 13-31.
61. Zeithmal, V. et al. (1993), *Calidad total en la gestión de servicios*, Editorial Díaz de Santos, Madrid, España.



Anexos

ANEXOS

Anexo 1. Hilo Conductor de la Investigación



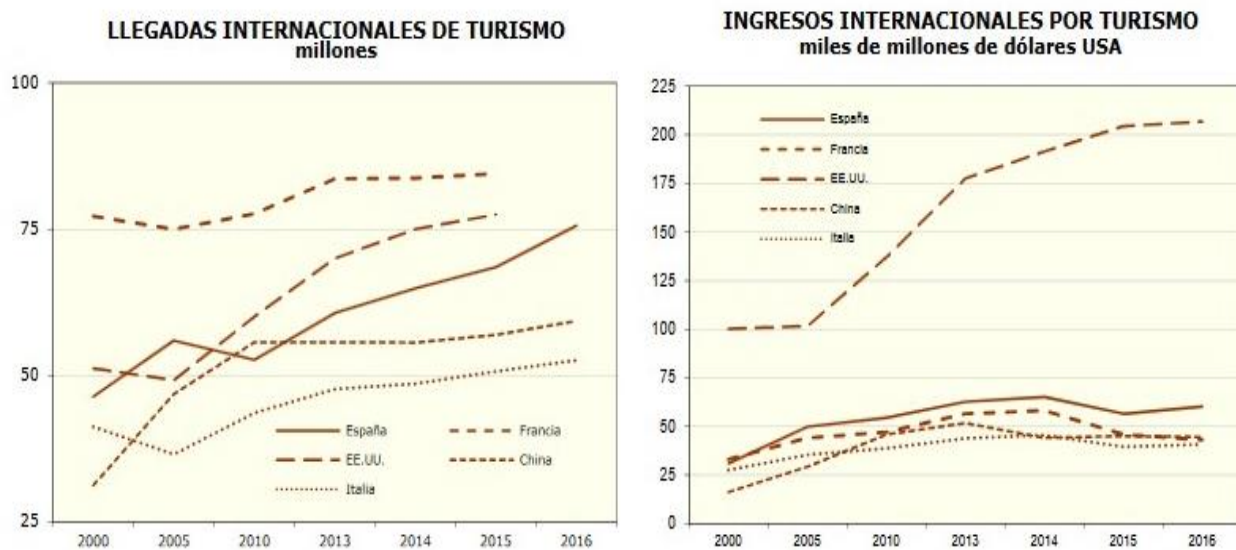
Fuente: Elaboración propia

Anexo 2. Entradas internacionales anuales de turistas en los principales destinos

Entradas de turistas												
Países	Series	(millones)						Variación anual en % (2)				Período
		2000	2005	2010	2014	2015	2016 (1)	2010	2014	2015	2016 (1)	
Francia	TF	77,2	75,0	77,6	83,7	84,5	--	1,2	0,1	0,9	-4,0	Dic
Estados Unidos	TF	51,2	49,2	60,0	75,0	77,5	--	8,8	7,2	3,3	-2,3	Jun
España (3)	TF	46,4	55,9	52,7	64,9	68,5	75,6	1,0	7,0	5,5	10,3	Dic
China (4)	TF	31,2	46,8	55,7	55,6	56,9	59,3	9,4	-0,1	2,3	4,2	Dic
Italia	TF	41,2	36,5	43,6	48,6	50,7	52,6	0,9	1,8	4,4	3,7	Dic
Turquía	TF	9,6	24,2	31,4	39,8	39,5	--	3,2	5,3	-0,8	-28,5	Dic
Alemania	TCE	19,0	21,5	26,9	33,0	35,0	35,6	10,9	4,6	6,0	1,7	Dic
Reino Unido	TF	23,2	28,0	28,3	32,6	34,4	--	0,4	5,0	5,6	3,4	Dic
Fed. de Rusia	TF	21,2	22,2	22,3	25,4	29,6	24,6	--	-17,4	5,6	-8,6	Dic
Tailandia	TF	9,6	11,6	15,9	24,8	29,9	32,6	3,9	-6,5	20,6	8,9	Dic
Total mundo	-	674	809	953	1.137	1.189	1.235	6,5	4,1	4,5	3,9	Dic

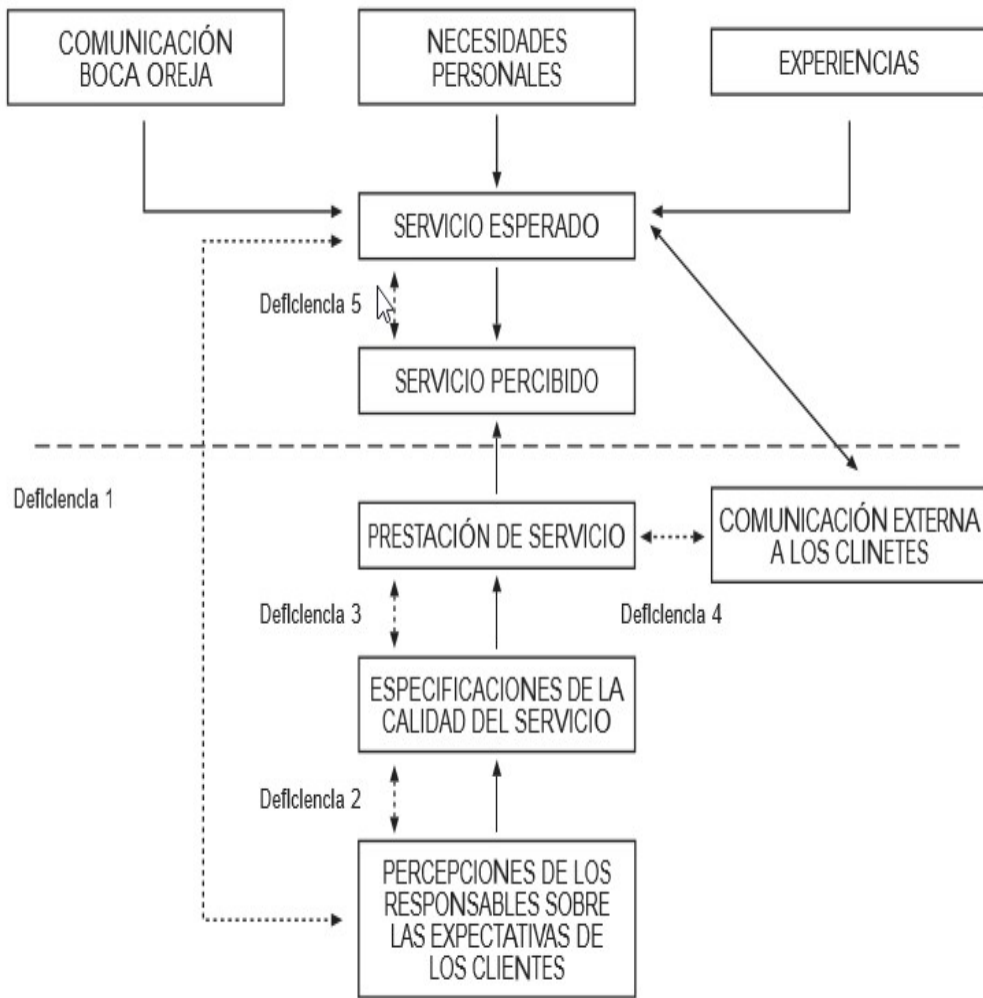
Fuente: Organización Mundial del Turismo (Barómetro de abril de 2017) y MINETAD

Anexo 3. Llegadas e ingresos internacionales por concepto de turismo



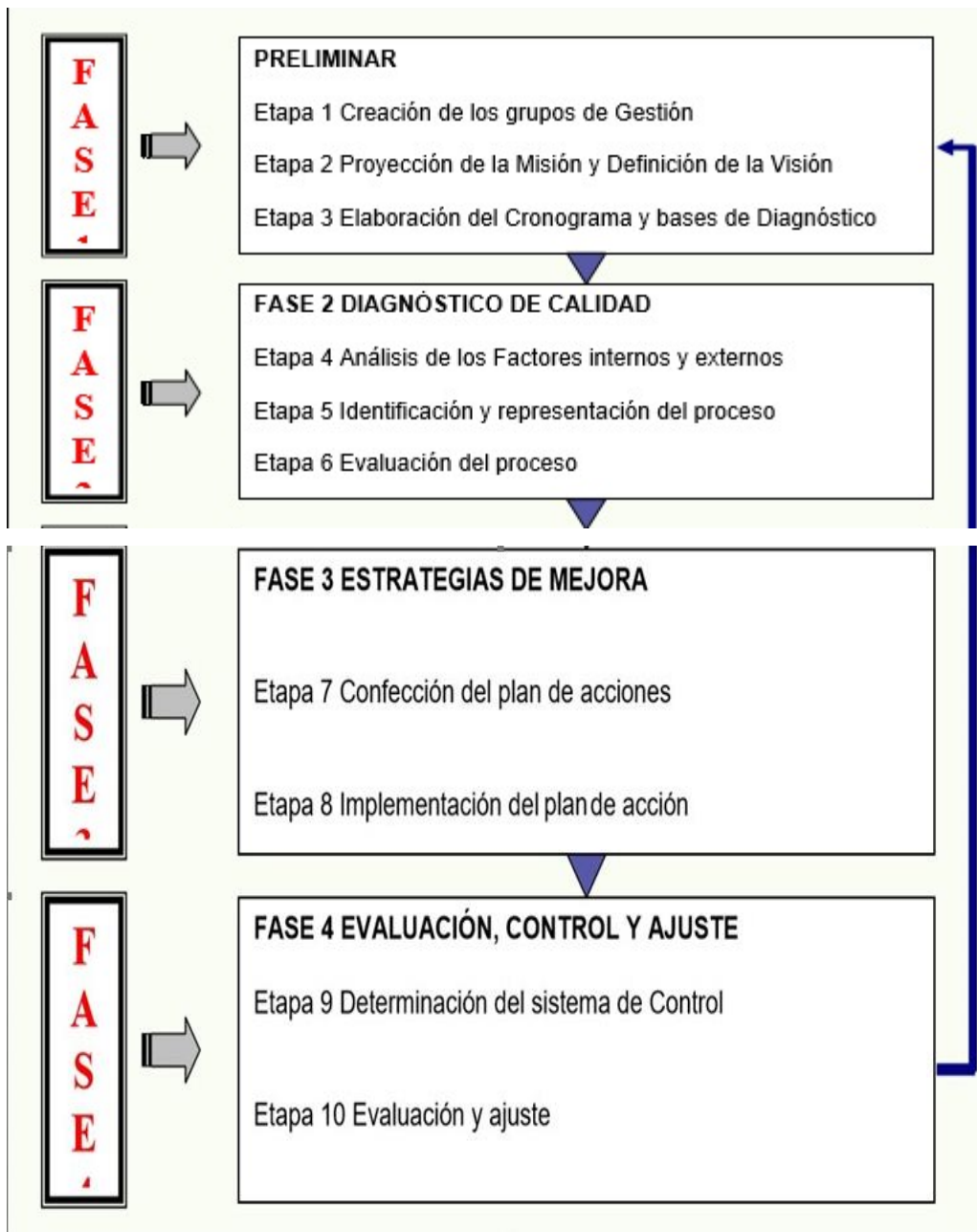
Fuente: Organización Mundial del Turismo (Barómetro de abril de 2017) y MINETAD

Anexo 4. Análisis de deficiencias de la calidad del servicio



Fuente: Adaptado de Zeithmhal et al., 1993

Anexo 5. Procedimiento para la realización del diagnóstico



Fuente: De León 2011. Procedimiento para la Gestión de la calidad en el proceso de restauración.

Anexo 6. Procedimiento para la selección de los expertos

Con este procedimiento se trata de atenuar la realización de la pregunta: ¿A quiénes considerar expertos?, a la hora de realizar un grupo de trabajo. Para lo cual se deben seguir varios pasos, como son:

1. Confeccionar una lista inicial de personas posibles de cumplir los requisitos para ser expertos en la materia a trabajar.
2. Realizar una valoración sobre el nivel de experiencia, evaluando de esta forma los niveles de conocimiento que poseen sobre la materia. Para ello se realiza una primera pregunta para una autoevaluación de los niveles de información y argumentación que tienen sobre el tema en cuestión.

En esta pregunta se les piden que marquen con una X, en una escala creciente del 1 al 10, el valor que se corresponde con el grado de conocimiento o información que tienen sobre el tema a estudiar.

Conocimientos/ Expertos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1										
2										

3. A partir de aquí se calcula el Coeficiente de Conocimiento o Información (Kc), a través de la ecuación 1.

$$Kc_j = n (0.1) [1]$$

Donde:

Kcj - Coeficiente de Conocimiento o información del experto "j"

n - Rango seleccionado por el experto "j"

4. Se realiza una segunda pregunta que permite valorar un grupo de aspectos que influyen sobre el nivel de argumentación o fundamentación del tema a estudiar (marca con una X).

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			

5. Aquí se determinan los aspectos de mayor influencia. Las casillas marcadas por cada experto en la tabla se llevan a los valores de una tabla (4) patrón.

Fuentes de argumentación o fundamentación	Alto	Medio	Bajo
Análisis teóricos realizados por usted	0.3	0.2	0.1
Su experiencia obtenida	0.5	0.4	0.2
Trabajos de autores nacionales	0.05	0.05	0.05
Trabajos de autores extranjeros	0.05	0.05	0.05
Su conocimiento del estado del problema en el extranjero	0.05	0.05	0.05
Su intuición	0.05	0.05	0.05

6. Los aspectos que influyen sobre el nivel de argumentación o fundamentación del tema a estudiar permiten calcular el Coeficiente de Argumentación (Ka) de cada experto, ecuación 2.

$$K_{aj} = \sum_{i=1}^6 n_i \quad [2]$$

Donde:

K_{aj}: Coeficiente de Argumentación del experto "j"

n_i: Valor correspondiente a la fuente de argumentación "i" (i: 1 hasta 6)

7. Una vez obtenido los valores del Coeficiente de Conocimiento (Kc) y el Coeficiente de Argumentación (Ka) se procede a obtener el valor del Coeficiente de Competencia (K) que finalmente es el coeficiente que determina en realidad qué experto se toma en consideración para trabajar en esta investigación. Este coeficiente (K) se calcula según la ecuación 3.

$$K=0,5*(Kc + Ka) \quad [3]$$

Donde:

K: Coeficiente de Competencia

8. Posteriormente obtenido los resultados se valoran en la siguiente escala:

Alto	Medio	Bajo
0,8<K<1,0	0,5<K<0,8	K<0,5

9. El investigador debe utilizar para su consulta a expertos de competencia alta, nunca se utilizará expertos de competencia baja.

Fuente: Hurtado (2003)

Anexo 7. Aplicación del procedimiento de selección de los expertos

Los expertos se seleccionan por los conocimientos específicos y la calificación técnica, debido a la influencia que tienen en la consistencia de los resultados que se desean. Para ello primeramente se calculó el número de expertos necesarios, apaleando al nivel de confianza, la proporción de error y el nivel de precisión deseado a través de la expresión 1:

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

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 decidió tomar:

1- α = 0.99 para **k = 6.6564**

p = 0.01

l = ± 0.10

Obteniéndose como resultado: **Ne = 6.589836;**

Tomando como resultado final: **siete (7) expertos.**

1. Determinado el número de expertos necesarios, se entra en la selección de los expertos finales que conformarán el grupo de trabajo, a través del procedimiento propuesto, para el cual se hace una lista de las posibles personas que lo podrán integrar, las cuales se muestran en la tabla para la obtención de la información necesaria para la selección de los expertos finales, se utilizó la encuesta que se muestra en el **anexo 7a.**

No.	Nombre	Cargo que desempeña	Experiencia Laboral en el sector
1	Yiliem Claro Córdova	Jefe de Servicios Hoteleros	8 años
2	Leidy Ruiz Montano	Especialista C en Gestión de la Calidad	2 años
3	Miguel Causilla Méndez	Técnico B en Alimentos y Bebidas (Jefe de Brigada)	5 años
4	Rafael Lisandro Ramos Rodríguez	Director de Alimentos y Bebidas	24 años
5	Magdalys Rovira Camacho	Maestro Cocinero	6 años
6	Lenna Marcial Catoira	Capitán de Servicios Gastronómicos	7 años
7	Yordanys de León Rodríguez	Profesor del Departamento de Turismo (UCLV)	10 años

8	Aylin Velázquez González	Especialista C en RRHH	2 años
9	Alien Trujillo Pérez	Dependiente gastronómico del Hotel “Meliá Buenavista”	2 años
10	Luis Ernesto Hernández Machado	Dependiente gastronómico del Hotel “Meliá Buenavista”	14 años

Fuente: Elaboración propia

Este procedimiento evalúa el **Coeficiente de Competencia** de cada experto en función del **Coeficiente de Conocimiento o Información** y el **Coeficiente de Argumentación**; para ello se prosiguió como se enumera a continuación.

2. Se le pidió a cada posible experto que marcara con una X, en una escala creciente del 1 al 10, valor que se corresponde con el grado de conocimiento o información que posee sobre el tema objeto de estudio, obteniéndose como resultado el que se muestra en la siguiente tabla:

Conocimientos expertos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Yiliem Claro Córdova								x		
Leidy Ruiz Montano								x		
Miguel Causilla Méndez									x	x
Rafael Lisandro Ramos Rodríguez										x
Magdalys Rovira Camacho								x	x	
Lenna Marcial Catoira									x	x
Yordanys de León Rodríguez								x	x	
Aylin Velázquez González						x				
Alien Trujillo Pérez						x		x		
Luis Ernesto Hernández Machado						x	x			

Fuente: Elaboración propia

Leyenda: X- Respuesta a la primera pregunta, X- Respuesta a la segunda pregunta, X- Coincidencia con ambas preguntas.

3. A partir del resultado del apartado anterior se calculó el Coeficiente de Conocimiento o Información (Kc) a través de la ecuación 1, obteniéndose como resultado:

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10
Kc	8.0	8.0	9.5	10	8.5	9.5	8.5	6.0	7.0	6.5

4. Se realiza una segunda pregunta que permite valorar un grupo de aspectos que influyen sobre el nivel de argumentación o fundamentación del tema a estudiar.

5. A continuación se determinan los aspectos de mayor influencia a partir de la asignación de valores predeterminados (**tabla patrón**) en función de la evaluación realizada por cada experto.

6. Con estos valores se calcula el Coeficiente de Argumentación (Ka) de cada experto utilizando la ecuación 2, obteniéndose como resultado:

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10
Kc	7.0	8.0	9.0	10	9.0	9.0	8.0	7.0	6.0	8.0

7. Una vez obtenidos los valores del Kc y del Ka se procede a obtener el valor del **Coeficiente de Competencia (K)** que finalmente es el que determina en realidad cuales son los expertos que se toman en consideración para trabajar en la investigación. Este coeficiente (K) se calcula según la ecuación 3, obteniéndose como resultado:

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10
Kc	7.5	8.0	9.25	10	8.7	9.25	8.25	6.2	6.2	7.25

8. Este valor es comparado con una escala preestablecida determinando el nivel de competencia alcanzado por los expertos, arrojando como resultado:

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10
Nivel	Medio	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Medio	Medio	Medio

9. Realizado el análisis de los resultados obtenidos se toman como expertos a participar en la investigación los seis expertos que obtuvieron un nivel de competencia “Alto”, más aquel que mayor nivel de competencia “Media” alcanzó (E1). Quedando conformado el grupo con las personas que se muestran en la tabla:

No.	Nombre	Cargo que desempeña	Experiencia Laboral en el sector
1	Yiliem Claro Córdova	Jefe de Servicios Hoteleros	8 años
2	Leidy Ruiz Montano	Especialista C en Gestión de la Calidad	2 años
3	Miguel Causilla Méndez	Técnico B en Alimentos y Bebidas (Jefe de Brigada)	5 años
4	Rafael Lisandro Ramos Rodríguez	Director de Alimentos y Bebidas	20 años
5	Magdalys Rovira Camacho	Maestro Cocinero	6 años
6	Lenna Marcial Catoira	Capitán de Servicios Gastronómicos	7 años
7	Yordanys de León Rodríguez	Profesor del Departamento de Turismo (UCLV)	10 años

Fuente: Elaboración propia

Anexo 7a. Encuesta: Coeficiente de competencia de expertos

Estimado colega:

Usted ha sido seleccionado como posible experto para ser consultado en relación a temas asociados con la Restauración especializada en el sector hotelero cubano y nuevos estándares de calidad The Level. Antes de realizarle la consulta correspondiente, como parte del método empírico de investigación "Consulta a Expertos", es necesario determinar su Coeficiente de Competencia en estos temas, a los efectos de reforzar la validez del resultado de la consulta que se realizará. La presente encuesta constituye un método de autoevaluación a través del cual, usted debe expresar el grado de conocimiento que tiene sobre los temas y las fuentes de dicho conocimiento.

Por tal razón le agradecemos que responda las siguientes preguntas de la forma más objetiva posible.

Nombre: _____ **Años de experiencia:** ____
Cargo: _____ **Grado científico:** _____

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 los temas 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
Nuevos estándares de calidad										
Restauración hotelera especializada										

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: Elaboración propia

Anexo 8. Cronograma con las actividades a desarrollar para la realización del diagnóstico y el período de su cumplimiento

No.	Actividades	Fecha de Cumplimiento		
		10-2-17	28-2-17	30-3-17
1	Búsqueda bibliográfica sobre el tema de diagnóstico	X		
2	Creación del grupo de diagnóstico	X		
3	Selección de las técnicas a aplicar	X		
4	Recopilación de toda información		X	X
5	Aplicación de las técnicas para recopilar información		X	X
6	Análisis de los resultados		X	X

Fuente: Elaboración propia

Anexo 9. Proceso de restauración a la Carta para restaurantes especializados

Diagrama de flujo del proceso – Restauración a la Carta

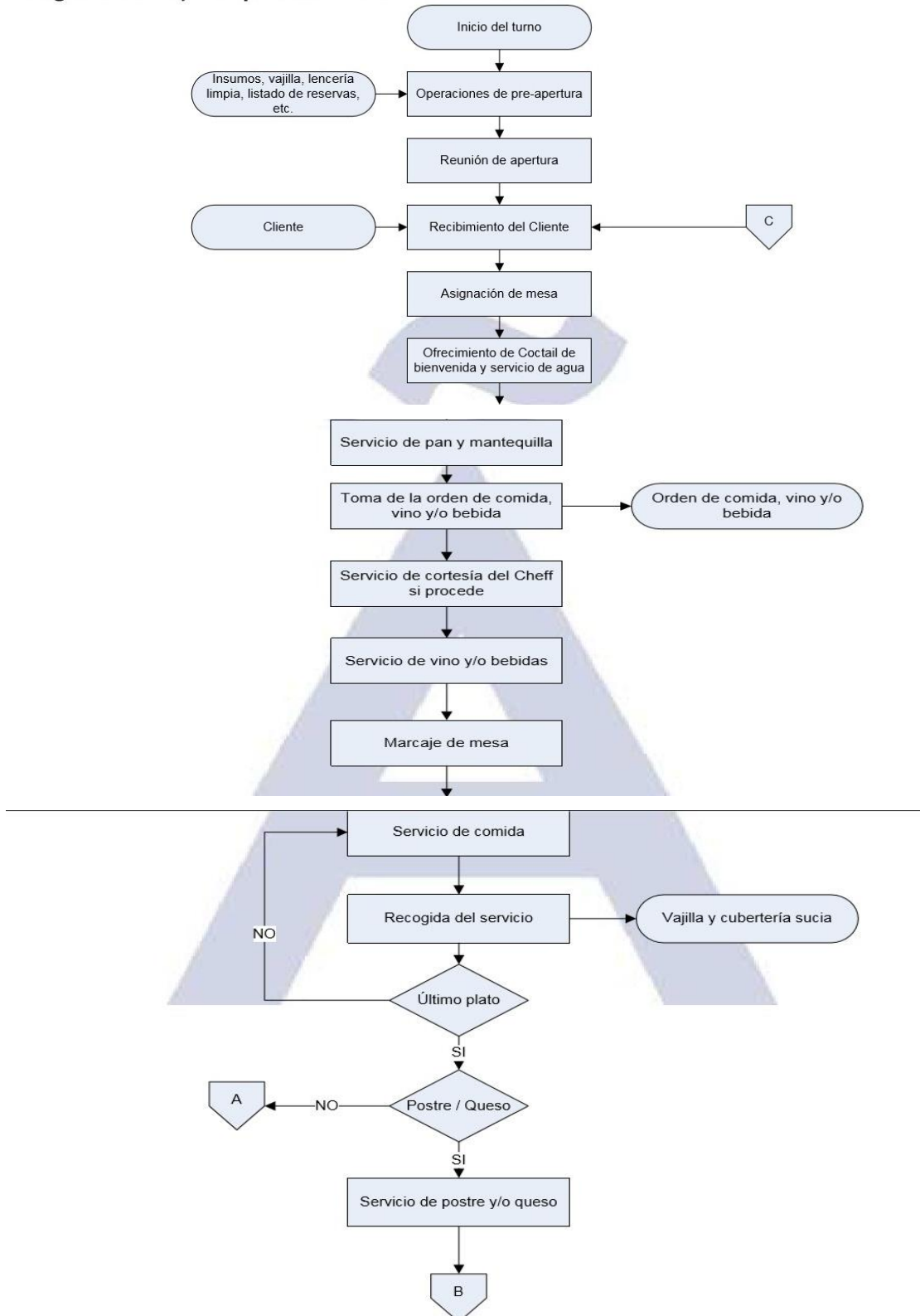
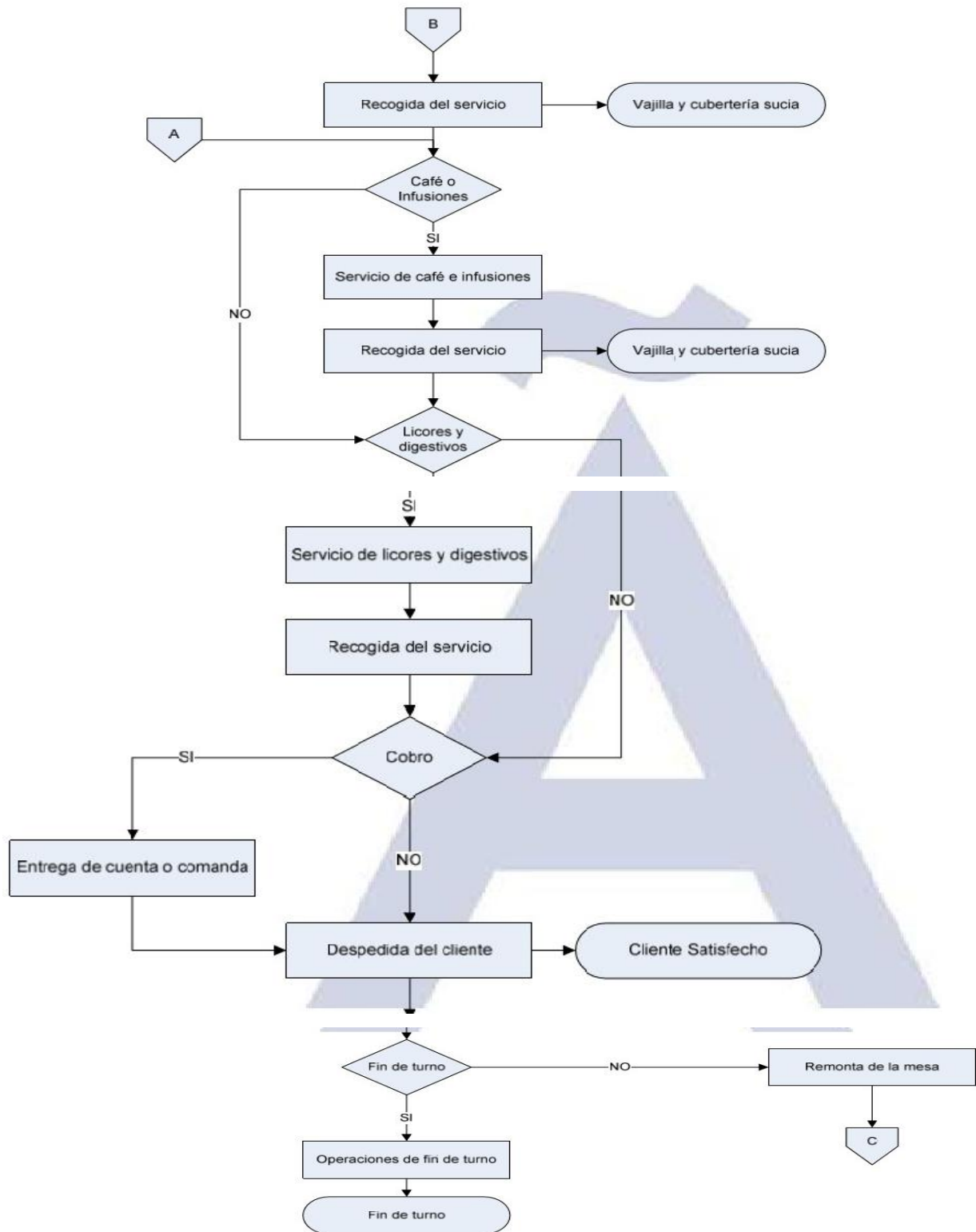


Diagrama de flujo del proceso – Restauración a la Carta (continuación)



Fuente: Manual de Gestión Meliá 2012

Anexo 10. Inventario de los restaurantes especializados “Caribes” y “Navegantes”

Número	Descripción	Observaciones
1	Máquina de café	Mal estado técnico
2	Fabricador de hielo	Suficiente para la demanda existente Regular estado técnico
4	Refrigerador Vertical	Regular estado técnico
5	Lencería	No se utilizan manteles de tela Las servilletas están en buen estado
6	Cubertería	No es suficiente el stock disponible
7	Cristalería	No es suficiente el stock disponible

Fuente: Elaboración propia

Anexo 11. Lista de Chequeo. NC 126 2001. Clasificación de Restaurantes

No. en NC	Descripción del requisito	No. de Tenedores					Observaciones
		1	2	3	4	5	
5.4	Exteriores del restaurante y acceso						
5.4.1	Iluminación exterior integrada al lugar y con un buen mantenimiento	X	X	X	X	X	
5.4.2	Señalización exterior. Incluirá: nombre, horarios de los servicios, la especialidad y la categoría cuando se le otorgue	X	X	X	X	X	
5.4.3	Áreas verdes bien mantenidas y cuidadas	X	X	X	X	X	
5.4.4	Estacionamiento en lugares cercanos a menos de 150 m de la puerta principal			X			
	Estacionamiento para uso exclusivo de los clientes. Hasta 150 m de la puerta principal.				X	X	
	Contar con servicio de parqueador uniformado en la puerta				X	X	
5.5	Entrada al restaurante						
5.5.1	Entrada principal debidamente iluminada y señalizada.	X	X	X	X	X	
	Deberá permitir el acceso a las personas con discapacidades	X	X	X	X	X	
	Entrada principal exclusiva para los clientes			X	X	X	
	Deberán disponer de servicio de portero				X	X	
5.5.2	Vestíbulo o sala de espera con un área equivalente al 10% del salón comedor. Se podrá hacer uso del bar.				X	X	
5.5.3	Sistema de reservaciones con servicio de teléfono. Se deberá llevar un registro	X	X	X	X	X	
	Línea de teléfono exclusiva para las reservaciones atendida desde la apertura hasta el cierre				X	X	
5.6	Servicios técnicos. Abastecimientos						
5.6.1	Iluminación interior natural o artificial según sea necesario	X	X	X	X	X	
	Deberán disponer de reguladores de intensidad para controlar la iluminación				X	X	
5.6.2	Señalizaciones interiores ubicadas en lugares visibles, debidamente iluminada	X	X	X	X	X	
5.6.3	Los restaurantes dispuestos en locales cerrados deberán disponer de un adecuado sistema de ventilación y extracción que garantice el confort del cliente	X	X	X	X	X	
5.6.3	Deberán tener aire acondicionado o ventilación forzada siempre que se garantice una temperatura adecuada entre 21 y 23 °C			X	X	X	
5.6.4	Deberán disponer de teléfonos públicos en perfecto estado de funcionamiento	X	X	X	X	X	
	Con guías telefónicas	X	X	X	X	X	

	Deberán disponer de teléfono inalámbrico para uso de los clientes					X	
	Dispondrán de papel y bolígrafo					X	
5.6.5	El ascensor de clientes será independiente al elevador de cargas.	X	X	X	X	X	
	Además del ascensor de carga existirá uno para basuras y desperdicios				X	X	
5.6.5.1	Un ascensor para clientes por cada 200 plazas A partir de tres plantas A partir de dos plantas A partir de una planta	X	X	X			
5.6.6	Deberán disponer de energía eléctrica	X	X	X	X	X	
5.6.6.1	Alumbrado y energía eléctrica de emergencia: Lámparas de gas o pilas, velas o elementos similares Lámparas recargables Energía eléctrica de emergencia	X	X	X			
5.6.7	Deberá contar con un sistema de insonorización				X	X	
5.6.8	Deberán tener suministro de agua corriente las 24 hrs y suministro de agua caliente en las cocinas.	X	X	X	X	X	
	El agua será potable incluyendo la que se utiliza para hacer el hielo	X	X	X	X	X	
	Deberá existir almacenamiento de agua que garantice el funcionamiento del restaurante.	X	X	X	X	X	
	Deberán tener suministro de agua caliente en los lavamanos de los baños				X	X	
5.6.9	Cuando se requiera contarán con servicio de gas ininterrumpido.	X	X	X	X	X	
5.7	Seguridad						
5.7	Deberán cumplir todas las medidas generales de salida.	X	X	X	X	X	
	Deberá contar con un sistema de detección y salida de incendios y otras contingencias.	X	X	X	X	X	
	Los esquemas de evacuación deberán encontrarse en lugares visibles	X	X	X	X	X	
	Las vías de evacuación deberán estar definidas, señalizadas y libres de obstáculos	X	X	X	X	X	
	Deberá existir un salida para primeros auxilios.	X	X	X	X	X	
	El acceso será limitado en las áreas pertinentes.	X	X	X	X	X	
5.8	Condiciones higiénico – sanitarias						
5.8	El restaurante deberá disponer de las mejores condiciones de limpieza, higiene y mantenimiento.	X	X	X	X	X	
	Deberá contar con un sistema de tratamiento de residuales líquidos	X	X	X	X	X	
5.8.1	El entorno donde se encuentra ubicado el restaurante deberá estar exento de fosas desbordadas, aguas contaminadas, olores fuertes, ruidos, desechos sólidos y animales domésticos sueltos que no formen parte del	X	X	X	X	X	

	diseño						
5.8.1.1	Deberán contar con depósitos revestidos interiormente con bolsas desechables y áreas para ubicar la basura y desperdicios.	X	X	X	X	X	
	La recogida y la limpieza de los tanques deberán ser diarias.	X	X	X	X	X	
5.8.1.2	Deberán tener eficaz protección y control de insectos, vectores y animales nocivos	X	X	X	X	X	
5.9	<i>Facilidades para personas con discapacidades</i>						
5.9	La entrada al restaurante y parte de las instalaciones deberán estar acondicionadas para personas con discapacidades	X	X	X	X	X	
5.10	<i>Salón Comedor</i>						
5.10.1	La distribución de las mesas y mobiliario deberá ser funcional.	X	X	X	X	X	
	<i>Los salones deberán contar con una superficie adecuada para brindar un servicio eficiente, cómodo y seguro</i>						
	1,60 m ² / plaza	X	X	X			
	1,80 m ² / plaza				X		
	2,00 m ² / plaza					X	
5.10.2	Deberá contar con servicio de bar en correspondencia con la especialidad del restaurante	X	X	X	X	X	
	Deberá ofrecer diversas categorías en las bebidas alcohólicas, incluyendo tanto grandes reservas de vinos como destilados alcohólicos envejecidos durante 12 o más años.				X	X	
5.10.3	La ambientación y el mobiliario deberán estar en correspondencia con la categoría y el diseño.	X	X	X	X	X	
	Deberán disponer de sillas para niños.	X	X	X	X	X	
	Deberán ser sencillos, pero de calidad y ofrecer condiciones mínimas e indispensables de confort	X	X				
	Deberán ser de buena calidad y ofrecer condiciones medias de confort			X			
	Deberán ser de calidad superior y ofrecer condiciones de lujo y confort				X		
	Deberán ser de la más alta calidad, se admitirán estudios para diseños exclusivos y ofrecer las máximas condiciones de lujo y confort					X	
5.10.4	Las instalaciones y equipos deberán ser los necesarios, formarán un conjunto coherente con el resto de los elementos del diseño, y deberán estar de acuerdo a las complejidades del servicio en cada categoría	X	X	X	X	X	
	Deberán ser sencillos, pero de calidad y diseño	X	X				
	Deberán ser de buena calidad y buen diseño			X			
	Deberán ser de calidad y diseño superior				X		
	Deberán ser de la más alta calidad, se aceptarán estudios para diseños exclusivos					X	

5.10.5	La vajilla, cristalería, cubertería y mantelería formarán un conjunto coherente.	X	X	X	X	X	
	Se deberá contar con las cantidades necesarias para su explotación y su reposición permanente	X	X	X	X	X	
	Deberán ser sencillos, pero de calidad y diseño	X	X				
	Deberán de ser de buena calidad y buen diseño			X			
	Deberán ser de calidad y diseño superior				X		
	Deberán ser de la más alta calidad, se aceptan estudios para diseños exclusivos					X	
5.10.5.1	La vajilla y la mantelería deberán ser identificados de acuerdo con su manual de identidad				X	X	
	No deberán utilizarse cubre manteles					X	
5.10.6	Podrán tener sistemas de música indirecta o sistemas de audio y música viva en correspondencia con el diseño del servicio y las características del restaurante respetando los niveles máximos permisibles establecidos	X	X	X	X	X	
5.10.7	Deberán contar con áreas para fumadores y no fumadores					X	
5.11	<i>Servicios</i>						
5.11.1	Tipos y formas de servicio						
	Cumplimiento del horario de servicio	X	X	X	X	X	
	<i>Correcta preparación y servicio de las bebidas y los alimentos</i>	X	X	X	X	X	
	Buen estado higiénico y sanitario en todas las áreas	X	X	X	X	X	
	Cumplimiento con la previsión del servicio	X	X	X	X	X	
	Atención rápida, eficaz y profesional	X	X	X	X	X	
	Valoración de la satisfacción de los clientes	X	X	X	X	X	
	Uso de la comunicación con el cliente	X	X	X	X	X	
	Existencia, aplicación y revisión de manuales de procedimiento				X	X	
	Servicio de vinos contando con sommelier, bodega, botelleros, vitrinas, material de apoyo, ritual del vino, carta y otros				X	X	
	Servicio de tabacos contando con humidor, carta variada de tabacos y cigarros, carro para el servicio o caja portátil donde cuenten con casa de tabaco.				X	X	
	Servicio de carro para licores						
5.11.2	Servicio de desayuno (donde se ofrezca):						
	Dispondrán de una de las alternativas siguientes: desayuno en mesa o tipo buffet con al menos un menú continental, o desayuno rápido incluyendo cafés o infusiones, zumos y bollería/croissants	X	X	X			
	Dispondrán de desayuno en mesa y tipo buffet con menús alternativos				X	X	
5.12	<i>Cartas</i>						
5.12	Se deberán diseñar en correspondencia con el Manual de Identidad y mantener en óptimas condiciones de						

	conservación. Confeccionadas con material de calidad y en dos idiomas Confeccionadas con materiales de buena calidad y en dos idiomas. En caso de restaurantes especializados u otros se deberán admitir variantes originales. Deberán contar con carta de comestibles y carta del bar Confeccionadas con materiales de calidad superior y en dos idiomas. En casos de restaurantes especializados u otros se deberán admitir variantes originales. Deberán contar con carta de comestibles, carta del bar, carta de vinos, carta de postres e infusiones y carta de tabacos. Confeccionadas con materiales de calidad superior y en tres idiomas. En casos de restaurantes especializados u otros se deberán admitir variantes originales. Deberán tener la misma variedad de cartas de los de 4 tenedores y además tablas de quesos y carta de desayunos cuando se brinden estos servicios	X	X					
5.13	Servicios sanitarios públicos							
5.13	Los baños o aseos deberán ser independientes para damas y caballeros, situados cerca o dentro del restaurante.	X		X	X	X		
	Iluminados y debidamente señalizados	X	X	X	X	X		
	Deberán mantener un olor agradable y una limpieza total y absoluta	X	X	X	X	X		
	Las instalaciones y equipos deberán estar en correspondencia con la categoría y en óptimo estado de funcionamiento	X	X	X	X	X		
	Deberá existir un sistema de lavamanos o renovación del aire.	X	X	X	X	X		
	Deberá existir personal permanente al cuidado de los baños.	X	X	X	X	X		
	Estarán dotados con: inodoros con tapas, urinarios en el de caballeros, lavamanos y espejos con lavamanos o sobre éstos jabón, papel higiénico en lavamanos para cada cabina independiente, secador de aire caliente, cesto para papeles, ceniceros Contarán además con: vestíbulo de acceso independiente para damas y caballeros, dispensadores de jabón líquido, dispensador de toallas de papel Lavamanos con encimeras, colgadores dentro de cada cabina individual ,cestos para papeles de pedal con tapas distribuidos uno por cabina y dos en vestíbulo , climatización	X	X	X	X	X		
5.14	Cocina							

5.14	Deberá contar con las siguientes condiciones:					
	Áreas de preparación o extracción revestidas hasta una altura mínima de 1.80 m con azulejos o materiales que permitan su extra limpieza.	X	X	X	X	X
	Ángulos protegidos con guardacantones hasta 1.30 m de altura	X	X	X	X	X
	Pisos revestidos con materiales antiácidos y extracción es que permitan una extra limpieza	X	X	X	X	X
	Dotada de buena iluminación	X	X	X	X	X
	Deberá tener agua caliente y agua fría	X	X	X	X	X
	Extracción ubicados en las áreas de preparación y elaboración	X	X	X	X	X
	La cocina, sus equipos, útiles, enseres, batería de cocina deberán estar limpios y ser funcionales	X	X	X	X	X
	Las instalaciones técnicas se mantendrán en adecuadas condiciones de mantenimiento	X	X	X	X	X
	Áreas señalizadas extra el manual de identidad	X	X	X	X	X
	Ubicación preferente en el mismo piso del salón comedor, extracción e rápida y funcional con éste	X	X	X	X	X
	Capacidad proporcional a la cantidad de plazas en el salón comedor	X	X	X	X	X
	Deberá contar con área fría, área caliente, áreas de preparación, área de panadería y dulcería (extra diseño), y área de fregado	X	X	X	X	X
	Cumplir con el principio de la marcha hacia delante	X	X	X	X	X
	La capacidad de fuego y de extracción es deberá dar respuesta a los niveles de extracción y oferta	X	X	X	X	X
	Equipamiento y batería de cocina en función a las extracción es de la carta y del servicio	X	X	X	X	X
	Medios de fregado- lavado de vajilla y cristalería ajustado a las rotaciones	X	X	X	X	X
	Adecuada extracción de aire, vapor, calor y adecuada ventilación	X	X	X	X	X
	Las instalaciones y equipos no deberán interferir el flujo de trabajo	X	X	X	X	X
	Correcta ubicación de trampas de grasa	X	X	X	X	X
	Existencia del plan de higienización	X	X	X	X	X
	Preparación, presentación y servicio de comidas según lo establecido	X	X	X	X	X
	El equipamiento garantizará la temperatura adecuada de los alimentos	X	X	X	X	X
	Existencia de los medios de medición adecuados verificados y aptos para el uso	X	X	X	X	X
	Existencia de los medios y medidas de protección al trabajador	X	X	X	X	X
	Cada área tendrá acceso limitado	X	X	X	X	X

	Ubicación definida para la documentación (cartas técnicas y otros)	X	X	X	X	X	
	Área para el jefe de cocina	X	X	X	X	X	
	Además de lo anterior deberán contar con:						
	área de despacho, pantry y caja				X	X	
	despensa diaria				X	X	
	si existe servicio de habitaciones deberá contar con zona de recepción y pedido, zona para los carros y zona para la monta de los carros				X	X	
	si existen más de 100 plazas el fregado deberá ser mecanizado				X	X	
5.15	Almacenamiento						
5.15	Todos los productos almacenados se deberán mantener y conservar en óptimas condiciones de almacenamiento, conservando sus características y propiedades cumpliendo con el principio PEPS Deberán contar con las siguientes áreas: oficina del jefe de almacén; carga y descarga; almacenes climatizados para alimentos y bebidas y cámara para desperdicios; almacenes no climatizados para viandas y víveres secos, bebidas, insumos, basuras, vacíos reciclables y demás materias primas; despacho	X	X	X	X	X	
5.16	Mantenimiento general						
5.16	Deberán garantizar un mantenimiento general preventivo y planificado que logre que las instalaciones, los equipos, el mobiliario, etc. cuenten con las condiciones óptimas, estén debidamente señalizados y en un estado de funcionamiento adecuado	X	X	X	X	X	
5.17	Recursos Humanos						
5.17.1	El personal deberá ser idóneo demostrado en la práctica diaria.	X	X	X	X	X	
	Contará con la calificación y formación técnica profesional exigida.	X	X	X	X	X	
5.17.2	El nivel de conocimientos de idiomas está de acuerdo con lo establecido por la entidad turística	X	X	X	X	X	
5.17.3	El personal está libre de enfermedades y posee el correspondiente certificado de salud.	X	X	X	X	X	
	El personal que manipula alimentos tiene actualizado el certificado del manipulador.	X	X	X	X	X	
5.17.4	El personal deberá dominar las normas de conducta y educación formal.	X	X	X	X	X	
	Deberá brindar un servicio de calidad, rápido y eficiente.	X	X	X	X	X	
	Se mantendrán aseados con buen aspecto personal.	X	X	X	X	X	
	No deberán usar prendas ostentosas ni perfumes de olores fuertes.	X	X	X	X	X	

5.17.5	Deberá hacerse uso correcto del vestuario y mantenerlo en óptimo estado de limpieza y conservación.	X	X	X	X	X	
	Se tendrá en cuenta lo establecido en el manual de identidad y para el área de cocina las disposiciones emitidas por la autoridad culinaria competente	X	X	X	X	X	
	Se permitirán diseños exclusivos. Los materiales deberán ser de calidad superior o de la más alta calidad respectivamente.				X	X	
	El personal de servicio deberá usar en su vestuario una identificación personal con su nombre y cargo para facilitar la comunicación y las relaciones con los clientes.				X	X	
5.17.6	Las instalaciones para el personal deberán contar con: salón de estar, comedor para empleados, taquillas y baños debidamente equipados para damas y caballeros incluyendo lavamanos con agua fría y caliente, jabón dispensado y secador de manos	X	X	X	X	X	
	La circulación del personal de servicio no deberá interferir con la de los clientes	X	X	X	X	X	
	Deberán contar con oficina para el maître de fácil acceso para el cliente.	X	X	X	X	X	
	Deberán contar con oficina para el director o el gerente de fácil acceso para el cliente.	X	X	X	X	X	
5.17.7	El personal deberá ser numéricamente suficiente para asegurar un servicio eficiente, fluido y sin interrupciones	X	X	X	X	X	

Fuente: NC 126: 2001

Anexo 12. Estándares de Bebidas para Hoteles Meliá The Level

RESTAURANTES ESPECIALIZADOS

VINOS INCLUIDOS (Mínimos Exigibles)	MELIÁ THE LEVEL	OBSERVACIONES
Blancos	2	
Rosados	1	
Tintos	3	
Cava	X	
Cervezas (botella)	3	Una importada
Refrescos cola, limón y naranja	3	
Jugos	3	Al menos uno natural
VINOS EXTRA CARTAS (Mínimos Exigibles)	MELIÁ THE LEVEL	OBSERVACIONES
Blancos	4	
Rosados	3	
Tintos	10	
Cavas	3	
Champagne	2	

Fuente: Elaboración propia

Anexo 13. Precios de vinos incluidos para restaurantes especializados

PRECIOS DE VINOS INCLUIDOS (CUC)	
VINOS	MELIÁ The Level ESPECIALIZADOS
Vino Blanco	2,20 a 3,00
Vino Rosado	2,20 a 3,00
Vino Tinto	2,20 a 3,00
Espumosos y Cavas	2.7

Fuente: Elaboración propia

Anexo 14. Cocteles de bienvenida para restaurantes especializados

Restaurantes Especializados	Cocteles de Bienvenida
Gourmet	Cava
Italiano	Bellini
Japones	Cava Lichi o Sake
Latino	Caipiriña
Cubanos	Habana Especial
Mexicanos	Margarita
The Level / SR y FC	Cava in love

Fuente: Elaboración propia

Anexo 15. Lista de Chequeo para restaurantes especializados “Caribes” y “Navegantes”

DÍA: _____ HORA: _____ SUPERVISADO POR: _____

Requisitos	Cumplimiento	Observaciones
1. EXTERIORES Y ENTRADA		
1.1 Iluminación exterior integrada al lugar y con un buen mantenimiento		
1.2 Señalización exterior. Incluirá: nombre, horarios de los servicios y la especialidad		
1.3 Áreas verdes bien mantenidas y cuidadas		
1.4 Acceso a personas con discapacidades		
2. LOCAL		
2.1 Música ambiental de acuerdo al estándar establecido y volumen adecuado		
2.2 Distribución de las mesas y mobiliario funcional (superficie adecuada para brindar un servicio eficiente, cómodo y seguro)		
2.3 Cuenta con áreas para fumadores y no fumadores		
2.4 Se cumple con el Programa de Limpieza y Desinfección		
2.5 Correcto funcionamiento de las luces		
2.6 Aires acondicionados funcionando correctamente y a la temperatura adecuada (entre 21 y 23 °C)		
2.7 Funcionamiento correcto del equipamiento		
2.8 Ambientación y mobiliario en correspondencia con la categoría y el diseño		
3. SEGURIDAD		
3.1 Cumplimiento de todas las medidas generales de salida		
3.2 Sistema de detección y salida de incendios y otras contingencias		
3.3 Ubicación de esquemas de evacuación en lugares visibles		
3.4 Vías de evacuación definidas, señalizadas y libres de obstáculos		
3.5 Salida para primeros auxilios		
4. CONDICIONES HIGIÉNICO – SANITARIAS		
4.1 Óptimas condiciones de limpieza, higiene y mantenimiento		
4.2 Sistema de tratamiento de residuales líquidos		
4.3 Entorno exento olores fuertes, ruidos, desechos sólidos y animales domésticos sueltos que no formen parte del diseño		
4.4 Depósitos revestidos interiormente con bolsas desechables y áreas para ubicar la basura y desperdicios		
4.5 Recogida y limpieza de los tanques diariamente		
4.6 Eficaz protección y control de insectos, vectores y		

animales nocivos		
5. SERVICIOS SANITARIOS PÚBLICOS		
5.1 Baños o aseos independientes para damas y caballeros, situados cerca o dentro del restaurante		
5.2 Iluminados y debidamente señalizados		
5.3 Mantienen olor agradable y una limpieza total y absoluta		
5.4 Existe personal permanente al cuidado de los baños		
5.5 Están dotados con inodoros con tapas , urinarios en el de caballeros, lavamanos y espejos, jabón, papel higiénico en lavamanos y para cada cabina independiente, secador de aire caliente , cesto para papeles, ceniceros, dispensadores de jabón líquido, dispensador de toallas de papel, incienso o flores aromáticas		
5.6 Baño independiente con facilidades para discapacitados		
6. SERVICIOS TÉCNICOS. Abastecimientos		
6.1 Reguladores de intensidad para controlar la iluminación		
6.2 Adecuado sistema de ventilación y extracción		
6.3 Sistema de insonorización		
6.4 Alumbrado (lámparas de gas o pilas, velas o elementos similares, lámparas recargables) y energía eléctrica de emergencia		
6.5 Agua potable incluyendo la que se utiliza para hacer el hielo		
6.6 Almacenamiento de agua que garantice el funcionamiento del restaurante		
7. COCINA		
7.1 Áreas de preparación o extracción revestidas hasta una altura mínima de 1.80 m con azulejos o materiales que permitan su extra limpieza.		
7.2 Ángulos protegidos con guardacantones hasta 1.30 m de altura		
7.3 Pisos revestidos con materiales antiácidos y extracciones que permitan una extra limpieza		
7.4 Buena iluminación		
7.5 Dispone de agua caliente y agua fría		
7.6 Extractores ubicados en las áreas de preparación y elaboración		
7.7 La cocina, sus equipos, útiles, enseres, batería de cocina deberán estar limpios y ser funcionales		
7.8 Las instalaciones técnicas en adecuadas condiciones de mantenimiento		
7.9 Ubicación cerca del salón comedor		
7.10 Capacidad proporcional a la cantidad de plazas en el salón comedor		
7.11 Cuenta con área fría, área caliente, áreas de preparación, área de panadería y dulcería, y área de		

fregado		
7.12 Cumplimiento con el principio de la marcha hacia delante		
7.13 Medios de fregado- lavado de vajilla y cristalería ajustado a las rotaciones		
7.14 Fregado mecanizado		
7.15 Adecuada extracción de aire, vapor, calor y adecuada ventilación		
7.16 Las instalaciones y equipos no deberán interferir el flujo de trabajo		
7.17 Correcta ubicación de trampas de grasa		
7.18 Existencia del plan de higienización		
7.19 Preparación, presentación y servicio de comidas según lo establecido		
7.20 El equipamiento garantiza la temperatura adecuada de los alimentos		
7.21 Existencia de los medios de medición adecuados verificados y aptos para el uso		
7.22 Existencia de los medios y medidas de protección al trabajador		
7.23 Ubicación definida para la documentación (cartas técnicas y otros)		
7.24 Área para el jefe de cocina		
7.25 Zona de recepción y pedido para el servicio de habitaciones, zona para los carros y zona para la monta de los carros		
8. PERSONAL		
8.1 Uso correcto del uniforme		
8.2 Imagen personal de acuerdo a los estándares generales		
8.3 No usa prendas ostentosas ni perfumes de olores fuertes		
8.4 Usa en su vestuario una identificación personal con su nombre y cargo para facilitar la comunicación y las relaciones con los clientes		
8.5 Es numéricamente suficiente para asegurar un servicio eficiente, fluido y sin interrupciones		
8.6 Existencia, aplicación y revisión de manuales de procedimiento		
8.7 Cuenta con bolígrafos con logo del hotel o marca		
8.8 Posee el correspondiente certificado de salud		
8.9 El personal que manipula alimentos tiene actualizado el certificado del manipulador		
8.10 Cuenta con la calificación y formación técnica profesional exigida		
8.11 Domina las normas de conducta y educación formal		
8.12 Brinda un servicio de calidad, rápido y eficiente		

8.13 Tiene dominio de la carta menú		
8.14 Está informado sobre clientes VIP, clientes molestos, ocupación del hotel, actividades diarias, etc.		
8.15 Dispone de encendedor, lito, abrebotella, etc.		
8.16 Posee conocimientos adecuados de idioma (según la actividad que realiza)		
8.17 Conoce la carta de vinos extra carta, precios y existencia o no de estos		
9. ESTACIONES DE SERVICIO		
9.1 Stocks suficiente de manteles, servilletas y cubremanteles, caminitos, etc. según el montaje de las mesas		
9.2 Stocks suficiente de vajillas, cristalería y cubertería para su explotación y reposición permanente		
9.3 Palillos , Absorbentes, Pimentero en molinillo, Comboy de aceite de oliva y vinagre		
9.4 Tijera posa bandeja		
9.5 Bandeja con paño limpio		
9.6 Carrito de servicio de cake para cumpleaños limpio y en buen estado		
9.7 Servicio de vinos contando con sommelier, botelleros, vitrinas, material de apoyo, ritual del vino, carta y otros		
9.8 Servicio de tabacos contando con humididor, carta variada de tabacos y cigarros, carro para el servicio		
9.9 Servicio de carro para licores		
9.10 Cesto para diferentes usos		
9.11 Cartas menú (comidas y/o bebidas) en buen estado, limpias, con todos los alimentos que salen, confeccionadas con materiales de calidad superior y en tres idiomas		
10. EXPOSITOR DE VINOS		
10.1 Mueble en buen estado y limpio		
10.2 Montado con vinos representativos por tipo		
10.3 Iluminación adecuada		
11. MONTAJE DE LAS MESAS		
11.1 Mesas y sillas alineadas, patas de mesas limpias y niveladas		
11.2 Mesas montadas según el estándar de montaje		
11.3 Vajilla, cristalería, cubertería y mantelería forman un conjunto coherente		
11.4 Salero y pimentero alineados		
11.5 Artículos decorativos		
11.6 Copas y cubiertos limpios y brillados		
12. SERVICIO		
12.1 Se realiza la reunión de apertura		
12.2 Se verifica la lista de reservas antes de comenzar el turno y a la llegada del cliente		

12.3 Salen todos los platos de la carta		
12.4 El restaurante abre según el horario de apertura		
12.5 El cliente fue recibido con la fraseología adecuada		
12.6 Se solicita el ticket de reserva		
12.7 Se respeta el horario de reserva		
12.8 Se hace respetar el código de vestuario		
12.9 Se ofrece coctel de bienvenida u otra bebida		
12.10 Se le pregunta al cliente preferencia de ubicación		
12.11 Se acompañó el cliente a la mesa y se asiste con las sillas		
12.12 El cliente estuvo sentado antes de los 3 minutos de entrar al restaurante		
12.13 Se entrega la carta de vinos y comida según procedimiento establecido		
12.14 El Capitán informa las sugerencias de la noche y de la casa		
12.15 Se retira el servicio extra, previa consulta con el cliente		
12.16 Se presentó el dependiente antes de los 2 minutos de estar sentado el cliente con la fraseología indicada		
12.17 El dependiente ofrece opciones de agua (con gas o sin gas)		
12.18 Se realiza el servicio de agua, antes de los 5 minutos de estar el cliente sentado a la mesa		
12.19 El dependiente demuestra suficiente conocimiento de los productos ofertados (comidas y bebidas)		
12.20 El dependiente mantuvo contacto visual con los clientes mientras tomaba la orden		
12.21 El dependiente tomó las órdenes de forma correcta (instrucciones de cocido, guarniciones, etc.)		
12.22 La orden de vino/bebida fue tomada antes de los 2 minutos después de la orden de la comida		
12.23 El dependiente complació con alguna petición razonable sobre algo no incluido en el menú		
12.24 El servicio de vino/bebidas se realizó antes de los 3 minutos de haberlo ordenado el cliente		
12.25 Se realiza el ritual del vino de acuerdo a los procedimientos establecidos		
12.26 El vino/bebida se sirve a la temperatura adecuada		
12.27 En caso de copas de vino, bebidas enlatadas, embotelladas o mezcladas, fue servida frente al cliente		
12.28 Se usó la cristalería correcta		
12.29 Se ofreció una bebida adicional cuando la copa está a 1/3		
12.30 Realizó el dependiente el marcaje de la mesa de acuerdo a la comida ordenada		

12.31 Se sirven los platos en el tiempo establecido		
12.32 Se sirven los platos a cada comensal sin tener el dependiente que preguntar		
12.33 Fue advertido el cliente sobre la temperatura del plato		
12.34 Se sirvió la orden de forma correcta (todo lo solicitado por el cliente)		
12.35 Todos los platos fueron retirados antes de los 3 minutos de haber terminado todos los comensales		
12.36 El dependiente retiró el plato auxiliar, el cuchillo, la mantequilla y las vinagreras complementarias antes del postre		
12.37 El dependiente retiró las migajas de la mesa (si fuese apropiado)		
12.38 El dependiente ofreció la carta de postre		
12.39 Fue servido el postre antes de los 10 minutos de haber sido ordenado		
12.40 Se ofrece servicio de té e infusiones		
12.41 El servicio de café y/o infusiones se realizó antes de los 5 minutos de haberlo ordenado		
12.42 Se ofrece servicio de Licores y/o digestivos		
12.43 El dependiente estuvo al tanto siempre de la satisfacción del cliente		
12.44 Si se firmó comanda para cargarlo a la cuenta del cliente se verificó la firma y número de habitación		
12.45 El dependiente estuvo visible durante todo el servicio		
12.46 Se desbaraza la mesa nunca después de los 2 minutos de terminar el cliente		
12.47 El dependiente despidió al cliente con la fraseología adecuada		
12.48 Las mesas se remontan como máximo 7 minutos después del cliente anterior		
13. VARIEDAD DE BEBIDAS INCLUIDAS		
13.1 Vinos Blancos		
13.2 Vinos Rosados		
13.3 Vinos Tintos		
13.4 Cava		
13.5 Cervezas		
13.6 Refrescos Cola, Limón, Naranja		
13.7 Jugos		
14. VARIEDAD DE BEBIDAS EXTRA CARTAS		
14.1 Vinos Blancos		
14.2 Vinos Rosados		
14.3 Vinos Tintos		
14.4 Cavas		
14.5 Champagne		

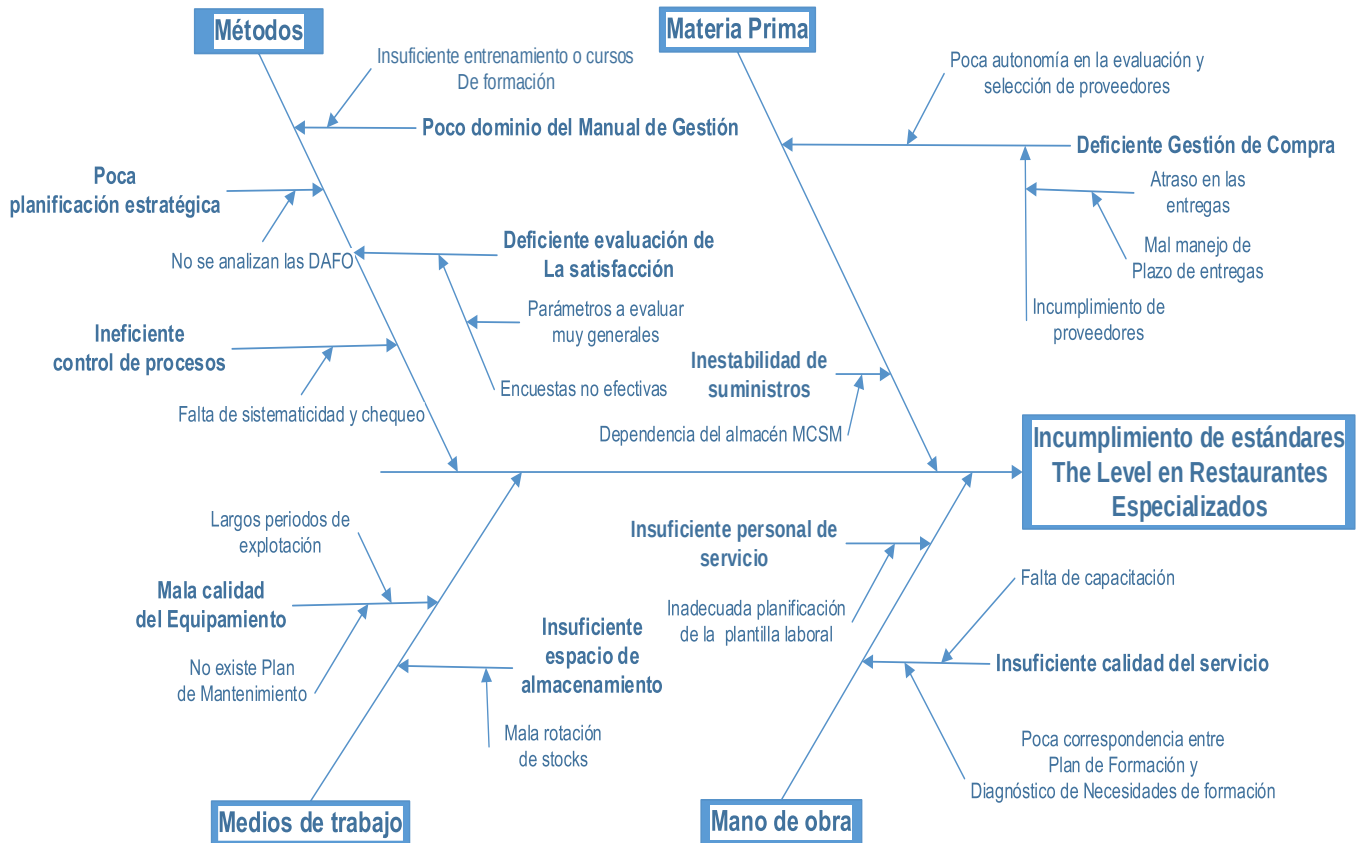
Fuente: Elaboración propia

Anexo 16. Resultados de la Lista de Chequeo Aplicada

Requisitos	Cumplimiento			Observaciones
	Total	Parcial	Incumplimiento	
Grupo 1	X			
Grupo 2		X		Equipamiento en mal estado; ambientación no suficiente.
Grupo 3	X			
Grupo 4		X		Animales domésticos sueltos (gatos).
Grupo 5	X			
Grupo 6		X		Sistema de ventilación y extracción en mal estado técnico.
Grupo 7		X		Instalaciones técnicas en malas condiciones de mantenimiento; área de panadería y dulcería radica en MCSM.
Grupo 8		X		El personal no es numéricamente suficiente; poco dominio del manual de gestión; poco dominio de idioma inglés y francés.
Grupo 9		X		Stocks insuficientes; no hay sommelier para ambos restaurantes; no se ofrece servicio de tabacos.
Grupo 10	X			
Grupo 11		X		Montaje de mesas no responde al estándar; uso inestable de artículos decorativos.
Grupo 12		X		En ocasiones no se ofrecen todos los platos de la carta; no se ofrece coctel de bienvenida; el dependiente no demuestra suficiente conocimiento de los productos ofertados; lentitud en el servicio de té e infusiones.
Grupo 13			X	No hay jugos naturales ni cava; variedad por debajo del estándar.
Grupo 14			X	Variedad por debajo del estándar.

Fuente: Elaboración propia

Anexo 17. Diagrama Causa – Efecto



Fuente: Elaboración propia

Anexo 18. Instrumento para la validación por los expertos del Plan de mejora propuesto

Compañero (a):

Usted ha sido seleccionado por sus conocimientos y experiencia para emitir sus valiosos criterios con el fin de validar la factibilidad del Plan de Mejora propuesto para el cumplimiento de los nuevos estándares The Level establecidos en los restaurantes especializados “Caribes” y “Navegantes” del hotel Meliá Buenavista, en aras de mejorar el servicio de Alimentos y Bebidas en los mismos. Con tal propósito, a continuación, se exponen una serie de aspectos sobre la metodología donde usted deberá emitir una evaluación según las categorías que se presentan.

No.	Aspectos a medir	Referencia / Contenido	1	2	3	4	5
1	Precisión y claridad de las acciones	El programa propuesto está adecuado a las particularidades y características del área de restauración					
2	Consistencia lógica, flexibilidad, perspectivas y pertinencia de las acciones de mejora propuestas	Integra en él una serie de elementos a fines a sus propósitos con el objetivo de enfrentar los cambios del entorno, por lo que resulta de gran importancia en el lugar escogido					
3	Correspondencia con las normas y regulaciones vigentes	Los criterios que se proponen están acorde a lo que se establece para esta actividad					
4	Aplicabilidad de las acciones propuestas	Es aplicable a las condiciones que presenta el área motivo de estudio					
5	Contribución a la solución del problema investigado	Las soluciones resultantes contribuyen a la mejoría de los procesos identificados y evaluados					
6	Generación de beneficios tangibles e intangibles	Aporta beneficios tanto tangibles como intangibles en los procesos identificados					
7	Contribución a la calidad de los productos y servicios	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.

Escala de Likert:

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

Fuente: Elaboración propia