

**Título:**

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

*Title:*

**Datos de los Autores:**

MSc. Ing. Yordanys de León Rodríguez, Profesor Departamento de Turismo. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad, Central “Marta Abreu” de las Villas. Cuba. [yordanyslr@uclv.edu.cu](mailto:yordanyslr@uclv.edu.cu)

Lic. Yaneidy Candelario Lee, Especialista de Ventas. Sucursal Caracol Cienfuegos. Cuba

Lic. Laily Gómez Hernández, Adiestrada. Grupo Empresarial Gaviota Centro. Cuba

**RESUMEN**

La integración comercial del mundo incrementa la necesidad de contar con productos y servicios de óptima calidad sobre la base de la máxima eficiencia y eficacia, esto obliga a las organizaciones a adoptar estrategias para atender las actividades de mejora y así mismo los procesos de categorización; en tal sentido la investigación en el Hotel Meliá Buenavista perteneciente al Grupo Hotelero Gaviota S.A describe un plan de mejora y las acciones a seguir que responden a las estrategias para el cumplimiento de los nuevos estándares de calidad en los servicios establecidos para la categoría The Level. Esto se aplica en los restaurantes especializados “Caribes” y “Navegantes”, por ser éstas, áreas con mayor influencia en los indicadores de satisfacción del cliente permitiendo la identificación de necesidades y expectativas de los clientes contribuyendo al mejoramiento en indicadores de satisfacción y cubrimiento de sus necesidades; esto se valida mediante el criterio de expertos quedando de manifiesto la viabilidad y aplicación contextual de la propuesta en el marco del proceso de búsqueda de soluciones al problema analizado dando lugar a la conformación de un plan sustentado 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.

**Palabras Clave:** Estándares; Calidad; Servicios; Restaurantes Especializados

## **1. 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)

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)

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. (Monzón, B. C. 2011)

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.(Sosa,2012)

Entre los principales destinos turísticos del país se encuentra la Cayería Norte de Villa Clara, lugar donde 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.

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. 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 responda a los intereses y deficiencias reales de dicha área y faciliten la aplicación de 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.

Se establece entonces como **objetivo general**: Diseñar un Plan de Mejoras para los restaurantes especializados del Hotel Meliá Buenavista en función de los estándares establecidos para la categoría The Level

#### **Objetivos Específicos:**

1. Construir el marco teórico - referencial de la investigación a partir de la revisión y análisis crítico de la bibliografía en aspectos relacionados con el tema objeto de estudio, en aras de confirmar el problema científico planteado.
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 en función de los requisitos establecidos para la categoría The Level.
4. Proponer un Plan de Mejoras para la transición a la categoría The Level en los Restaurantes Especializados del Hotel Meliá Buenavista.

En la investigación 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.

## **2. Metodología**

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.

## **3. Resultados y discusión**

### **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.

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. 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 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, 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.

### ***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 m<sup>2</sup>; 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 de 5 estrellas concebido sólo 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.

### **Caracterización de los restaurantes especializados objeto de estudio**

Tanto el restaurante “Los Caribes” como “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 un poco 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 es el que cuenta con 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

aprobado por la gerente del mismo. 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 tiene como propósito brindar un servicio de restauración cumpliendo los estándares físicos y de servicio establecidos. Los responsables de este proceso (el Capitán del restaurante especializado y el 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.

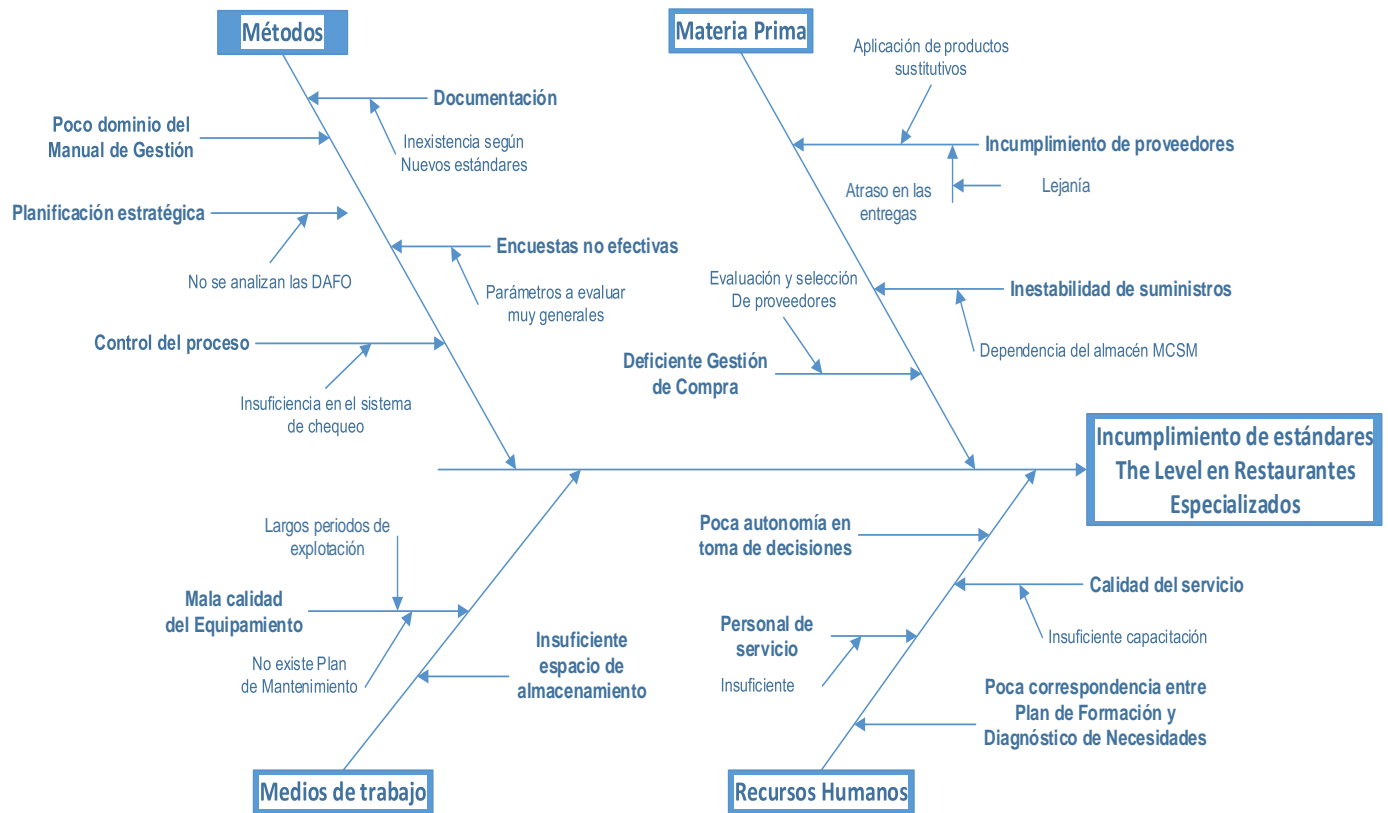
### **Evaluación del proceso**

Para la realización de esta etapa se aplica una 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 en el Hotel “Meliá Buenavista”, específicamente en los restaurantes especializados, se aprecian un grupo de insuficiencias que repercuten considerablemente en el servicio de Alimentos y Bebidas.

Además, para centralizar y esquematizar los resultados obtenidos del diagnóstico, se ha utilizado el diagrama causa- efecto,

## Diagrama Causa – Efecto



**Fuente:** Elaboración propia

Esta herramienta gráfica 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.
- Mal control del presupuesto de costos y gastos.
- Desconocimiento del Reglamento Disciplinario Resolución 187/2008.
- Desconocimiento sobre los niveles de aprobación y modelos establecidos para traspasos y movimientos de Activos Fijos Tangibles y Útiles.
- Incumplimiento de los procedimientos para el control de la lencería.
- Falta de sistematicidad en el control de los recursos.

***Aplicación del procedimiento para conformar el Plan de Mejoras 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, en tal sentido se justifica el desarrollo de planes de



mejora que respondan a las causas y condiciones de los procesos objetos 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.

### **Estrategias de Mejora**

**Etapa 7.** Confección del plan de acciones

**Etapa 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 Mejoras 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 “Los 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 las mejoras.

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 Mejoras para los restaurantes especializados del Hotel Meliá Buenavista.

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

Plan de Mejoras para 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	Actividades	Tareas	Observaciones	Indicadores	Acciones de seguimiento y control	Fecha de cumplimiento	Responsable
Las actividades de capacitación desarrolladas no satisfacen las necesidades de formación profesional existente	Adaptar el Plan de Capacitación existente en función de las necesidades de formación profesional del personal. Chequear del nivel de conocimiento del personal de servicio especializado sobre manuales de	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 de Turismo y FORMATUR para impartir los	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 servicios especializados para la categoría The Level.	Cantidad de Cursos. Satisfacción de las necesidades de aprendizaje. Correlación de conocimientos vs. competencia profesional Nivel de aplicación de nuevos estándares.	Debatir en los consejos de dirección el tema de formación profesional. Establecer sistemas de evaluación a los cursos, identificando fortalezas y debilidades en cumplimiento de los objetivos determinados en	2017	Dirección de la entidad Departamento de Recursos Humanos. Departamento de A&B

	procedimientos del servicio.	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.	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 propio trabajador. Existe un Manual de Gestión avalado por la cadena Meliá, que		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 estándares.		
--	------------------------------	--	--	--	---	--	--

			contiene los pasos a seguir para cumplir con los estándares de los servicios para el área de restauración especializada.				
--	--	--	--	--	--	--	--

**Objetivo: Mejorar el producto que se oferta al cliente aportándole un servicio con mayor calidad.**

Insuficientes condiciones técnico materiales y recursos que propicien un servicio de calidad	Estudiar las necesidades técnico materiales para la aplicación de los nuevos estándares en los restaurantes especializados. Evaluar y adquirir tecnología, medios e	Determinar el estado técnico del equipamiento existente. Elaborar un plan de mantenimiento mensual por cada área. Comprobación de la existencia en los restaurantes especializados de todo el	La lista de chequeo del hotel es creada por la cadena hotelera Meliá, por tanto, no tiene en cuenta las particularidades del hotel objeto de estudio. Calidad y parámetros exigidos según	Satisfacción de clientes internos y externos.	Guías de autocontrol mediante Listas de Chequeo. Encuestas a clientes internos.	Julio 2017	Dirección de la entidad. Aseguramiento. Inmobiliaria. Servicios técnicos. Departamento de A&B.
--	---	---	---	---	---	------------	--

	<p>insumos necesarios para brindar el servicio especializado requerido. Realizar contratos de mantenimiento con empresas externas. Investigar constantemente sobre la posibilidad de adquirir una nueva tecnología según estándares y presupuesto asignado.</p>	<p>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. Realizar la compra o alquiler de nuevos equipos.</p>	<p>nuevos estándares. Atención a los balances y cargas de operación (niveles de explotación)</p>				
--	---	---	--	--	--	--	--

**Objetivo: Garantizar la calidad del servicio a partir del trabajo eficiente de los proveedores.**

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 proveedores que contribuya a su selección.	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 comerciales.	El proveedor puede formar parte del sector estatal y no estatal. Pueden considerarse otras ramas de la economía no agrícolas.	Reclamaciones Penalidades Devoluciones	Actas de conformidad con productos o servicios. Conciliaciones periódicas	2017	Dirección de la entidad. Departamento de compras. AT Comercial.
---	--	---	---	--	--	------	---

**Objetivo: Aplicar el 100% de los estándares The Level en los restaurantes especializados.**

Incumplimiento de estándares de bebidas	Revisar presupuesto anual para la actividad de	Proponer para la planificación de presupuesto del próximo año un	La planificación de presupuesto se realiza anualmente y no	Costo diario. Por ciento (%) de ocupación. Precio costo de	Análisis semanal de presupuesto. Control diario	Diciembre 2017	Dirección de la entidad Departamento de Economía
---	--	--	--	---	--	----------------	---

	<p>restauración. Realizar una búsqueda detallada de nuevos proveedores. Analizar la posibilidad de incrementar el área de almacenamiento en el hotel. Revisar cartas de vino incluidos y extra carta.</p>	<p>incremento considerable del mismo debido a los altos estándares exigidos por la categoría The Level. Reajustar la distribución del costo asignado a cada área atendiendo a los nuevos estándares. Revisar la cartera de producto de los proveedores para ver otras posibilidades de compra según los nuevos estándares. Incrementar la cartera de</p>	<p>admite cambios después de aprobada. No es admisible un sobregiro en el costo del departamento de A&amp;B, solo bajo previa solicitud.</p>	<p>bebidas. Variedad y calidad de bebidas</p>	<p>de pedidos. Revisión periódica de estándares de bebidas a través de la lista de chequeo. Revisión periódica de los inventarios. Análisis del reporte diario de economía.</p>		<p>Departamento de A&amp;B</p>
--	---	--	--	---	---	--	--------------------------------

		<p>proveedores del mismo producto.</p> <p>Trasladar la mayor cantidad y variedad de bebidas al hotel previamente para disminuir la dependencia existente del almacén central CSM.</p> <p>Rediseñar las cartas de vino asegurándose que la oferta responda a la calidad exigida según estándar.</p>					
--	--	--	--	--	--	--	--

**Objetivo: Dirigir, organizar y controlar eficientemente el proceso de restauración especializada en los restaurantes objeto de estudio.**

Deficiente gestión en el área de restauración	Instruir a los administrativos en métodos y técnicas de	Establecer acciones de retroalimentación con el personal	El plan de formación a directivos del grupo es	Índice de Satisfacción de los trabajadores. Fluctuación de	Evaluación de cuadros. Encuestas de satisfacción.	Inmediato	Dirección de la entidad. Departamento de A&B
---	---	--	--	--	---	-----------	---



<p>especializada</p>	<p>dirección.  Revisar a 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</p>	<p>(comunicación ascendente y 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 existente atendiendo a la categoría del hotel objeto de estudio.</p>	<p>corporativo.  La última 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 a aprobar un incremento en la plantilla actual.</p>	<p>personal directivo.  Índice de satisfacción de clientes en las encuestas.  Fluctuación del servicio.</p>			
----------------------	--	--	--	---	--	--	--

	comunicación existente entre mayordomía y A&B.	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

### ***Validación del Plan de Mejora propuesto por criterio de expertos***

La opinión de los expertos confirma entonces que el Plan de Mejora propuesto por el autor 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 científico de la 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.

### **4. Conclusiones**

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

- 1.El análisis bibliográfico realizado permitió profundizar en las definiciones, enfoques y tendencias actuales de la actividad turística y su producto restauración, donde se destaca el papel de la calidad y los estándares en la restauración y se analiza fundamentalmente los planes de mejora como instrumento para la mejora continua de la calidad.
- 2.El diagnóstico desarrollado para conocer la situación actual 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 diseñado para contribuir 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 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 científico que da pie a la presente investigación.

## 5. Referencias bibliográficas

1. 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.
2. Cerra, J. (1993), *Cursos de servicios hoteleros 5, Gastronomía Internacional*, Editorial Paraninfo, Madrid, España, p. 11.
3. 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.
4. Espinosa, J.M. (2010), *Gestión de la restauración*, Editorial Félix Varela, La Habana, Cuba, 215 pp. 3-11, 192-198.
5. Gallego, J. F. (2002), *Gestión de alimentos y bebidas para hoteles, bares y restaurantes*, Editorial Paraninfo, Madrid, España.
6. [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.](#)
7. [Harrington, J. \(1991\), 'El proceso de mejoramiento. Cómo las empresas punteras norteamericanas mejoran la calidad', Quality Press, Wisconsin. U.S.A.](#)
8. James, P. (1997), *Gestión de la calidad total. Un texto introductorio*, Prentice Hall, Madrid, España.
9. 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.
10. 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.
11. 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.

12. 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.
13. NC-ISO 9000: 2005, *Sistemas de gestión de la calidad. Principios fundamentales y vocabulario*, Oficina Nacional de Normalización (ONN), Ciudad de la Habana, Cuba.
14. 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>.
15. Organización Mundial del Turismo (2001), *Introducción al turismo* [en línea], consultado: 20 de diciembre de 2016, <http://www.world/tourism.org>.
16. 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>.
17. 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>.
18. 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.