

UNIVERSIDAD CENTRAL “MARTA ABREU” DE LAS VILLAS
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL Y TURISMO
CENTRO DE ESTUDIOS TURÍSTICOS



MAESTRÍA EN GESTIÓN TURÍSTICA

**PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN DEL
PROCESO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS EN
MEDIANOS HOTELES DE CIUDAD
CATEGORÍA DOS ESTRELLAS**

(Tesis presentada en opción al Título Académico de Master en Gestión Turística)

Autora: Ing. Ibón Cordoves Merlán.

Tutor: Dr. C. Ing. Carlos Cristóbal Martínez Martínez

Santa Clara

2011

Agradecimientos

A mi compañero especial por impulsarme a concluir la maestría.

A mi segundo papá Juan Espinosa McKloy por su constante preocupación, incluso en momentos difíciles para él

A mi tutor Dr. C. Carlos Cristóbal Martínez Martínez por la confianza que depositó en mí, su asesoría y apoyo metodológico e incondicional.

Al profesor Yordanis y Gisela por las horas de desvelo que dedicó para la conclusión del trabajo.

A Muñoz por su guía, colaboración y asistencia cuando lo necesité.

Al claustro de profesores de la maestría que han contribuido a mi formación profesional.

A mis hermanas Marlenys y Nuris y mis compañeros Lianet, Chirino e Inés que de una forma u otra apoyaron este trabajo.

Al colectivo de trabajadores del hotel Santa Clara Libre y la Empresa ISLAZUL que hicieron posible la culminación de esta investigación.

A todos muchas gracias

La autora

Dedicatoria

A mis padres, mi fuente de inspiración en todo momento

Resumen

RESUMEN

La gestión por procesos es considerada una herramienta gerencial eficaz, planteándose, en la literatura especializada, diferentes pasos, procedimientos y metodologías para su desarrollo, de forma tal, que refleje la situación real de la entidad, y que constituya una guía de orientación ante diversos escenarios que puedan presentarse. El área de alimentos y bebidas en los medianos hoteles de ciudad, categoría dos estrellas, se considera una actividad fundamental, que debe lograr encaminar todos los esfuerzos y recursos de forma integrada hacia la satisfacción del cliente, lo que en la actualidad, constituye un reto para estas entidades turísticas de la hospitalidad. En investigaciones realizadas se ha podido constatar la poca utilización de la gestión por proceso en el área de alimentos y bebidas de los hoteles, motivada entre otros aspectos, por la **no existencia de procedimientos adecuados** a las características del servicio en este tipo de hotel, lo cual pone de manifiesto la necesidad de perfeccionar la gestión del proceso de alimentos y bebidas en los medianos hoteles de ciudad, categoría dos estrellas. Para ello se realizó un estudio teórico-práctico y se emplearon métodos científicos que aportaron como **resultado principal** el diseño de un procedimiento específico que permite su gestión en correspondencia con las necesidades actuales y las exigencias de la actividad de alimentos y bebidas, en función de gestionar servicios de excelencia, eficaces y eficientes, validados mediante la aplicación práctica en el hotel “ISLAZUL Santa Clara Libre”, situado en el destino turístico de Villa Clara, así como a través del juicio de expertos.

Índice

ÍNDICE	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN	9
1.1. Introducción	9
1.2. Desarrollo y perspectivas del turismo	10
1.3. Características y funcionamiento de los medianos hoteles de ciudad, categoría dos estrellas	13
1.4. Generalidades sobre la calidad de los servicios	14
1.4.1 Definición de servicio y sus características	14
1.4.2 ¿Qué se entiende por calidad de los servicios?	17
1.5. Restauración hotelera.	18
1.5.1 Tipología y categoría de restaurantes	19
1.6. Concepto sobre la gestión por proceso	20
1.7. Análisis de los procedimientos para la gestión de la restauración	24
1.7.1. Procedimientos para la gestión por proceso	28
1.8. Conclusiones del primer capítulo	29
CAPÍTULO 2. DISEÑO DEL PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN DEL PROCESO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS EN MEDIANOS HOTELES DE CIUDAD CATEGORÍA DOS ESTRELLAS	30
2.1. Introducción	30
2.2. Premisas para elaborar el procedimiento para la gestión del proceso de alimentos y bebidas	30
2.3. Procedimiento para la gestión del proceso de alimentos y bebidas en medianos hoteles de ciudad categoría dos estrellas	34
2.4. Elementos a tener en cuenta en la implementación de la gestión por proceso	47
2.5. Conclusiones del segundo capítulo	48

CAPÍTULO 3. VALIDACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PROPUESTO	50
MEDIANTE SU APLICACIÓN EN EL HOTEL ISLAZUL	
SANTA CLARA LIBRE Y EL JUICIO DE EXPERTOS	
3.1. Introducción.	50
3.2. Caracterización del área de alimentos y bebidas, en el hotel objeto de estudio.	50
3.3. Aplicación práctica del procedimiento propuesto en la gestión del proceso de alimentos y bebidas del hotel ISLAZUL Santa Clara Libre.	53
3.4. Validación del procedimiento propuesto mediante el juicio de expertos.	63
3.5. Conclusiones del tercer capítulo.	68
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	70
RECOMENDACIONES	71
BIBLIOGRAFÍA	72
ANEXOS	80

Introducción

INTRODUCCIÓN

La industria turística se inserta en el desarrollo social, político y económico del mundo; la conforman un conjunto de empresas interrelacionadas al servicio de los que viajan. Su rápido crecimiento produce efectos en las economías nacionales, regionales, y a nivel global se visualiza con un alcance extraordinario. Propicia una estrecha relación entre las personas, las formas de viajar y la hotelería, al tiempo que genera un intercambio cultural y económico que ha permitido la primacía de esta por encima de otras ramas como la electrónica y la automovilística.

Las amplias bondades naturales del país: clima cálido, naturaleza virgen, idiosincrasia del cubano, ambiente de seguridad, hermosas playas y una amplia mezcla de culturas en sus más variadas manifestaciones han permitido el auge de destinos turísticos, donde prevalece la satisfacción de las nuevas tendencias del turismo actual, lo cual constituye un programa priorizado por el gobierno cubano.

En tal sentido, desde ahora y con proyección al futuro, la sociedad cubana, está dejando de ser una sociedad productora de bienes de consumo, para convertirse, primordialmente, en una productora de servicios. Con una economía abierta y dependiente en sus relaciones económicas externas, no ha quedado exenta de los impactos producidos por la crisis mundial, que se han manifestado en la inestabilidad de los precios de los productos que intercambia, en las demandas para sus productos y servicios de exportación, así como en mayores restricciones en las posibilidades de obtención de financiamiento externo.

La industria turística cubana, también ha tenido ineficiencias en su gestión, por lo que en el proceso de actualización del modelo económico cubano el objetivo fundamental estriba en la captación directa de divisas frescas, con una posición competitiva en el mercado.

El área de restauración de un hotel (también llamada área de alimentos y bebidas) ha evolucionado de forma sorprendente. Según datos de la Universidad de Cornell, el ingreso mundial por concepto de alimentos y bebidas

es cuatro veces mayor al de la hotelería; asimismo, los ingresos que aporta como departamento son aproximadamente el 60% de los ingresos totales del hotel (Montesinos, 2006). Esta evolución ha sido paralela al incremento y transformación de las motivaciones y tendencias del turismo mundial ya que las empresas líderes de la industria centran todos sus esfuerzos en anticipar, satisfacer y superar las expectativas de su razón de ser, el cliente, ofreciéndole experiencias gastronómicas inolvidables que constituyen la traducción de un servicio personalizado y de excelencia y que es perfectamente percibido por el visitante. Actualmente el turismo se ha tornado mucho más exigente, en cuanto a calidad y conocimiento de la actividad y profesionalidad gastronómica. También ha aumentado considerablemente, el aporte del turismo al crecimiento de la economía nacional, hecho por el cual la actividad turística adquiere cada vez más importancia para el desarrollo del país.

La recepción de turistas constituye un hecho social, humano, económico y cultural, que hace del turismo un fenómeno de indudable trascendencia en el comportamiento de la sociedad moderna. La gestión hotelera, y dentro de esta la gestión del proceso de alimentos y bebidas, es concebida como la vía para satisfacer las necesidades del cliente actual y debe ser considerada por su papel protagónico en un entorno que se dirige hacia la meta de la competitividad y la excelencia.

Ha llegado el momento de empezar a pensar en la restauración como un concepto integral, algo que va más allá de la simple comida y trato entre cliente y dependiente gastronómico. Ello implica conocer en detalle aquellos mecanismos y factores que inciden en la percepción del turista de la calidad de la oferta.

La investigación bibliográfica realizada demostró la evidente insuficiencia de literatura en lo referente a la existencia de procedimientos o metodologías gerenciales, acordes a las características de tamaño, tipología y categoría de los hoteles objeto de estudio, los que presentan características muy peculiares debido a los servicios que prestan y a la modalidad turística con la que se relacionan. Por todo lo expuesto, se puede concluir que existe la necesidad de desarrollar instrumentos metodológicos que posibiliten el diseño de un

procedimiento como herramienta de gestión para el área de alimentos y bebidas en medianos hoteles de ciudad, categoría dos estrellas. Las diferentes herramientas consultadas no satisfacen plenamente las exigencias del diseño que se requiere en el contexto de la gestión del proceso de restauración en dichas instalaciones.

La necesidad de lograr una gestión efectiva de los procesos hoteleros, y sobre todo, donde se brinden servicios de alimentos y bebidas, además de la carencia de un procedimiento que permita guiar el desarrollo de la gestión del proceso de restauración para lograr un desempeño eficiente y competitivo en el entorno turístico donde se enmarca, con un enfoque transformador para el mejoramiento sustancial de los resultados en función de satisfacer las exigencias cada vez más crecientes de los clientes, caracteriza la **situación problemática** que condiciona el desarrollo de la presente investigación.

De ahí que se defina el siguiente **problema científico**:

¿Cómo diseñar una herramienta que permita la gestión del proceso de alimentos y bebidas en medianos hoteles de ciudad, categoría dos estrellas?

El **objeto de estudio** está conformado por el área de alimentos y bebidas de los medianos hoteles de ciudad, categoría dos estrellas, mientras que se define como **campo de estudio** la gestión de alimentos y bebidas para dichas instalaciones turísticas y su aplicación práctica en el hotel ISLAZUL Santa Clara Libre.

Se asume como **hipótesis de investigación** la siguiente:

Si se diseña y aplica un procedimiento para la gestión del proceso de alimentos y bebidas para medianos hoteles de ciudad, categoría dos estrellas, se podrá disponer de una herramienta gerencial técnicamente fundamentada que tribute a la elevación de la eficiencia en la gestión del proceso de alimentos y bebidas.

En la investigación se asume como **variable independiente** el procedimiento para la gestión de alimentos y bebidas, mientras que como **variable dependiente** se determina la gestión de alimentos y bebidas, que es la que se operacionaliza.

La **hipótesis** queda demostrada si se comprueba que el procedimiento desarrollado se caracteriza, tanto en su noción como en su ejecución, por poseer cualidades que faciliten su aplicación a partir de su eficacia, consistencia y flexibilidad, así como una eficiencia que permita extender la experiencia a otros establecimientos de restauración hotelera de similares características.

Esta aplicación le permite:

- Diagnosticar y evaluar de forma sistémica los pasos, procedimientos, métodos y organización del trabajo del área de restauración de medianos hoteles de ciudad, categoría dos estrellas.
- Tomar decisiones oportunas para el mejoramiento paulatino de los resultados de los procesos.
- Monitorear el comportamiento y las tendencias de los indicadores del área de alimentos y bebidas y su incidencia en el logro de una gestión eficiente.

Se define como **objetivo general**: Diseñar un procedimiento para la gestión del proceso de alimentos y bebidas en medianos hoteles de ciudad, categoría dos estrellas que tribute a la eficiencia y a la calidad de los servicios.

Como **objetivos específicos** se conciben los siguientes:

1. Fundamentar teórica y metodológicamente las particularidades de la gestión en el área de alimentos y bebidas hotelera, analizando comparativamente modelos de gestión por proceso que se adecuen a las condiciones del área de alimentos y bebidas de los medianos hoteles de ciudad, categoría dos estrellas por la necesidad de contar con una herramienta que facilite la optimización de los procesos.
2. Diseñar un procedimiento que permita la gestión del proceso de alimentos y bebidas, en correspondencia con el tamaño, tipología y categoría de la entidad de alojamiento turístico objeto de estudio.
3. Validar el diseño del procedimiento propuesto a partir de su aplicación en el hotel “ISLAZUL Santa Clara Libre” mediante el juicio de expertos.

Componen el grupo de **métodos teóricos** utilizados en el proceso investigativo los siguientes:

- **Análisis de documentos**, empleado durante todo el proceso investigativo, a partir de las consultas realizadas a documentos normativos que rigen la temática y en la consulta bibliográfica desarrollada a lo largo del proceso de fundamentación teórico-metodológica, diagnóstico y conformación de los resultados.
- **Analítico-sintético**, para caracterizar la situación actual que presenta la restauración en los medianos hoteles de ciudad, categoría dos estrellas, el comportamiento de los principales indicadores, su evolución y posibilidades de mejora en cada uno de los casos.
- **Inductivo-deductivo**, para extraer regularidades y tendencias relacionadas con la restauración. Su empleo posibilitó abordar el desempeño organizacional en el tema de alimentos y bebidas.

Del nivel **empírico**, sobresalen por su nivel de utilización durante el proceso investigativo los siguientes métodos:

- **Entrevista**, posibilitó la obtención de información de manera amplia y abierta entre el entrevistador y los entrevistados (directivos y especialistas) en cuanto a su percepción del funcionamiento del área de restauración, sus elementos específicos, particularidades técnicas de los procesos que tienen lugar en el hotel y la incidencia que estos ejercen en la gestión de la instalación.
- **Observación**, permitió la clara percepción del estado actual de la restauración en la entidad de manera sistemática y eficiente, el comportamiento de los RRHH en su desempeño, las regularidades e irregularidades del funcionamiento del área, el grado de cumplimiento de las normativas y el nivel de implicación consciente del colectivo en el tema.
- **Encuesta**, facilitó la realización del estudio para conocer el grado de conocimientos de los directivos sobre la gestión por procesos y los beneficios que estos pueden aportar a la restauración, con lo que se favorecería el tratamiento de elementos prioritarios de implicación individual y colectiva en

la temática, incluyendo el grado de satisfacción y la disposición de asimilación continua en función del mejoramiento del desempeño y la gestión en el hotel.

- **Matriz DAFO**, para determinar los factores internos y externos que caracterizan la restauración en la instalación turística (fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades).
- **Juicio de expertos**, utilizado para la validación del procedimiento diseñado empleando el método Delphi y a través de un instrumento elaborado al efecto que permite determinar el grado de coincidencia entre los expertos mediante el cálculo del Coeficiente de Concordancia de Kendall.

Método estadístico y/o matemático, aplicado para el ordenamiento de los datos aportados por la encuesta a los directivos y en el procesamiento e interpretación de los datos para su cuantificación a través de gráficos y tablas.

La aplicación sistémica de los métodos contribuye al desarrollo exitoso de las diferentes etapas de la investigación y al logro de los resultados previstos. En las investigaciones que fundamentan esta tesis de maestría, se ha contado con la colaboración de diversos organismos y entidades del sector de turismo; de esta forma, pueden señalarse las sistemáticas relaciones de cooperación mantenidas con dirigentes y especialistas del hotel “ISLAZUL Santa Clara Libre” y profesores de restauración de la escuela de hotelería y turismo y el Centro de Estudios Turísticos (CETUR) de la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas.

Al valorar la utilidad del trabajo es importante destacar la **novedad científica**, la cual se sintetiza en el diseño y aplicación, por primera vez, de un procedimiento para la gestión del proceso de alimentos y bebidas en medianos hoteles de ciudad, categoría dos estrellas, a partir de la adaptación o rediseño, científicamente fundamentado, de procedimientos ya existentes y la conceptualización de las particularidades de la gestión por proceso en este tipo de actividad hotelera, para que funcione como herramienta gerencial en los procesos de gestión en los hoteles.

La investigación realizada pone de manifiesto la carencia en la bibliografía disponible consultada en cuanto a pasos, procedimientos y metodologías

gerenciales, acordes a la gestión de restauración en este tipo de entidades, las que presentan características muy peculiares debido a los servicios que prestan. Resulta novedosa la actualización en las conceptualizaciones pertinentes más empleadas y la posibilidad de aplicarlas en función de desarrollar un procedimiento para la gestión, con características específicas, como una herramienta imprescindible de la gestión de restauración, lo cual fundamenta, junto a lo anterior, el **valor teórico** de la investigación realizada.

El **valor metodológico** se expresa en la posibilidad de integrar diferentes conceptos, pasos, métodos y metodologías en el diseño del procedimiento propuesto para la gestión del proceso de restauración, lo que contribuye al desarrollo metodológico de la gestión por proceso como herramienta gerencial para la gestión hotelera, validado mediante su aplicación en el hotel objeto de estudio “ISLAZUL Santa Clara Libre” del destino turístico de Villa Clara, que reúne todas las características de los medianos hoteles de ciudad, categoría dos estrellas.

El **valor práctico** del procedimiento propuesto radica en la factibilidad y pertinencia demostrada mediante la aplicación y validación del diseño para la concepción de la gestión de restauración de la entidad en correspondencia con las características de este producto turístico, a través de la obtención de resultados satisfactorios y la posibilidad de generalizarlo en áreas de restauración con características similares.

Desde el punto de vista **social**, se obtienen beneficios por las oportunidades que brinda el proceso de aprendizaje personal y organizacional al crecimiento y desarrollo personal, promoción, mejoramiento de la comunicación con el cliente y con los demás trabajadores, influyendo sobre el clima organizacional, lo que tiene incidencia favorable en la satisfacción laboral; contribuye a potenciar la cultura de las áreas de restauración hotelera como organizaciones que aprenden.

El trabajo de investigación presenta una estructura con secuencia lógica ajustada al orden siguiente: resumen, introducción, tres capítulos, conclusiones,

recomendaciones, bibliografía y un grupo de anexos de necesaria inclusión como complemento de los resultados obtenidos.

En el **primer capítulo** se realiza la fundamentación teórica de la investigación mediante un análisis de los principales elementos que han marcado el surgimiento y desarrollo del turismo, el reconocimiento de la importancia de la actividad de alimentos y bebidas y sus particularidades,

En el **segundo capítulo** se aborda el diseño de un nuevo procedimiento para la gestión del proceso de alimentos y bebidas en medianos hoteles de ciudad, categoría dos estrellas, por la necesidad de una herramienta de gestión empresarial, a partir del estudio y análisis crítico realizado, de diferentes pasos, procedimientos y metodologías propuestos por diversos estudiosos del tema y su adecuación creativa a las particularidades de la modalidad turística y las instalaciones en cuestión.

El **tercer capítulo** muestra la validación del diseño del procedimiento propuesto desde el punto de vista práctico aplicado en el área de alimentos y bebidas del hotel “ISLZAUL Santa Clara Libre” del destino turístico de Villa Clara, e incluye su validación mediante el juicio de expertos.

Capítulo I

CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Introducción

Mediante el análisis bibliográfico se realiza el estudio de disímiles teorías y definiciones en torno al servicio de alimentos y bebidas en hoteles, según la evolución histórica de múltiples conceptos. Uno de los objetivos de esta investigación es proyectar un fiable marco referencial que enriquezca las perspectivas y proporcione un alto grado de actualización del tema en cuestión; a partir de la revisión de literatura especializada y la consulta de otras fuentes, se sigue el hilo conductor que se presenta en la **figura 1**.

Hernández M., García J. y Alfonso D. (2005) plantean que la falta de un enfoque de proyección y gestión, que relacione consistentemente la visión, los objetivos, los planes de acción e indicadores con los procesos claves de la organización y mantenga alineados todos los sistemas y funciones hacia un fin común, limita el desempeño empresarial. Actualmente el carácter creciente de la industria turística cubana, demanda de enfoques modernos en la gestión por procesos, que le permitan lograr los niveles de eficiencia, eficacia y flexibilidad en la toma de decisiones a corto y largo plazo, como vía de obtener la calidad que requiere este sector, aspectos estos, que serán tratados en el presente capítulo.

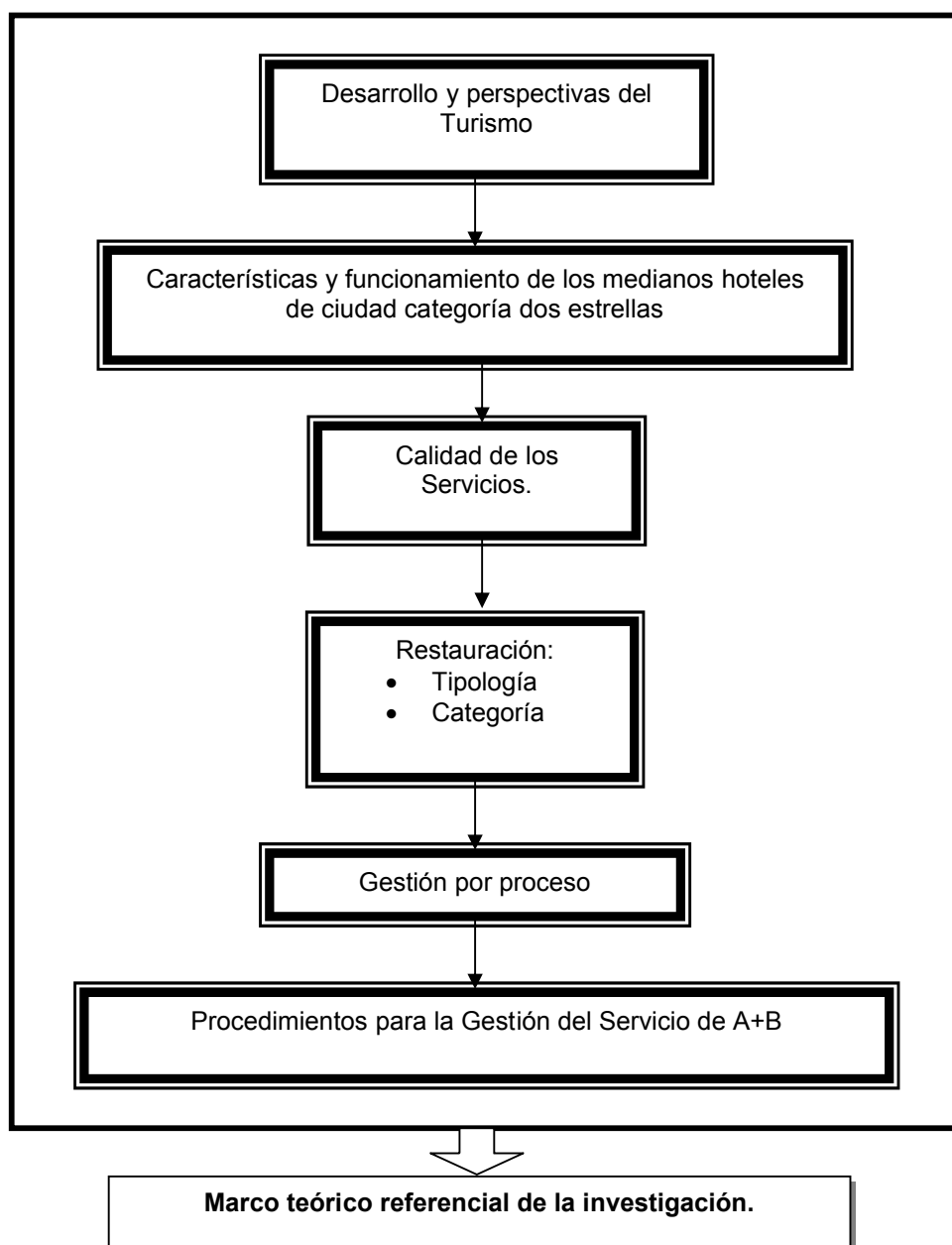


Figura 1. Hilo conductor seguido en la investigación. **Fuente:** elaboración propia.

1.2 Desarrollo y perspectivas del turismo

El turismo, una de las industrias que ha mostrado más desarrollo en la actualidad a nivel mundial, constituye un espacio importante de aplicación de la gestión empresarial moderna. Desde el último tercio del pasado siglo y en los primeros años del siglo actual, el sector del turismo muestra perspectiva de expansión, con una continua evolución y en constante crecimiento.

El turismo como tal, nace en el siglo XIX, como una consecuencia de la Revolución industrial, con desplazamientos cuya intención principal es el ocio, descanso, cultura, salud, negocios o relaciones familiares. Estos movimientos se caracterizan por su finalidad de otros tipos de viajes motivados por guerras, movimientos migratorios, conquista, comercio, entre otros. No obstante el turismo tiene antecedentes históricos claros.

Es posible afirmar que los viajes de placer tuvieron sus inicios en los últimos años del siglo XIX y los primeros del siglo XX. Grandes cambios en la sociedad, en los estilos de vida, en la industria y la tecnología alteraban la morfología de la comunidad. Hay en la historia momentos de cambios excepcionales y de enorme expansión. El siglo XIX fue testigo de una gran expansión económica, seguida de una revolución industrial y científica incluso mayor en la segunda mitad del siglo XX. El turismo fue uno de los principales beneficiarios, para llegar a ser a finales del siglo XX la mayor industria del mundo.

En 1841 Thomas Cook realiza el primer viaje organizado de la historia. Aunque fue un fracaso económico se considera un rotundo éxito en cuanto a precedente del paquete turístico, pues se percató de las enormes posibilidades económicas que podría llegar a tener esta actividad, creando así en 1851 la primera Agencia de Viajes del mundo "Thomas Cook and son".

El turismo surge, por tanto, como una actividad casi exclusiva de determinadas clases sociales pertenecientes a estratos económicos de elevado rango. Sin embargo, en las últimas décadas ha sufrido un proceso de masificación, asociado al propio desarrollo de la economía mundial y sobre todo de los países desarrollados, y al desarrollo tecnológico en el campo de las comunicaciones y el transporte, lo que ha posibilitado grandes movimientos de personas a largas distancias y con costos y tiempo de viaje relativamente bajos.

La Organización Mundial del Turismo (OMT) define turismo como: "las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos de su entorno habitual, por un período de tiempo consecutivo inferior a un año con fines de ocio, por negocios y otros motivos". Se trata, por tanto, de un

concepto basado en el punto de vista de la demanda, que es el que se ha utilizado tradicionalmente (Soto Juliá, 2003).

Para Gurria Di Bella (1991) el turismo, sobre la base del desarrollo del producto y servicio turístico, permite sustentar la participación y crecimiento de los países pobres. Por lo que este sector, resulta de suma importancia para países subdesarrollados como Cuba (Sosa Martínez, 2005). La actividad turística se caracteriza por satisfacer al cliente mediante los variados servicios que brinda.

El crecimiento del turismo a nivel mundial ha sido espectacular. En 1950, según datos de la Organización Mundial de Turismo (OMT), el flujo turístico fue de 25 millones de viajeros.

Sin duda, el mundo está viviendo una nueva época en la que el turismo se hace imprescindible, se percibe un fuerte crecimiento, difícil de frenar, porque razones muy claras y obvias están empujando cada año, con más fuerza a las poblaciones a hacer turismo. Se estima que uno de cada 9 habitantes del planeta fue un turista internacional en el año 2003. Hoy se considera al turismo internacional, como uno de los primeros renglones de exportación de bienes y servicios, superando a industrias como la automotriz y la electrónica.

Cuba no ha estado exenta de la influencia de esta actividad. Ya desde la primera mitad del siglo XX comienzan a apreciarse flujos de viajeros, asociados a actividades tanto comerciales como de ocio. Una vez concluida la II Guerra Mundial ocurre un importante desarrollo turístico, fundamentalmente en La Habana, asociado a capital norteamericano. En la década de los 50 el principal mercado emisor hacia Cuba era el estadounidense, con más del 85% del total de visitantes y una cuota de participación en el área del Caribe de casi el 30%. En esta época el turismo hacia La Habana se desarrolla fundamentalmente asociado al juego y otros vicios, acciones promovidas por grupos económicos ilegales.

Desde los primeros años de la década de los 90, el turismo se ha convertido en uno de los sectores que mejor revela la transformación económica que viene experimentando Cuba. Debido a su rápido crecimiento, el 21 de Abril de 1994

fue creado el Ministerio del Turismo (MINTUR) y surgen cadenas y entidades vinculadas a la infraestructura hotelera y extrahotelera, además grupos económicos nacionales forman empresas que participan en la actividad turística (Rodríguez Molina, 2006). Así, el turismo ha dejado de ser una actividad coyuntural para convertirse en un factor estructural.

Actualmente se considera que el desarrollo turístico de Cuba ha estado entre los más significativos y dinámicos destinos de las Américas y el Caribe en los últimos cinco lustros, al desplazarse entre 1990 y 2007 del puesto 23 al 9 teniendo en cuenta la cifra de visitantes al país que por cuarto año consecutivo supera los dos millones.

Los principales mercados se comportan en orden de importancia como sigue: Canadá, Alemania, Italia, España, Francia, México, Reino Unido, Argentina Suiza y Colombia.

Villa Clara ha de convertirse a mediano plazo en un destino vacacional de preferencia dentro de la mayor de las Antillas, dado por el proyectado desarrollo de una sólida infraestructura hotelera y extrahotelera en su cayería norte y la explotación de otros atractivos turísticos vinculados en lo fundamental con las tradiciones e historia de la región.

Durante los últimos años, la central provincia cubana ha recibido mayoritariamente un turismo de circuito (o tránsito), atraído por la estrecha vinculación de su ciudad capital, con la figura del legendario comandante guerrillero Ernesto Ché Guevara, quien en las postrimerías de diciembre de 1958 libró allí decisivos combates en la etapa final de la lucha por la definitiva liberación nacional.

1.3 Características y funcionamiento de los medianos hoteles de ciudad categoría dos estrellas

Los hoteles de ciudad se caracterizan por estar enclavados en los centros urbanos, son entidades que reciben clientes que en su mayoría son turistas de visita, los que hacen cortas estancias, generalmente de uno, dos o al máximo tres días aunque en ocasiones más, pero son los menos frecuentes.

El objeto de este tipo de empresa es prestar servicios de alojamiento y gastronomía fundamentalmente, concentrándose este último mayoritariamente en los servicios de desayunos y cenas pues los turistas que arriban lo hacen en su generalidad como una estancia corta de descanso antes de continuar su viaje, es decir en su recorrido por la ciudad arriban a este tipo de instalación para cenar, pernoctan y desayunan antes de continuar su viaje, en algunos casos utilizan solo una de estas ofertas.

En los hoteles medianos, categoría dos estrellas, el total de habitaciones disponibles, oscila en el rango de 101 a 250 habitaciones.

Los servicios gastronómicos mínimos a ofertar en establecimientos de alojamiento turístico para medianos hoteles categoría dos estrella se realiza en restaurantes buffet y/o internacional, y de manera opcional podrán ofertar restauración ligera consistente en cafetería y/o snack bar. (NC 127:2001).

1.4 Generalidades sobre la calidad de los servicios

El término calidad, muy utilizado en el lenguaje empresarial tiene hoy gran importancia para la economía de un país y constituye una exigencia que condiciona muchas veces a las organizaciones que se desempeñan en el entorno de empresas dedicadas a la producción y los servicios, caracterizado por la complejidad, la competencia y principalmente por la dinámica del mercado.

1.4.1 Definición de Servicio y sus características

Primeramente se debe partir de lo que se entiende por servicio y cuáles son sus características.

Según **Berry** (1989) el servicio es en primer lugar un proceso y a diferencia de los artículos, no es un objeto, sino una realización.

Para **Senlle** (1993) también servicio es un proceso y consta de una serie de actividades regidas por la conducta y actitudes de las personas implicadas.

Juran (1993) define un servicio como un “trabajo realizado para otros”, y añade “los servicios existen porque con ellos se pueden satisfacer unas determinadas necesidades de los clientes”.

Es, a juicio de la autora, el concepto que plantea la norma ISO 9000 el más completo y generalizador, pues define al servicio como un resultado de al menos una actividad efectuada en la interfase entre el proveedor y el cliente.

La mayoría de los observadores están de acuerdo en que los servicios tienen las seis características siguientes:

1. Intangibilidad: los servicios son intangibles, no se les puede tocar, probar, oler o ver.
2. Heterogeneidad: los servicios varían. Al tratarse de una actuación, normalmente llevada acabo por seres humanos, los servicios son difíciles de generalizar. Hasta los dependientes más corteses pueden tener días complicados por muchas razones, e inadvertidamente pasar malas vibraciones al cliente o cometer errores.
3. Inseparabilidad de producción y consumo: un servicio generalmente se consume mientras se realiza, con el cliente implicado a menudo en el proceso. Una deliciosa comida en el restaurante puede estropearla un servicio lento o mal humorado.
4. Caducidad: la mayoría de los servicios no se pueden almacenar. Si un servicio no se usa cuando está disponible, su capacidad se pierde.
5. Su generación supone una actividad de carácter personal, lo que implica un cierto nivel de calificación profesional.
6. La participación conjunta de clientes y empleados en el proceso de producción, la incertidumbre respecto a su “rendimiento” cuantitativo y cualitativo, las interacciones mutuas que se generan, la imposibilidad en ocasiones de utilizar en el proceso mecanismos de control y el subjetivismo con que se percibe el resultado del mismo, hacen extraordinariamente difícil asegurar estándares de calidad consistentes.

Para llevar a cabo un servicio son necesarias las bases fundamentales, es decir los principios del servicio, los cuales pueden servir de guía para adiestrar o capacitar a los empleados encargados de esta vital actividad económica, así como proporcionar orientación de cómo mejorar. Estas bases son los principios

del servicio, los cuales se dividen en principios básicos del servicio y principios del servicio al cliente, detallándose a continuación.

Los principios básicos del servicio son la subyacente de este, que sirven para entenderlo y a su vez aplicarlo de la mejor manera para el aprovechamiento de sus beneficios por la empresa.

- Actitud de servicio: Convicción íntima de que es un honor servir.
- Satisfacción del usuario: Es la intención de vender satisfacción más que productos.
- Dado el carácter transitorio, inmediato y variable de los servicios, se requiere una actitud positiva, dinámica y abierta, esto es, la filosofía de “todo problema tiene una solución”, si se sabe buscar.
- Toda la actividad se sustenta sobre bases éticas: es inmoral cobrar cuando no se ha dado nada ni se va a dar.

El buen servidor es quien dentro de la empresa se encuentra satisfecho, situación que lo estimula a servir con gusto a los clientes: pedir buenos servicios a quien se siente esclavizado, frustrado, explotado y respira hostilidad contra la propia empresa, es pedir lo imposible.

Tratando de instituciones de autoridad, se plantea una continuidad que va desde el polo autoritario (el poder) hacia el polo democrático (el servicio): en el polo autoritario hay siempre el riesgo de la prepotencia y del mal servicio. Cuanto más se aleje del primer polo, mejor estará.

El servicio de alimentación y bebidas constituye un potente factor dentro de la estructura empresarial hotelera, ya que con el alojamiento se generan las dos fuentes de ingresos más importantes.

Muchos establecimientos hoteleros no se han limitado a una oferta mínima exigida para satisfacer los deseos de los huéspedes sino que para satisfacer la potencial demanda se realizan por servicios especiales, como son: convenciones, congresos, reuniones de trabajo, fiestas, banquetes... que incrementan la producción y rentabilidad en porcentajes considerables.

1.4.2 ¿Qué se entiende por calidad de los servicios?

De igual modo la literatura consultada sitúa al cliente, con sus expectativas y percepciones, como eje central e imprescindible de la calidad del servicio. En el texto “La fórmula del servicio excelente” (1995) se define un servicio excelente como aquel que logra satisfacer todas las necesidades, deseos y expectativas de los clientes, acentuando que “cualquier otra forma de concebir la calidad de un servicio se alejaría del objetivo fundamental de todo servicio: ser aceptado, preferido y comparado por los clientes”.

Parasuraman (1993) plantea que el factor esencial para lograr un alto nivel de calidad en el servicio es igualar o sobrepasar las expectativas que el cliente se ha creado al respecto. Además considera que desde la óptica de los clientes la calidad del servicio es “la amplitud de las discrepancias o diferencias que existan entre las expectativas o deseos de sus clientes y sus percepciones”.

Según **Berry** (1989) un servicio de calidad no es ajustarse a las especificaciones de calidad que tiene la empresa, sino más bien ajustarse a las del cliente. Destaca la diferencia que existe entre la primera y segunda perspectiva, y advierte que las organizaciones de servicio que se equivocan con el cliente no están dando un servicio de calidad, pues son los deseos de los clientes sobre el servicio lo que da forma a sus percepciones de la calidad percibida.

Juran (1993) por otra parte, partiendo de que las empresas de servicio están todas comprometidas en servir a seres humanos, define el término “aptitud para el uso” como “el grado en que el servicio satisface con éxito las necesidades del cliente”; además agrega que dicha aptitud queda determinada por unas características del servicio que el cliente reconoce y juzga como beneficiosas; por ejemplo puntualidad, cortesía y limpieza.

“La calidad total es la apuesta más segura para lograr la competitividad. Es decir, las organizaciones turísticas deben garantizar a los clientes que son capaces de responder a sus necesidades, deseos y expectativas, mejor que los competidores. Su objetivo es claro: satisfacer a los clientes en todos los ámbitos, logrando de esta manera beneficios mutuos para visitantes, empresas y residentes. (Organización Mundial de Turismo, 2002)

En resumen: calidad es igual a satisfacción total de los clientes. Es la percepción que tiene un cliente acerca de la correspondencia entre el desempeño de la prestación del servicio y las expectativas que se habían formado sobre el servicio a recibir.

1.5 Restauración hotelera

Con el creciente desarrollo del turismo, a nivel mundial, y 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.

Según la Real Academia de la Lengua Española, Restauración significa: Acción y efecto de restaurar. Restablecimiento de un régimen político. Acción de restituir a una obra de arte su aspecto original. Arte culinario con carácter comercial (es decir actividad de quien tiene o explota un restaurante...).

Pudiéndose definir de forma general la restauración como aquella que ofrece al cliente servicios de alimentación y/o bebidas dentro de este subsector turístico, distinguiéndose principalmente las siguientes modalidades de empresas: restaurantes, tabernas, cafeterías, cafés-bares, etc.

A menudo se piensa erróneamente que el término gastronomía únicamente tiene relación con el arte culinario y la cubertería en torno a una mesa. Sin embargo esta es una pequeña parte del campo de estudio de dicha disciplina: no siempre se puede afirmar que un cocinero es un gastrónomo. La gastronomía estudia varios componentes culturales tomando como eje central la comida.

La gastronomía no sólo tiene relación con la comida, sino también con las distintas culturas que existen en la tierra, por lo que la gastronomía, está inexorablemente vinculada, a la cultura de los países, pudiendo afirmarse que cada país posee su propia gastronomía. Es así que se habla de la gastronomía francesa, italiana, peruana, china, mexicana, española, etc , las cuales se han ido popularizando con el correr de los años, debido a que sus emigrantes las han introducido por todo el mundo, y por su excelencia en la preparación de

diversos platos que han logrado imponerse, en paladares nacionales e internacionales de la más alta exigencia tratándose de sabor y distinción por la presentación.

La Gastronomía de Cuba es una fusión de cocinas españolas, africanas y del Caribe. Las recetas cubanas comparten las sabidurías de la combinación entre las especias y las técnicas combinadas de la cocina española y africana, con unas ciertas influencias caribeñas en especias y sabores.

Para que el sector de alimentos y bebidas funcione, se desarrolle y crezca de manera acertada es necesario que la gerencia de esta área sea capaz de articular todos los sectores involucrados y que conforman dicha área, tales como servicio a la habitación, bares, restaurantes y salones de eventos y convenciones, así mismo se impone la creación y puesta en marcha de ideas y proyectos nuevos que acompañen y respalden a los ya existentes en busca de la constante evolución y mejora.

1.5.1 Tipología y categoría de restaurantes

La restauración en los hoteles ha pasado por diferentes vicisitudes a lo largo de los últimos cuarenta años, como consecuencia de modas, cambios de costumbres, y condicionantes socioeconómicas. Dentro de la restauración comercial se pueden encontrar diferentes tipos de establecimiento, que han estado regulados de forma normativa por el Ministerio del Turismo (ya sea el país), a través de diferentes reglamentaciones: hotelera, de restaurantes, de cafeterías, de bares y tabernas, etc., que pueden variar de forma sensible de unas comunidades a otras. (*Gestión y Organización de la Restauración*, 2000)

Los restaurantes son el establecimiento representativo de la actividad de restauración de un hotel, el mismo es definido según la **NC 126 (2001)** como: *Aquel que está concebido para el servicio y consumo de alimentos equivalente a un desayuno, un almuerzo y/o una comida. Por lo general, la mayor parte de los platos que conforman el menú son elaborados en el propio establecimiento, aunque en algunos casos, se les da terminación a los productos que proceden de otros centros de producción. Las características del servicio, el mobiliario, las*

condiciones físico-ambientales, junto a otros factores proporcionan los elementos diferenciadores de estos establecimientos.

Las reglamentaciones han evolucionado en cuanto a la clasificación de estos establecimientos, y así el servicio de alimentos y bebidas se ha definido de varias formas, las que pueden ser evaluadas en el **anexo 1**. 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. (Ayala, Martín y Rodríguez, 2003)

En el caso de Cuba, según la **NC 126 (2001)**, los restaurantes se clasificarán 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.

1.6 Conceptos sobre la gestión por proceso

Según Amozarrain (2000) los términos relacionados con la Gestión por Procesos, que son necesarios tener en cuenta para facilitar su identificación, selección y definición posterior son los siguientes:

Procesos: Conjunto de recursos y actividades interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida. Los recursos pueden incluir personal, finanzas, instalaciones, equipos, técnicas y métodos, son aquellas actividades destinadas a la consecución de un objetivo global, a una salida global, tanto material como inmaterial. Por tanto, los procesos son combinaciones de distintos modos de proceder, que permiten obtener un resultado preciso.

Los procesos son una organización racional de personas, materiales, energía, equipos y procedimientos en actividades concebidas para producir un resultado final específico.

Si bien es posible que en la empresa pueda haber cien o doscientas actividades, en ella no hay más de veinte o treinta procesos significativos. Los procesos tienen tres características importantes:

- generalmente son transversales en la organización jerárquica y en las grandes divisiones funcionales de la empresa (estudios, producción, marketing, ventas, finanzas, personal, planificación, compras, etc)
- cada proceso tiene una salida global única
- tiene un cliente que puede ser interno o externo

Proceso relevante: es una consecuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada, para conseguir un resultado que satisfaga los objetivos, las estrategias de una organización y los requerimientos del cliente. Una de las características principales que normalmente interviene en los procesos relevantes es que estos son interfuncionales, siendo capaces de cruzar vertical y horizontalmente la organización.

Proceso clave: es aquel proceso extraído de los procesos relevantes que incide de manera significativa en los objetivos estratégicos y es crítico para los éxitos del negocio.

Subprocesos: Son partes bien definidas como un proceso, su identificación puede resultar útil para aislar los problemas que pueden presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso.

Sistema: Estructura organizativa, procedimientos, procesos y recursos necesarios para implantar una gestión determinada, como por ejemplo la gestión de la calidad, la gestión del medio ambiente o la gestión de la prevención de riesgos laborales. Normalmente están basados en una norma de reconocimiento internacional que tiene como finalidad servir de herramienta de gestión y en el aseguramiento de los procesos.

Procedimiento: Forma específica de llevar a cabo una actividad. En muchos casos los procedimientos se expresan en documentos que contienen los objetivos y el campo de aplicación de una actividad: qué debe hacerse y quién

debe hacerlo, cuándo, dónde y cómo se debe llevar a cabo, qué materiales, equipos y documentos deben utilizarse, y cómo debe controlarse y registrarse.

Actividades: Son aquellas que pueden describirse con verbos en la vida de la empresa: tornear, fresar, comprar, vender, ensamblar, negociar un contrato, cualificar un proveedor, montar una campaña de publicidad, preparar un presupuesto, emitir facturas, visitar un cliente, tratar pedidos, preparar la hoja de ruta de un camión, etcétera. Una actividad es un conjunto de tareas elementales:

- realizadas por un individuo o grupo
- que utilizan una experiencia específica
- homogéneas desde el punto de vista de sus comportamientos de costo y de eficiencia
- que permiten suministrar una salida (output), a un cliente interno o externo
- efectuadas a partir de un conjunto de entradas (inputs)

Las actividades son todo lo que las personas de la empresa realizan, hora tras hora y día tras día.

Proyecto: suele ser una serie de actividades encaminadas a la consecución de un objetivo, con un principio y final claramente definido. La diferencia fundamental con el procedimiento estriba en la no repetitividad de los proyectos.

Indicadores: Son un dato o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evaluación. (<http://www.gestiónproceso.com>)

Los procesos se caracterizan por tener un principio y un fin, es decir inician con determinada acción o evento y finalizan en otro. Aunque no siempre es fácil definir la “cabeza” y la “cola” del proceso, resulta conveniente tratar de precisar estos dos aspectos, ya que ayudan a fijar responsabilidades en la ejecución del trabajo y a definir su alcance en forma concreta.

¿Qué es un procedimiento?

- Conjunto o sucesión de pasos, ampliamente vinculados y cronológicamente dispuestos, realizados al interior de la entidad por las personas y dirigidos a

precisar la forma de hacer algo, incluyendo el qué, cómo y a quién corresponde el desarrollo de una tarea.

- Documento que describe clara e inconfundiblemente los pasos consecutivos para iniciar, desarrollar y concluir una actividad u operación relacionada con el proceso productivo o de servicios, los elementos técnicos a emplear, las condiciones requeridas, los alcances y limitaciones fijadas, el número y características del personal que interviene.
- Documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de un proceso.
- Donde se incluyen los cargos o dependencias de la organización que intervienen en su desarrollo precisando su responsabilidad y participación. Suele contener información y ejemplos de formatos, autorizaciones o documentos necesarios, software, máquinas o equipo de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar al correcto desarrollo de las actividades dentro de una organización.
- En él se encuentra registrada y transmitida sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de todos los procesos, facilita las labores de auditoría, la evaluación y control interno y su vigilancia, genera la conciencia en los empleados y en sus jefes de que el trabajo se está realizando o no adecuadamente.

¿Por qué el enfoque de la gestión por procesos?

Un buen número de técnicas de gestión están creadas, sin decirlo, basándose en un modelo de actividades, ejemplo de estos se tiene: sistema de gestión de calidad, o de gestión de talleres de flujos tensos. Las políticas de calidad total se basan en un análisis de los procesos y de los encadenamientos causas-efectos entre actividades. La fabricación “justo a tiempo” anima a la agrupación física de las secuencias de actividades (cadenas de actividades de finalidad común).

El modelo de actividades es un espejo tan fiel como es posible de:

- lo que se hace en la empresa
- lo que se sabe hacer en la empresa

Se puede constituir la base común de los diversos sistemas de gestión de la empresa y proporcionarse la coherencia y las capacidades de comunicación de integración que a menudo faltan hoy en día.

Para elevar la competitividad de las empresas se están llevando a cabo en la actualidad dos planteamientos fundamentales:

- el enfoque de la gestión en base a los procesos
- eliminación de los despilfarros derivados de dichos procesos cuando estos no aportan valor añadido

El análisis del valor añadido en los procesos, es llevar a cabo descomponiendo los mismos en pasos o etapas que se representan en forma de diagrama denominados as-is (tal como es) y posteriormente realizando un estudio en cada etapa localizando las actividades que no aportan valor añadido para considerar su posible eliminación o mejoramiento.

A modo de resumen se puede plantear que el control de gestión es un oficio y un conjunto de técnicas de comunicación permanente, ya que los objetivos no dejan de moverse, sobre la eficiencia. Ninguna de las herramientas que utiliza el control de gestión es definida y las mismas deben comprobarse y reconstruirse continuamente.

Hoy en día las técnicas más actualizadas en el control de gestión reservan un lugar esencial a los conceptos de actividad y de proceso. El éxito de toda organización depende cada vez más de que sus procesos empresariales estén alineados con su estrategia, misión y objetivos. No basta con realizar un análisis de una empresa prestando atención solo a los indicadores financieros, ya que ellos, solo informan lo que ya pasó, no informan el clima laboral de su empresa, ni la satisfacción de sus clientes, ni la calidad de elaboración de sus productos y servicios. Por lo tanto es necesario implementar sistemas de ponderación orientados hacia el diagnóstico y el control de la eficiencia.

1.7 Análisis de los procedimientos para la gestión de la restauración

La operación de la restauración es muy compleja, llena de matices y dificultades, que hay que superar continuamente ya que el producto tiene el componente de

la elaboración culinaria y el del servicio. Además, entran en juego materias primas que por lo general tienen una duración limitada y que son sometidas a transformaciones cuyo resultado es difícil de predecir, aunque esté escrito en un manual. Cada oferta de restauración tiene que tener un tratamiento singular, por sencilla que parezca, y es necesario aplicar todas aquellas técnicas y herramientas que conviertan a cada negocio del área de comida y bebida en una ventaja competitiva respecto a los demás (Gallego, 2002).

Dentro de la hotelería, la actividad de restauración, será muy importante dado el papel que desempeña; de ella dependerá: planificar, organizar, desarrollar, controlar y evaluar todas las acciones encaminadas a la producción y costos para los alimentos y bebidas que se les proporcionarán a los huéspedes durante su estancia en el hotel. (Figura 2)

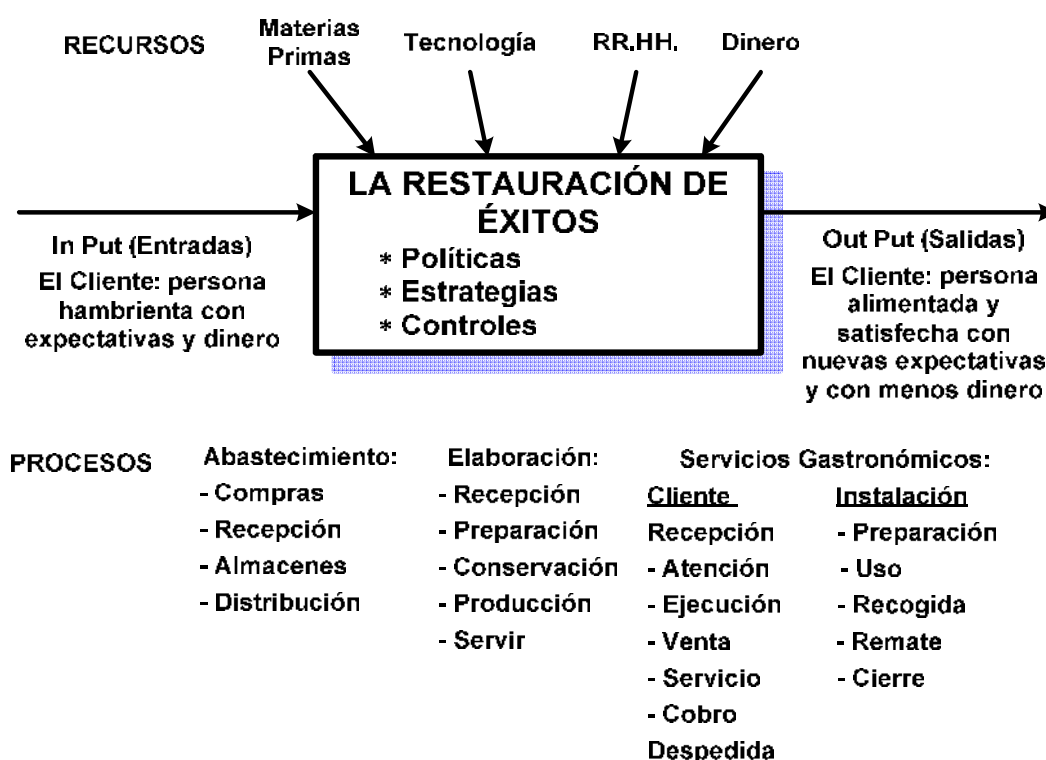


Figura 2. Gestión de los recursos y procesos en la restauración. Fase operativa.

Fuente: Tomado de (Ayala, Martín y Rodríguez, 2003)

De igual manera deberá tener contacto directo anticipadamente con la gerencia de ventas o comercial, para conocer la ocupación y proceder a proveerse de

todos los insumos y materia prima para la elaboración de alimentos y bebidas, que se servirán en los bufets, restaurantes y bar, teniendo en cuenta la responsabilidad que la instalación asume al tener personas residiendo y alimentándose en el interior de la misma. (Medina et al, 2008)

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

- Definición del contenido de la oferta. **(figura 1 del anexo 2)**
- Gestión de compras. **(figura 2 del anexo 2)**
- Conservación de materias primas.
- Planificación de la producción. **(figura 3 del anexo 2)**
- Preelaboraciones. **(figura 4 del anexo 2)**
- Conservación.
- Elaboraciones finales.
- Entrega.

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

oferta con cada una de las ofertas de comidas y/o bebidas del establecimiento. (Gallego, 2002)

Por lo mismo si se deja que a lo largo del proceso o procesos se cometan errores o carencias, el producto final nunca será completo. La producción culinaria tiene que ser desarrollada con la mayor perfección, ya sea la elaboración de un simple bocadillo o ensalada o el plato más sofisticado o creativo que se pueda imaginar.

En la prestación de los servicios de comidas y/o bebidas del proceso de restauración; desde que un cliente reserva una mesa o llega a cualquiera de los restaurantes o comedores de un hotel, se inicia un “ritual” cuyo principal objetivo es hacerle volver y convertirlo en un cliente “predicador” de las experiencias culinarias y atenciones recibidas. Todo esto puede resumirse según Gallego (2002), en un conjunto de pasos, que son mostrados en la **figura 5 del anexo 2**.

Por otro lado se deben distinguir diferentes tipos de enfoque en lo que se refiere al bar del hotel.

En el caso de los hoteles de tránsito, se observan las mismas tendencias, pudiendo aparecer la figura del bar exclusivo, con escasez de espacio, especialmente en establecimientos dentro de la población turística, alejado de la playa o zonas de atracción turística, propias de la localidad. En los establecimientos de poca dimensión, especialmente en los hoteles de tipo comercial o de tránsito ubicados en ciudad o carretera, lo más frecuente es que el bar se utilice para el servicio de desayunos y en algunos casos (como los hoteles de tránsito de la provincia de Villa Clara) para el servicio de snack-bar, platos combinados o menús rápidos.

No se debe olvidar, que el bar es o debiera ser, un elemento de atracción del cliente y fuente importante de ingresos, lo que depende del éxito o fracaso de su gestión, y de la ubicación y servicio prestado en el mismo.

De manera general se puede decir que en los hoteles con turismo de tránsito, el servicio de restauración se caracteriza por tener una oferta poco variable, pues sus clientes no tendrán una estancia prolongada, lo que condiciona poca

exigencia en la variedad de los platos que oferta. Generalmente tienen una oferta de servicio buffet, combinándola en ocasiones con un servicio a la carta.

1.7.1 Procedimientos para la gestión por proceso

Las etapas que debe seguir una entidad hotelera y de restauración, que quiera gestionarse por proceso, según Martínez (2007b), se relacionan brevemente en el **anexo 3**.

Se debe tener presente que el objetivo del proceso elegido consiste en ofrecer la máxima hospitalidad al cliente a través de todas las actividades seleccionadas, evitarles colas y tiempos improductivos, procurar una estancia o un tránsito agradable y lúdico, y demostrar en cada momento del proceso que todo está dispuesto para la obtención de la satisfacción. (Martínez, 2007b)

La implantación de la gestión por procesos puede ayudar a una mejora significativa en todos los ámbitos de las organizaciones (contribuye a un mejor desempeño de las actividades en la organización). Con el objetivo de elaborar una secuencia lógica de pasos que se adecuen a la investigación se realizó una revisión de procedimientos para dotar de un enfoque basado en procesos a un sistema de restauración de un hotel. En la bibliografía consultada, existen varios métodos, metodologías, procedimientos para la organización, gestión por procesos entre los que figuran (algunos se pueden observar en el **anexo 4**).

Todos los autores consultados tienen en cuenta indistintamente los pasos siguientes:

1. Identificación de los procesos
2. Selección del responsable del proceso
3. Determinación del equipo de proceso
4. Análisis del valor añadido
5. Elaboración del diagrama de flujo
6. Secuencia de los procesos y elaboración del mapa de procesos

Los autores brindan un listado de procesos identificados, y algunos llegan hasta la determinación de la secuencia entre ellos, con la elaboración del mapa de

procesos, no obstante carecen de un enfoque organizativo desde el punto de vista de la dirección.

En este sentido, en el Procedimiento para la gestión por proceso propuesto por Nogueira, (2004), se tienen en cuenta elementos estratégicos como:

- Misión de los procesos
- Visión de los procesos
- Objetivos del proceso
- Factores claves de éxito
- Objetivos estratégicos de la organización

1.8 Conclusiones del primer capítulo

A partir de la investigación bibliográfica realizada, se puede arribar a las conclusiones siguientes:

1. El turismo desde su surgimiento hasta la actualidad ha ido evolucionado y creciendo continuamente, convirtiéndose en uno de los primeros renglones de la economía de muchos países del mundo, donde Cuba también se encuentra insertada.
2. Los **servicios de alimentos y bebidas** constituyen un proceso fundamental dentro de la empresa hotelera, por ser una fuente de ingreso importante de conjunto con el alojamiento. Es por ello que se hace necesario su gestión eficiente, definiendo los objetivos y estrategias de esta área.
3. La **gestión por procesos**, constituye una herramienta de gestión que proyecta de manera eficaz la actividad de restauración. Su correcta elaboración y aplicación contribuye al desarrollo de la misma y del hotel como sistema.
4. Existen varios **métodos, metodologías y procedimientos** para la gestión por procesos que son aplicables de manera general a todas las organizaciones, pero que requieren de determinadas modificaciones y ajustes para su implementación en lugares específicos para alcanzar resultados precisos.

Capítulo II

CAPÍTULO 2. DISEÑO DEL PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN DEL PROCESO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS EN MEDIANOS HOTELES DE CIUDAD CATEGORÍA DOS ESTRELLAS

2.1 Introducción

La gestión por procesos es un esquema que permite organizar los esfuerzos y la utilización de los recursos para lograr la satisfacción balanceada de todos los entes vinculados a cada uno de los procesos que definen al sistema organizacional. Este esquema de gestión requiere que las partes que lo componen se caractericen por crear relaciones coordinadas, para lograr niveles de eficacia y eficiencia en el sistema, que cumplan con los tres elementos básicos de una gestión de calidad: alcanzar los requerimientos de los clientes finales, en los tiempos establecidos y a los costos presupuestados.

Como resultado del análisis de varios modelos, procedimientos y metodologías para la elaboración de un procedimiento para la gestión del proceso de servicio de alimentos y bebidas en medianos hoteles, realizado en el capítulo uno de la presente tesis, se consideró proponer un nuevo procedimiento que se corresponda, en mayor medida, con el tamaño, tipología y categoría del área de alimentos y bebidas de los hoteles analizados. Para esta selección se tomó en consideración, entre otros factores, la posibilidad de aplicación práctica que puede tener un procedimiento de este tipo en el área de alimentos y bebidas de otros hoteles similares.

2.2 Premisas para elaborar el procedimiento para la gestión del proceso de alimentos y bebidas

Según lo planteado en el marco teórico referencial, la gestión por proceso, mejora el desempeño de cualquier institución al establecer una visión, definir la misión, planificar y determinar objetivos; permite pensar en el futuro, visualizar nuevas oportunidades y amenazas, y orientar de manera efectiva el rumbo de la entidad, facilitando la acción creativa de gestión y liderazgo. La gestión por proceso aparece como un ataque parcial al problema empresarial, quedando su formulación centrada en el análisis de las variables técnico-económicas, en una

entidad que no tendrá cambios esenciales en su configuración interna y en el desenfado de las condiciones necesarias para la realización, ejecución y control de las metas formuladas, lo cual demuestra que la práctica de la gestión por proceso es una herramienta útil a la gerencia, no para adivinar el futuro, o abolir sus riesgos, sino para que una entidad turística pueda enfrentarse, en mejores condiciones que la competencia, a las características cambiantes propias de su entorno.

Un proceso es un conjunto de actividades que se desarrollan en una secuencia determinada permitiendo obtener productos o salidas a partir de entradas o materias primas. Los procesos pueden ser industriales (en los que entran y salen materiales) o de gestión (en los que entra y sale información).

Los procesos existen en cualquier organización aunque nunca se hayan identificado ni definido: los procesos constituyen lo que se hace y cómo se hace.

En una organización, prácticamente cualquier actividad o tarea puede ser encuadrada en algún proceso.

- No existen procesos sin un producto o servicio
- No existe cliente sin un producto y/o servicio
- No existe producto y/o servicio sin un proceso

En consecuencia se proponen, en la presente investigación, requisitos a tener en cuenta para diseñar el procedimiento para la gestión del proceso del servicio de alimentos y bebidas en medianos hoteles de ciudad categoría dos estrellas, objeto de estudio, (Herrera, 2004; Martínez, 2007; Aragón, 2005) entre ellos se encuentran:

- Rigurosidad en el diseño: El procedimiento a crear debe estar bien desarrollado, contando con información adecuada, comparaciones objetivas y ajustes precisos en las etapas y pasos para su aplicación, lo que implica saber adaptarlo a la realidad objetiva de este tipo de hoteles.
- Información pertinente y actualizada: Significa que el procedimiento a elaborar debe posibilitar que la información sea precisa, fiable y que permita el análisis adecuado de las condiciones específicas de la entidad hotelera.

- Satisfacción del cliente: Todo proceso ha de estar orientado a la satisfacción de las necesidades de sus clientes, tanto internos como externos, mediante el establecimiento de un flujo de información bidireccional que permita establecer los requisitos o criterios válidos, tanto deseables como posibles, y diseñar los procesos de trabajo que garanticen la satisfacción de dichos requisitos.
- Formación y Superación: La existencia del procedimiento requiere que los directivos y trabajadores, tanto del área de restauración, como del hotel, asimilen un núcleo vital de conocimientos, así como posean capacidades para examinar el área como un sistema dinámico integrado. Los directivos del área, mandos medios y trabajadores deben ser capacitados para lograr profesionalidad en su desempeño, trabajando para lograr resultados reales lo que requiere que el nivel de preparación de todos se incremente en beneficio de la gestión hotelera.
- Satisfacción del personal: Un procedimiento para la gestión del proceso de restauración, contribuye a que el personal de la entidad turística adquiera los conocimientos, habilidades y formación necesarios para desarrollar los procesos de forma eficaz y eficiente. La gestión por procesos facilita, igualmente, el aumento de la comunicación en el lugar de trabajo, refuerza el trabajo en equipo y la participación del personal en la identificación de mejoras y su implantación, potencia la racionalización del trabajo desarrollado por el personal, facilitando su ejecución o desempeño de forma homogénea, gracias a la disposición de materiales tales como manuales de procedimientos, manuales de funciones, etc.
- Búsqueda del desarrollo del mercado: Significa tener dominio del mercado meta vinculada a la restauración, para aprovechar las oportunidades y satisfacer las necesidades de los clientes reales y potenciales.
- Análisis del mercado: Un componente de marcada trascendencia en la gestión de restauración del hotel lo constituye el conocimiento de las características de los clientes, sus expectativas, gustos y preferencias, así como con qué

frecuencia lo visitan y en qué medida están satisfechos con los servicios recibidos.

- Calidad en la gestión de alimentos y bebidas: Implica capacitar a los directivos para mejorar los procesos, llevar los controles, motivar al personal y hacer que el servicio de restauración funcione como un sistema integrado, logrando los niveles de comunicación e interrelación que garanticen el funcionamiento del proceso estratégico de forma tal que se pueda saber cuánto se gana o se pierde en cada acción, así como las medidas a tomar en cada caso.
- Detección de puntos débiles y fuertes del proceso de restauración: Consiste en analizar la gestión de restauración de forma objetiva, determinando qué se hace bien y qué se hace mal, las causas y condiciones que motivan estos resultados y las medidas para solucionar las deficiencias, aprovechando las fortalezas.
- Coherencia entre la misión y visión del proceso de restauración: La gestión del proceso de restauración supone la incorporación de todas las funciones de gestión en un sistema integrado y alineado con la misión, visión y objetivos estratégicos del hotel. Por otra parte mejora la competitividad del proceso de restauración y optimiza la gestión de los recursos y alianzas. Por último, dota al proceso de restauración de flexibilidad al cambio y capacidad de adaptación, permitiendo que este sea ágil y con capacidad de anticipación a potenciales cambios en sus funciones.
- Determinación de planes de acción: La elaboración del plan de acción permite la concreción en la práctica de los objetivos trazados, ha de acompañarse de instrumentos o procedimientos de apoyo a la gestión que, de forma sistemática, permitan la recogida de la información necesaria sobre los resultados obtenidos y su interpretación objetiva, facilitando la toma de decisiones para la mejora continua, haciendo que el plan se convierta en una herramienta para mejorar la gestión de restauración al determinar acciones, fechas, responsables para cumplir cada uno de los objetivos trazados.

- Seguimiento y Control (mejora continua): Todos los procesos tienen que tener un responsable designado que asegure el cumplimiento de los objetivos preestablecidos y vigile de forma continuada la eficacia del proceso. Todos los procesos claves y relevantes que integran la restauración deberán estar sujetos a una revisión y mejora continua como indica el ciclo PDCA: planificar, implantar, revisar y mejorar. Todos los procesos tienen que tener indicadores que faciliten y permitan la visualización de su evolución en comparación con los objetivos o estándares planificados para los mismos. El proceso de restauración tiene que ser auditado para verificar el grado de cumplimiento de los objetivos y la eficacia del mismo. Para este fin, es necesario documentarlo, estableciendo indicadores y sistemas de seguimiento y control. Es fundamental llevar a cabo la revisión, control y seguimiento periódico del proceso de restauración y, en su caso, acciones destinadas a mejorar su rendimiento.

2.3 Procedimiento para la gestión del proceso de alimentos y bebidas en medianos hoteles de ciudad, categoría dos estrellas

La elaboración de un procedimiento de gestión de alimentos y bebidas, exige tomar en cuenta una serie de elementos conceptuales de valor, entre los que se destacan: el reconocimiento del carácter limitado de los recursos, asumir la incertidumbre acerca del control de la iniciativa y conocer la naturaleza fundamental de las percepciones recíprocas entre los competidores. (Stoner, 1996; Martínez, y Col. 2009)

En la elaboración del procedimiento para la gestión del proceso de servicio de alimentos y bebidas en medianos hoteles de ciudad, categoría dos estrellas, no constituye una garantía el solo hecho de que sea declarado interés de la entidad hotelera asumir el procedimiento, dado que este puede ser interpretado de diversas formas, lo cual indica la necesidad de fundamentar de manera clara y precisa las etapas, pasos e influencias que el procedimiento aplicado ejerce sobre el área de alimentos y bebidas del hotel, describiéndose la secuencia

lógica que se establece para la elaboración de la gestión del proceso y su adecuado funcionamiento.

Es importante destacar que para el diseño de un procedimiento de gestión del proceso en el área de alimentos y bebidas de un hotel, se debe crear un grupo de trabajo integrado por el equipo de dirección, un conjunto de técnicos especialistas, asesores y trabajadores con experiencia en la actividad, los cuales apoyándose en una serie de métodos y técnicas que serán utilizadas a lo largo de todo el proceso, tales como: encuestas, entrevistas individuales y grupales, tormentas de ideas, listas de chequeos, observación directa y participante, etc. lograrán conformar a lo largo de sesiones plenarias todo el diseño del plan. En la descripción del procedimiento a aplicar se irá precisando, brevemente, en cada momento, sus características generales.

El procedimiento propuesto por la autora se muestra en el **anexo 5**, el mismo se diseñó teniendo en cuenta la bibliografía consultada, se dividió para un mejor análisis en dos elementos fundamentales estrechamente vinculados: lo **estratégico** y lo **operacional** y consta de 9 pasos.

Primeramente se debe formar un equipo de trabajo y elaborar un cronograma para implementar el procedimiento y por último se establecen los mecanismos de control que permiten la retroalimentación del procedimiento para garantizar su actualización constante.

A continuación se explican detalladamente los pasos que conforman el procedimiento:

1. Formación del equipo de trabajo y elaboración del cronograma de ejecución

Para aplicar el procedimiento es recomendable crear un **grupo de trabajo** que se encargue de esta actividad, el cual deberá estar integrado por expertos conocedores del servicio de alimentos y bebidas, también de temas relacionados con dirección estratégica, calidad, organización del trabajo, de la producción y/o los servicios, de los salarios, de la actividad laboral, así como técnicos y economistas.

El equipo deberá capacitarse y/o actualizarse, como mínimo, en técnicas para

desarrollar trabajos grupales y técnicas para desarrollar diagnósticos.

Por otra parte deberá tener presente el enfoque y tratamiento que se le debe dar a los problemas que existen en los momentos actuales en el área de alimentos y bebidas del hotel, a partir de interiorizar las premisas siguientes:

- El tener problemas, no constituye un problema, pues no es nocivo, lo importante es identificarlo, conocer sus causas y buscar las posibles soluciones para su erradicación.
- No deberán asociarse los problemas al agobio o la desesperación.
- Cada problema, deberá identificarse y clasificarse a partir de la esencia de la labor.
- Los problemas deberán despersonalizarse, es decir, no buscar culpables.
- Es necesario analizar los problemas desde distintos ángulos, es decir, descomponerlos para su análisis.
- Es importante conocer las diferentes versiones, o criterios, en torno a la identificación de problemas, lo cual facilitará madurar las posibles soluciones.
- Es necesario aplicar, en todo momento, la regla de Pareto del 20 x 80, lo que se traduce en: focalizar el 20% de los problemas, buscando el 80% de las soluciones. Este aspecto contribuye a su jerarquización, así como a actuar prioritariamente en aquellos que resultan vitales para el funcionamiento del área del hotel.

Para tener éxitos en la aplicación del procedimiento se recomienda elaborar un **cronograma de ejecución**, donde se reflejen las fechas de cumplimiento de cada uno de los pasos del mismo.

2. Definir misión, visión y objetivos de trabajo del servicio de alimentos y bebidas en el hotel.

Con la definición de la **visión** es que se logra la ilustración de lo que debe ser el área de alimentos y bebidas del hotel pues aporta el estado deseado posible que se plantea el área y la entidad hotelera y por lo tanto ello permite establecer con precisión la definición de un balance objetivo, entre el problema en términos

factibles, reales y de esa manera conformar la gestión del proceso. (Martínez, 1999; Martínez y Col, 2009).

Los términos, **misión, propósito o razón de ser**, pueden admitirse como similares, siempre que quede claro que todo esto está relacionado con la finalidad global del área de alimentos y bebidas, es decir, aquello que no se puede dejar de hacer porque de lo contrario perdería su identidad. (Jarrillo, 1996; Martínez, 1999; Koontz y Weihrich, 2001)

La experiencia de las consultorías realizadas por los profesores del Centro de Estudios Turísticos de la Universidad Central de Las Villas a varias entidades turísticas cubanas ha demostrado que hay preguntas básicas que los grupos de directivos y especialistas, pueden hacerse para encontrar el camino en la definición correcta de la misión, ellas son: “¿Qué hace?”; “¿cómo lo hace?”; “¿para qué lo hace?” y “¿con qué medios cuenta?” (Herrera y Col, 2001; Martínez, y Col, 2009)

Los **objetivos de trabajo** permiten cumplimentar la misión del área o entidad de que se trate. Estos en sentido general deben ser concretos, medibles, alcanzables, entre otras características.

3. Análisis interno y externo del área de alimentos y bebidas del hotel

El **análisis externo** permite identificar las demandas del entorno, las que proyecta hacia el área de alimentos y bebidas en forma de **oportunidades**, es decir, hechos, situaciones o fenómenos que se manifiestan en el entorno, sin que sea posible influir sobre su ocurrencia, y que de ser aprovechados pueden favorecer; en forma de **amenazas** se suceden hechos, situaciones o fenómenos existentes potencialmente en el entorno y que están fuera de la voluntad y en caso de manifestarse, si no son considerados, inciden de manera negativa en los resultados esperados. Los aspectos bajo este tema sintetizan la relación entre una organización y su entorno, donde se analizan los rasgos principales que se pueden derivar de esta relación en sentido amplio. (Martínez y Col, 2009; Acebedo, 2002)

El **análisis interno** se realiza como parte del diagnóstico del área de alimentos y bebidas de la entidad hotelera, tomando como base los subsistemas que plantea

el Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano, los que son organizados por la autora para su análisis, aprovechando de esta forma toda la valiosa información que tiene la entidad hotelera objeto de estudio.

Por ser una entidad que se encuentra en proceso de aplicación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano, se recopila y analiza la información organizada según los subsistemas que establece el perfeccionamiento, lo que permite utilizar toda esta valiosa información, avalada por el hotel. (Martínez y Col, 2009)

Técnicas para realizar el diagnóstico

En lo relativo a las técnicas analíticas para determinar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, es necesario señalar algunas cuestiones metodológicas por ser de gran utilidad para el análisis, tanto interno como externo, la utilización de la matriz DAFO. (Koontz & Weihrich, 2001; Martínez, 2001)

Este es un proceso en el cual se debe considerar la misma importancia, al nivel interno con sus principales componentes organizativos: técnico-productivo, recursos humanos, comerciales, económico-financieros, en interrelación con el nivel operativo o competitivo: ambiente inmediato exterior del área, proveedores, clientes competidores y el nivel general con componentes de largo alcance y consecuencias a largo plazo económicas, sociales, laborales, tecnológicas, políticas y jurídicas. (Martínez y Col, 2002)

Es necesario, previamente aplicar técnicas de exploración para ponerse al tanto de los problemas, y técnicas de previsión que permitan predecir las características del ambiente organizacional del futuro como la opinión de expertos, escenarios, correlación de tendencias.

Las técnicas al final deben vincularse al proceso de establecimiento de objetivos a distintos niveles (Herrera y Col, 2001). Si esto no se hace, el análisis de las relaciones causales se pierde y el área se hace tan determinista como antes.

Se asume que:

- La **visión** resume los valores y aspiraciones al nivel del área de restauración.

- La **misión** traduce la visión a formulaciones específicas para su logro.
- Los **objetivos** son desempeños que se han elegido para cumplir con la misión.
- La **Matriz DAFO** contribuye al análisis interno y externo, por demás ayuda a fijar y/o modificar la dirección, por ser una moderna herramienta para el análisis de situaciones. (Koontz & Weihrich, 2001)
- El área entonces, está preparada para fijar su dirección organizativa.

Para la aplicación de la Matriz DAFO, se procede como se muestra en el **anexo 6**.

Esto permite determinar para cada cuadrante estrategias a seguir a partir de su posición (**ver anexo 6**). Según sea la estrategia seleccionada como resultado de la matriz DAFO, se puede elevar la creatividad a la hora de desarrollar opciones estratégicas más objetivas, para el logro de nuevos productos y/o servicios, eliminar otros, obtener ventajas y conocer el entorno de la competencia. Estas acciones “filtradas” sobre objetivos, dan proyecciones en la solución de problemas (Martínez, 2001).

Por otro lado, para conseguir que este procedimiento de gestión tenga éxito, la entidad hotelera, como se expresó anteriormente, debe conocer cuáles son los peligros que la amenazan, cuáles las oportunidades que aparecen, qué debilidades presentan, y con qué fortalezas cuentan, en aras de conocer la evolución que va a sufrir su entorno en el futuro.

Para ello, los **métodos de prospectiva** estudian el futuro en lo que se refiere a la evolución de los factores del entorno tecno-socio-económico y las interacciones entre estos factores. De esta manera las organizaciones podrán desarrollar la gestión de sus procesos con la seguridad de que se van a conseguir los objetivos que se tenían previstos.

Dentro de los métodos generales de prospectiva se pueden destacar los siguientes:

- **Métodos de expertos:** Se basan en la consulta a personas que tienen grandes conocimientos sobre el entorno en el que la actividad de alimentos y

bebidas desarrolla su labor. Estas personas exponen sus ideas y finalmente se redacta un informe en el que se indican cuáles son, en su opinión, las posibles alternativas que se tendrán en el futuro.

- **Métodos extrapolativos:** En este método se proyectan hacia el futuro los datos de evolución que se tienen del pasado. Para ello se recopila la información histórica disponible y se buscan posibles tendencias o ciclos evolutivos. Estos darán los posibles entornos futuros.
- **Métodos de correlación:** Ellos intentan ver qué factores están implicados en el desarrollo y en qué grado influyen. Teniendo presente lo anterior se determina cuál es la posible línea evolutiva que van a seguir todos estos factores.

Para la realización de la investigación solo interesa lo relativo al método de expertos, el cual será empleado en el desarrollo de la misma.

El método de expertos utiliza como fuente de información, un grupo de personas, a las que se supone un conocimiento elevado de la materia que se va a tratar por lo que el ideal sería aquel que extrajese los beneficios de la interacción directa y eliminase sus inconvenientes. Esta intenta ser la filosofía de la **metodología o método Delphi**.

El método Delphi pretende extraer y maximizar las ventajas que presentan los métodos basados en grupos de expertos y minimizar sus inconvenientes. Para ello se aprovecha la sinergia del debate en el grupo y se eliminan las interacciones sociales indeseables que existen dentro de todo grupo. De esta forma se espera obtener un consenso lo más fiable posible del grupo de expertos.

Presenta tres características fundamentales:

1. **Anonimato:** Durante la aplicación de un Delphi, ningún experto conoce la identidad de los otros que componen el grupo de debate. Esta característica tiene una serie de aspectos positivos, ellos son:
 - Impide la posibilidad de que un miembro del grupo sea influenciado por la reputación de otro de los miembros o por el peso que supone oponerse a

la mayoría. La única influencia posible es la de la congruencia de los argumentos.

- Permite que un miembro pueda cambiar sus opiniones sin que eso suponga una pérdida de imagen.
- El experto puede defender sus argumentos con la tranquilidad que da saber que en caso de que sean erróneos, su equivocación no va a ser conocida por los otros expertos.

2. Iteración y realimentación controlada: La iteración se consigue al presentar varias veces el mismo cuestionario. Como, además, se van presentando los resultados obtenidos con los cuestionarios anteriores, se consigue que los expertos vayan conociendo los distintos puntos de vista y puedan ir modificando su opinión si los argumentos presentados les parecen más apropiados que los suyos.

3. Respuesta del grupo en forma estadística: La información que se presenta a los expertos no es sólo el punto de vista de la mayoría, sino que se presentan todas las opiniones indicando el grado de acuerdo que se ha obtenido.

Cualquiera que sea el tipo de Delphi que se aplique (Konow y Pérez, 1990), se pueden distinguir cuatro fases:

- [1]** La primera fase se caracteriza por la exploración del tema en discusión. Cada individuo contribuye con la información adicional que considera pertinente.
- [2]** La segunda fase comprende el proceso en el cual el grupo logra una comprensión del tema. Salen a la luz los acuerdos y desacuerdos que existen entre los participantes con respecto al tema.
- [3]** La tercera fase explora los desacuerdos, se extraen las razones de las diferencias y se hace una evaluación de ellas.
- [4]** La cuarta fase es la evaluación final. Esto ocurre cuando toda la Información previamente reunida ha sido analizada y los resultados obtenidos han sido enviados como retroalimentación para nuevas consideraciones.

4. Proyección de los escenarios

La situación de hoy, no es la de mañana y las fuerzas que fueron analizadas para la situación actual, no tienen que ser necesariamente las que estén presentes dentro de un tiempo breve. Por **escenarios** se entiende la descripción de los posibles marcos en los que debe funcionar el área de alimentos y bebidas del hotel con un horizonte temporal determinado, y que ejercen influencia en su comportamiento. (Tena, 2000)

Su definición se realiza partiendo del supuesto básico de que los acontecimientos ocurrirán de determinada manera y no de otra. La información básica para la elaboración de los escenarios se toma del resultado del diagnóstico realizado con antelación en el paso tres y de la valoración de que los acontecimientos evolucionarán de determinada forma en el futuro, realizada por expertos en el análisis externo.

La práctica aconseja la utilización, como mínimo, de tres versiones de escenarios: un escenario positivo (no necesariamente óptimo), un escenario intermedio y uno negativo (no necesariamente pésimo). Esto lleva a que se preparen las decisiones para tres situaciones diferentes, lo que implica que la actividad de alimentos y bebidas pueda reducir la incertidumbre en su desarrollo. (Martínez y Col, 2009)

5. Identificación y representación del proceso de Alimentos y Bebidas

Es fundamental para el área de alimentos y bebidas, conocer todos los procesos, subprocesos y actividades que se desarrollan para poder llevar a cabo cualquier tipo de acción sobre ellos. (Herrera, 2001)

Se precisa la realización de un estudio a las actividades más relevantes del área de alimentos y bebidas del hotel, para detectar los grandes procesos que la conforman, lo cual permitirá después, la representación a partir de técnicas o herramientas de representación (diagramas, flujogramas, entre otros) y la construcción del mapa de procesos. Todos los procesos identificados han de cumplir con los requisitos básicos asociados a su definición siendo repetitivos, sistemáticos, medibles, observables y con valor añadido.

En la identificación inicial es importante considerar los procesos tal como son.

El siguiente paso sería detectar cuáles son los procesos clave u operativos porque tienen mayor impacto en los objetivos estratégicos definidos por el hotel donde se enmarca el área de alimentos y bebidas, haciendo mayor énfasis en su repercusión entre los clientes del área. (Errasti, 2008)

Los procesos clave constituyen la razón de ser de la organización. Se orientan a la prestación de servicios y aportan valor añadido a los clientes. Estos procesos deben estar dirigidos a satisfacer las necesidades y expectativas de dichos clientes.

Una vez identificados los procesos clave, se puede continuar con los procesos de soporte o de apoyo, para lo cual se debe conocer:

¿Cuáles son los recursos necesarios para llevar a cabo los procesos clave?

¿Cómo se garantiza la adecuada disposición y gestión de esos recursos?

Este tipo de proceso facilita el desarrollo de las actividades que integran los procesos clave, y generan valor añadido al cliente interno.

Por último, los procesos estratégicos son aquellos que están relacionados con la dirección, organización, planificación y estrategia de la organización.

Dichos procesos incluirán la definición de la misión y visión. Estos procesos son de caracteres globales y transversales u horizontales, de tal modo que afectan a toda el área de alimentos y bebidas del hotel.

Para la identificación de los procesos son diversos los aspectos a tener en cuenta por diferentes autores como: Tejedor, F. & Carmona, M. A. 2005; Amozarrain, 2005; NC-ISO 9001:2008. Existen varios aspectos a tener en cuenta para la Identificación de los procesos según la NC-ISO 9001:2008:

¿Cuáles son los procesos necesarios para el Sistema de Gestión de la Calidad?

¿Quiénes son los clientes de cada proceso (clientes internos o externos)?

¿Cuáles son los requisitos de estos clientes?

¿Quién es el “dueño” del proceso?

¿Son algunos de estos procesos no procedentes?

¿Cuáles son las entradas y salidas de cada proceso?

Según estudios realizados por *Amozarrain*, se puede asegurar que existen muchos métodos para la identificación de los procesos. Pudiéndose englobar en dos grandes grupos: métodos estructurados y métodos creativos.

A continuación se expondrán las características, ventajas y desventajas de los dos grupos:

El método **estructurado** parte de la identificación de los procesos a partir de sistemas informatizados y estructurados, siendo diseñados por personas expertas y su implantación requiere de asistencia externa.

Las ventajas de este grupo radican en que identifican y documentan los procesos de gestión dando guías y soportes, permitiendo identificar áreas de gestión ineficientes y quedando perfectamente documentados los procesos, además de ser muy útiles para la formación de los nuevos ingresos. Las desventajas consisten en la existencia de excesiva documentación, y de no relacionar bien los sistemas nuevos con los otros existentes.

El método **creativo** parte de la existencia de procedimientos que respondan a todas las necesidades de la empresa y son métodos ideados e implantados de forma interna.

Las ventajas consisten en que el sistema de gestión está más integrado, ya que está creado internamente por miembros de la organización, y la documentación es reducida y entendible por el personal. Las desventajas surgen debido a que se requiere de personas expertas en todos los campos.

La elección del método dependerá del conocimiento que tengan los miembros de la empresa y/o del "estado del arte" en el cual se encuentre la misma. También podría ser una combinación de ambos. (*Amozarrain, 2005*)

6. Selección del responsable del proceso

Es la persona facultada por la cadena de mando de la organización, que se responsabiliza con la gestión y mejora del proceso, independientemente de su nivel jerárquico dentro de la organización.

El responsable de un proceso es el encargado de la gestión sistemática del proceso (realización correcta del mismo, evaluación y revisión) y de la mejora

continúa de este. Es la persona que habla en nombre del proceso en la organización.

Para ser responsable de un proceso son necesarias las siguientes condiciones:

QUERER: es un requisito imprescindible, la aceptación de la responsabilidad es siempre un acto voluntario.

SABER: el responsable debe conocer muy bien el proceso, por un lado, y por otro, debe tener formación en herramientas para la gestión y la calidad, así como técnicas de resolución de problemas y técnicas de trabajo en equipo.

PODER: este requisito corresponde al concepto “empowerment”, que es uno de los atributos más paradigmáticos de las técnicas de calidad total. Supone facultar al personal desde la cadena de mando para que pueda tomar decisiones, en el ejercicio de su responsabilidad sobre la gestión y mejora del proceso.

El responsable de un proceso tiene varias funciones:

- [1]** Asegurar que el proceso se desarrolla para cumplir los objetivos previstos con eficacia y eficiencia, estimulando la participación de todas las personas que forman parte del proceso.
- [2]** Garantizar que se asumen y cumplen los requisitos del proceso: los demandados por los clientes, los técnicos y los legales.
- [3]** Asignar entre los miembros del equipo del proceso las responsabilidades para todas y cada una de las actividades críticas del proceso.
- [4]** Establecer los recursos necesarios para el desarrollo del proceso, solicitarlos, si fuera necesario, a la dirección y establecer los mecanismos que garanticen su eficacia.
- [5]** Relacionarse con los responsables de los demás procesos interrelacionados para asegurar el cumplimiento de los requisitos de calidad en las cadenas internas cliente-proveedor.
- [6]** Garantizar que se efectúen todas las actividades de seguimiento y medición del proceso, que se documenten adecuadamente, y que esta información llegue a todas las personas afectadas o que intervienen en el proceso.
- [7]** Poner en marcha las acciones necesarias para mejorar continuamente el proceso, bien mediante la ejecución correcta de todos los procedimientos

establecidos para el proceso, o mediante la introducción de cambios ante nuevas oportunidades de mejora o expectativas de los clientes. (Serviciovascodesalud, 2004)

7. Plan de mejora

Se concibe para determinar el fin o propósito de todo el proceso. Con anterioridad, las demás etapas han creado las condiciones para la elaboración de todo un plan de acciones encaminadas a la determinación de los objetivos que exige el enfoque de proceso, a través de la valoración de alternativas y el nivel máximo de detalle al integrarlas al plan de acción (Herrera y Col, 2001). En la delimitación del “cómo” se define la calidad del proceso. Los propósitos bien declarados no exigen solo eficacia en su formulación absoluta, sino que forman parte del plan de acción, resultando el trabajo conjunto del equipo, un factor determinante en los resultados de esta etapa. (Martínez y Col, 2009)

8. Indicadores del Proceso

Son las relaciones matemáticas que permiten medir cuantitativamente, atributos o resultados de un proceso con el objetivo de comparar estos índices con metas numéricas preestablecidas.

- Un indicador se define como la manifestación de una variable o factor clave, para alcanzar el éxito en la gestión institucional.
- El seguimiento y la medición constituyen, la base para saber qué se está obteniendo, en qué extensión se cumplen los resultados deseados y por dónde se deben orientar las mejoras.
- En este sentido los indicadores permiten conocer la capacidad y la eficacia del proceso alineado al objetivo que persigue.

Clases de indicadores:

- **De eficacia:** Grado en que se logran las actividades planificadas. Cuántos de los resultados esperados se alcanzaron.
- **De eficiencia:** Entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados. Buscar el uso óptimo de los recursos disponibles para lograr los objetivos deseados.

- **De efectividad:** Impacto de la gestión tanto en el logro de los resultados planificados, como en el manejo de los recursos.

Pasos para establecer un indicador

- Tomar en cuenta el objetivo del proceso
- Determinar los indicadores representativos (del proceso) a medir
- Establecer los resultados que se desea obtener para cada indicador

Establecer indicadores útiles para la organización:

- Relacionados con los objetivos de la institución.
- Específicos, referidos a un solo tema.
- Medibles mediante un instrumento de medición o una fórmula que relacione sus componentes.
- Controlables por el responsable del indicador.
- Relevantes, tanto para la institución como para el responsable.
- Disponibles a tiempo.

Los datos recopilados del seguimiento y medición de los procesos deben ser analizados con el fin de conocer la evaluación de los procesos. De este análisis se debe obtener información relevante para conocer:

- Cuáles procesos no alcanzan los resultados planificados.
- Procesos donde existen oportunidades de mejora.

2.4 Elementos a tener en cuenta en la implementación de la gestión por proceso

Para la implantación de la gestión por procesos deben tenerse en cuenta algunos aspectos si se quiere tener éxito en la misma:

- La puesta en práctica de estos nuevos sistemas de gestión debe hacerse por etapas, especificación por especificación, objetivo por objetivo, y no pasar a la etapa siguiente hasta después de haber adquirido unos conocimientos probados y considerados.
- Exige una implicación de los directivos.
- Debe contemplarse y conducirse como un verdadero cambio de cultura más que como un simple cambio de herramienta.

- No se trata de implantar un nuevo sistema, sino de implantar, además, unos procedimientos con los que, en el futuro evolucionará este nuevo sistema.
- Un paso previo consiste en clarificar los papeles respectivos de las diferentes funciones, a menudo mal definidas, especialmente la contabilidad, el control de gestión y la función financiera.
- Cuando las herramientas ya existen en el mercado, recurrir a ellas es más económico y menos arriesgado que reinventar todo para las propias necesidades.
- El diseño de los sistemas ha de asegurar el máximo de flexibilidad frente a las necesidades que son y serán muy evolutivas.
- Las adaptaciones de la organización deben tratarse con cambio necesario y nada más.

Teniendo en cuenta los elementos anteriormente planteados se beneficiará la implementación de la gestión por proceso, para lograr que las organizaciones sean más eficientes y eficaces en su actuar diario, así como en su desarrollo futuro a través de las mejoras continuas que se derivan de la retroalimentación constante.

2.5 Conclusiones del segundo capítulo

1. La gestión del proceso del servicio de alimentos y bebidas posibilita garantizar la organización, planificación y control del proceso, orientado a la satisfacción del cliente, requiriendo para ello de la plena preparación y participación consciente de su responsable, así como de los demás miembros que intervienen en el proceso.
2. El proceso de alimentos y bebidas es uno de los procesos claves del hotel, el cual tiene interrelación con los demás procesos claves, así como con los estratégicos y de apoyo debiendo contar con la implicación de todos los directivos de la entidad para lograr el éxito en su gestión.
3. La revisión de los procedimientos y metodologías propuestas por los autores consultados demuestran que existe un alejamiento entre los teóricos

estudiados y la práctica, siendo necesaria la presentación de la propuesta de procedimiento para la gestión del servicio de alimentos y bebidas.

4. El procedimiento propuesto para la gestión del servicio de alimentos y bebidas en medianos hoteles de ciudad categoría dos estrellas, cuenta con un orden lógico, donde se identifican los problemas, se establecen indicadores de control que contribuyen a la mejora continua del proceso.
5. La definición de los indicadores de control permite evaluar constantemente la eficacia del proceso en cuestión, enriqueciendo así los planes de mejoras continuas

Capítulo III

CAPÍTULO 3. VALIDACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PROPUESTO MEDIANTE SU APLICACIÓN EN EL HOTEL ISLAZUL SANTA CLARA LIBRE Y EL JUICIO DE EXPERTOS

3.1 Introducción

Teniendo en cuenta que en el Hotel Ciudad que existe actualmente en la provincia de Villa Clara, no se utiliza un procedimiento adecuado para la gestión del servicio de alimentos y bebidas, la estrategia seguida en la comprobación de la hipótesis de la investigación de la presente tesis, se desarrolla en el presente capítulo a partir de la demostración de la factibilidad de aplicación del procedimiento propuesto en el capítulo dos, el cual se diseñó tomando como base las metodologías planteadas por diferentes autores, el mismo se aplica a las condiciones del hotel “ISLAZUL Santa Clara Libre” perteneciente al destino turístico de Villa Clara, a partir del cual se validará mediante el juicio de expertos, teniendo en cuenta los criterios de especialistas y dirigentes sobre el cumplimiento de los requisitos que el procedimiento debe cumplir.

De esta manera quedará demostrada la viabilidad y validez del procedimiento diseñado, a partir del logro de los diferentes pasos que se plantean y el empleo de las herramientas de análisis necesarias para su desarrollo exitoso.

3.2 Caracterización general del objeto de estudio

El Hotel Islazul Santa Clara Libre, ubicado en el centro histórico urbano de Santa Clara fue inaugurado el 22 de Abril de 1956, abierto a las más significativas páginas de la historia y de la cultura de la ciudad. Está catalogado como una instalación 2 estrellas con 165 habitaciones, entre estas, tres especiales (habitaciones 414, 820 y 920), climatizadas, con baño privado y agua caliente, servicios de enfermería, telefónico y TV Satélite.

Los clientes que así lo deseen se pueden hospedar con régimen de alojamiento CP (Continental Plan), a 24.00 CUC la habitación doble y 17.00 CUC la sencilla, según tarifario público.

El hotel le ofrece la posibilidad a sus huéspedes de caminar entre amigos y visitar los principales museos, sitios históricos y otros lugares de interés, todos

ellos a escasos metros de distancia, así como contemplar o sentarse en la mayor y más frecuentada plaza de la ciudad: el parque "Leoncio Vidal".

Más de 50 años de historia, buen servicio y gran hospitalidad resumen el nombre de este Gran Hotel, hoy Islazul Santa Clara Libre.

El domingo 22 de abril de 1956, comenzó a echar humo por primera vez la chimenea del restaurante de un majestuoso edificio de 11 plantas "El Gran Hotel", atrevida inversión de Orfelio Ramos Valdés, quien poseía el monopolio del transporte urbano en la provincia y explotaba el yacimiento petrolífero de Motembo.

Esta importante edificación, que se contempla con el también Gran Teatro Cloris, hoy Cine Teatro Camilo Cienfuegos, rompió la armonía del estilo constructivo ecléctico del entorno y con una línea modernísima emergió como símbolo de la ciudad. Poco después de su inauguración, se convirtió en sitio obligado de reunión de los distintos elementos sociales, facilitando, por su privilegiada ubicación geográfica, la celebración de congresos y convenciones.

En los días finales de diciembre de 1958 la tiranía batistiana lo consideró un lugar estratégico, ya que por su altura se dominaban los lugares fundamentales de la ciudad. Los más connotados criminales de la región, agentes del Servicio de Inteligencia Militar lo usaron como refugio, para ello usaron como rehenes a 56 personas; el Capitán Alberto Fernández, bajo el mando del Comandante Ernesto Guevara, tomó militarmente la instalación al amanecer del 1ro de enero de 1959 y detuvo a los esbirros.

No es este el único hecho que vincula a esta institución con la historia, ya antes había acogido a Melba Hernández y Marcelo Salado, atendidos y protegidos por su personal, en el cual existía un grupo que apoyaba las acciones revolucionarias.

Entre las personalidades que han sido huéspedes figuran: Fidel Castro Ruz, Comandante en jefe de la Revolución en la habitación No 414, Jacobo Arbenz, Jesús Suárez, Alfredo Palacio, Lola Flores, Bola de Nieves, Rodrigo Prats, Tin Tan, Los Chavales de España, Manolo Ortega, Pedrito Junco, Rosita Fornés,

Luis Carbonell, Astor Piazzola y grandes personalidades de la cultura e historia que hacen de este lugar su casa anfitriona, en el corazón de Cuba.

El hotel se mantiene ocupado durante todo el año, los meses considerados de baja turística corresponden a septiembre y octubre. Los principales países emisores son: EU, Canadá, Italia, Cubano Americano, México.

El hotel para el servicio de Alimentos y Bebidas dispone de dos restaurantes. El restaurante “La Cima”, históricamente reconocido por los santclareños como un lugar de lujo donde se recibe un servicio exclusivo de almuerzo y cena, con capacidad para 70 comensales, que hoy cuenta con una amplia oferta a la carta de la cocina internacional y el restaurante “El Sótano”, ubicado 3 metros bajo tierra, antiguamente el dancing de Santa Clara, el cual ha sido remodelado y diseñado para ofrecer servicio buffet fundamentalmente a los clientes hospedados en el hotel en los horario de desayuno, almuerzo y cena, cuenta con 74 plazas.

Por otra parte, se encuentra el Bar Vista a la Ciudad, más conocido por la Terraza al que los jóvenes nombran el Topper, por ser el lugar más alto de la instalación y famoso por sus actividades nocturnas. Desde allí se puede disfrutar de una vista panorámica del centro histórico de la ciudad, brinda servicios de 10 de la mañana a 2 de la madrugada, con variadas ofertas de bebidas y tragos típicos cubanos; en el piso 10 se rescató el tradicional Bar Topper, único en conservar su nombre original, donde se ofertan todo tipo de bebidas incluyendo la coctelería, característico por su exclusividad e intimidad.

El Bar Cafetería Vista al Parque, o simplemente Park View, tiene capacidad para 38 pax, de ellos 10 en la barra, brinda bebidas y alimentos ligeros, donde se destaca la tradicional hamburguesa de res, el plato estrella del lugar, famosa a nivel nacional.

El hotel ha creado otros productos vinculados con la actividad de alimentos y bebidas, con el objetivo de incrementar los ingresos y por ende las utilidades de la organización, entre los que se puede destacar: los almuerzos en tránsito con Gaviotatours en el Restaurante “El Sótano”, la actividad nocturna en el Bar Vista a la Ciudad para el público externo, es decir, no hospedados en el hotel, también

otras ofertas especiales en fechas señaladas como el 24 de Diciembre, 31 de Diciembre, el 14 de Febrero, etcétera, y celebraciones de bodas, cumpleaños, u otro tipo de actividades de alquiler de locales con su respectivos servicios gastronómicos.

El Hotel ISLZAUL Santa Clara Libre pertenece a la Empresa ISLAZUL Villa Clara. Actualmente se están produciendo cambios con relación a las estructuras y plantillas por lo que el hotel pasa a ser un centro de costo, quedando su estructura organizativa compuesta por los siguientes departamentos: Dirección, Seguridad y Protección, Servicios Técnicos y Aseguramiento, Recepción, Ama de Llaves, Cocina y Servicios Gastronómicos (**Anexo 7**). Cada área tiene sus funciones específicas definidas, todas con igual nivel de importancia, trabajando de manera coordinada y sincronizada, ya que de ello depende la imagen y credibilidad del hotel que tienen los clientes que lo eligen.

La entidad cuenta con una plantilla aprobada de 55 trabajadores, donde el 44% pertenecen al área de Alimentos y Bebidas, con una plantilla de 24 trabajadores, cubierta al 100%, de ella el 42% representa el sexo femenino.

3.3 Aplicación práctica del procedimiento propuesto en la gestión del proceso de alimentos y bebidas del hotel ISLAZUL Santa Clara Libre

Con el propósito de validar la hipótesis de investigación planteada en la presente tesis de maestría, se aplica cada uno de los pasos del procedimiento propuesto para la gestión del proceso de alimentos y bebidas en el hotel “ISLAZUL Santa Clara Libre”, aplicando métodos como: entrevista, observación, tormenta de ideas, técnicas Delfi para el trabajo con expertos (**Anexo 8**), con el objetivo de desarrollar, a lo largo del trabajo con el grupo de expertos y los respectivos trabajos de mesa después de cada sesión, el diseño del plan de acciones que haga factible la aplicación de este procedimiento en el área de alimentos y bebidas del hotel objeto de estudio.

1. Formación del equipo de trabajo y elaboración del cronograma de ejecución

En el proceso de elaboración y aplicación del procedimiento para la gestión del proceso de alimentos y bebidas en el hotel, participaron miembros del Consejo

de Dirección, especialistas y trabajadores, todos con una vasta experiencia en el trabajo específico de hoteles medianos de ciudad.

Para la aplicación del procedimiento en el área de alimentos y bebidas del hotel “ISLAZUL Santa Clara Libre” primeramente 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 estuvo integrado por directivos, mandos intermedios y trabajadores.

Por otra parte se elaboró un cronograma para ejecutar dicho procedimiento, previa coordinación del grupo de trabajo y de esta manera definir cada uno de los encuentros y sesiones de trabajo en el desarrollo de los diferentes pasos del procedimiento propuesto, lo cual se muestra en la **tabla 1**.

Tabla 1. Cronograma de Ejecución. Fuente: elaboración propia.

No	Actividades	Períodos	Dic. 2010	Ene. 2011	Feb. 2011
1	Análisis documental		X		
2	Formación del grupo de diagnóstico		X		
3	Elaboración del cronograma		X		
4	Caracterización general del objeto de estudio			X	
5	Definir Misión, Visión y Objetivos de A+B			X	
6	Análisis externo			X	
7	Análisis interno			X	
8	Análisis de los resultados			X	
9	Identificación y representación proceso				X
10	Determinación responsable				X
11	Propuesta Plan de mejoras				X
12	Indicadores del proceso				X

2. Definir misión, visión y objetivos de trabajo del servicio de alimentos y bebidas en el hotel.

En el hotel no se encuentra definida la **misión** para cada proceso en particular, sino de forma general, por lo que para elaborar la misión, se realizó previamente una preparación conceptual con todo el grupo y considerando las preguntas clásicas que definen la misma se elaboraron tres alternativas de misión, luego en sesión plenaria se presentaron las propuestas, y atendiendo a las ideas y puntos de vistas de los miembros del grupo, quedó conformada y aprobada colectivamente de la manera siguiente:

Misión del área de alimentos y bebidas del hotel “ISLAZUL Santa Clara Libre”:

“Satisfacer las necesidades y expectativas de alimentos y bebidas de los clientes internos y turismo nacional e internacional que visitan la entidad; a través de la gestión eficiente de las actividades de aprovisionamiento, preparación, elaboración y conservación de los productos de alimentos y bebidas que se ofrecen en el hotel; contando para ello con la infraestructura y equipos tecnológicos adecuados y los Recursos Humanos preparados, caracterizados por la profesionalidad y valores éticos-morales”.

Al igual que la misión, para elaborar la **visión** se realizó previamente una preparación conceptual con todo el grupo, sobre la definición, características y requisitos para su formulación, luego cada uno por separado elaboró su propuesta de visión, y el resultado fue valorado en plenaria. Próximo al debate y teniendo en cuenta las ideas expuestas, se formuló una visión final a partir de la discusión de las alternativas propuestas, quedando aprobada colectivamente de la manera siguiente:

Visión del área de alimentos y bebidas del hotel “ISLAZUL Santa Clara Libre”:

“El servicio de alimentos y bebidas del Hotel ISLAZUL Santa Clara Libre, se distingue por el sabor exquisito de sus elaboraciones culinarias, alcanzando altos niveles de satisfacción dado por lo clientes que visitan, contando para ello con un capital humano altamente profesional, motivado en el trabajo e identificado con el servicio que promueve la cultura e historia de la ciudad, primando un ambiente de aprendizaje sistemático. Se mantienen relaciones estables con

diversos proveedores quienes suministran productos de alta calidad y con oportunidad, así como se dispone de un equipamiento tecnológico que contribuye a la ejecución de los procesos de servicio con alto nivel de calidad, ubicándose en una posición competitiva favorable en el mercado que garantiza la sostenibilidad del hotel”.

Los **objetivos de trabajo** específicos para el área de alimentos y bebidas del Hotel ISLAZUL Santa Clara Libre son los que se enumeran a continuación:

1. Elevar el nivel de satisfacción de los clientes obteniéndose un índice por encima del 90%.
2. Alcanzar una disminución de la puntuación en la Guía Sanitaria que se aplica en la instalación hotelera para mantener la licencia sanitaria alcanzada en el Park View y recuperar la del Hotel.
3. Evaluar al 100% de los trabajadores de gastronomía y así comprobar sus habilidades en el dominio de idioma Inglés.
4. Garantizar el completamiento del 100% de la vajilla y cubertería en los bares, cafeterías y restaurantes del hotel según se establece en la NC 126.
5. Garantizar el 100% de los abastecimientos necesarios para mantener todos los productos que se ofertan en las cartas menús de los diferentes puntos de ventas del Hotel.
6. Lograr el funcionamiento correcto del 100% del equipamiento gastronómico que cuenta el hotel para brindar un servicio con calidad.

Estos objetivos definidos permiten cumplimentar la misión y visión del área de alimentos y bebidas del Hotel ISLAZUL Santa Clara Libre.

3. Análisis interno y externo del área de alimentos y bebidas del hotel

El **análisis externo** se convierte en el marco conceptual de la gestión del proceso de alimentos y bebidas del hotel objeto de estudio, planteando una visión mucho más amplia de la actualidad, determinando las principales amenazas y oportunidades que el entorno, tanto general como específico, ejerce sobre esta área del hotel. No interesa estudiar, solamente, los cambios en los gustos y los hábitos del consumidor o cliente, el área de restauración al igual que el hotel, debe responder también a los cambios en los valores sociales y

culturales, a su ambiente político y a las tendencias del crecimiento de la tecnología.

Para realizar este análisis se realizaron sesiones de trabajo con el grupo de expertos, mediante la aplicación de la metodología Delphi, a través de la cual, se efectuó un análisis de las características del entorno general y del entorno competitivo del área de alimentos y bebidas del hotel, determinando los elementos cambiantes que pueden influir negativa o positivamente en el logro de sus objetivos, lo que permitió determinar las principales amenazas y oportunidades que el entorno ejerce sobre el área de alimentos y bebidas del hotel.

- **Principales Oportunidades:**

1. Rico potencial social, histórico, y cultural, que rodea la instalación, a partir de la identificación de la misma con la figura del Ché y Marta Abreu.
2. Existencia de una Escuela de Hotelería y Turismo en la provincia (perteneciente al Sistema de FORMATUR).
3. Aumento de los viajes a Cuba de los comunitarios cubanos residentes en los Estados Unidos.

- **Principales Amenazas:**

1. Poca comercialización del producto turístico Hotel Islazul Santa Clara Libre.
2. Inestabilidad, poca variedad y calidad en los suministros de proveedores en la zona centro.
3. Mayor oferta en opcionales y visitas a lugares históricos del Grupo Gaviota Centro S.A. vinculados con el turismo de sol y playa.
4. Competencia de los hostales y paladares con mejores precios y atención personalizada.
5. Deterioro de la infraestructura hotelera por los años de explotación.

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.

Para realizar este análisis se realizaron sesiones de trabajo con el grupo de expertos, mediante la aplicación de la metodología Delphi, lo que permitió determinar las principales debilidades y fortalezas que en este momento identifican al área de alimentos y bebidas del hotel.

- **Principales Debilidades:**

1. Producto de un estrellaje más bajo insertado en los programas de recorrido, lo que provoca que los niveles de satisfacción se vean afectados pues vienen con referencias de servicio superiores.
2. Falta de motivación por el personal del área.
3. Falta de medios auxiliares.
4. Dificultades con el equipamiento tecnológico.
5. Carencia de la Licencia Sanitaria en el Hotel.
6. Limitada vida nocturna.

- **Principales Fortalezas:**

1. Localización geográfica favorable, en el centro del país, ubicado en el centro histórico-urbano de la ciudad de Santa Clara.
2. Calidad de las elaboraciones culinarias, reconocida por los clientes.
3. Buenos niveles de desempeño técnico en el personal de línea. Personal de servicio, joven y con experiencia de trabajo (el 50% tiene más de 10 años de experiencias en el sector).
4. Elevado porcentaje de clientes nacionales que poseen CUC.

Resultados del diagnóstico

Con los resultados que se obtuvieron en el Diagnóstico Estratégico se procede a elaborar y analizar la matriz estratégica DAFO, que constituye una herramienta fundamental para determinar las orientaciones estratégicas de esta área del hotel.

Las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, presentadas anteriormente de acuerdo a la evaluación realizada por el grupo de expertos, donde se otorgó una puntuación de 1 a 5, para medir el impacto de estas en la

organización. El resultado de la aplicación de esta herramienta, aparece reflejado en el **anexo 9**.

A partir de estos resultados se puede afirmar que el **área de alimentos y bebidas** del hotel ocupa el cuadrante comprendido entre las amenazas y las fortalezas, es decir se encuentra en una posición de **ilusión**, cuadrante de Negocio Vaca, debiéndose trabajar en estrategias de **Maxi-Mini (ver anexo 6)**, por lo que ha de trabajarse estratégicamente para eliminar las principales **amenazas**, que son aquellas que más afectan a la actividad tales como: inestabilidad, poca variedad y calidad en los suministros de proveedores en la zona centro, competencia de los hostales y paladares con mejores precios y atención personalizada, y el deterioro de la infraestructura hotelera por los años de explotación; mientras tanto, ha de aprovecharse estratégicamente sus principales **fortalezas**; tales como: la localización geográfica favorable, en el centro del país, ubicado en el centro histórico-urbano de la ciudad de Santa Clara, los buenos niveles de desempeño técnico en el personal de línea, personal de servicio, joven y con experiencia de trabajo (el 50% tiene más de 10 años de experiencias en el sector), y el elevado porcentaje de clientes nacionales que poseen CUC, de lo que se deriva el planteamiento del **problema estratégico**, el que afecta el buen funcionamiento del producto turístico que se ofrece en el hotel, y con ello, la inserción del hotel como destino turístico importante dentro de la provincia.

Si no se aprovechan las fortalezas como parte del alcance estratégico de la gestión del área de alimentos y bebidas del hotel “ISLAZUL Santa Clara Libre”, la satisfacción plena de las expectativas del turismo internacional y teniendo en cuenta la situación político-económica nacional e internacional, se afectaría el servicio que ofrece la entidad y con ello el producto turístico importante dentro de la provincia.

4. Proyección de los escenarios

Para la proyección de los escenarios se tuvo en cuenta el diagnóstico realizado, para obtener una valoración prospectiva lo más amplia posible (acorde a la información obtenida) sobre el ambiente de actuación del área de alimentos y

bebidas del hotel. Se trabajó en grupo a este efecto, utilizándose la técnica de grupos nominales.

Se determinaron tres versiones de escenarios tomando como punto referencial un escenario realista, y partiendo de este se definió uno favorable (positivo) y otro desfavorable (negativo). (**Anexo 10**)

5. Identificación y representación del proceso de Alimentos y Bebidas

Primeramente se parte de la identificación de los procesos estratégicos, claves o de realización y los de apoyo, para lo cual se realizan sesiones de trabajo en grupo, a partir de tormenta de ideas, listando las actividades que se desarrollan en cada proceso, quedando como resultado del trabajo con el grupo la representación gráfica del mapa de procesos del hotel Islazul Santa Clara Libre que se muestra en el **Anexo 11**.

Como se puede apreciar en el mapa, los procesos del área de alimentos y bebidas del hotel, son clasificados procesos claves o de realización, estos se dividen en tres procesos: **Restauración, Bares y Cafeterías y Elaboración de Alimentos**.

A continuación se describen las actividades o procesos determinados como claves del área de alimentos y bebidas, describiendo los elementos de entradas y salidas del proceso, los proveedores y los clientes, los requisitos, el nombre que lo generaliza y el responsable de cada uno.

Proceso de Bares y Cafeterías.

El Proceso de Bares y Cafeterías es donde se le ofrece al cliente los servicios de bebidas y alimentos ligeros. (**Anexo 12**)

Proceso de Bares y Cafeterías	
Entradas	Bebidas, alimentos y clientes
Salidas	Clientes satisfechos o insatisfechos y desperdicios
Proveedor	Área de abastecimiento y la sociedad
Cliente	Nacionales e internacionales
Flujo	Informativo, material y financiero
Responsable	Administradora de servicios gastronómicos

Proceso de Restauración

El Proceso de Restauración es donde se le brinda al cliente el servicio de alimentación de manera general (desayuno, almuerzo y cena), (**Anexo 13**).

Proceso de Restauración	
Entradas	Platos elaborados y clientes
Salidas	Clientes satisfechos o insatisfechos y desperdicios
Proveedor	Área de cocina y la sociedad
Cliente	Nacionales e internacionales
Flujo	Informativo y financiero
Responsable	Maître

Proceso de Elaboración de Alimentos

En el proceso de elaboración de alimentos (cocina) es donde se elaboran y preparan todos aquellos platos, que serán ofertados a los clientes en el proceso de prestación de servicio del restaurante, por lo que en este proceso se manipularán todos los alimentos a partir de las normativas existentes sobre manipulación de alimentos, en aras de la preparación de los platos, con una óptima calidad, (**Anexo 14**).

Proceso de Elaboración de Alimentos	
Entradas	Alimentos
Salidas	Platos elaborados o alimentos preparados
Proveedor	Área de abastecimiento
Cliente	El restaurante
Flujo	Informativo y material
Responsable	Chef de cocina

6. Selección del responsable del proceso

Los responsables de cada uno de estos procesos que conforman el proceso de alimentos y bebidas se muestran a continuación:

Proceso	Responsable
• Bares y Cafeterías	• Administradora de servicios gastronómicos
• Restauración	• Maitre del hotel
• Elaboración de alimentos	• Chef de cocina

7. Plan de mejora

El **plan de acción** propuesto, define y especifica las acciones o estrategias a cumplimentar teniendo en cuenta las deficiencias o no conformidades derivadas de la aplicación del procedimiento presentado cuando se hace un análisis interno y externo del área en cuestión, nombrando responsable y ejecutante, así como su fecha de cumplimiento todo lo cual se detalla en el **anexo 15**. Se precisa que este plan de acción constituye una guía para el área de alimentos y bebidas para solucionar en algunos casos los problemas y en otros propicia el análisis posterior e investigación de las deficiencias detectadas y la búsqueda de oportunidades de mejora.

8. Indicadores del Proceso

Las organizaciones verdaderamente excelentes se miden por su capacidad para alcanzar y sostener en el tiempo resultados sobresalientes. La mejora continua de los procesos es una de las formas que permite llegar a ser una organización excelente, lo cual solo se puede conseguir a través de los procesos de medida, comparación e incorporación de nuevas acciones de mejora, que abrirán nuevamente este ciclo de evaluación y mejora permanente; de ahí la necesidad de que la alta dirección supervise periódicamente los resultados de la eficacia de cada proceso, además debe dotar de responsabilidad y medios a los encargados de conseguir esa mejora, siendo fundamental disponer del personal motivado donde prevalezca el espíritu de mejora permanente.

En el **anexo 16** se establece un grupo de indicadores de control que permiten chequear, cómo se encuentran los procesos, para mantener una

retroalimentación constante con relación a los logros y problemas derivados de su gestión y atacar a tiempo estos últimos y así contribuir a la mejora continua.

3.4 Validación del procedimiento propuesto mediante el juicio de expertos

Con el objetivo de validar el procedimiento propuesto, se emplea el método Juicio de Expertos, considerando en la selección utilizar expertos estudiosos, teóricos de esta actividad, especialistas de la práctica hotelera, y directivos de la actividad turística, de manera que en el análisis se incluyan criterios desde puntos de vista diferentes y que al mismo tiempo se complementen.

Para que una persona pueda ser considerada como experto debe poseer un conocimiento profundo de la tarea o actividad que será objeto de análisis y valoración, y familiarizada con el sistema en el que esta se desarrolla.

Para aplicar el Juicio de Expertos como parte de la validación del procedimiento se siguieron una serie de pasos definidos a partir de la adecuación del criterio realizado por Martínez et al., 2009, quedando como sigue:

1. Definir los elementos que serán evaluados por los expertos.
2. Diseñar un instrumento de validación para aplicar a los expertos.
3. Calcular el número de expertos.
4. Definir las características que debe reunir el experto.
5. Seleccionar a los expertos que se utilizarán para emitir su juicio.
6. Aplicar el instrumento para obtener el juicio de expertos.
7. Calcular la consistencia entre los expertos a través del coeficiente de concordancia de Kendall.

Desarrollo de los pasos definidos:

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

Los expertos deben definir una serie de elementos acerca del procedimiento propuesto, los cuales se exponen a continuación:

- Contextualización
- Continuidad
- Carácter integrado
- Concepción holística y sistémica

- Racionalidad
- Aplicabilidad
- Conveniencia de cada uno de los pasos
- Beneficios

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

Para realizar la validación fue diseñado un instrumento por Muñoz, 2009 (**anexo 17**), en el cual se analizan las características del procedimiento propuesto, así como cada uno de sus pasos, los cuales los expertos deben evaluar a través de una escala de Licker facilitando de este modo un mayor nivel de precisión, donde uno (1) significa el mayor grado de desacuerdo y cinco (5) la mayor correspondencia entre los aspectos a evaluar y la metodología en su totalidad.

3. Calcular el número de expertos.

Para la determinación del número de expertos se utilizó la expresión número dos (2):

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

Donde:

Ne: número de expertos

I: 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)

Para el caso bajo estudio se estableció un nivel de confianza **(1-α) = 0.99** para un valor de la constante **k = 6.6564**, una proporción estimada de error **(p) = 0.01** y un nivel de precisión **(I) = ±0.10**

Obteniéndose como resultado: **Ne = 6.589836**

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

4. Definir las características compartidas que deben reunir los expertos.

A los efectos del presente trabajo se han considerado los siguientes requisitos para que una persona sea seleccionada experto en la validación del procedimiento propuesto:

- Prestigio y profesionalidad reconocidos en la sociedad.
- Haber tenido relación laboral docente o práctica con la actividad de gestión por procesos en medianos hoteles de ciudad, categoría dos estrellas, además de un vasto conocimiento sobre las actividades que se realizan en el área de restauración de un hotel con estas características y conocer sobre cómo gestionar esta actividad hotelera.
- Tener 5 años de experiencia o más en estas actividades.
- La representatividad de los lugares de procedencia. (Se considera así que dentro del grupo de expertos deben estar representados: teóricos, prácticos y directivos)

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

A partir del número de expertos definido y las características que se considera deben reunir, se seleccionaron los mismos, utilizando el procedimiento propuesto por Hurtado de Mendoza (2003) mostrado en el **anexo 18**, quedando seleccionados como expertos lo que se muestran en la **Tabla 2**.

Tabla 2. Relación de expertos seleccionados. Fuente: Elaborada por la autora.

No	Nombre (s) y apellidos	Responsabilidad que desempeña
1.	José Amado Chirino Aguirre	Especialista en Relaciones Públicas
2.	Darién Montero Feitó	Dependiente Gastronómico
3.	Ariam Cordero Pérez	Dependiente Gastronómico
4.	Eduardo Valdez Jiménez	Cocinero B
5.	Carlos Manuel Camilo Bolmey	Director del hotel Santa Clara Libre
6.	Frank Niebla Bermúdez	Director Empresa ISLAZUL VC
7.	Rafael Arcadio Muñoz Valdés	Profesor de Servicio Gastronómico

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

El instrumento fue aplicado a los siete expertos seleccionados. La opinión de los expertos analizada, señala que todos ubican sus respuestas en las casillas muy de acuerdo o de acuerdo.

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

H_0 : Existe concordancia entre el juicio de los expertos

H_1 : 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 cero y uno. El valor uno significa una concordancia de juicios total, y el valor 0 un desacuerdo total; obviamente lo deseado es la tendencia a uno, considerando la posibilidad de realizar nuevas rondas si en la primera no se alcanza la significación en la concordancia. El modelo de esta prueba estadística responde a la siguiente expresión:

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

Donde:

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

N: número de factores o características que reciben el orden

S: suma de los cuadrados de las desviaciones observadas de la media de R_j , que se calcula mediante la expresión:

$$S = \sum_{j=1}^N \left[R_j - \frac{\sum_{j=1}^N R_j}{N} \right]^2 \quad (4)$$

Donde:

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

Para muestras pequeñas ($N \leq 7$), caso de estudio

RC: Si $S \geq S^*$, entonces se rechaza H_0

S^* : valor tabulado de Friedman

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

RC: $W \geq 0.5$

Por lo tanto, se acepta la hipótesis nula 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:

$$X^2 = 56$$

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

Asumiendo un nivel de confianza del 99% y con $[N-1]$ características= 8

$$X^2_{\alpha; N-1} = 20.09$$

$$X^2 = 56$$

$$56 \geq 20.09$$

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 los expertos**.

Por esta razón, se puede afirmar que a partir de la aplicación del instrumento de validación se obtuvieron los siguientes resultados:

La opinión de los expertos confirma entonces que el procedimiento:

- Está contextualizado
- Tiene continuidad

- Tiene carácter integrador
- Tiene una concepción holística y sistémica
- Posee racionalidad
- Tiene aplicabilidad
- Que cada uno de los pasos propuestos es conveniente
- Debe contribuir a elevar la efectividad de la gestión del proceso de alimentos y bebidas
- Que tiene consistencia lógica, flexibilidad, perspectiva y pertinencia
- Tiene beneficios tangibles e intangibles

A partir de este resultado se puede entonces afirmar que la hipótesis “Si se diseña y aplica un procedimiento para la gestión del proceso de área de alimentos y bebidas en medianos hoteles de ciudad, categoría dos estrellas, el mismo podrá disponer de una herramienta gerencial técnicamente fundamentada que tribute a la elevación de la eficiencia en la gestión del proceso de restauración”, ha sido demostrada.

3.5 Conclusiones del tercer capítulo

1. La **aplicación adecuada del procedimiento** de la etapa de diagnóstico constituye una vía para diseñar y desarrollar la gestión del proceso de alimentos y bebidas en el hotel “ISLAZUL Santa Clara Libre”.
2. La **aplicación del procedimiento** desarrollado para la gestión del proceso de alimentos y bebidas del hotel “ISLAZUL Santa Clara Libre” contribuye al beneficio del proceso de gestión, lo cual facilita su factibilidad y posibilita llevar a cabo el establecimiento de las estrategias funcionales del área.
3. La **metodología propuesta** permite diseñar los mecanismos para el seguimiento y control que garantizan la posterior evaluación del proceso, demostrando así, su capacidad de descripción, explicación, predicción, consistencia lógica, flexibilidad, parsimonia, perspectiva y pertinencia en el área de la entidad.

4. El **Juicio de Expertos**, refiriéndose a la evaluación del procedimiento para la gestión del proceso de Alimentos y Bebidas del hotel "ISLAZUL Santa Clara Libre", resulta consistente, corroborando también la hipótesis planteada.

Conclusiones

CONCLUSIONES

Finalmente se puede arribar las siguientes conclusiones las cuales parten de los resultados de la investigación realizada:

1. La **fundamentación teórica-metodológica** permitió profundizar en las definiciones, procedimientos y particularidades de la gestión en el área de alimentos y bebidas, considerándose las tendencias actuales de la actividad turística, sobre la base de enfoques modernos en la gestión por proceso, que pueden adecuarse a los medianos hoteles de ciudad.
2. Los resultados del **diagnóstico** evidenciaron las carencias en el área de servicio por la inexistencia de un procedimiento para la gestión del proceso de alimentos y bebidas en correspondencia con el tamaño, tipología y categoría del Hotel ISLAZUL Santa Clara Libre.
3. El **procedimiento diseñado** para la gestión del proceso de alimentos y bebidas en medianos hoteles de ciudad, categoría dos estrellas, contribuye al incremento de la eficiencia en la gestión y a la calidad de los servicios, lo que propicia el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
4. El criterio emitido por los expertos al **validar el procedimiento** para la gestión del servicio de alimentos y bebidas en medianos hoteles de ciudad , categoría dos estrellas, aplicados en el Hotel ISLAZUL Santa Clara Libre, refiere la existencia de pertinencia y calidad en su contribución a la mejora de la organización y gestión hotelera.

Recomendaciones

RECOMENDACIONES

Derivadas del estudio realizado, se formulan las recomendaciones siguientes:

1. Emplear el Procedimiento para la gestión del proceso de alimentos y bebidas en medianos hoteles de ciudad, categoría dos estrellas, como material de consulta para asignaturas relacionadas con el tema de alimentos y bebidas.
2. Divulgar los resultados y experiencias obtenidos, en hoteles de igual tamaño, tipología y categoría.

Bibliografía

BIBLIOGRAFÍA

- [1] Acebedo Vázquez, Eloina Isabel (2002). Estrategia corporativa del Grupo Gaviota Centro hasta el 2005 (Tesis de Maestría en Dirección, Centro de Estudios de Dirección Empresarial. Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas).
- [2] Álvarez, C.J.L. (2001). El nacimiento del turismo moderno. Conocer (México), No.2, 6-12.
- [3] Amozarrain, M. (1999): "La Gestión por Procesos"; Editorial Mondragón Corporación Cooperativa; España.
- [4] Amozarrain, M. (2005). ¿Por qué la Gestión de Procesos? http://personales.jet.es/amozarrain/Gestion_procesos.htm.
- [5] Aragón, N (2005). Organización en procesos. Materiales de Intranet. UCLV. Cuba.
- [6] Araluce, M^a del Mar. (2001). Empresas de restauración alimentaria. Un sistema de gestión global. Madrid: Díaz de Santos.
- [7] Arce, M. (2007). Gestión basada en procesos. Consultado en diciembre 12, 2008 en: http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol14_3_06/aci05306.htm.
- [8] Ayala, Héctor; Martín, Ramón y Rodríguez, Ricardo (2003). Organización Económica y Gestión de Entidades Participantes en el Turismo. Asignatura Teoría y Práctica del Turismo. Tema 3. Ciudad de la Habana: Universidad de La Habana.
- [9] Beltrán Sanz, J., Carmona Calvo, M. A., Carrasco Pérez, R., Rivas Zapata, M. A., & Tejedor Panchon, F. (2002). Guía para una gestión basada en procesos: Instituto Andaluz de Tecnología.
- [10] Beltrán Sanz, Jaime; Carmona Calvo, Miguel A.; Carrasco Pérez, Remigio; Rivas Zapata, Miguel A.; Tejedor Panchon, Fernando. (2002). Guía para una Gestión Basada en Procesos. Instituto Andaluz de Tecnología.
- [11] Benavides, Luis J. (2003). Gestión por Procesos. Consultado en Octubre 12, 2009 en <http://www.calidadlatina.com>.

- [12]** Berry, Leonard y otros (1989). Calidad del servicio: Una ventaja estratégica para instituciones financieras, Ed. Díaz de Santos, s.a Madrid.
- [13]** Blaya, Inmaculada. (2006). Gestión por procesos. Oficina de Gestión y Control de la Calidad. Universidad Miguel Hernández.
- [14]** Campos, T. J. (2004). Unidades Estratégicas de Negocio. La cuestión de la autonomía y la coordinación. . Valencia: Departamento de Dirección de Empresas. Universidad de Valencia.
- [15]** Clarke, J.C. y Brennan, K. (1990) Building Synergy in the diversifies business, Long Range Planning, vol.23, nº2, pp. 9-16. 1990.
- [16]** Codó, Lluís (2008). Cómo medir los resultados cuantitativos y cualitativos de un restaurante. Consultado en noviembre 18 del 2009 en <http://www.gestionderestaurantes.com>.
- [17]** Congreso PCC V, (1997). Resolución Económica. La Habana, 8-10 de octubre: Editora Política. 70 p.
- [18]** Consultores, A. (2006). Gestión de procesos. Consultado en diciembre 12, 2008 en: <http://www.aiteco.com/gestproc.htm>.
- [19]** De León Rodríguez, Yordanis. (2011) Procedimiento para la gestión del calidad del proceso de restauración. (Tesis en opción al Título Académico de Master en Gestión Turística, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas).
- [20]** Díaz Gorino, A. (2002): "La Gestión por Procesos"; Consultado en Octubre, 2003 en: www.jcedes.com.
- [21]** Díaz Pontones, Vicente C. y Ramírez Reyes, Miguel A. (2007). Dossier: Planificación estratégica de Empresas del Turismo. Escuela de Hotelería y Turismo de Camagüey.
- [22]** Díaz, M.A., Jouve C.A., Sánchez A. (2003) El Sistema Turístico. Compendio. Diplomado en Dirección de Empresas Turísticas. La Habana: EAEHT
- [23]** El Método Delphi (2008). Consultado en marzo 24, 2008 en <http://www.monografias.com>.

- [24] Errasti, Eliset (2008). Especialidad de Posgrado: Gestión Hotelera. Curso Gestión de la Calidad en la Hotelería. Unidad didáctica II: Naturaleza de las empresas de servicios. Universidad de Matanzas y Sistema Nacional de Formación Profesional para el Turismo: FORMATUR.
- [25] Figuerola Palomo, Manuel (1990). Elementos para el estudio de la economía de la empresa turística. Selección de contenidos y síntesis del libro. Maestría en Gestión Turística. Centro de Estudios Turísticos, Universidad de La Habana.
- [26] Gallego, J. F. (2002). Gestión de Hoteles. Una nueva visión. Madrid: Thomson editores Spain Paraninfo, S.A.
- [27] García-Tenorio, R.J. (1996). La Unidad Estratégica de Negocio en el Contexto Hospitalario: Justificación Teórica y Metodología aplicada. Publicado en TODO HOSPITAL, No. 127, Julio 1996.
- [28] Gestión y Organización de la Restauración. Unidad Didáctica 1: La Hostelería Hoy (2000). Material Docente. Cetur – UCLV.
- [29] Gómez, R., Medina, N., Escalona, M. (2003). Dossier: Gestión de alimentos y bebidas. Escuela de Altos Estudios de Hotelería y Turismo.
- [30] González Valdés, Berta Leidy (2008) Elaboración de la estrategia integrada en la empresa turística hotelera: Experiencias de Aplicación practica en la Empresa ISLAZUL Villa Clara. Informe de Investigación terminada. Villa Clara: CETUR – UCLV. Código 658.Gon.E Junio 2008.
- [31] Guerras, L. A., García-Tenorio, J. Y Pérez, M. J. (1994). El Papel de las Unidades Estratégicas de Negocio en el Proceso de Dirección Estratégica de la Empresa, Boletín De Estudios Económicos, Vol. XLIX, (no.152), Agosto, Pp.239-256.
- [32] Gurria Di Bella, M (1991): "Introducción al Turismo"; Editorial Trillas; México.
- [33] Harrington, H. J (1993). "Mejoramiento de los procesos de la empresa". McGraw Hill Book Co, Santafé de Bogotá.
- [34] Hernández, M., García, J. y Alfonso, D (2005). Gestionando el cambio hacia una empresa integrada. Registrado en CENDA: 975-2003.

- [35] Herrera Campo, Juan Vicente (2004). Trabajando con los Procesos: Guía para la Gestión por Procesos 2. Consultado en diciembre, 19 de 2007 en <http://www.jcyl.es/dgmodernizacion>.
- [36] Herrera Lemus, Katy Caridad (2000) Sistema de Gestión Participativa por Objetivos con Enfoque Estratégico: aplicación en pequeñas y medianas instalaciones turísticas hoteleras. Santa Clara: UCLV. 31 p. Resumen de la Tesis presentada en opción al Grado Científico de Doctora en Ciencias Técnicas.
- [37] Herrera Lemus, Katy Caridad y col... (2001) Sistema de dirección participativa por objetivos con enfoque estratégico. Aplicación en Instalaciones turísticas. Santa Clara: CEDE – UCLV, 28p. Informe final de investigación terminada (Premio Nacional al Mejor Trabajo de Investigación en el Turismo del MES en el 2001)
<http://www.personal.telefonica.terra.es/web/franciscomanso/>.
- [38] Hurtado de Mendoza (2003). Procedimiento para la selección de expertos. En: Rodríguez Ortega, Alisis (2008). Procedimiento para la toma de decisiones en la Tercerización del Mantenimiento. Aplicación en el Hotel Santa Clara Libre. (Tesis de trabajo de Diploma, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas).
- [39] Jarillo, J. Carlos (1996). Dirección Estratégica (2da edición). España: Mc. Graw-Hill Interamericana.
- [40] Junginger, C. (2000): "La Gestión por Procesos en organizaciones sanitarias"; Consultado en Octubre, 2003 en: www.ujasalud.com.
- [41] Juran, J.M y Gryna, Frank M (1993). Manual de control de calidad, Ed. Interamericana de España, s.a, Madrid.
- [42] Konow, I.; Gonzalo P. (1990). Métodos y Técnicas de Investigación Prospectiva para la toma de Decisiones. Ed. Fundación de Est. Prospectivos (FUNTURO) Universidad de Chile.
- [43] Koontz, H. y Weihrich, H. (2001) La Matriz TOWS: moderna herramienta para el análisis de situaciones, en su: Administración una perspectiva

- global. 11na edición. Capítulo 5. Estrategias, políticas y premisas de la planeación. México: McGraw – Hill. Págs. 172 – 174.
- [44] Latín, G.W. (1999) Visión del futuro de la industria hotelera, en su: Administración moderna de hoteles y moteles. Capítulo 8. México: Editorial TRILLAS. Págs. 239 – 266.
- [45] Latín, G.W. (2000) Desarrollo de la industria hotelera, en su: Administración moderna de hoteles y moteles. Capítulo 1 México: Edit. TRILLAS. Págs. 13-64
- [46] Lavandero, A y Lainé, N (1998). Estrategia Empresarial. Material de estudio de Diplomado Gerencia Empresarial. Ciudad de La Habana: CPC del MINPES.
- [47] Lloret F., M. del Carmen; Pozas Morera, Niurka; Valhuerdiz Santana, Alioska. (2007). El Turismo y su Incidencia en el Desarrollo Local de Villa Clara; Cuba. Capítulo I. Página 32.
- [48] Manso, C. F. (1995). Dialogo estratégico con el futuro. Unidades Estratégicas de Negocio. Publicado en la revista: Estrategia Financiera. no. 108, junio 1995. Consultado en marzo 24 del 2008 en:
- [49] Mañueco, A. F. (2004). Guía para la Gestión por Procesos 2 In J. d. C. y. León (Ed.).
- [50] Martínez, C. C. (1998). Pensamiento estratégico y planificación a largo plazo: conviene planificar. Santa Clara: Centro de Estudios de Dirección Empresarial. Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas.
- [51] Martínez, C. C. (1999). Planificación Estratégica: un reto en el Siglo XXI. Conferencia Magistral impartida en el XXIII Congreso Nacional de Administración de México. Acapulco. 6p.
- [52] Martínez, C. C. (2001). Material Docente: La matriz DAFO, una forma para aplicarla. Santa Clara. Centro de Estudios de Dirección Empresarial. Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas. 3p
- [53] Martínez, C. C. (2007a). Material de estudio sobre Gestión Hotelera y enfoque de proceso. Santa Clara: Centro de Estudios Turísticos. Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas.

- [54] Martínez, C. C. (2007b). Material de estudio sobre LA GESTION POR PROCESO EN LAS ENTIDADES TURISTICAS. Universidad Central “Marta Abreu” de las Villas.
- [55] Martínez, C. C. y col (2002). Procedimiento para el diseño e implementación del plan estratégico en las empresas del sector turístico. Santa Clara: CEDE – UCLV, 30p. Informe final de investigación terminada.
- [56] Martínez, C. C y Col (2009) Procedimiento para la elaboración, ejecución y control del plan de negocio en entidades turísticas. Santa Clara: Centro de Estudios Turísticos. Informe final de investigación terminada.
- [57] Medina G., Neva., Escalona S., Mario., Méndez R. A., Jorge Luis., Peregrino R., Yamir (2008). Especialidad de Posgrado: Gestión Hotelera. Curso: Gestión de Alimentos y Bebidas. . La Habana: Universidad de Matanzas y Sistema Nacional de Formación Profesional para el Turismo. FORMATUR.
- [58] Montaño S., Francisco Arturo (2004b) Auditoria Administrativa, Revista Adminístrate Hoy (México) Año: X. No. 120. Abril Págs. 55 – 59 Disponible como revista electrónica en: <http://www.administratehoy.com.mx>
- [59] Montaño S., Francisco Arturo (2004a) Auditoria Administrativa, herramienta estratégica de planeación y control. México: Editorial grupo Gasca.
- [60] Montecinos, José Antonio (2006). Tendencias del área de Alimentos y Bebidas en la hotelería mundial. Material docente. Febrero del 2006.
- [61] Mora Martínez, J. R. (1999): Gestión Clínica por Procesos; Consultado en Octubre, 2003 en: www.dinarte.es/ras/ras21.
- [62] Morcillo Ródenas, C. (2000): Gestión por Procesos en Andalucía: ¿Qué aportan?; Consultado en Octubre, 2003 en: www.samfyc.es/nueva/revista/PDF/v3n3/01.pdf.
- [63] Moreira Delgado, M. C. (2007). La gestión por procesos en las instituciones de información. Consultado en diciembre 12, 2008 en: http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol15_1_07/aci12107.htm.

- [64] Muñoz de Escalona, Francisco (2004). Autopsia del Turismo. Primera Parte: El vencimiento de la distancia. Editado por eumed.net. Accesible a texto completo en <http://www.eumet.net/cursecon/libreria>.
- [65] Muñoz Váldez, Rafael A. (2009). Procedimiento para la gestión del Proceso de Restauración en pequeños Hoteles de Tránsito, categoría tres estrellas. (Tesis en opción al Título Académico de Master en Gestión Turística, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas).
- [66] NC 126 (2001). Industria turística. Requisitos para la clasificación por categorías de los restaurantes que prestan servicio al turismo.
- [67] Negrín, E. (2007). Metodología para el perfeccionamiento de los procesos en empresas hoteleras. Consultado en Octubre 12, 2009 en <http://www.monografias.com>.
- [68] Nogueira, D (2002). Modelo Conceptual de Gestión en Empresas Cubanas. (Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad de Matanzas).
- [69] Nogueira, D., Medina, A., & Nogueira, C. (2004). Fundamentos para el Control de la Gestión Empresarial. In P. y. Educación (Ed.).
- [70] Norma Internacional ISO 9000 (2000). Sistema de gestión de calidad. Fundamentos y Vocabulario. Suiza.
- [71] Norma Internacional ISO 9000 (2005). Sistema de gestión de calidad. Fundamentos y Vocabulario. Suiza.
- [72] Parasuraman, A y otros (1993). Calidad total en la gestión de servicios, Ed. Díaz de Santos, s.a, Madrid.
- [73] Porter, Michael (1985). Estrategia Competitiva. México: Editorial Continental.
- [74] Portuondo V., Ángel Luis (1998) ¿Elaboración de estrategias o determinación de objetivos? ¿Dirigir por objetivos o estratégicamente? En: Dirección por Objetivos y Dirección Estratégica: la experiencia cubana. Ciudad de La Habana: Editado por el CCED-MES. Págs. 45-51
- [75] Rodríguez M., Orlando (2006): "Mejoramiento del proceso de Comunicación Interna y las Operaciones en el Complejo Hotelero Kawama"; Tesis

presentada en opción al grado de Master en Ciencias de la Comunicación; Facultad de Comunicación Social, Universidad de La Habana. Cuba.

- [76] Romero, M (2004). Administración de los Procesos. México: AIPET.
- [77] Ronda Pupo, Guillermo A. y Marcane Laserra, José A. (2002) La efectividad de la ejecución de la Dirección Estratégica. Las leyes que la garantizan. Consultado en Octubre 12, 2009 en: www.tablero-decomando.com/ampro
- [78] Senlle, Andrés (1993). Calidad total en los servicios y en la administración pública, Ed. Gestión 2000, s.a, Barcelona.
- [79] Sosa Martínez, L. (2005): “Establecimiento de indicadores de gestión de la metodología de gestión por procesos: Hotel Arenas Doradas”; Trabajo de diploma de la UMCC.
- [80] Soto Juliá, T. (2003): “*Benchmarking*, Diagramas y Diccionario de actividades del proceso de A + B para hoteles todo incluido”; Trabajo de diploma de la UMCC.
- [81] Stoner, James A. F; Freeman, Reward y Gilbert, David r Jr. (1996) Administración 6ta edición. México: Editorial Pearson Educación. 540 p
- [82] Tejedor, F. & Carmona, M, A. (2002). “Guía para una Gestión basada en procesos”. Instituto Andaluz de Tecnología. España.
- [83] Tena, J. (2000). El entorno de la empresa. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- [84] Ulacia, Z. / Peña, E. (2006): La dirección por Procesos y el mejoramiento de la empresa”. Trabajo para el Taller de la Especialidad en Doctorado. CETUR.
- [85] Visión CIDTUR (2007) Estadística hotelera. Revista especializada. Panorama hotelero. Centro de Información y documentación turística, EAEHT Nro 1 marzo 2007.
- [86] Zaratiegui, J. R. (1999). La gestión por procesos: Su papel e importancia en la empresa, en Economía Industrial; Vol. VI, No. 330; España.

Anexos

Anexo 1: Diferentes clasificaciones de restauración**Cuadro 1.** Clasificaciones a la industria de la restauración

Clasificación según: Gestión de A+B en la Restauración (2004)	
●	Restauración de prestigio: supone notoriedad y consideración social.
●	Restauración de estatus: sitios visitados por grandes personalidades políticas, intelectuales y prestigiosas figuras de todas las esferas de la vida social.
●	Restauración de edad: sitios visitados por un segmento de mercado determinado, jóvenes, gente madura o de la tercera edad y pueden desarrollarse tertulias o cualquier otro intercambio entre ellos.
●	Restauración gourmand: entidades donde el cliente va a saciar su apetito, la cantidad y calidad es el sello de distinción.
●	Restauración gourmet: restaurantes que poseen prestigio y calidad en la oferta de sus platos, es decir una buena cocina, es visitado por personas conocedoras.
●	Restauración funcional: presta el servicio a un número de clientes para satisfacer una necesidad fisiológica, es decir obreros, profesionales, etc., y funciona como un restaurante obrero.
●	Restauración cautiva: es donde obligatoriamente acudimos a comer, como escuelas, hospitales, entre otros.
●	Restauración informal: establecimientos sencillos, funcionales donde se brindan alimentos y que se ponen muy de moda, entre ellos pizzerías, mesones, cafeterías, etc.
●	Restauración de precios: los clientes deben saber lo que van a pagar, se sabe de antemano los precios, como por ejemplo restaurante de comida rápida, familiares, cafeterías, entre otros.

Fuente: Tomado de Gestión de A+B en la Restauración (2004)

Anexo 1 (Continuación)

Cuadro 2. Clasificaciones de restaurante como instalación representativa de la restauración

Clasificación según: Norma Cubana 126: 2001
Restaurante Buffet: Aquel que ofrece al cliente la posibilidad de componer su propia comida, dentro de una variedad de platos que se le presentan, ofreciéndole mayor rapidez en el servicio. Tiene características especiales, se considera informal y por su versatilidad, organización y modalidad pueden ser muy variadas las formas en que se presenta. Restaurante Internacional: Aquel en cuya carta se ofrecen variedades de platos internacionales y cuyo ambiente es elegante, sobrio, íntimo y agradable, lo cual permitirá pasar al cliente el tiempo necesario que requiere este tipo de servicio y menú. En algunos casos la carta cuenta con una sección de especialidades del Chef, de la casa o de la región, o lo autóctono. El tipo de servicio que se adopta dependerá de la capacidad y la disponibilidad del personal de servicio, ya que este tipo de restaurante no pone limitaciones al utilizar indistintamente cualquier tipo de servicio. Requiere un personal altamente calificado. Restaurante Especializado: Aquel cuya carta se basa fundamentalmente en una especialidad, que puede ser cocina cubana, pescados y mariscos, cocina china, italiana, entre otras. Este tipo de restaurante tiene una segunda variante, ya que en función de la especialidad el servicio podrá ser menos formal, por ejemplo: pizzas. El ambiente deberá ir de acuerdo con la especialidad del restaurante y puede crear una imagen propia; esta ambientación podrá ser de acuerdo con la especialidad. Restaurante Temático: Aquel cuya validez del concepto general de diseño lo caracteriza y lo distingue para reforzar el tipo de producto que ofrece referido a un tema específico como puede ser: arte, deporte, un país, una región, una época. El servicio se brindará en función del ambiente y la carta, ya que estos elementos determinarán en cierta forma el modo del servicio. La carta deberá estar en función de la propia imagen, sugestiva, coherente al lugar que se desea mostrar. Restaurante de Lujo o Gourmet: Aquel que se caracteriza por establecer un balance entre la excelencia en la calidad de los servicios, la oferta de alimentos y bebidas y el confort. Prevalece en ellos la personalización del servicio, una decoración exuberante, la estilización de sus platos y/o la combinación de sabores y colores poco usuales y exclusivos. Todo lo cual requiere que el personal esté altamente calificado y constantemente actualizado.

Fuente: Tomado de la Norma Cubana 126: 2001

Anexo 2: Procesos en la producción de alimentos y la prestación del servicio

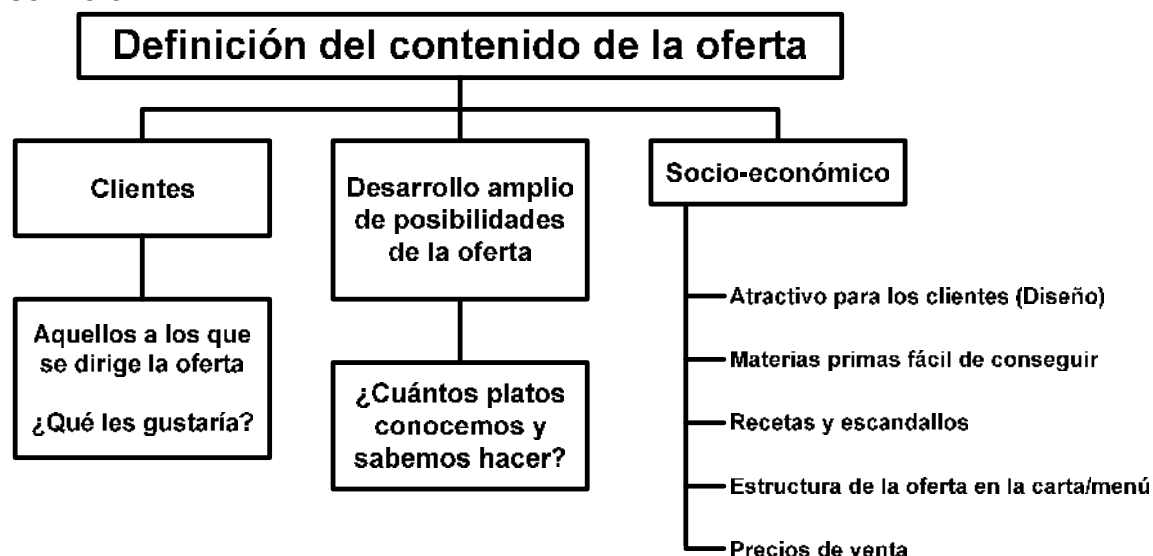


Figura 1. Definición del contenido de la oferta.

Fuente: Tomado de Gallego (2002)

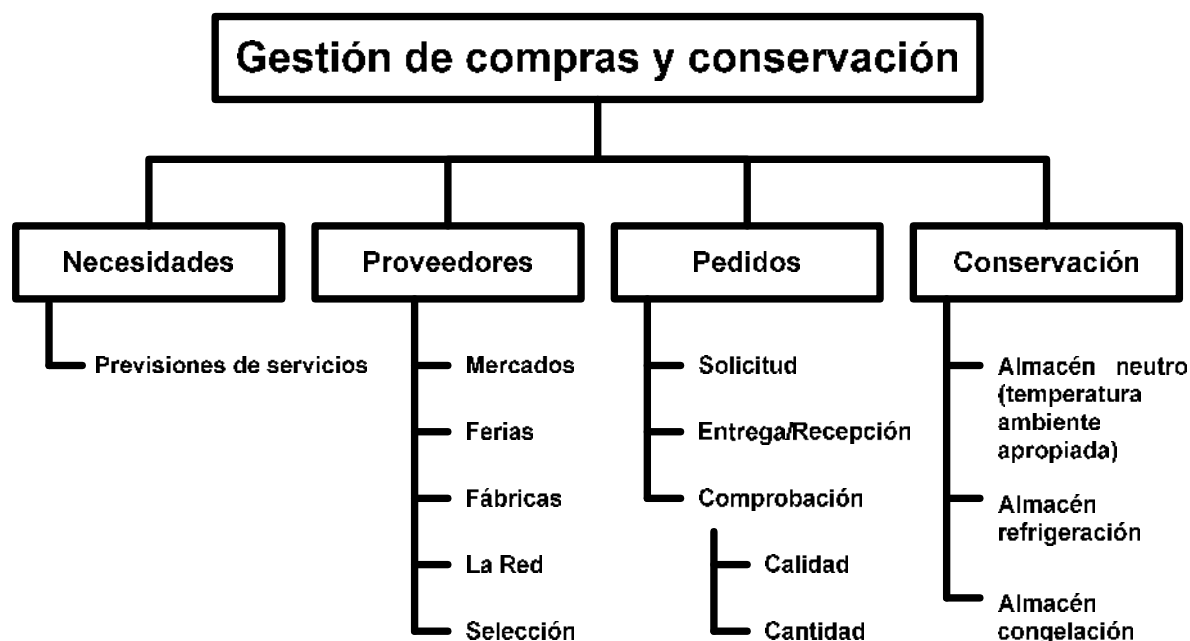


Figura 2. Gestión de compras y conservación

Fuente: Tomado de Gallego (2002)

Anexo 2: (continuación)



Figura 3. Planificación de la producción

Fuente: Tomado de Gallego (2002)



Figura 4. Preelaboraciones

Fuente: Tomado de Gallego (2002)

Anexo 2: (continuación)

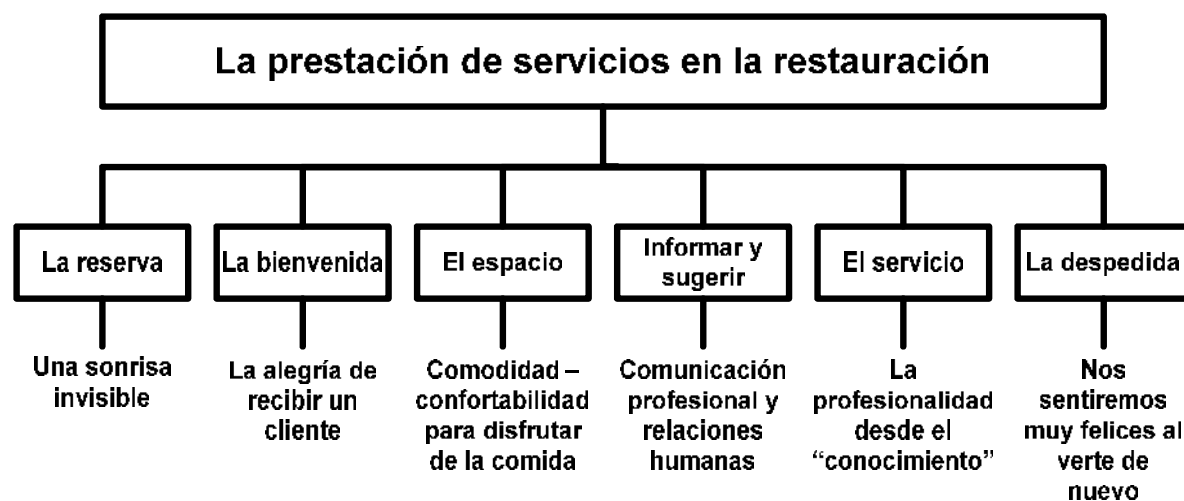


Figura 5. Prestación de servicio en la restauración

Fuente: Tomado de Gallego (2002)

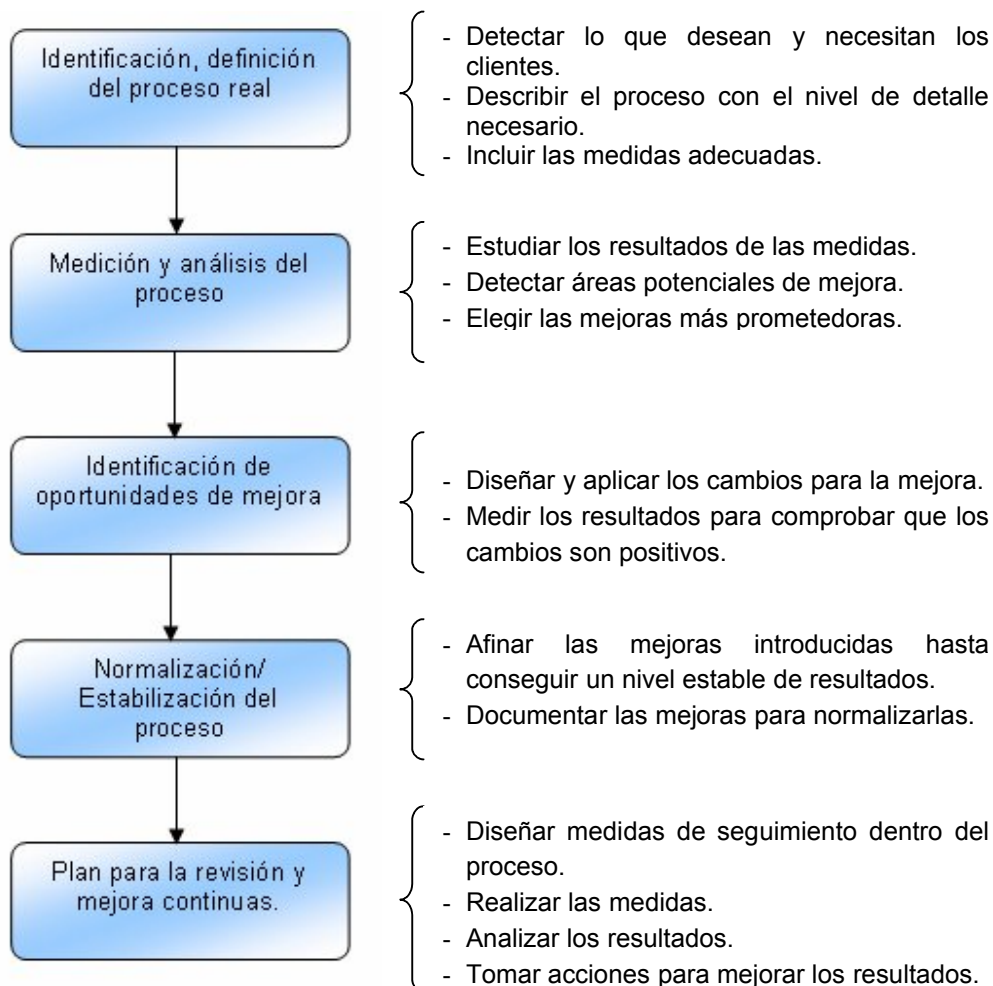
Anexo 3: Etapas a seguir en el área de restauración de una entidad hotelera en la realización de la gestión por proceso

- **Identificar la satisfacción** que el cliente busca y que la entidad puede satisfacer. Definir la satisfacción parcial que hay que ofrecer al cliente como valor añadido en cada proceso operativo y medirla para saber cuál ha de ser la aportación a la satisfacción integral.
- **Conocer** la situación actual de la entidad y las limitaciones que frenan la calidad y qué percepción tienen de ella los clientes.
- **Revisar** los procesos internos y relacionarlos con los factores de éxito y las ventajas competitivas; compararlos con los factores de éxito y las ventajas competitivas del líder del sector y de los líderes de otros sectores, tanto de servicios como industriales y de gran consumo. Seleccionar los procesos claves en los que puede introducirse más valor añadido de satisfacción que, además, sea percibido por el cliente.
- **Estructurar** la gestión en una serie de procesos operativos bien definidos, de acuerdo siempre con los estructurales y contando siempre con los de soporte que tiene establecido cada entidad. Para ello se delimitará claramente el itinerario de cada proceso operativo, el nexo de unión con el siguiente y el traslado al nuevo.
- **Elegir** las tecnologías que se necesitan, el mobiliario, el sistema, la organización y ordenarlas convenientemente.
- **Elegir** entre los distintos departamentos a los miembros del equipo capaces de desarrollar adecuadamente tanto la preparación como el contacto con el cliente, asignarles claramente la función que deben desarrollar, actitud ante el acto y el itinerario y el tiempo requerido, y prepararlos también para los casos excepcionales. Establecer las responsabilidades de cada uno de los miembros del equipo en la toma de decisiones que, forzosamente, se produce cerca del puesto y del momento de la prestación.
- **Mantener** la mejora constante sobre la base de la supervisión y el control de cada proceso y de todo el conjunto, de acuerdo con la percepción de la calidad por parte de los clientes.

Fuente: Martínez, 2007b

Anexo 4: Procedimientos para realizar la gestión por proceso

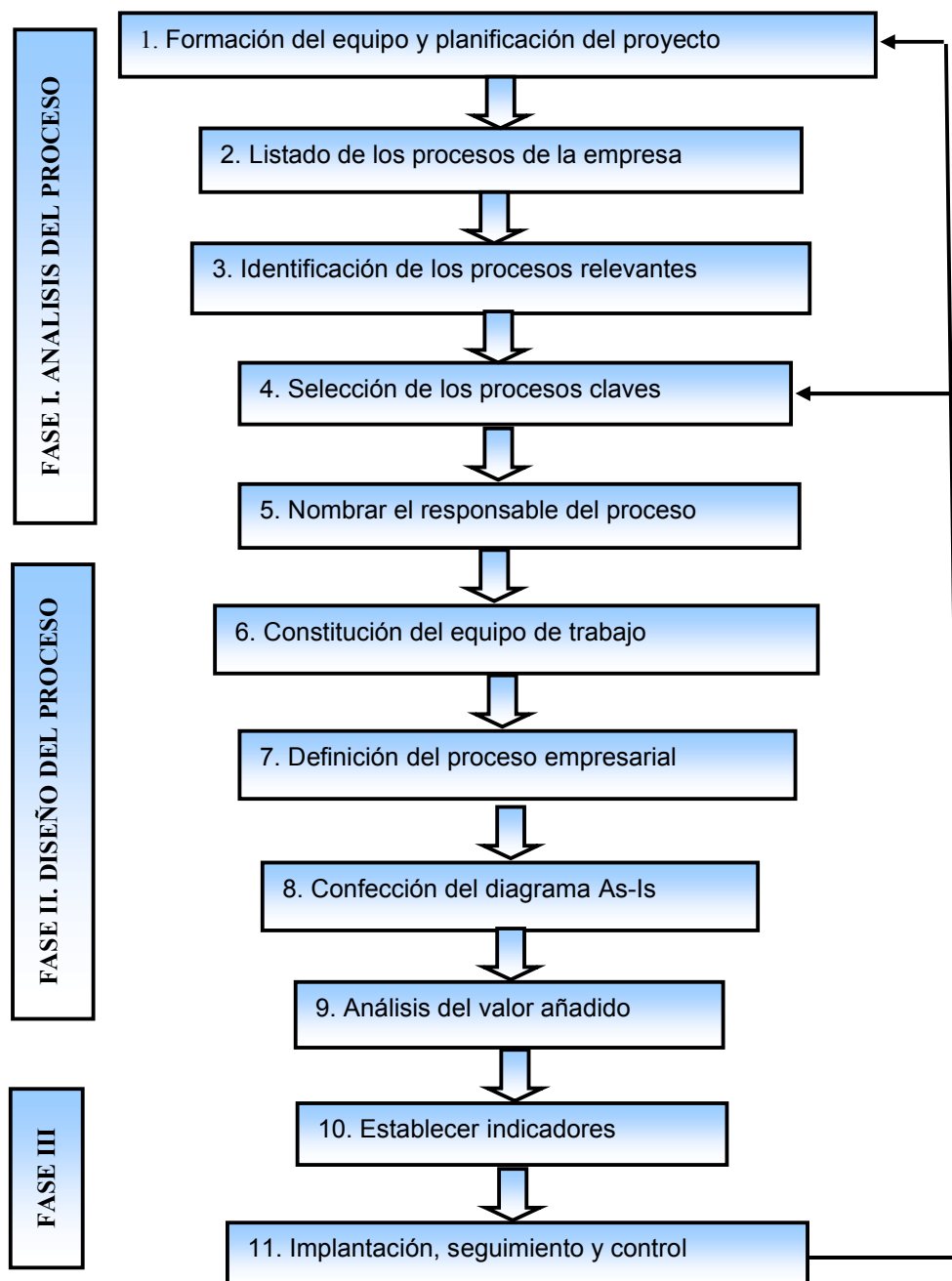
Método Sistemático de la Mejora y la Reingeniería



Fuente: Zaratiegui, 1999

Anexo 4 (Continuación)

Procedimiento para la Gestión por Procesos



Fuente: Nogueira, 2002

Anexo 4 (Continuación)

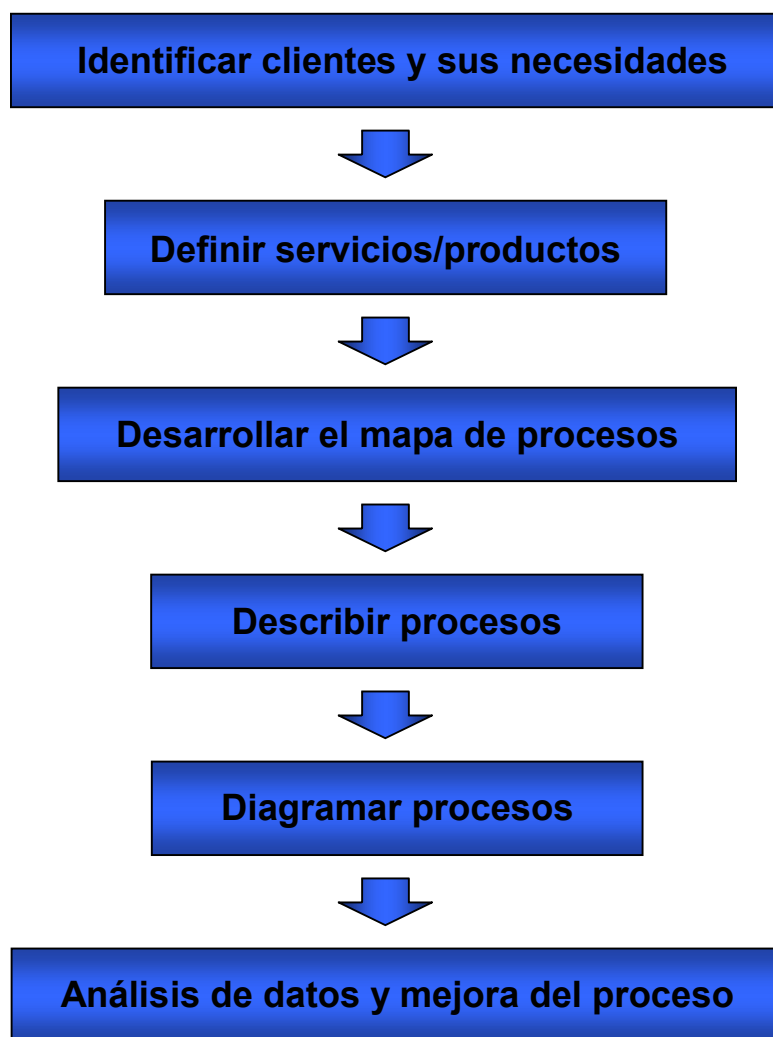
Metodología para el perfeccionamiento de los procesos en empresas hoteleras

1. Análisis externo e interno.
2. Diagnóstico general de los procesos.
 - a) Identificación de los procesos.
3. Priorización de los procesos.
4. Selección de los procesos.
5. Delimitación del proceso seleccionado y los subprocesos que lo integran.
6. Identificación de los objetivos.
7. Selección y formación del equipo de análisis de procesos.
 - a). Formar un equipo de trabajo interdisciplinario que tenga las siguientes características:
 - Estar formados entre 7 y 15 personas. (Se recomiendan 9)
 - Garantizar la diversidad de conocimientos de los miembros del equipo.
 - Alguno de los miembros tiene que ser experto en sistemas de gestión.
 - Contar con la presencia de algún experto externo.
 - Nombrar un miembro de la Dirección como Coordinador del equipo de trabajo.
 - b). Establecer una planificación para las reuniones teniendo en cuenta:
 - Objetivo de las mismas.
 - Establecer hitos intermedios para evaluar grado de avance del trabajo.
 - Programar las reuniones en el tiempo.
 - Utilizar un planificador de proyectos.
 - Establecer descargos periódicos con la dirección.
 - Levantar actas con los compromisos adquiridos.
8. Definir factores claves a medir (indicadores).
9. Medir el desempeño del proceso.
10. Evaluar y seleccionar alternativas de mejora.
11. Establecer el plan de mejoras.
12. Ejecutar el plan de mejoras.
13. Supervisar y evaluar los resultados.

Fuente: Negrín, 2007

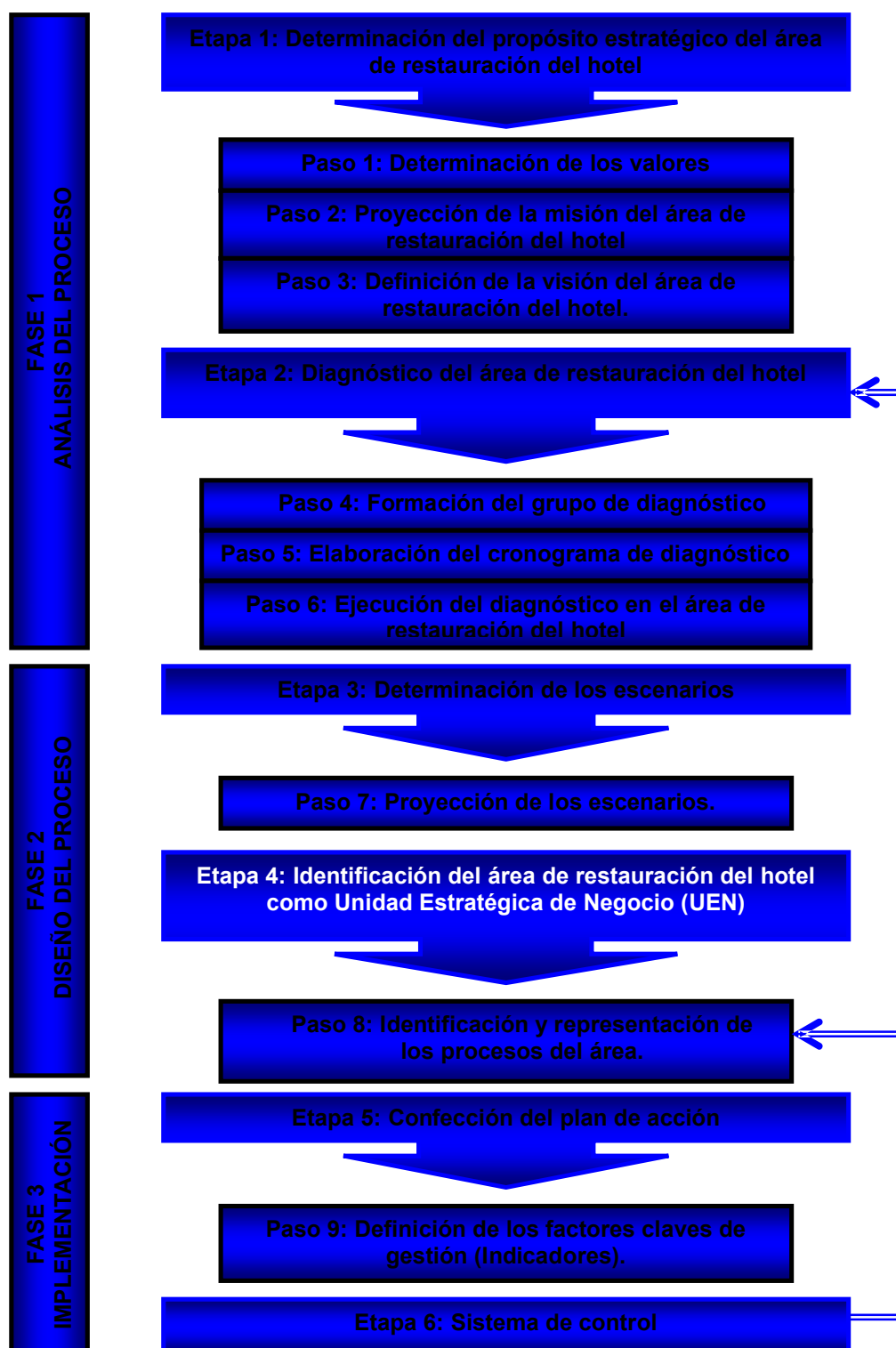
Anexo 4 (Continuación)

Pasos para la Gestión por procesos



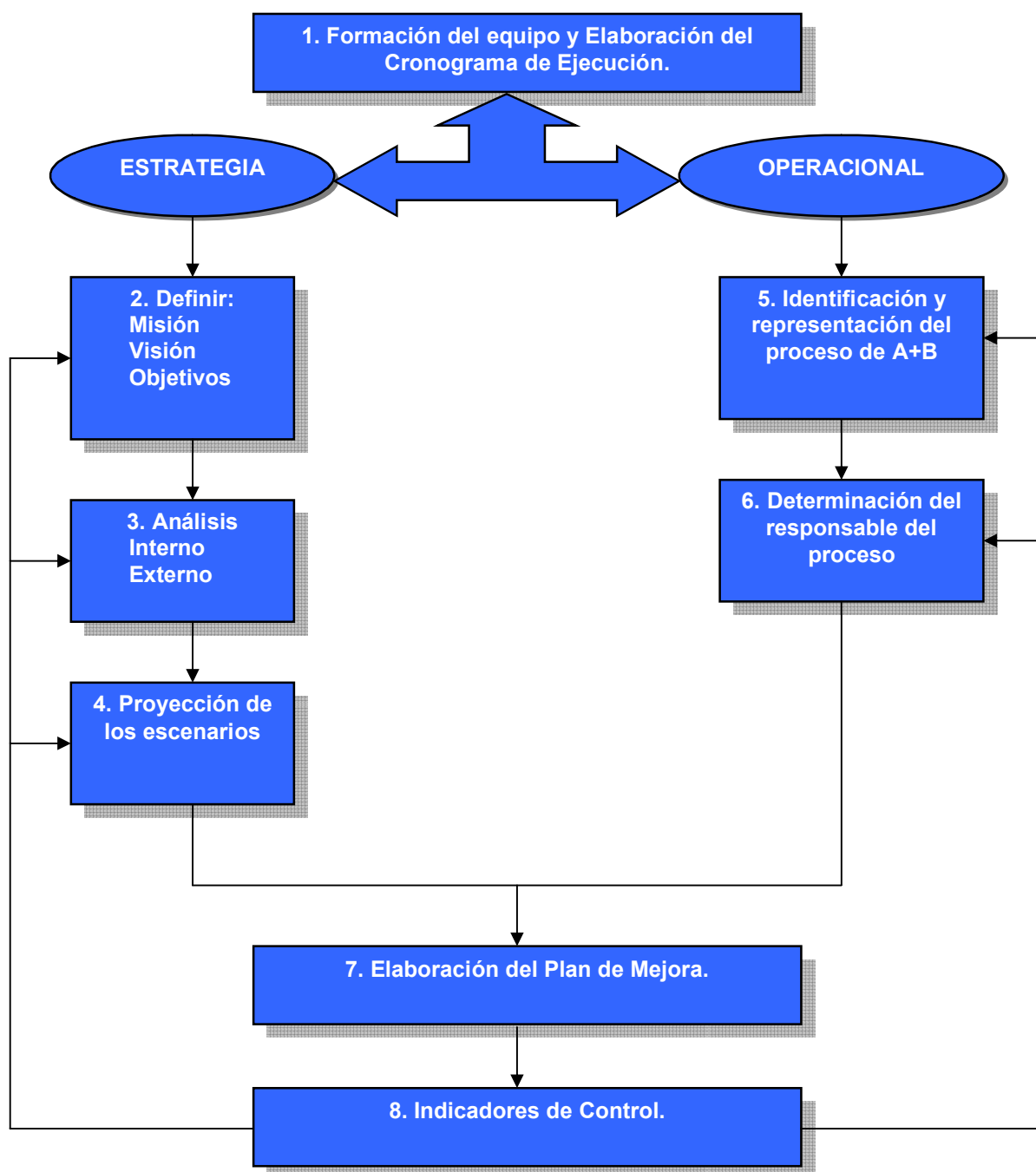
Fuente: Blaya, 2006

Anexo 4 (Continuación)



Fuente: Muñoz, 2009

Anexo 5 Procedimiento para la gestión del proceso de alimentos y bebidas en medianos hoteles de ciudad categoría dos estrellas.



Fuente: Elaborado por la autora.

Anexo 6: Procedimiento a seguir en la aplicación de la matriz DAFO.

Para **aplicar la Matriz DAFO**, lo primero es identificar los problemas (Amenazas y Debilidades) así como las Fortalezas y Oportunidades, como muestra la **figura 6**.

(Martínez, 2001)

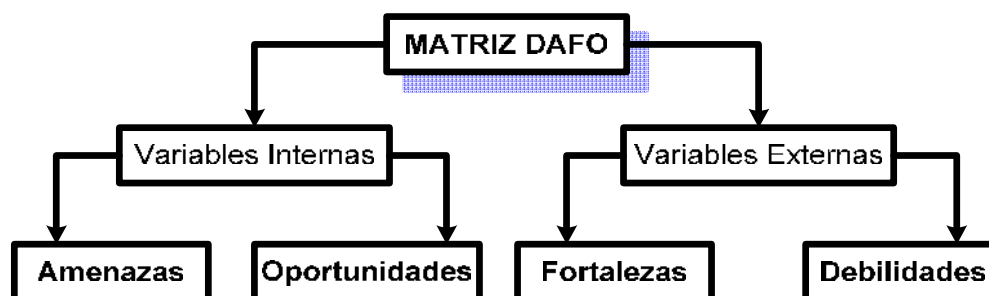


Figura 6. Ubicación de las variables internas y externas de la DAFO.

Fuente: Martínez (2001)

Una vez que se tiene el listado de los cuatro grandes rubros de la Matriz D.A.F.O., se ponderan en una escala catalogándolas en valores como sigue:

- **Escala 5 puntos.** (Grupo V); Factores “**vitales**”, estos constituyen el 20% del total de factores de cada uno de los rubros (D.A.F.O.).
- **Escala 4 puntos.** (Grupo IV); Factores “**muy importantes**”.
- **Escala 3 puntos.** (Grupo III); Factores “**importantes**”.
- **Escala 2 puntos.** (Grupo II); Factores “**significativos**”.
- **Escala 1 puntos.** (Grupo I); Factores “**poco significativos**”.

Para poder realizar la matriz resultante se define un eje de abscisas “**x**”, donde se presentan las **variables externas**; **Amenazas, con signo negativo**; entendiéndose por tal a toda fuerza del entorno, que reduce la efectividad del área, o incrementa los riesgos de fracaso, o reduce la rentabilidad o los ingresos esperados.

Sobre el mismo eje “**x**”; pero con **signo positivo**, se representan las **Oportunidades**, es decir, todo aquello que propicie ventajas para la organización o represente posibilidades de mejorar la calidad, la rentabilidad u obtener ingresos superiores.

Por otra parte, el eje de las ordenadas “**y**” representa a las **variables internas**; **Fortalezas con signo positivo y Debilidades con signo negativo**. Las **Fortalezas** son capacidades, recursos, posiciones alcanzadas, en definitiva, aquellas ventajas competitivas **internas** que permiten acometer y explotar **Oportunidades** y erradicar o minimizar debilidades.

Anexo 6 (Continuación)

Por otro lado las **Debilidades**, son limitaciones objetivas o subjetivas de orden **interno** que reducen el desarrollo exitoso de una estrategia para el área, son puntos débiles a erradicar o minimizar, desventajas.

El próximo paso es calcular la resultante por ejes y se encuentran dos valores; uno sobre el eje de las “x” y otro sobre el eje de las “y” que permite saber cuál es la tendencia del área, en otras palabras, clasificará el negocio como; **Negocio Perro**, **Vaca**, **Incógnita** o **Estrella**, las que aparecen en la **figura 7** según la localización en un cuadrante, luego se estudian todos los factores que brindan una visión integral.

Para lo cual se utiliza la expresión 1:

$$Fr = \sum_{i=1}^5 Gi \times Gf \quad [1]$$

Donde:

Fr = factor resultante (D.A.F.O.);

Gi = grupos de la matriz (I, II, III, IV, V)

Cf = cantidad de factores por grupos.

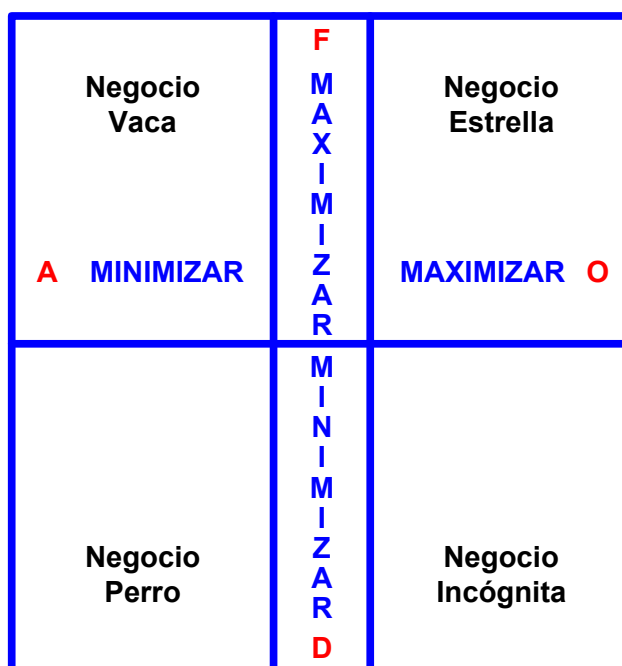


Figura 7. Clasificación de los negocios en sus respectivos cuadrantes.

Fuente: Martínez (2001)

Anexo 6 (Continuación)

Estrategias a seguir a partir de la posición de la empresa en el entorno.

Matriz DAFO como patrón de análisis para generar estrategias.

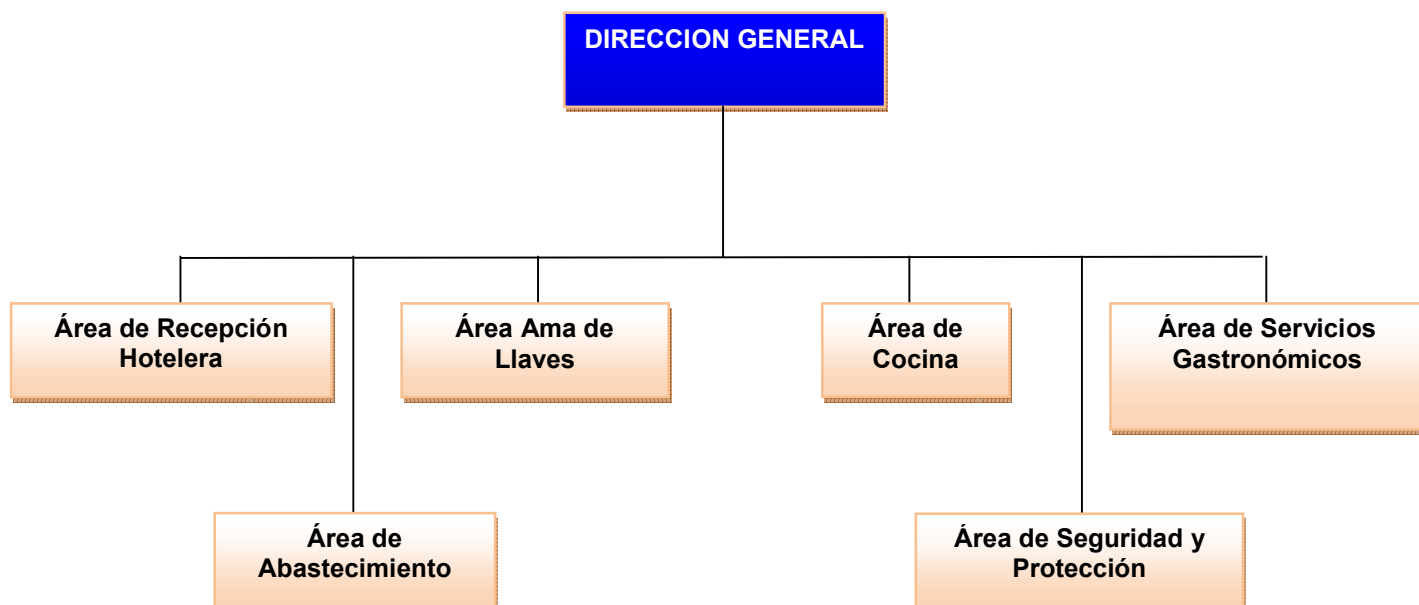
		Análisis del entorno	
		Oportunidades	Amenazas
Análisis interno	Fortalezas	FO ÉXITO En qué medida las fortalezas permiten aprovechar las oportunidades	FA ILUSIÓN En qué medida las fortalezas permiten atenuar las amenazas
	Debilidades	DO DESGASTE En qué medida las debilidades nos hacen desaprovechar las oportunidades	DA VULNERABLE En qué medida las debilidades nos hacen más vulnerables a las amenazas

Fuente: Díaz y Ramírez (2007)

Estrategia	Características
Negocios Perros (Estrategia: Mini-Mini)	Consiste en minimizar las Debilidades, para de este modo ganar en Fortaleza y resistir las Amenazas, aprovechando las Oportunidades. Los negocios en esta posición se hallan en situación crítica pues las utilidades no son suficientes para lograr un nivel adecuado de solvencia que les permita mantener su existencia en el tiempo. Puede ser característico de negocios cuyo ciclo de vida está declinando por recrudescimiento de la competencia o problemas de dirección.
Negocios Vaca (Estrategia Maxi-Mini)	Esta estrategia se corresponde con empresas modernas que no han llegado aún a la declinación; pero que necesitan reactivar su ciclo, el entorno para ellas se muestra amenazador, sus utilidades las debe emplear en fomentar nuevos productos y aumentar el aprovechamiento de las Oportunidades que se presenten.
Negocios Incógnitos (Estrategia Mini-Maxi)	Consiste en minimizar las Debilidades y maximizar las Oportunidades de la Organización. En muchos casos se corresponde con nuevas empresas, por lo que requieren recursos para su crecimiento.
Negocios Estrella (Estrategia Maxi-Maxi)	Esta estrategia corresponde a la posición deseada por todas las empresas, donde se aprovechan o deben aprovecharse las Fortalezas de la Organización y las Oportunidades que le brinda el entorno.

Fuente: Martínez (2001)

Anexo 7 Estructura Organizativa de Dirección Hotel ISLZAUL Santa Clara Libre.



Anexo 8: Guía de entrevista.

Guía de Entrevista (Para Empleados)

Fecha: _____ Hora: _____ Lugar: _____

Área: _____ Edad: _____ Sexo: M __, F __

Ocupación: _____ Experiencia en el Cargo: _____

Objetivo de la entrevista: Analizar los problemas internos del área de restauración del hotel, a partir de las fortalezas y debilidades de cada una de sus áreas.

Interrogantes:

A su juicio, ¿cuáles son aquellas limitaciones, desventajas o puntos débiles que existen en su área de trabajo?

¿En qué medida influye la dirección del área en que existen estas limitaciones?

¿Qué fortalezas, ventajas, presenta esta área que permiten erradicar o minimizar esas debilidades o limitaciones?

¿Cómo usted desearía que funcionara su área?

¿Qué soluciones pudiera sugerir?

A su juicio, ¿qué aspiraciones de mejora debería tener el área de restauración para el logro de un mejor funcionamiento?

¿Cómo podría influir la dirección del área en la implementación de estas mejoras?

¿Cómo podría influir usted, con su trabajo, en el logro de esas aspiraciones de mejoras?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 8 (Continuación)

Guía de Entrevista (Para Mandos Intermedios)

Fecha: _____ Hora: _____ Lugar: _____

Área: _____ Edad: _____ Sexo: M __, F __

Ocupación: _____ Experiencia en el Cargo: _____

Objetivo de la entrevista: Analizar los problemas internos del área de restauración del hotel a partir de las fortalezas y debilidades de cada una de sus áreas.

Interrogantes:

¿Cuáles constituyen las principales misiones de su área de trabajo?

A su juicio, ¿cuáles son aquellas limitaciones, desventajas o puntos débiles que existen en su área de trabajo?

¿Pudiera usted delimitar donde radican las principales dificultades a partir del trabajo de los empleados y directivos que influyen en la existencia de estas debilidades o limitaciones?

¿Qué fortalezas, ventajas presenta esta área que permiten erradicar o minimizar esas debilidades?

A partir de esas fortalezas, ¿cómo usted pudiera influir de manera positiva como un intermedio entre los empleados y la dirección del área de restauración del hotel?

¿Cómo desearía que funcionara su área?

¿Qué soluciones pudiera sugerir?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 8 (Continuación)

Guía de Entrevista (Para Jefes de Departamento)

Fecha: _____ Hora: _____ Lugar: _____

Área: _____ Edad: _____ Sexo: M __, F __

Ocupación: _____ Experiencia en el Cargo: _____

Objetivo de la entrevista: Analizar los problemas externos e internos del área de restauración del hotel a partir de las fortalezas y debilidades de cada una de sus áreas.

Interrogantes:

¿Cuáles son las principales funciones, misiones de esta área?

A su juicio, ¿cuáles son aquellas limitaciones, desventajas, puntos débiles de esta área?

¿En qué grado estas debilidades, limitan el buen funcionamiento del área de restauración?

A su juicio, ¿cuáles son aquellas amenazas que ofrece el entorno al área de restauración, que impide su óptimo funcionamiento?

¿Qué fortalezas, ventajas, presenta su área que permiten erradicar o minimizar esas debilidades o amenazas del entorno?

¿Cómo usted desearía que funcionara su área?

¿Qué soluciones pudiera sugerir?

A su juicio, ¿qué oportunidades de mejora le ofrece el entorno al área de restauración del hotel?

¿Cómo desearía que funcionara su área?

¿Qué soluciones pudiera sugerir?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Fuente: Muñoz (2009)

Anexo 9: Resultado de la aplicación de la matriz DAFO

En la ponderación de las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, se utilizaron entrevistas, tormenta de ideas y trabajo en grupo utilizando la metodología Delphi, para llegar a los siguientes resultados.

Análisis Interno.

Ponderación (1-5)	1	2	3	4	5	6
Debilidades	2	5	5	5	3	2
Fortalezas	5	4	5	5		

Sustituyendo en la expresión 4 se tiene:

$$\text{Debilidades Fr (D)} = (5 * 3) + (4 * 0) + (3 * 1) + (2 * 2) = 22$$

$$\text{Fortalezas Fr (F)} = (5 * 3) + (4 * 1) = 19$$

$$\text{Resultante por eje} = \text{Fr (D)} - \text{Fr (F)} = 22 - 19 = 3$$

Resultante por eje = 3

Análisis Externo.

Ponderación (1-5)	1	2	3	4	5
Amenazas	3	5	2	5	5
Oportunidades	5	3	5		

Sustituyendo en la expresión 4 se tiene:

$$\text{Amenazas Fr (A)} = (5 * 3) + (3 * 1) + (2 * 1) = 20$$

$$\text{Oportunidades Fr (O)} = (5 * 2) + (3 * 1) = 13$$

$$\text{Resultante por eje} = \text{Fr (O)} - \text{Fr (A)} = 13 - 20 = -7$$

Resultante por eje = -7

Luego de obtener la resultante por los ejes X e Y se realizará la ubicación de estos valores para obtener finalmente en qué cuadrante se encuentra ubicada el área de alimentos y bebidas del hotel.

Anexo 10: Descripción de los escenarios

Escenario Favorable:

- Reducción del recrudecimiento de la política de EE.UU. hacia Cuba (Bloqueo), beneficiando los arribos de la Comunidad Cubana en el exterior y flexibilizándose la prohibición de los viajes de los ciudadanos norteamericanos a nuestro país.
- Cuba mantiene su posición entre los primeros tres lugares del reducido grupo de países del Caribe Insular que reciben más de 2 000 000 de visitantes extranjeros por año.
- Estabilidad y desarrollo de los recursos humanos en cuanto a profesionalidad, calidad humana y experiencia en la actividad.
- Se desarrolla el turismo en todo el año, condicionado por un clima favorable.
- Se aprovechan los valores culturales e históricos de la región, organizándose centros culturales, deportivos y comerciales de gran interés para el intercambio entre pobladores y turistas.
- Se consolida la alianza con el sistema de administración extranjera propiciándose la colaboración con especialistas extranjeros y cubanos en la actividad turística.
- Demoras en los procesos constructivos de infraestructura hotelera en el centro de la ciudad (Hoteles Central y América).

Anexo 10 (Continuación)

Escenario Actual:

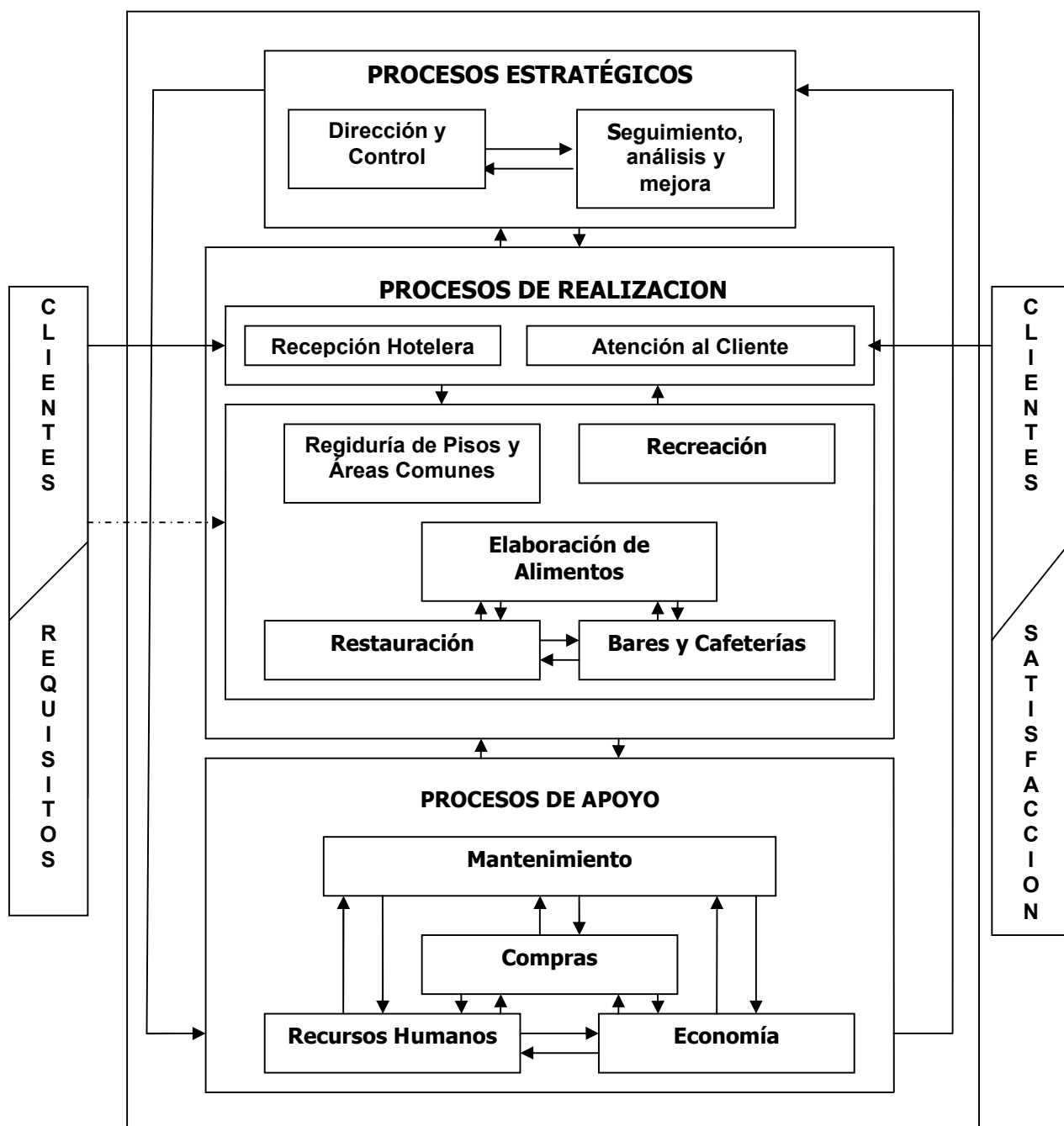
- Reducción del recrudecimiento de la política de EE.UU. hacia Cuba (Bloqueo), beneficiando los arribos de la Comunidad Cubana en el exterior y flexibilizándose la prohibición de los viajes de los ciudadanos norteamericanos a nuestro país.
- Se mantiene la competencia de Cuba con los países caribeños que ocupan el primer lugar en cuanto a la recepción de turistas por año.
- Se mantiene la competencia de polos turísticos con alto desarrollo dentro de la provincia.
- Recursos humanos formados profesionalmente y con alta calidad humana, aunque su experiencia en la actividad turística es escasa.
- Turismo enmarcado en temporadas altas y bajas.
- Escaso desarrollo de la cultura turística en el territorio.
- Alianza con un sistema de administración extranjera posicionado en el mercado turístico internacional.

Escenario Menos Favorable:

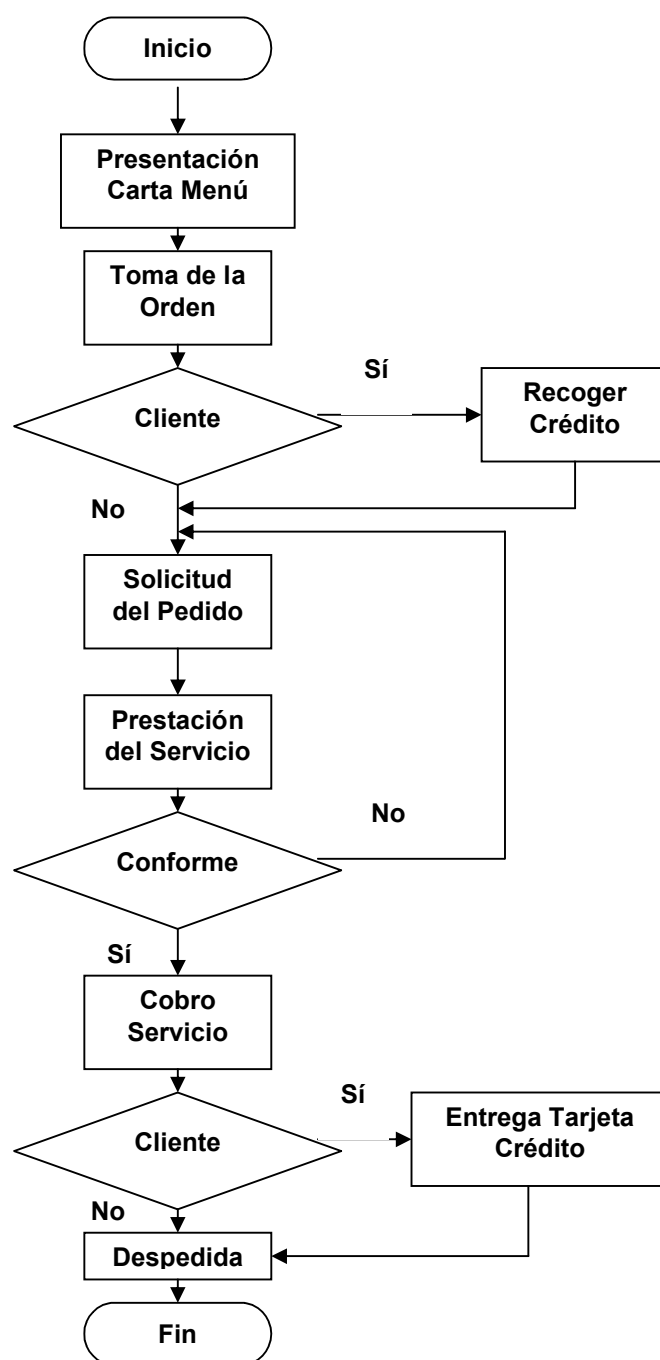
- Se mantiene la competencia de Cuba con los países caribeños que ocupan el primer lugar en cuanto a la recepción de turistas por año.
- Se intensifica la competencia de polos turísticos dentro del país.
- Decrecimiento de los recursos humanos calificados como consecuencia de la fluctuación hacia otros polos de desarrollo turístico.
- Se mantiene un turismo enmarcado en temporadas altas y bajas.
- No se explota el desarrollo de los valores culturales e históricos de la región.

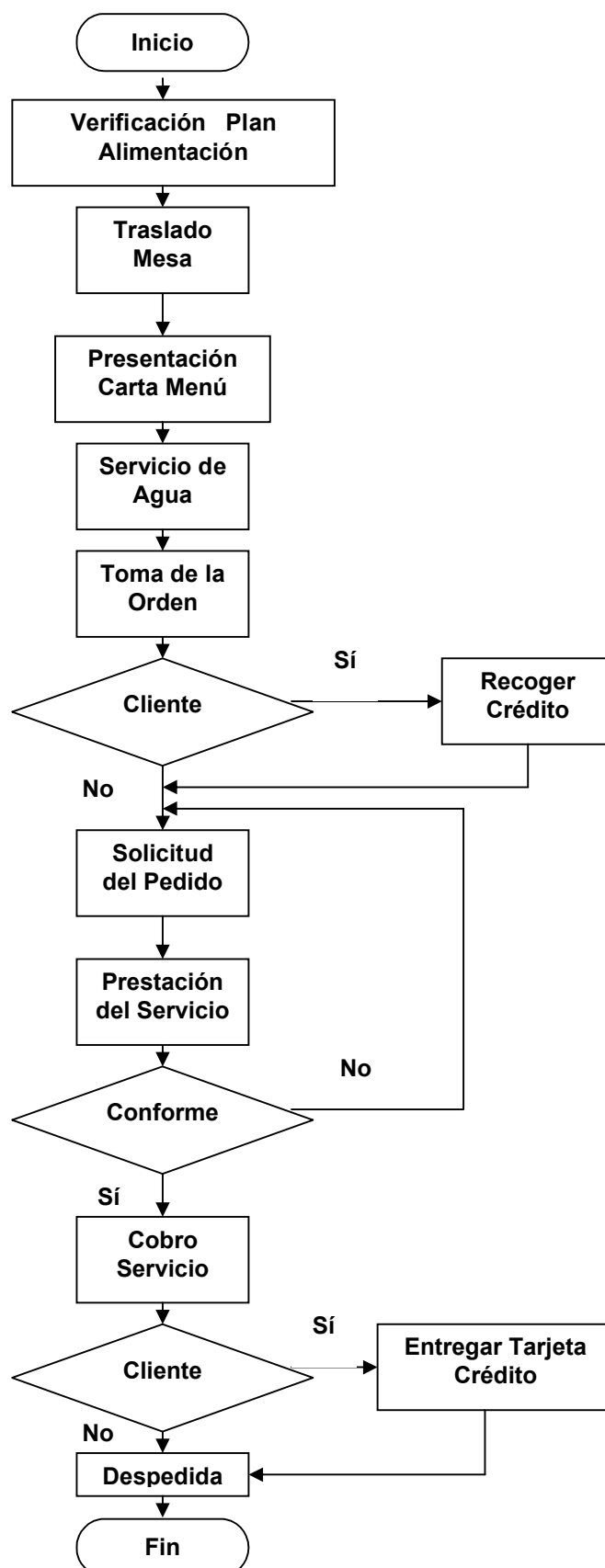
Fuente: Elaborado por la autora, aplicando la técnica de grupos nominales

Anexo 11 Mapa de Procesos Hotel ISLAZUL Santa Clara Libre

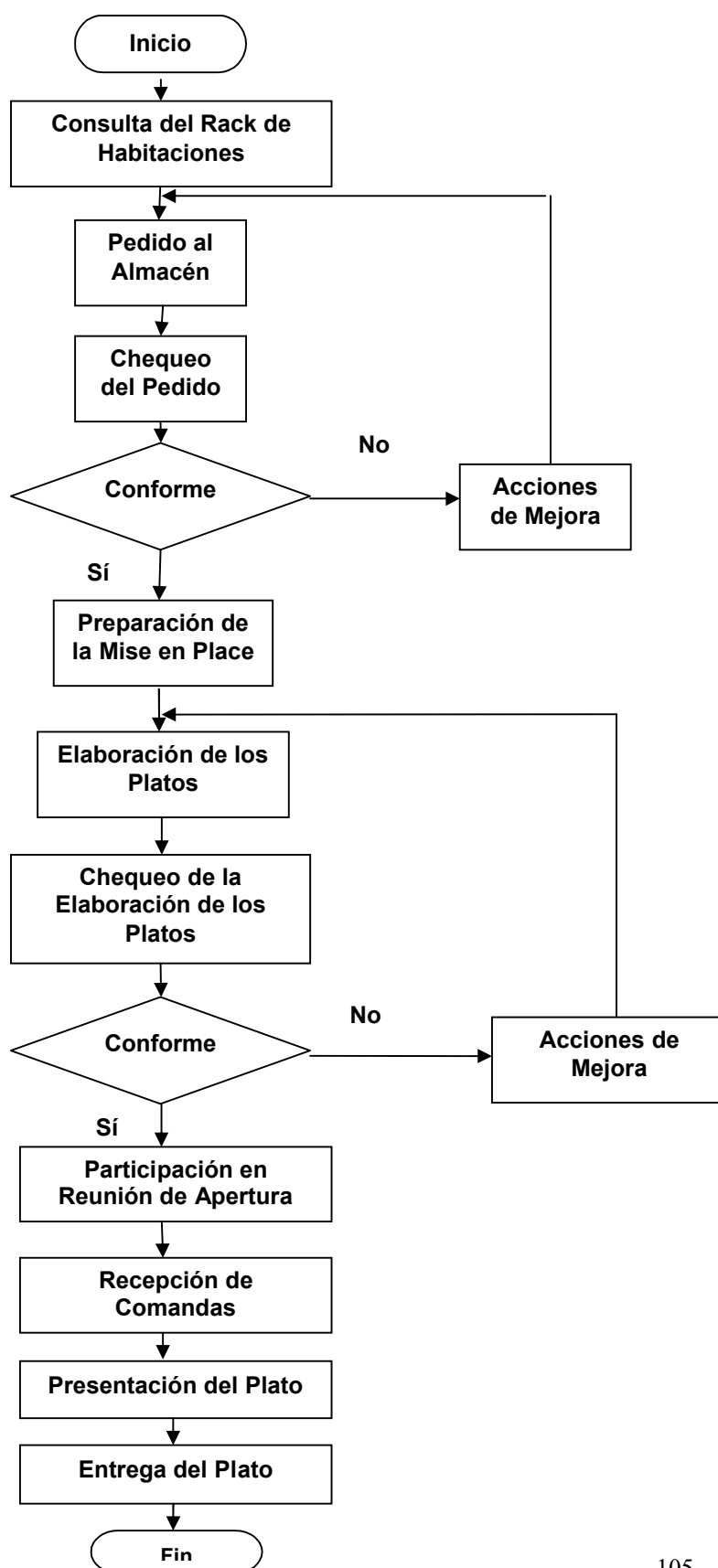


Anexo 12 Representación del Proceso de Bares y Cafeterías



Anexo 13 Representación del Proceso de Restauración.

Anexo 14 Representación del Proceso de Elaboración de Alimentos.



Anexo 15 Plan de Mejora

No	No Conformidad	Acción o Estrategia	Respons.	Ejecuta	Fecha Cump.
COMERCIALIZACION Y CALIDAD					
1	Competencia de los hostales y paladares con mejores precios y atención personalizada	Diseñar y promocionar el producto gastronómico que ofrece el hotel en sus diferentes puntos de ventas.	Director	Maitre y Admor Serv. Gast.	1er Semestre 2011
		Concretar la oferta de un producto turístico relacionado con la historia y los valores culturales de la ciudad en los que se encuentra insertado el Hotel.	Director	Maitre, Admor Serv. Gast y J' Recep.	2do Semestre 2011
		Crear sueltos, catálogos, guías, videos o mapas donde se pueda comercializar la oferta gastronómica de la entidad.	Director	Maitre y Admor Serv. Gast.	2do Semestre 2011
		Mantener el control sobre el cumplimiento de las fichas técnicas y la calidad de presentación y elaboración de los platos.	J' Cocina	Cocineros	Anual
		Avalar la calidad de los procesos que conforman el área de alimentos y bebidas	Director	Maitre, Admor Serv. Gast y J' Cocina	2012
		Disminuir en un 5% las no conformidades de los clientes.	Director	Maitre, Admor Serv. Gast y J' Cocina	Anual
2	Limitada vida nocturna y otras opciones recreativas	Realizar todas las noches actividades nocturnas incluyendo el Sábado con espectáculo	Director	Admor Serv. Gast.	A partir de Junio/11
		Realizar actividades coordinadas con la escuela de medicina, la universidad y otros centros.	Maitre	Admor Serv Gast	A partir de Marzo 2011
		Incentivar la ejecución de bodas, cumpleaños, graduaciones y otros tipos de eventos en la entidad	Maitre	Admor Serv. Gast y J' Cocina	A partir de Marzo 2011

Anexo 15 (Continuación)

No	No Conformidad	Acción o Estrategia	Respons.	Ejecuta	Fecha Cump.
CAPITAL HUMANO					
3	Falta de motivación por el personal del área	Garantizar la correcta estimulación y atención de los recursos humanos.	Director y RRHH	RRHH y Sindicato	Trimestral Semestral y anual
		Capacitar el 100% de los trabajadores en correspondencia con los requisitos del cargo que ocupan.	RRHH	RRHH	Durante el año
		Lograr que la Evaluación del desempeño constituya un instrumento motivador para el perfeccionamiento de los resultados en el trabajo.	Director	RRHH	Anual
		Implementar un programa de capacitación y superación de los recursos humanos basados en las necesidades individuales que permitan elevar su competitividad y calidad de los servicios.	RRHH	RRHH	Anual
ASEGURAMIENTO E INVERSIONES					
4	Inestabilidad, poca variedad y calidad en los suministros de proveedores en la zona centro	Mantener una atención priorizada en la gestión de los abastecimientos a todos los niveles con los organismos y entidades que corresponda, garantizando que se cumpla con las ruedas menú de todos los puntos de ventas.	Director	Maitre, Admor Serv. Gast y J' Cocina	
		Realizar los comités de compras semanalmente y presentar las necesidades de compras del mes.	Director	Maitre, Admor Serv. Gast y J' Cocina	Semanal y el 25 de cada mes

Anexo 15 (Continuación)

No	No Conformidad	Acción o Estrategia	Respons.	Ejecuta	Fecha Cump.
5	Falta de medios auxiliares	Lograr la adquisición total y entrega de los insumos necesarios en el área, así como mantener un adecuado control de la calidad de los mismos.	Dirección de operación	Dirección de operación	2do Semestre
		Lograr adecuadas condiciones de conservación de los insumos necesarios en el área, en aras de mantener una óptima calidad del servicio que se oferta.	Dirección de operación	J' SSTT	2do Semestre
6	Dificultades con el equipamiento tecnológico	Cambio de sistema de climatización restaurante el Sótano.	Inmobiliaria	Emprestur	Junio/11
		Sustitución del ascensor de carga	Inmobiliaria	COMETAL	2do Semestre
		Adquirir una frapeadora para la oferta de coctelería.	Director	Dirección de operación	2do Semestre
7	Deterioro de la infraestructura hotelera por los años de explotación	Reparación capital de las redes sanitarias del Park View, y baños públicos del área.	Inmobiliaria	Emprestur	2012
8	Carencia de la Licencia Sanitaria en el Hotel	Arreglar y poner a funcionar el legumier para solicitar nuevamente la licencia sanitaria.	Chef de Cocina	SSTT y Cocinero	1er Semestre

Anexo 16 Indicadores de control

No	Indicador de Control	Frecuencia	Respons.	Observación
1	Evaluar la misión y visión	anualmente	Grupo de Trabajo	Comparar la misión-visión con los resultados obtenidos (desviaciones y causas)
2	Evaluar los escenarios	anualmente	Grupo de Trabajo	Comparar los escenarios previstos con el escenario actual (desviaciones y causas)
3	Realizar una apreciación global del plan de acción según el cumplimiento de los objetivos	Semestral	Grupo de trabajo	1. Si existen resultados excelentes — se satisface la misión, visión y objetivos. Valorar aspectos positivos para acciones futuras. 2. Si existen resultados satisfactorios — se satisface en tiempo y forma los objetivos. 3. Si existen resultados no satisfactorios — no se satisface plenamente la misión y los objetivos. Precisar los aspectos con fallas y sus acciones correctivas para el futuro.
4	Resultados de la Encuesta de Satisfacción del Cliente.	Mensual	Director	Valorar los resultados de la encuesta centrando la atención en las opiniones negativas y hacer un análisis del comportamiento de la curva del % de clientes insatisfechos, llegando a las conclusiones correspondientes.
5	Resultado del Libro de Opinión del Cliente.	Mensual	Director	Analizar las opiniones negativas emitidas por los clientes que afectan la calidad del servicio, determinando el indicador cuantitativo resultante de dividir el # de opiniones negativas entre el total de opiniones, para hacer comparaciones de un mes a otro y tomar las medidas necesarias.

Anexo 17: Instrumento para la validación por los expertos del procedimiento propuesto

Usted es un especialista seleccionado como experto en esta investigación para validar la factibilidad del procedimiento para la gestión del proceso de alimentos y bebidas en medianos hoteles de ciudad, categoría dos estrellas. Con tal propósito, a continuación se expone una relación de aspectos, sobre los que usted deberá señalar su grado de acuerdo.

Aspectos	Referencia/ Contenido	Escala				
Características del procedimiento		1	2	3	4	5
Contextualización	El procedimiento es adecuado a las particularidades de la dirección estratégica en mega hoteles.					
Continuidad	Es fruto del estudio de diversas metodologías existentes					
Carácter integrado	Integra una serie de elementos inherentes al diseño de un plan estratégico.					
Concepción holística-sistémica	Todos los elementos que componen el procedimiento tienen incidencia en los resultados del plan estratégico.					
Racionalidad	El procedimiento está basado en el análisis objetivo y crítico de la realidad					
Aplicabilidad	El procedimiento es aplicable en las condiciones de los mega hoteles					

Por favor exprese cualquier opinión adicional que tenga acerca del procedimiento propuesto.

Escala de Likert:

- (1): Totalmente en desacuerdo.
- (2): Desacuerdo.
- (3): Neutral.
- (4): De acuerdo.
- (5): Muy de acuerdo.

Anexo 18: 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.

Expertos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Tema										

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

$$Kc_j = n(0.1)$$

[3]

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 teórico realizado 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 patrón.

Anexo 18 (Continuación)

Fuentes de argumentación o fundamentación	Alto	Medio	Bajo
Análisis teórico realizado 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.

$$K_{aj} = \sum_{i=1}^6 n_i$$

[4]

Donde:

Kaj: Coeficiente de Argumentación del experto "j"

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

7. Una vez obtenidos 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.

$$K=0,5 * (Kc+Ka)$$

[5]

Donde: K: Coeficiente de Competencia

8. Posteriormente obtenidos 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 de Mendoza, 2003**

Anexo 18 (Continuación)

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.

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 lo cual se hace una lista de las posibles personas que lo podrán integrar, las cuales se muestran en la **tabla 2**. Para la obtención de la información necesaria en la selección de los expertos finales, se utilizó la encuesta que se muestra en el **anexo 19**.

Tabla 2. Relación de expertos a seleccionar. **Fuente:** Elaborado por la autora.

No	Nombre (s) y apellidos	Cargo	Años Exp	Nivel de Preparación
1	Laura Fleitas Machado	Especialista de Calidad del Hotel	5	Master
2	Darién Montero Feitó	Dependiente Gastronómico	13	FORMATUR
3	Ariam Cordero Pérez	Dependiente Gastronómico	14	FORMATUR
4	Eduardo Valdez Jiménez	Cocinero B	17	Licenciado
5	Carlos Manuel Camilo Bolmey	Director del Hotel	12	Ingeniero
6	José Amado Chirino Aguirre	Especialista de Relaciones Públicas	18	Licenciado
7	Yusek Moya García	Capitán de Salón	11	FORMATUR
8	Rafaela Torres Pedrozo	Capitán de Salón	17	Técnico Medio
9	Rafael Arcadio Muñoz Valdés	Profesor de Servicio Gastronómico	10	Master
10	Alexei González Cueva	Cocinero	16	FORMATUR
11	Frank Niebla Bermúdez	Director Empresa	14	Ingeniero
12	Eudis Salvador Jiménez	Dependiente Gastronómico	16	FORMATUR
13	Flora Real Pérez	Metodóloga de postgrado	23	Master

Este procedimiento evalúa el **Coefficiente de Competencia** de cada experto en función del

Coefficiente de Conocimiento o Información y el **Coefficiente 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 **tabla 3**.
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	E11	E12	E13
Kc	7.5	9.5	9.5	10	9	9.5	6.5	7.5	9	7	9.5	6.5	7.5

Anexo 18 (Continuación)

Tabla 3. Grado de conocimiento o información que poseen los expertos sobre el tema. **Fuente:**

Elaborado por la autora.

No	Nombre (s) y apellidos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Laura Fleitas Machado					X	X				
2	Darién Montero Feitó									X	X
3	Ariam Cordero Pérez								x	X	
4	Eduardo Valdez Jiménez								X	X	
5	Carlos Manuel Camilo Bolmey									X	X
6	José Amado Chirino Aguirre									X	
7	Yusek Moya García						X				
8	Rafaela Torres Pedrozo						X	X			
9	Rafael Arcadio Muñoz Valdés								X	X	
10	Alexei González Cueva							X			
11	Frank Niebla Bermúdez									X	X
12	Eudis Salvador Jiménez					X	X				
13	Flora Real Pérez						X	X			

Leyenda: X- Respuesta a 1ra pregunta; X- respuesta a 2da pregunta y X- coincidencia en la puntuación de las respuestas de ambas preguntas.

- 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.
- 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.
- 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	E11	E12	E13
Ka	8	10	10	10	10	10	9	8	10	6	10	8	8

- 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 cuáles 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:

Anexo 18 (Continuación)

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13
K	7.75	9.75	9.75	10	9.5	9.75	7.75	7.75	9.5	6.5	9.75	7.25	7.75

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	E11	E12	E13
Nivel	M	A	A	A	A	A	M	M	A	M	A	M	M

Leyenda: A- Alto; M- Medio; B- Bajo

9. Realizado el análisis de los resultados obtenidos se toman como expertos a participar en la investigación los siete expertos que obtuvieron el mayor nivel de competencia “Alto” (E2, E3, E4, E5, E6, E9 y E11).

Anexo 19: 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 Gestión en Restauración del sector hotelero cubano. 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
Gestión por proceso										
Gestión en la restauración hotelera										

2. Según la tabla que a continuación se ofrece de las fuentes de argumentación sobre los temas que se investigan, 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 teórico realizado 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.