



**Universidad  
de Holguín**

**FACULTAD**

**INGENIERÍA INDUSTRIAL**

DPTO. INGENIERÍA INDUSTRIAL

# **EVALUACIÓN Y MEJORA DE LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES CON LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS DE RESTAURACIÓN EN EL HOTEL BRISAS GUARDALAVACA**

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN  
AL TÍTULO DE INGENIERO INDUSTRIAL

Autora: Arelis Marrero Agüero

Tutoras: DrC. Luis Alexis Aguilera

Ing. Irina Marrero Hernández

HOLGUÍN 2022



## DEDICATORIA

*A mi mamá por tu apoyo, esfuerzo y sacrificio incondicional, que has dejado de ser tú para ser yo. A mi familia, por creer siempre en mí.*



## AGRADECIMIENTOS

*Quisiera agradecer a mi mamá por ser la formadora de lo que soy hoy como persona, sin ti jamás hubiese llegado hasta donde estoy.*

*A mi papá que desde el cielo me ilumina cada instante para seguir hacia adelante.*

*A mi hermana por su apoyo incondicional y por sus tantas noches de desvelo junto a mi lado.*

*Mis infinitas gracias al profe Carlitos, creo que sin él no hubiese sido posible llegar donde estoy, jamás podré pagarte lo tanto que haz echo por mí.*

*A mi asesor Luis Alexis e Irina, por la ayuda y orientación que me brindaron para la realización de esta tesis.*

*A toda aquella persona que de una manera u otra me ha alentado durante estos años*

GRACIAS.



## RESUMEN

La presente investigación se desarrolla en los servicios de restauración en el Hotel Brisas Guardalavaca del destino turístico Holguín, con el objetivo de seleccionar y aplicar parcialmente un procedimiento para la evaluación y mejora de la calidad en el servicio de restauración, que contribuya al incremento de la satisfacción del cliente. Para el desarrollo del trabajo se aplicaron métodos y técnicas, tales como: la revisión documental y bibliográfica, representación de datos, encuestas, entrevistas, tormentas de ideas, y técnicas estadísticas, entre otras. Por lo que se logró el cumplimiento del objetivo propuesto, determinando que la insuficiente calidad en los servicios de restauración en “La Turquesa” limita la satisfacción del cliente, se detectó un grupo de causas y se formularon las alternativas de solución que favorecen a mejorar la calidad de los servicios y el desempeño de la organización.



## ABSTRACT

This research is carried out in the restaurant services at the Brisas Guardalavaca hotel in the Holguín tourist destination, with the aim of selecting and partially applying a procedure for the evaluation and improvement of the quality of the restaurant service, which contributes to increasing the customer satisfaction. For the development of the work, methods and techniques associated with this type of research were applied, such as documentary and bibliographic review, data representation, surveys, interviews, brainstorming, and statistical techniques that contributed to the fulfillment of the objectives. With the completion of the investigation, the fulfillment of the proposed objective was achieved, determining that the fundamental cause of insufficient quality in the restoration services in La Turquesa that limits customer satisfaction, for which a group of causes was detected, the alternatives of solutions that contribute to improving the quality of services and the performance of the organization.



## INDICE

INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO PRÁCTICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN .....	6
1.1.Gestión de la Calidad en los servicios turísticos .....	6
1.2.Evaluación y mejora de la calidad en el servicio de restauración .....	12
1.3.Satisfacción del cliente en la calidad de los servicios turísticos de restauración.....	16
1.4.Diagnóstico de la calidad en los servicios de restauración en el Hotel Brisas Guardalavaca .....	21
CAPÍTULO II. EVALUACIÓN Y MEJORA DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EN EL HOTEL BRISAS GUARDALAVACA.....	26
APLICACIÓN PARCIAL DEL PROCEDIMIENTO EN LOS SERVICIOS DE RESTAURACIÓN EN EL HOTEL BRISAS GUARDALAVACA .....	36
VALORACIÓN ECONÓMICA SOCIAL MEDIOAMBIENTAL.....	57
CONCLUSIONES.....	58
RECOMENDACIONES .....	59
BIBLIOGRAFÍA .....	60
ANEXOS .....	66



## INTRODUCCIÓN

El concepto de calidad ha evolucionado en el tiempo, su objetivo está orientado a la satisfacción de los clientes y a la mejora de la calidad de los productos y servicios. Dicha evolución es la consecuencia de un entorno con mayor demanda que oferta, lo cual les exige a las empresas un alto nivel de eficiencia y eficacia; adaptabilidad a los cambios y exigencias de la sociedad. En todos los sectores resulta indispensable tener en cuenta este elemento, destacando dentro de estos el turístico.

La Isla se caracteriza por ser un fantástico destino turístico, por sus espectaculares playas, monumentos coloniales, parques nacionales y lugares donde se producen sus productos icónicos, tales como, el ron, el azúcar y el tabaco. En Cuba, el sector del turismo representa la segunda fuente de ingresos del país después de los servicios profesionales en el exterior, con una contribución del 10% al Producto Interno Bruto (PIB) y la generación de medio millón de empleos. Actualmente el turismo se desarrolla un entorno desfavorable, por causa del COVID 19; la entrada de turistas al país descendió notablemente durante estos dos últimos años. Cuba perdió el 76,4% de los turistas extranjeros en 2020 en comparación con el año anterior.

En Cuba se viene gestando grandes transformaciones en el sistema empresarial a partir de lo establecido en los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución aprobado en VIII Congreso del Partido Comunista de Cuba para los períodos 2021-2026, En el Lineamiento 155 se hace mención a “continuar elevando la diversificación y la calidad de los servicios turísticos, garantizando una adecuada relación calidad-precio e incrementando las utilidades”.

Resulta de gran importancia medir la satisfacción del cliente ya que esta nos permite saber que tan bien se desempeña los procesos y el personal, ya que las expectativas de los consumidores son cada vez más elevadas y la forma de interacción cada vez más rápidas. Esta traen varios beneficios para las organizaciones tales como: incrementa el ciclo de vida del cliente, genera referencias positivas y evita la pérdida de los clientes; ya que las empresas pueden usar las fallas como oportunidades de mejora.

La importancia de un enfoque de calidad en las organizaciones es un proceso de mejora continua para cumplir las expectativas de los consumidores, están implementada por un sistema de gestión, el cual se encarga de dirigir y controlar las actividades asociadas a la calidad de una empresa. La forma internacional de estandarizar e implementar este sistema está determinada por una norma creada por la organización internacional para la estandarización, esta norma es la ISO 9001 que se centra en todos los elementos de administración de calidad en la que una empresa debe de contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de productos o servicios.

Según la norma ISO 9001:20015, apartado 9 Evaluación del Desempeño, específicamente en el 9.1.2 Satisfacción al Cliente, indica que la organización debe de realizar el seguimiento de las percepciones de los clientes del grado que se cumplen sus necesidades y expectativas. A pesar que no indica herramientas a utilizar, ya que estas varíen de acuerdo a las empresas, estas pueden ser: las encuestas a los clientes, retroalimentación del cliente sobre los productos y servicios entregados y la utilización de métodos innovadores y creativos que fomenten la participación del cliente en la evaluación de la satisfacción.

En Cuba, Noda Hernández (2004), Pérez Campdesuñer (2006), Pérez Pérez (2017), han estudiado la satisfacción del cliente, resaltando en la importancia de evaluar y mejorar la calidad de los servicios, proponiendo procedimientos para el mejoramiento del índice de satisfacción del cliente en empresas de servicios. La evaluación de la satisfacción del cliente resulta primordial en una empresa de servicios, ya que nos ayuda a identificar las oportunidades para la mejora y establecer metas de desempeño medibles y basadas en las necesidades del cliente. Es por ello que resulta imprescindible, situar en el centro del análisis la evaluación y mejora de la calidad en aras de cumplir o superar las expectativas de los clientes (Pérez Campdesuñer, 2006).



En el Hotel Brisas Guardalavaca se evidenciaron que el mecanismo utilizado para evaluar la satisfacción del cliente es insuficiente en sus resultados, evidenciado en los aspectos siguientes:

1. Incumplimiento de los estándares de calidad y de los requisitos establecidos según la NC 126:2001
2. Equipos de refrigeración del Patio de los Artistas en mal estado
3. En el restaurante El Patio de los Artistas se le impregnan olores desagradables a los clientes
4. Insuficiente reposición de los alimentos en tiempo
5. Larga espera en la cola para acceder al restaurante buffet “La Turquesa”
6. Deficiente sistema de ventilación en el restaurante buffet “La Turquesa”
7. Insuficiente o exigua variedad de vino en el restaurante buffet cuando el brochure de Sunwing asegura que el vino es parte del servicio todo incluido
8. Deficiencias en la capacitación del personal relacionado con el trato directamente con el cliente y con el servicio de restauración
9. El sistema de gestión de la calidad no se encuentra certificado por la NC-ISO 9001:2015, incidiendo negativamente en la proyección de los servicios hacia la satisfacción del cliente
10. El hotel aplica periódicamente encuestas de satisfacción, pero estas no se llegan a planificar acciones para mejorar el servicio

Basado en lo expuesto anteriormente se definió como **problema profesional:** deficiencias en la evaluación de la satisfacción del cliente en el servicio de restauración en el Hotel Brisas Guardalavaca, limitan la calidad del servicio.

Se estableció como **objeto de la investigación** la Gestión de la Calidad en los servicios de restauración. Como **objetivo principal:** seleccionar y aplicar un procedimiento para la evaluación de la satisfacción del cliente en el servicio de restauración en el Hotel Brisas Guardalavaca, que contribuya a mejorar la calidad del servicio.



### **Objetivos Específicos:**

- 1) Construir el marco teórico referencial de la investigación sobre la calidad y los servicios de restauración hotelera.
- 2) Seleccionar un procedimiento para la evaluación de la satisfacción del cliente en el servicio de restauración en el Hotel Brisas Guardalavaca.
- 3) Aplicar parcialmente el procedimiento propuesto para la evaluación de la calidad y de los servicios de restauración del Hotel Brisas Guardalavaca.

Los objetivos anteriormente definidos permitieron precisar como **campo de acción:** la evaluación de la satisfacción del cliente en los servicios de restauración del Hotel Brisas Guardalavaca

Lo anterior permitió definir como **idea a defender:** la aplicación de un procedimiento para la evaluación de la satisfacción del cliente en los servicios de restauración en el Hotel Brisas Guardalavaca contribuye a incrementar la calidad del servicio.

En el desarrollo de la presente investigación se utilizan diferentes métodos teóricos y empíricos, tales como:

#### **Métodos teóricos:**

- análisis y síntesis de la información obtenida mediante la revisión de literatura y documentación especializada relacionada con la gestión de la calidad y la satisfacción del cliente para elaborar el marco teórico referencial de la investigación.
- inductivo - deductivo en la determinación de las causas más representativas que influyen la satisfacción del cliente con los servicios en el Hotel Brisas Guardalavaca
- sistémico – estructural para el estudio de los elementos esenciales que componen la satisfacción del cliente con respecto a los servicios de restauración.

#### **Métodos empíricos:**

Encuestas: la cual permitió medir el índice de satisfacción del cliente.

Entrevistas: a dirigentes y trabajadores para conocer opiniones y nutrirse de la experiencia acerca del funcionamiento del Hotel Brisas Guardalavaca.

Observación directa: para obtener información sobre el estado actual de la entidad en cuanto al comportamiento de la afluencia de clientes al restaurante.

Revisión de documentos: análisis de la bibliografía consultada, para diagnosticar la situación actual.

Además se utilizaron **métodos estadísticos** para el procesamiento de la información, para las encuestas aplicadas y límite de tolerancia estadística.

El presente trabajo se estructuró de la forma siguiente: un capítulo I, que contiene el marco teórico práctico referencial que sustenta el estudio; un capítulo II, en el cual se describe el procedimiento seleccionado y donde se argumenta su aplicación parcial; así como un conjunto de conclusiones, recomendaciones de la investigación y un grupo de anexos de necesaria inclusión, como complemento del estudio.

## CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO PRÁCTICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

Este capítulo se estructuró en cuatro epígrafes de forma tal que permita realizar la fundamentación teórica de la investigación como producto de la consulta de bibliografía especializada sobre el objeto de estudio. Se realizó un análisis de la gestión de la calidad en los servicios turísticos, consecutivamente la evaluación y mejora de la calidad en el servicio de restauración, se analizó con profundidad la satisfacción del cliente en la calidad de los servicios turísticos de restauración, para posteriormente terminar con el diagnóstico de la calidad en los servicios de restauración en el Hotel Brisas Guardalavaca.

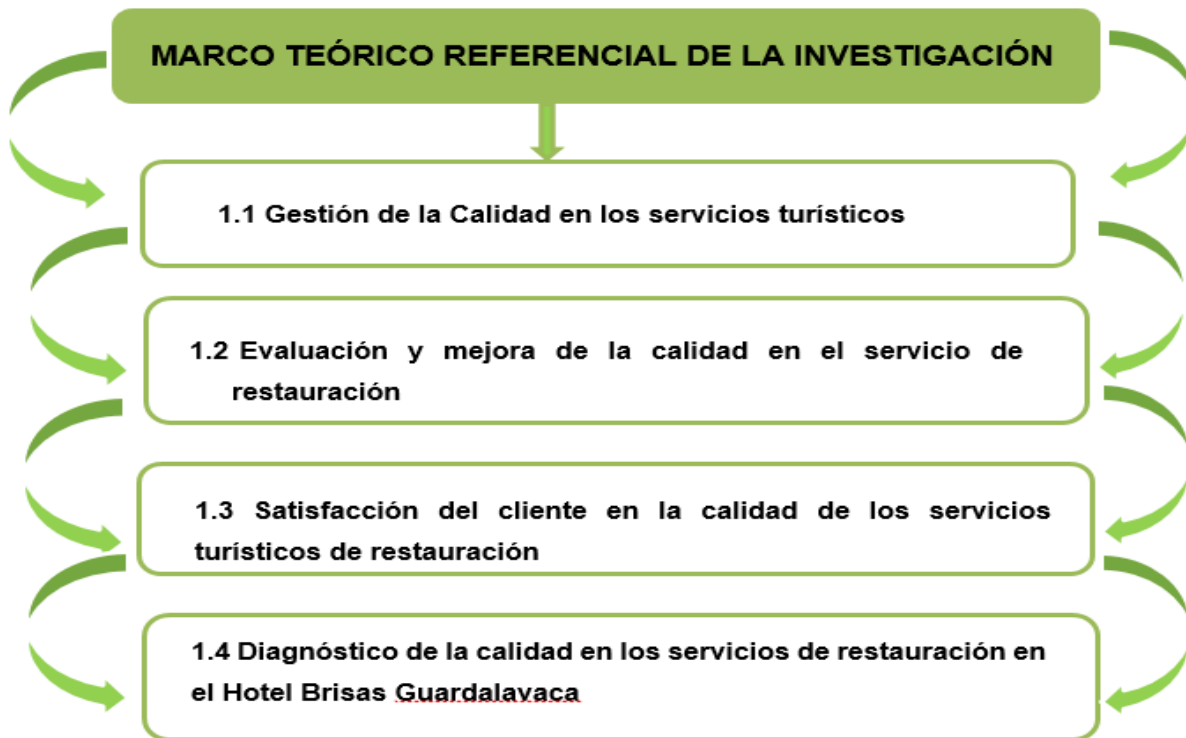


Figura 1. Marco teórico referencial de la investigación

### 1.1. Gestión de la Calidad en los servicios turísticos

El concepto de calidad va más allá que simple cumplimiento de ciertas especificaciones; pues esto no asegura que el cliente este satisfecho; un producto o

servicio será de calidad cuando logre satisfacer las necesidades, expectativas y requerimientos del consumidor; este será el que establezca parámetros a alcanzar. De este punto de vista no se debe considerar la calidad como un status, si no como un proceso de mejora continua.

En la literatura varios autores han expuesto su punto de vista de la calidad; la calidad es un componente del cumplimiento del deber social, (Ernesto Guevara; 1962). La composición total de todas las características del producto y servicio en las áreas del mercadeo, ingeniería, manufactura y mantenimiento, a través de las cuales el producto y el servicio en uso cumplirán las expectativas de los clientes (Feigenbaum, 1971). Juicio que el cliente realiza acerca de la superioridad o excelencia global del producto, es una actitud relacionada, aunque no equivalente, a la satisfacción y se describe como el grado y dirección de las discrepancias entre las percepciones y las expectativas de los clientes (Parasuraman, Zeithmal y Berry, 1985).

La calidad es todo lo que alguien hace a lo largo de un proceso para garantizar que un cliente, fuera o dentro de la organización obtenga exactamente aquello que desea en términos de características intrínsecas, costos y atención que arrojará indefectiblemente satisfacción para el consumidor. Es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, útil y satisfactorio para el consumidor (Kaoru Ishikawa, 1988).

Según Juran (1983) la calidad es el conjunto de características que satisfacen las necesidades de los clientes, además la calidad consiste en no tener deficiencias. La calidad es “la adecuación para el uso satisfaciendo las necesidades de los clientes”. Para Pascual (1996), es el cumplimiento de normas y requerimientos precisos.

Analizando el concepto de calidad que expresan los autores antes mencionados, se puede llegar a la conclusión de que existen elementos comunes referidos a: necesidades, expectativas, cliente, necesidades, satisfacción, tanto explícitamente,

como de forma implícita y que la calidad de un producto la determina solo aquellas características que defina el cliente.

Por lo que asumo el concepto de calidad según la norma que esta se define como una serie de procesos sistemáticos que permiten a cualquier organización la ejecución y control de las distintas actividades, lo que permite garantizar la estabilidad y consistencia en el desempeño para cumplir con cada expectativa de los clientes.

El enfoque de calidad no es estrictamente uno solo, sino que tiene varios ejes que cada organización debe de considerar en su programa de calidad. El enfoque de calidad total está basado en la estructura y aspecto cultural de la organización, los cuales se orientan a la conducta colectiva para generar valor. Otro es el enfoque estadístico utiliza técnicas duras para lograr las metas del negocio, como las herramientas estadísticas básicas para el control y mejoramiento de la calidad, así como los métricos para conocer la capacidad de los procesos. El enfoque de normalización se utiliza como consenso entre los sectores económicos y los países para definir los requisitos mínimos de calidad y desempeño en los productos, este incluye la evaluación de la conformidad, las certificaciones de productos, procesos y sistemas de gestión.

El surgimiento de las normas ISO 9000 a finales de los años ochenta, propició a escala mundial un entendimiento en materia de Gestión y Aseguramiento de la Calidad, regulando las relaciones a establecer entre el cliente y la organización (Suárez, 2003). Esta serie de Normas de dirección de la Calidad determina los elementos requeridos para alcanzar un sistema de calidad independiente del producto o servicio ofrecido y pueden utilizarse para establecer la gestión de la calidad en una organización y para satisfacer los compromisos entre proveedores y clientes en las relaciones contractuales. Estas normas se distinguen por el hecho de que su implantación puede ser auditada y certificada por organismos de certificación. Son de gran utilidad para la mejora de la calidad en las organizaciones y sirven como acreditación del objetivo de calidad de productos y servicios. La norma ISO 9001 es la norma sobre la gestión de la



calidad con el mayor reconocimiento en todo el mundo, pertenece a la familia ISO 9000 de normas de sistemas de gestión de la calidad; junto con ISO 9004, ayuda a las organizaciones a cumplir con las expectativas y necesidades de sus clientes, entre otros beneficios.

Un sistema de gestión ISO 9001 (SGC), ayuda a gestionar y controlar de manera continua la calidad de todos los procesos; ya que trae como beneficio a la organización de funcionar de manera eficiente y rentable. Algunos estudios han determinado que esta norma ha contribuido significativamente en el desempeño empresarial y organizacional (Ciravegna, 2015), debido a que le dan una solidez estructural a las organizaciones y permiten forjar medidas de progreso (Demuner, 2011) para enfrentar un mercado actualmente globalizado.

La versión de la norma ISO 9001:2015 conserva el enfoque a procesos e incorpora elementos de cumplimiento dentro del sistema de gestión como son la planeación estratégica, la gestión de riesgo y el seguimiento efectivo de las acciones realizadas para la contención y detección de oportunidades (Luna et al, 2015).

El concepto servicio inmerso en el sector terciario de la economía, estaba limitado exclusivamente a las empresas que se ocupaban de: transportes, comunicaciones, servicios comerciales etc. Sin embargo, esta clasificación de los servicios se ha ido enriqueciendo de tal manera que se ha llegado a un concepto más amplio que hoy involucra cualquier actividad del que ninguna empresa puede aislarse. El servicio debe ser un valor agregado al producto ofrecido, que cree dentro del mercado una diferenciación clave entre una empresa y otra. El cliente inicia su proceso de elección entre productos o servicios similares, no solos con base en el precio, sino en el “plus” o adicionales que más se ajuste a su conveniencia. Es esa la razón por la cual en el mundo de los negocios se ha dado un cambio, exigido por los clientes, donde el imperativo es servicio de magnífica calidad. Este es un factor competitivo, y su calidad se traduce en el número de usuarios (Francesc, 2000).



Según (Campo Victoria 2000), el servicio es la revolución gerencial de la década; consiste en volcar la institución hacia las necesidades y expectativas del cliente, tanto interno como externo; es la estrategia del mundo globalizado, para preparar las instituciones del sector público. Según Kloter (1983) para producir un servicio, puede requerirse o no de un producto intangible, sin embargo, cuando se requieren no hay transferencia de derechos de bienes tangibles durante la actividad o beneficio que una parte ofrece a la otra.

Para Juran (1983) un servicio puede proporcionarse a un consumidor, una instalación o a ambos. Servicio es un trabajo realizado para otros (...) existen porque en ellos se pueden satisfacer, determinadas necesidades de los clientes. La norma internacional ISO 9000: 2015 establece que el servicio es el resultado de llevar a cabo necesariamente al menos una actividad en la interfaz entre el proveedor y el cliente y generalmente es intangible.

La gestión de la calidad del servicio tiene una importancia decisiva para el éxito de cualquier organización. Sin embargo el incremento de la subjetividad de la categoría calidad, la globalización de su significado, la afluencia decisiva del cambiante entorno y las características propias de las empresas de servicio; han propiciado incertidumbre para el desarrollo de los procesos de planificación, aseguramiento, control y mejora de la calidad de los servicios. Esto se debe a las premisas del cliente como juez de la calidad obliga a las organizaciones a desarrollar un informe interno y sistémico, para ellos es imprescindible evaluar y analizar la calidad tal y como la percibe el cliente, desde su óptica subjetiva, diagnosticando las causas que pueden afectar la satisfacción para garantizar una gestión eficaz de la misma.

Existe a nivel mundial una gran preocupación por la calidad en los servicios, esto prestigia a la institución que lo logra, en la medida que satisface las necesidades y expectativa de los clientes y genera beneficios a la organización. Con una incidencia





directa en el logro de esto, se encuentra la formación continua de los recursos humanos y el mejoramiento de estos es la clave del desarrollo exitoso.

La calidad del servicio, es un concepto acogido por las generaciones durante los últimos años, dada la necesidad de ser más competitivos frente a la ampliación de las ofertas de los diferentes servicios en el mercado. La cual se refiere al cumplimiento de las expectativas que tienen los clientes al momento de utilizar algún tipo de servicio. Al abordar el tema de calidad es hablar necesariamente de satisfacción, la cual está ligada a los resultados percibidos por el viajero al momento de utilizar una instalación.

Existen cinco características fundamentales que miden la calidad en los servicios:

- Tangibilidad: son todos los elementos tangibles captados por la vista del usuario, aspecto del personal, instalaciones, medios y equipos utilizados.
- Fiabilidad: es la confiabilidad en el servicio, la probabilidad de tener fácil acceso, realizar un servicio correcto la primera vez.
- Capacidad de respuesta el servicio dispuesto todo el tiempo designado, tiempo de espera corta, tiene el servicio cuando lo necesita.
- Empatía: es el resultado de la comprensión que tenga sobre el cliente y el resultado que se tenga del contacto; conocer las necesidades de los clientes y ponerse en su lugar.
- Seguridad: es la confianza en el servicio, el prestigio adquirido.

En la literatura, el concepto de calidad del servicio es referenciado por autores como Zeithmal (1993), este con su modelo SERVQUAL compuesto por cinco dimensiones denominadas: elementos tangibles, seguridad, empatía, capacidad de respuesta y fiabilidad han contribuido al análisis del servicio en diferentes tipos de organizaciones. Esta es una herramienta para medir la calidad del servicio. A partir de esta concepción de la calidad del servicio surgió en la escuela norteamericana; encabezada por



Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988), quienes definen a la calidad del servicio como “el juicio global del cliente acerca de la excelencia o superioridad del servicio”.

Concentrándonos en el modelo SERVQUAL, Parasuraman (1988), propusieron el cuestionario SERVQUAL a partir de una escala válida y fiable, que cumplimentan los usuarios de un servicio para valorar sus expectativas y sus percepciones respecto a un conjunto de ítems. Es una escala que sirve para medir la calidad del servicio compuesta por las cinco dimensiones expuestas anteriormente.

A su vez, Grönroos (1994) presenta un modelo de la imagen, el cual relaciona la calidad con la imagen corporativa. Por otro lado, Teas (1993), aporta el Modelo de Desempeño Evaluado, el cual mide la percepción del cliente frente a lo que recibe.

Uno de los principales obstáculos para el desarrollo del turismo, es la no articulación y la falta de conciencia de los grupos empresariales, puesto que la operación del sector hotelero en condiciones de calidad es determinante en la contribución de las actividades turísticas (Waligo, Clarke & Hawkins, 2012). Por este motivo, las instalaciones de servicio deben de identificar los aspectos considerados por los usuarios como relevantes para recibir un servicio con calidad, pues de esta manera se realizan propuestas de mejoras que permitirán implementar y sostener estrategias efectivas en la calidad de los servicios, generando más ingresos y aumentando la expectativa del cliente.

Por lo cual resulta de gran importancia la evaluación y mejora de la calidad, para aumentar la satisfacción de los clientes, principalmente en el servicio de restauración.

## **1.2. Evaluación y mejora de la calidad en el servicio de restauración**

La restauración constituye un eslabón de gran importancia dentro de la industria turística y es reconocida como uno de los elementos de mayores ingresos reporta dentro de la industria hotelera. En Cuba en los últimos años el sector del servicio ha

experimentado en crecimiento significativo; este establece la necesidad de incrementar la competitividad de Cuba en los mercados, a partir, de la elevación de la calidad de los servicios y el logro de una coherencia en la relación calidad-precio.

En la actualidad existe una gran variedad de establecimientos de restauración como reflejo de los intereses, modo de vida y necesidades de una sociedad moderna. Esto ha provocado que en esta última década se haya despertado un interés y una curiosidad por el buen comer, el saber beber y todo lo que lleva el entorno de este noble arte de la gastronomía, influyendo en la intencionalidad de ofrecer un producto con excelencia que reúna todas las cualidades para crear un deleite a la hora de comer (Espinosa Manfugás, 2007).

Se pueden apreciar dos formas de restauración: la tradicional o clásica y la renovadora. La restauración tradicional o clásica: formada por establecimientos con poco desarrollo de las técnicas de gestión, que no suelen utilizar los procesos de transformación de alimentos más novedosos y que carecen de líneas generales con una orientación de marketing en la mayoría de sus procesos empresariales.

La restauración renovadora o nuevas ofertas de restauración: la integran los establecimientos que se sirven por avanzadas técnicas de gestión, así como una avanzada conceptualización del producto orientado a satisfacer las necesidades de una demanda segmentada con el objeto de alcanzar una alta rentabilidad empresarial (Consultores Turísticos, 1999).

Esta impone a la gestión moderna, para mantenerse competitivo y en disposición de satisfacer al cliente, por lo que se debe de redoblar la eficacia, atención y competencia. Se debe tener presente el constante cambio en todos los sectores de la economía, no son solos clientes los que cambian sino que son las funciones de las comida las que evolucionan, por lo que será preciso invertir en equipos, materiales, así como la simplificación de las elaboraciones gastronómicas buscando una óptima



estandarización de las tecnologías para cualquiera que sea la categoría del restaurante. Se resalta a la gestión por procesos para el logro de estos objetivos (Gómez, 2003).

Muchas empresas de restauración se han enfocado su estrategia a la gestión de la calidad, satisfaciendo las necesidades del cliente, en ocasiones aplicando modelos conocidos de calidad de los servicios como el SERVQUAL (Chung, Chen y Lin, 2018) o aplicando la norma NC ISO 10002 (Oficina Nacional de normalización, 2018) para el tratamiento de quejas en los servicios de restauración (Moreno Pino, 2012).

Entre las técnicas para medir la calidad de un servicio se encuentra la SERVQUAL, creada por Parasuraman (1985, 1988), que es la medida de calidad y servicios más aceptada y extendida. Esta técnica posibilita segmentar el mercado para saber cuán preparado se está para satisfacer un segmento del mercado determinado y así buscar el posicionamiento de la entidad en su orientación hacia el mercado.

Los elementos básicos de la calidad de los servicios son:

- Dimensiones de la calidad del servicio
- Servicio esperado
- Factor de influencia
- Servicio percibido
- Calidad de los servicios prestados
- El nivel de satisfacción
- Nuevas actitudes
- Nuevo comportamiento

Ante los avances en el sector turístico en Cuba, el sector de restauración debe preocuparse cada vez más por brindar un servicio de calidad (Romaní Bendig y Pérez Cabelleira, 2016). Para ello, entre las normas cubanas vigentes para la industria turística resalta NC 126:2001 Industria Turística. Requisitos para la clasificación por categorías de los restaurantes que prestan servicios al turismo.

En esta norma se exige un nivel en cuanto a calidad de infraestructura, servicios, competencia del personal y buenas prácticas de higiene. Según la disposición establecida por la norma se clasifican en cinco categorías: especial, primera, segunda, tercera y cuarta, cada una de ellas con correspondiente al número de tenedores 5, 4,3.

La evaluación de los servicios es más difícil que la de los bienes de consumo, debido a sus características más intangibles y difíciles de definir. Para esto se debe partir de las dos corrientes más importantes: la escuela nórdica de marketing de servicios y la escuela norteamericana; siendo esta más conocida por su gran desarrollo y divulgación, realizando la interacción social entre cliente y empleados.

La escuela nórdica de marketing de servicios, también denominada en la literatura científica, como tradición europea es cronológicamente anterior a la escuela norteamericana. Grönroos (1994), indicador y precursor de la escuela nórdica; este propone la existencia de dos procesos para la percepción del servicio denominados: el rendimiento instrumental que es el estado técnico del proceso de prestación del servicio, dimensión técnica del producto. Requisito previo para conseguir un cliente satisfecho, pero no suficiente y el rendimiento expresivo: es el proceso de prestación de servicio, durante el cual se crea un rendimiento instrumental, es decir, está relacionado con el proceso de interacción entre el cliente y proveedor del servicio. Si este no tiene un nivel adecuado, el cliente no se sentirá satisfecho, independientemente del cuidado que pueda estar el rendimiento instrumental. Concluye que la calidad del servicio es el resultado de un proceso de evaluación, denominada calidad de servicio percibida, donde el cliente compara sus expectativas con su percepción de servicio recibido. Por lo tanto depende de dos variables: el servicio esperado y el servicio recibido.

La escuela norteamericana liderada por Parasuraman, Zeithmal y Berry (1985, 1988), considera al cliente único juez de la calidad del servicio. Esta escuela logra parte básicamente de la evaluación de la satisfacción del cliente externo; logra un mayor equilibrio entre los enfoques internos y externos, enfatizando al cliente como único juez



de la calidad. La calidad del servicio es un tipo de actitud, relacionada aunque no equivalente a la satisfacción, que se describe como el grado y dirección de la discrepancia entre las percepciones y expectativas del consumidor acerca del servicio Parasuraman, Zeithmal y Berry (1988). La base conceptual en la que se apoyan procede del enfoque de divergencias de expectativas desarrollado por Oliver (1977, 1980) para explicar las valoraciones acerca de la satisfacción del consumidor y en parte, en el trabajo de Grönroos (1978, 1982, 1984).

### **1.3. Satisfacción del cliente en la calidad de los servicios turísticos de restauración**

Toda empresa prestadora de servicios tiene que medir y definir permanentemente la satisfacción de los clientes. Los consumidores que no se quejan ante la no conformidad del servicio recibido pueden optar por irse con la competencia y realizar un proceso de comunicación negativa respecto a la empresa. Cuando un cliente valora la calidad de un servicio lo juzga como un todo, realizando una simple comparación entre sus expectativas y el servicio ofrecido, prevaleciéndola impresión en su conjunto y no el éxito relativo de una u otra acción específica. En servicios, la productividad se expresa en términos de satisfacción de clientes y en consecuencia, se mide por el aumento de ventas (Horovitz, 1991).

La actividad turística está sometida a cambios permanentes a los que las empresas deben hacer frente desde una perspectiva más profesional y orientada al mercado. Un elevado nivel de calidad de servicio proporciona a las empresas turísticas considerables beneficios en cuanto a: cuota del mercado, productividad, costos, motivación del personal, diferenciación en cuanto a la competencia, lealtad y captación de nuevos clientes. Como resultado de esta evidencia, la calidad del servicio se ha convertido en una estrategia prioritaria y cada vez son más los que tratan definirla, medirla y mejorarla.

La Organización Mundial de Turismo (OMT, 1998) entiende la calidad del turismo como “el resultado de un proceso que implica la satisfacción de todas las necesidades, exigencias y expectativas legítimas de los consumidores respecto a los productos y servicios, a un precio aceptable, y de conformidad con los factores subyacentes que determinan la calidad tales como la seguridad, la higiene, la accesibilidad, la transparencia, la autenticidad y la armonía de una actividad turística preocupada por un entorno humano y natural”.

La calidad del servicio es definida como “el grado en que un servicio responde a las demandas, los deseos y las expectativas del beneficiario”, Möller (2001). Para Durán (2005) “la calidad del servicio depende del grado de adaptación de las características del servicio a las necesidades y expectativas del consumidor”. Según Gallego (2007), “en los servicios, la calidad es el cumplimiento y sobrecumplimiento de las expectativas de los clientes”. El servicio es una acumulación de experiencias de compra satisfactoria y repetida, García (2001). Una de las razones por las cuales se le otorga una gran importancia a la satisfacción del cliente es porque de ella depende en gran medida que el mismo regrese a recibir el servicio y recomiende a otros recibir este, lo cual repercute directamente en los indicadores económicos de las empresas ya que sin ventas no hay ingresos y por demás la entidad deja de ser factible.

Para alcanzar la calidad no es suficiente realizar una acción determinada, sino que es preciso un trabajo constante que no puede detenerse porque se haya logrado una calidad temporal. La satisfacción introduce elementos de subjetividad de la percepción de la calidad; según exigencias, características o expectativas de los clientes varían.

En los últimos tiempos debida a la creciente importancia que se le ha dado a la evaluación de la satisfacción del cliente en la revisión de la norma ISO 9000 y los modelos de excelencia (EFQM, Malcom Baldrige, Premio Deming, etc.), ha aflorado la cantidad de organizaciones que hacen evaluaciones de satisfacción de sus clientes.

De acuerdo al apartado 9.1.2 de la norma ISO 9001, la satisfacción del cliente se define como el resultado de comparar la expectativa del cliente con respecto a los productos y servicios e imagen que le brindan la marca, con el valor percibido después de recibidos. Como resultado, la satisfacción del cliente se manifiesta a través de la precepción del cliente sobre el grado de cumplimiento de sus requisitos por parte de una empresa.

Según la autora mediante la revisión de documentos se estudiaron nueve procedimientos referidos a la satisfacción del cliente:

- Noda Hernández (2004) desarrolla un modelo conceptual y un procedimiento metodológico para la medición y mejora de la satisfacción de los clientes internos y externos en entidades turísticas, integra aspectos fundamentales que posibilitan el mejoramiento continuo de la calidad, la productividad, y por ende, la competitividad de las organizaciones. Destaca la relación existente entre productividad -satisfacción del cliente interno-satisfacción del cliente externo. Propone una expresión matemática que permite medir el grado de satisfacción del cliente.
- Pérez Campdesuñer (2006) su propuesta está integrada por un modelo teórico que se sustenta para su implementación en un procedimiento general, con los procedimientos específicos correspondientes, que posibilitan el desarrollo de la gestión de la calidad de un destino turístico. Los resultados fundamentales de la aplicación se reflejan en el mejoramiento de los indicadores de la gestión de la calidad del destino. El instrumental metodológico propuesto permite: evaluar el nivel de satisfacción de los turistas, así como el del cliente interno, realizar un diagnóstico del estado de las variables de la gestión de la calidad, definir las deficiencias existentes y desarrollar un despliegue de estrategias de mejora en todos los niveles y procesos del destino.
- Romero Perdomo y Ledo Ferrer (2008) diseñan y aplican una metodología que permite a las empresas medir y elevar la calidad en sus productos y/o servicios,



aplicando el modelo de gestión de la calidad según ISO; 9001 (2015), integrado a requisitos vinculados con la formación del Capital Humano. Su aplicación garantiza a las organizaciones mayor confianza en la capacidad de sus productos y un marco para la mejora continua a partir de una mayor formación de los clientes internos. Al evaluar sus resultados en la práctica, las autoras comprobaron la correlación existente entre la satisfacción de los clientes internos y externos y un aumento de la productividad de la organización.

- Hernández Junco (2009) establece un procedimiento para la evaluación y mejora de la actuación del personal y su incidencia en la calidad del servicio asistencial hospitalario. Dentro de las variables que utiliza para la evaluación de la actuación del personal se encuentra la satisfacción laboral.
- Pozo Ramos (2009) realiza una propuesta de un procedimiento encaminado a mejorar la calidad de productos y servicios en la UEB Cubalub Holguín, con la meta final de incrementar la satisfacción de sus clientes, sobre la base de integrar los principios de orientación al cliente y gestión por procesos. Concibe cuatro fases; desde la preparación inicial y comunicación hasta la implementación y control. Para la mejora de sus servicios y procesos se basa en diversas etapas y actividades, donde realiza un diagnóstico del entorno; sin embargo no define un indicador para evaluar la satisfacción del cliente.
- Leyva Guerrero (2011) concibe una metodología de mejora para el diseño de un programa de la calidad de los servicios de alimentación en la Universidad de Holguín. Define cuatro etapas que se basan en la caracterización general y específica del área, el desarrollo de un diagnóstico de todas las áreas de decisiones de la organización basado en las normas ISO y apoyada por el uso de técnicas y herramientas, y la proyección de soluciones. Aunque propone la implementación de un programa de mejora, solo llega a la proyección de alternativas.



- Hernández Oro (2013) propone un procedimiento para la medición y evaluación de la satisfacción de los clientes externos en empresas de base tecnológica de producciones por proyecto único o singular, con un caso de aplicación a una organización del sector hidráulico cubano. El procedimiento concibe la identificación y evaluación de las dimensiones y atributos del producto ofertado, además de la definición de un índice integral de satisfacción del cliente externo.
- Sánchez Castro (2016) propone un procedimiento para la medición y mejora de la satisfacción del cliente en la División Territorial ETECSA Holguín, resultado de modificaciones realizadas al propuesto por Noda Hernández (2004). Valora la necesidad del compromiso de alta dirección y los distintos niveles, así como su formación para llevar a cabo la medición. Incorpora el análisis de las regulaciones internas y externas. Realiza un diagnóstico del servicio de navegación en salas Internet; sin embargo en algunos casos hace referencia al servicio sin tener en cuenta el lugar donde se desarrolla; además no fundamenta con elementos claros y precisos por qué la selección de este. A pesar de que hace énfasis en el enfoque de proceso, no lo implementa en su aplicación.
- Pérez Pérez (2017) realiza un procedimiento para evaluar la satisfacción del cliente con la calidad de los servicios hoteleros, aplicado específicamente en el Hotel Brisas Covarrubias. Este instrumento metodológico se compone de cuatro fases, seis etapas y diez pasos. Se basa en el análisis de las diferencias entre las expectativas y la percepción de los clientes, empleando como herramienta fundamental la encuesta y un conjunto de indicadores diseñados para el análisis de las dimensiones y los atributos del servicio. El dinámico y complejo ambiente al cual se ven sometidas las organizaciones en la actualidad, ha obligado a los directivos a ofrecer respuestas rápidas y eficaces. En este proceso existe un elemento significativo: todo debe estar orientado a satisfacer las necesidades de los clientes, que constituyen el eslabón fundamental. En todos los sectores



resulta imprescindible tener en cuenta este elemento, destacando dentro de estos el turístico.

Como resultado del análisis para el desarrollo de esta investigación la mejor alternativa es utilizar como procedimiento para la evaluación de la satisfacción del cliente en el servicio de restauración el desarrollado por Pérez Pérez (2017), ya que este fue desarrollado en el Hotel Cobarrubia, con categoría 4 estrellas al igual que Hotel Brisas Guardalavaca, son homólogos, perteneciente a la misma cadena Cubanacán y surgido prácticamente en los mismos años, además el diseño del servicio de restauración son similares en ambos hoteles.

Como objeto de la investigación y valorando la etapa en la que se encuentra el hotel actualmente que es casi de reapertura por causa del COVID-19, hubo tanta inestabilidad no solo en la demanda sino también en los servicios turísticos; por lo tanto este procedimiento tiene en cuenta todas estas variaciones porque analiza el diseño del servicio, el cual propone un sistema de indicadores incluyendo la percepción-expectativa en su análisis para cada dimensión de calidad. Para su aplicación parcial se hace necesario realizar un análisis del estado actual en que se encuentra la satisfacción del cliente en el Hotel Brisas.

#### **1.4. Diagnóstico de la calidad en los servicios de restauración en el Hotel Brisas Guardalavaca**

El Hotel Brisas Guardalavaca está asociado a la implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad, que le ha permitido demostrar su capacidad de brindar un servicio que cumpla los requisitos y aumente la satisfacción de los clientes. El hotel cuenta con varios reconocimientos y premios de calidad. Este abarca los servicios de alojamiento, servicio de diseño, prestación de servicios de restauración y actividades de recreación. Contiene la documentación necesaria y aplicable a todas las áreas de la organización: Manual de la Calidad, Manual de Procesos, Manual de Procedimientos Operativos,

Manual de Instrucciones de Trabajo, registros, objetivos de calidad y otros documentos.

Esta instalación hotelera a través de los años en que ha venido funcionando ha alcanzado niveles aceptables de desempeño, como resultado del trabajo desarrollado por el equipo de dirección y la participación activa de los trabajadores, a partir de la aplicación de diferentes técnicas y herramientas de dirección, así como de los sistemas de gestión, entre las que se destaca el sistema de gestión de la calidad.

La implementación de un sistema de gestión de la calidad basado en los requisitos establecidos por la NC ISO 9001: 2008 le ha permitido al hotel elevar los niveles de eficacia en la gestión de los procesos que se desarrollan dentro de la organización. Como resultado de lo anterior tiene elaborado el “MCS-Manual del Sistema de Gestión Integrada de la Calidad e Inocuidad de los Alimentos”. En este documento, uno de los elementos que se refleja es la política de calidad. Además se tienen formulados los objetivos de trabajo de calidad, sus criterios de medidas, indicadores y los rangos para otorgar la evaluación (bien, regular y mal). En particular el objetivo 3 establece: consolidar de manera gradual el Sistema de Gestión de la Calidad y la implementación de los estándares de la marca Brisas. Uno de los aspectos que contribuye a ello está relacionado con el índice de satisfacción del cliente.

A través del “Procesador de Encuestas”, que consiste en utilizar como herramienta una tabla en Excel, se obtiene el índice de satisfacción del cliente. Este índice corresponde a la evaluación de la semana por cada área, en este caso en el área de restauración. El valor obtenido, se compara con el plan trazado que respes de 7,85 como promedio. Este procesador también permite establecer una comparación con el índice de satisfacción del cliente de la semana anterior y con el dato histórico de manera que se pueda evaluar si se avanza o retrocede. Cuando el índice de satisfacción del cliente no cumple con el planificado por el área se señala automáticamente en rojo el valor y en amarillo la celda, para indicar la dificultad. También se utiliza como fuente de

información el documento “Quejas y Reclamaciones.” A continuación se muestran los resultados de la primera semana de mayo (Ver Anexo 1)

<u>Restaurante</u>	Plan ISC	Dato Histórico	Semana Anterior	ISC Brisas
Turquesa	7,40	8,41	8,51	7,29
Zaguán	7,40	8,54	9,31	8,81
Trattoria	7,85	8,68	8,84	9,40
El Patio	7,85	8,83	9,05	9,10
Guayabero	7,85	8,65	9,16	9,50
Internacional	7,85	9,12	9,04	10,00
Bucanero	7,85	9,01	9,05	8,46
<b>RESTAURANTE</b>	<b>7,72</b>	<b>8,75</b>	<b>8,94</b>	<b>8,94</b>

Tabla 1.1.

		Superadas	Alcanzadas	No Alcanz.
<b>En general como valora sus Vac.</b>		<b>68.00</b>	<b>32.00</b>	<b>0.00</b>
<b>Coc. Turquesa</b>	<b>Rest. Turquesa Limpieza</b>	80.00	12.00	8.00
	<b>Selección del Menú</b>	64.00	24.00	12.00
<b>Coc. Turquesa</b>	<b>Rapidez del Servicio</b>	80.00	12.00	8.00
	<b>Calidad de la Comida</b>	48.00	40.00	12.00
	<b>Cordialidad de los Emp.</b>	88.00	8.00	4.00

Tabla 1.2.



Respecto a la satisfacción del cliente:

<b>A Modo General</b>	
Superadas	<b>28,0%</b>
Alcanzadas	<b>64,0%</b>
Satisfechos	<b>92,0%</b>
Insatisfecho	<b>8,0%</b>

Tabla 1.3.

Como se puede evidenciar el restaurante buffet “La Turquesa” presenta índice de satisfacción del cliente más bajo, en comparación con los otros restaurantes, incidiendo negativamente en la satisfacción de los clientes, esto se debe a que muchas son las quejas de los clientes por el servicio que reciben en la mesa buffet. Por lo que resulta necesario chequear constantemente el servicio contra los requisitos del cliente. Las quejas, observaciones y recomendaciones del cliente constituyen sin dudas una oportunidad de mejora.

Existen una serie de factores que inciden directamente en la calidad del servicio de la mesa buffet. Los mismos pueden ser positivos o negativos, ya que no siempre las personas encargadas de la gestión del buffet tienen en cuenta los factores que garanticen la calidad del mismo, ya sea por desconocimiento de las características de calidad de este servicio, o por negligencia.

A continuación se detallarán las deficiencias detectadas.

- Deficiente higiene en el buffet (muchas moscas)
- Larga espera en la cola para acceder a la instalación (más de media hora)
- Despilfarro de comida por clientes cubanos



- Escasez de productos cárnicos ofertados (solo se ofertaba cerdo a la parrilla y pollo frito)
- Exigua variedad de vinos en el restaurante buffet cuando el brochure de Sunwing asegura que el vino es parte del servicio todo incluido
- Deficiente sistema de ventilación en el restaurante buffet “La Turquesa”



## CAPÍTULO II. EVALUACIÓN Y MEJORA DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EN EL HOTEL BRISAS GUARDALAVACA

El presente capítulo se divide en dos epígrafes. En el primer epígrafe se describe el procedimiento seleccionado orientado a evaluar la satisfacción del cliente con la calidad de los servicios de restauración, luego el segundo expone los resultados fundamentales.

El procedimiento para evaluar la satisfacción del cliente con la calidad del servicio en entidades hoteleras de la autora Pérez Pérez (2017) se compone de cuatro fases, en cada una de ellas se declaran pasos, objetivos, contenidos, tareas y técnicas a utilizar.

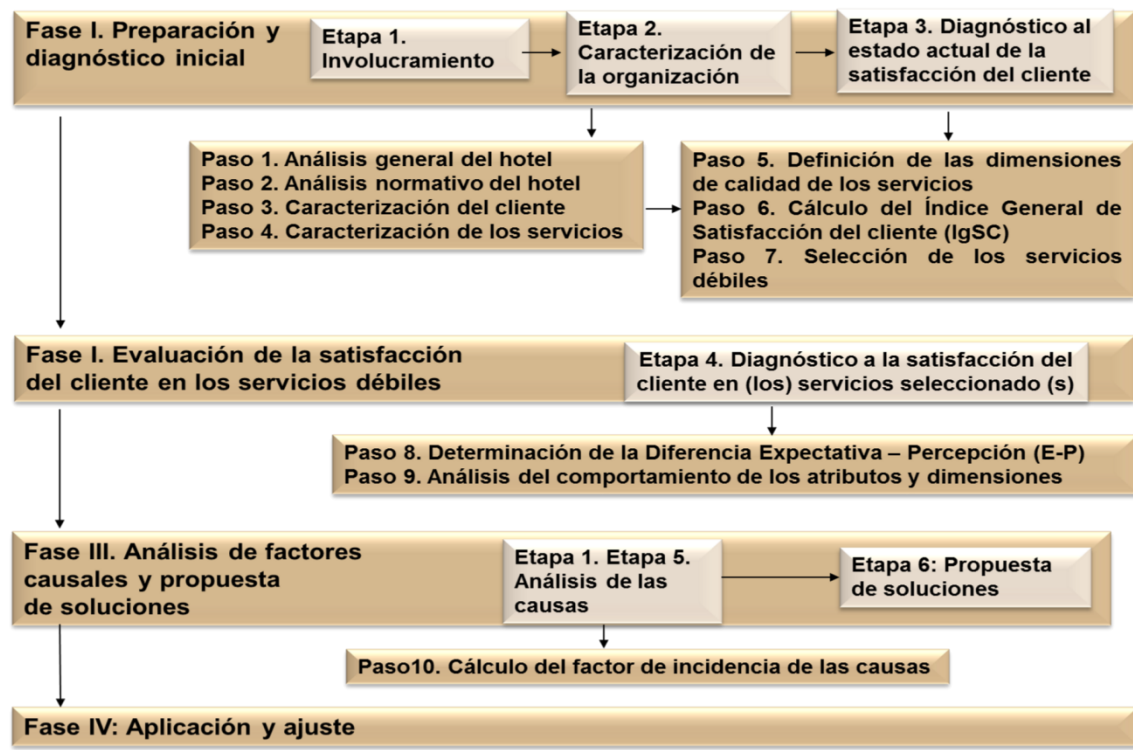


Tabla 2.1.





## **Fase I. Preparación y diagnóstico inicial**

Objetivo: crear las condiciones organizativas para el desarrollo de la evaluación de la satisfacción del cliente. Simultáneamente se realiza una caracterización general del funcionamiento de la organización según el alcance de la investigación.

### Etapa 1. Involucramiento

Objetivo: involucrar a todos los integrantes de la organización, para lograr una óptima comunicación entre el investigador y los miembros del hotel.

Técnicas: observación directa, revisión documental, conferencias, trabajo en grupo.

### Etapa 2. Caracterización de la organización

Objetivo: describir las principales características del hotel, haciendo énfasis en aquellas concernientes a la calidad de los servicios.

#### Paso 1. Análisis general del hotel

Contenido: definir las principales características del hotel. Este paso posee alta importancia ya que la correcta caracterización de la organización permite a los investigadores conocer acerca de su funcionamiento. Deben analizarse los elementos generales y concederle prioridad a aquellas características distintivas de las instalaciones hoteleras que facilitan la comprensión de los servicios prestados y la toma de decisiones.

Técnicas: revisión documental, técnicas para la búsqueda de consenso

#### Paso 2. Análisis normativo del hotel

Contenido: caracterizar el hotel en cuanto a las normas por las cuales se rige, teniendo en cuenta los procesos de certificación a los que se somete y los sistemas integrados

de gestión que implementa. Para ello, consultar los documentos resultantes de auditorías y procesos de evaluación, premios y distinciones que ostenta el hotel.

Técnicas: revisión documental, técnicas para la búsqueda de consenso, entrevistas

### Paso 3. Caracterización del cliente

Contenido: caracterizar los clientes del hotel, como parte interesada fundamental de la organización y por ser en quienes se proyectan directamente los resultados de la investigación. Tener en cuenta los clientes provenientes de todos los mercados emisores del hotel. Para ello, consultar los estudios de investigación de mercados realizados por el hotel, las encuestas de satisfacción.

Técnicas: Entrevistas, revisión documental

### Paso 4. Caracterización de los servicios

Contenido: la caracterización de los servicios de restauración es atendiendo a una serie de componentes: infraestructura, productos, promoción, personal y proceso.

Técnicas: encuestas, entrevistas, técnicas para la búsqueda de consenso.

### Etapas 3. Diagnóstico al estado actual de la satisfacción del cliente

Objetivo: diagnosticar la satisfacción del cliente con los servicios de restauración que presta el hotel, de acuerdo a las dimensiones de calidad; para determinar aquellos que presentan mayores deficiencias.

### Paso 5. Definición de las dimensiones de calidad de los servicios

Contenido: las dimensiones de calidad de los servicios hoteleros, tomando como referencia el Modelo de calidad del servicio propuesto por Parasuraman, Zeithamal y Berry (1985), a evaluar son:



1. Especialización: Atender las individualidades del cliente, ajustar el servicio a las situaciones presentadas.
2. Fiabilidad: Capacidad de realizar bien el servicio y las actividades que lo integran, habilidad, ajuste al tiempo.
3. Empatía: Comunicación con el cliente, interés por sus necesidades y preferencias.
4. Seguridad: Higiene, inocuidad de los alimentos y bebidas, credibilidad, privacidad, confianza.
5. Confort: Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación que proyecten la calidad del servicio. Imagen, limpieza y decoración, elementos que garanticen la comodidad.

Técnicas: técnicas para la búsqueda de consenso.

#### Paso 6. Cálculo del Índice General de Satisfacción del cliente (IgSC)

Contenido: determinar la satisfacción de los clientes con la calidad del servicio de restauración prestados por el hotel, se recomienda emplear encuestas que incluyan elementos de dicho servicio cuya escala de medición sean ordinales (1 -5).

Para calcular el número de encuestados se debe emplear un muestreo estadístico para poblaciones finitas, donde población se define como la ocupación trimestral; según la expresión 1:

$$n = \frac{K^2 p \cdot q N}{e^2 (N-1) K^2 p \cdot q} \quad (1)$$

n: tamaño de la muestra

p: probabilidad con la que se presenta el fenómeno



q: (1 -p) probabilidad de que no se presente el fenómeno

N: tamaño de la población

e: error en tanto por ciento

K: valor crítico correspondiente al nivel de confianza elegido

Tamaño de muestra estratificado (n e) se calcula para cada estrato de acuerdo a la expresión 2:

$$n_e = n * (N_e / N) \quad (2)$$

Donde Ne es el tamaño de la población del estrato

IgSC: indicador global de la calidad

Permite conocer el estado general de la satisfacción con respecto al servicio de restauración. Para determinar y calcular además los índices de satisfacción del cliente por servicios (ISCs) se proponen las expresiones matemáticas 2-4.

$$I_{gSC} = \frac{\sum ISC_s}{C_s} \quad (2)$$

Donde:

ISCs: Satisfacción del cliente con el servicio

Cs: Cantidad de servicios

ISCs: Satisfacción del cliente por servicio

$$ISC_s = \frac{\sum S_d}{C_d} \quad (3)$$

Donde:

Sd: Satisfacción promedio de los cliente en cada dimensión con el servicio

Cd: Cantidad de dimensiones a evaluar

ISCd: Satisfacción del cliente por dimensión

$$ISCd = \frac{\sum Sd}{Cs} \quad (4)$$

La escala para clasificar los resultados de las expresiones (2-4):

IgSC; ISCs; ISCd > 4.5 Satisfacción alta

IgSC; ISCs; ISCd = 4.5 Satisfacción media

IgSC; ISCs; ISCd < 4.5 Satisfacción baja

Paso 7. Selección de los servicios débiles

Contenido: se comparan los ISCs y se otorga prioridades al estudio de aquellos servicios que presenten índices más bajos. En este paso se determina cuáles son los servicios que generan menor satisfacción en los clientes y se analizan las dimensiones de calidad más afectadas.

Técnicas: Métodos para la búsqueda de consenso

## **Fase II. Evaluación de la satisfacción del cliente en los servicios débiles**

Objetivos: evaluar la satisfacción de los clientes en los componentes de aquellos servicios que presentan ISCs más bajos e inciden negativamente en la satisfacción general de los clientes con la calidad de los servicios del hotel.

Etapa 4. Diagnóstico a la satisfacción del cliente en el servicio seleccionado

Objetivo: diagnosticar la satisfacción del cliente en los servicios que presentan ISCs bajos

Paso 8. Determinación de la Diferencia Percepción –Expectativa (P-E)



Contenido: determinar las diferencias Percepción –Expectativa para los servicios débiles de forma independiente.

Tarea 1. Definición de los atributos de los servicios.

La consulta a los documentos NC 126:2001 que establece los requisitos mínimos que deberán cumplir los restaurantes que prestan servicio al turismo, se listan en el (Ver Anexo 2)

La “Industria turística. Requisitos para la clasificación por categorías de los restaurantes que prestan servicio al turismo”. Establece los requisitos para su clasificación por categorías.

El P-E constituye un indicador concreto para el servicio analizado, representa el grado de conformidad del cliente con el servicio en cuestión, para su cálculo deben definirse los atributos específicos del servicio en correspondencia con los estándares del mismo y analizar su comportamiento en la prestación del servicio. Para este paso debe aplicarse una encuesta a los clientes, en la que se evalúe el nivel de expectativa y percepción que tiene con respecto a las dimensiones de calidad en cada servicio. Se proponen escalas ordinales (1 -5) para evaluar las variables que tributan a cada dimensión.

Las expresiones 5-9 para el cálculo del P-E:

$$P-E = I_{gperc} - I_{gexp} \quad (5)$$

$I_{gexp}$ : Índice global de expectativa

$I_{gperc}$ : Índice global de percepción

$$I_{gexp} = \frac{\sum I_{exp}}{Cd} \quad (6)$$

$$I_{gperc} = \frac{\sum I_{perc}}{Cd} \quad (7)$$

Iexp: Índice de expectativa por dimensión

Iperc: Índice de percepción por dimensión

Cd: Cantidad de dimensiones

$$Iexpd = \sum Iexpa \quad (8) \quad Ipercd = \sum Iperca \quad (9)$$

Iexpa: Índice de expectativa por atributo

Iperca: Índice de percepción por atributo

Para la expresión (5) se asume la siguiente escala:

P-E < 0 La satisfacción del cliente es baja

P-E = 0 La satisfacción del cliente es media

P-E > 0 La satisfacción del cliente es alta

Para las expresiones 6 – 9 la escala propuesta es:

Igexp; Igperc; Iexpd; Ipercd > 4.5 La satisfacción del cliente es alta.

Igexp; Igperc; Iexpd; Ipercd = 4.5 La satisfacción del cliente es media.

Igexp; Igperc; Iexpd; Ipercd < 4.5 La satisfacción del cliente es baja.

Técnicas: Encuestas, entrevistas, revisión documental, observación directa, técnicas de consenso

Paso 9. Análisis del comportamiento de los atributos y dimensiones

Contenido: realizar una comparación entre las expectativas y percepción de cada atributo y dimensión analizados; se comparan los indicadores y se analiza su interrelación. Luego se determinan las deficiencias de la calidad de los servicios y su incidencia en la satisfacción del cliente.



Técnicas: métodos de búsqueda de consenso, tormenta de ideas

### **Fase III. Análisis de factores causales y propuesta de soluciones**

Objetivo: determinar las causas que inciden negativamente en los indicadores de satisfacción del cliente y proponer acciones preventivas y correctivas para su eliminación.

#### Etapa 5. Análisis de las causas

Objetivo: identificar las causas que provocan que los indicadores que determinan la satisfacción del cliente se vean afectados

#### Paso 10. Cálculo del factor de incidencia de las causas

Contenido: establecer un orden o factor de incidencia entre las causas detectadas. Estas se someten a consideración del equipo de especialistas que dirige la investigación y proceden a determinar el factor de incidencia de las causas. Se recomienda aplicar técnicas como el Método de Concordancia de Kendall u otras derivadas de los instrumentos de recopilación de información aplicados en pasos anteriores. Una vez calculado los factores de incidencia se procede a ordenar las causas.

Técnicas: tormenta de idea, Concordancia de Kendall.

#### Etapa 6. Propuesta de soluciones

Objetivo: proponer soluciones específicas a cada una de las deficiencias teniendo en cuenta las ventajas y desventajas de cada alternativa.

Contenido: en función de los problemas determinados en cada uno de los atributos y por dimensiones, sus causas, el orden de importancia de estas y las posibilidades del hotel para atenuarlas, se diseñan las medidas potenciales, se definen por dimensiones





y atributos las acciones correctivas potenciales para atenuar las deficiencias existentes, se determina el orden de prioridad para la aplicación de estas, en correspondencia con los resultados del paso 10. Para programar las soluciones se elabora el plan de acción correspondiente donde se designan recursos, responsables y fechas de control y cumplimiento; así como los encargados de ejecutar las soluciones propuestas.

Técnicas: tormenta de ideas, diagrama de Gantt.

#### **Fase IV. Aplicación y ajuste**

Objetivo: aplicar las acciones propuestas en el plan y controlar el desarrollo de estas. Según los resultados (favorables o no) efectuar el ajuste, para garantizar así la mejora continua en la calidad de los servicios de restauración y por consiguiente de los indicadores de satisfacción del cliente.

Contenido: desarrollar las medidas propuestas y supervisar su cumplimiento mediante un seguimiento, en correspondencia con el plan de acción elaborado. Las acciones que no puedan llevarse a cabo deben ser reprogramadas y delimitarse un horizonte temporal para su ejecución. Una vez aplicadas las soluciones deben recalcularse los indicadores definidos en el paso 8. Si los resultados obtenidos evidencian que las deficiencias persisten o se incorporan nuevas afectaciones, se procede a efectuar el análisis nuevamente a partir de la etapa que los investigadores consideren pertinente.

Técnicas: Métodos de consenso, entrevistas, encuestas, tormenta de ideas



# APLICACIÓN PARCIAL DEL PROCEDIMIENTO EN LOS SERVICIOS DE RESTAURACIÓN EN EL HOTEL BRISAS GUARDALAVACA

## Fase I. Preparación y diagnóstico inicial

### Etapa 1. Involucramiento

El equipo de trabajo para llevar a cabo la investigación, quedó conformado por los máximos responsables de las áreas de elaboración y servicios de alimentos del servicio de restauración. (Ver Anexo 3) El grupo se conformó por 7 integrantes:

- Departamento de Calidad  
Miembro: Especialista de Calidad

- Cocina

Miembros: Chef de Cocina, Maestro cocinero

- Servicio Gastronómico

Miembros: Maître, Capitán de Salón

- Recursos Humanos

Miembros: Jefe de Recursos Humanos, Especialista de Recursos Humanos

### Etapa 2. Caracterización de la organización

#### Paso 1. Análisis general del hotel

El 26 de noviembre de 1994 se inaugura el Hotel Brisas Guardalavaca. Perteneciente al Grupo de turismo CUBANACÁN, está situado en el polo turístico Guardalavaca, a 54 Km. de la ciudad de Holguín. Ofrece servicio “Todo Incluido” con categoría cuatro estrellas las 24 horas. Es un hotel dirigido al turismo de sol y playa, atendiendo principalmente el segmento de familia.



Posee como **objetivo social**: prestar, promover, y comercializar de forma mayorista y minorista, servicios de alojamiento, de restauración y de recreación propios de la actividad hotelera y extrahotelera, a personas naturales o jurídicas, ofreciéndolos en incluidos en un conjunto o “paquete” en moneda libremente convertible, y con las autorizaciones correspondientes en moneda nacional, bajo los mecanismos de cobros y pagos establecidos en el país.

Misión: Somos el Mega Todo incluido de la familia vacacionista.

Visión: Seremos el Mega Todo Incluido líder de la hotelería en el Caribe, distinguiéndonos por la fantasía y la hospitalidad sin límites.

Eslogan: Fantasía incluida con sabor cubano.

La Política de calidad de la empresa se fundamenta en:

“Mantener y desarrollar un producto turístico que satisfaga las expectativas de los clientes tanto internos como externos, en perfecta armonía y respeto hacia el Medio Ambiente, preservando y desarrollando su capital humano dentro de un clima sano y seguro en el sentido más abarcador que le permita desarrollar de forma ilimitada su capacidad creadora e innovadora. Una rigurosa labor de control y prevención que sea capaz de garantizar beneficios razonables para lograr la sostenibilidad de la empresa así como asegurar la mejora continua de todos sus procesos y servicios, estableciendo y manteniendo su compromiso con el Sistema Integrado de Gestión Empresarial y cumpliendo con los requisitos legales y normativos vigentes”.

### **Objetivos estratégicos**

- 1.- Perfeccionar las formas de comercialización y promoción, utilizando las tecnologías más avanzadas de la información y las comunicaciones.
- 2.- Consolidar de manera gradual el Sistema de Gestión de la Calidad y continuar implantando los estándares de la marca Brisas.



3.- Captar directamente divisas, con una posición competitiva en los mercados.

4.-Incrementar la competitividad y sostenibilidad del producto Brisas Guardalavaca en los mercados a partir del mantenimiento y renovación de la infraestructura turística y del funcionamiento efectivo del Sistema de Gestión

5.- Consolidar el Sistema de Gestión Ambiental.

La estructura organizativa actual, se adecua al modelo general diseñado para este tipo de organización, (Ver Anexo 4) tiene forma de árbol que se ramifica en las diferentes áreas de gestión: economía, comercial, recursos humanos, calidad y desarrollo, y A+B. Estas a su vez, sobre los departamentos específicos: servicios técnicos, cocina, higiene, logística, animación, seguridad y protección, maitre, recepción y ama de llaves. Lo que permite un funcionamiento sistémico de la gestión integrada y el control operacional de la organización.

La organización gestiona sus actividades y recursos por procesos, para lo que ha diseñado un modelo (mapa de proceso) en el que se identifican las interacciones entre ellos. Estos se clasifican de la manera siguiente:

- Estratégicos: Dirección Comercial, Recursos Humanos, Calidad y Medio Ambiente, Diseño y Desarrollo.
- Claves: Alojamiento, Restauración y Recreación-Animación.
- De apoyo: Gestión Económico- Financiera, Logística, Servicios Técnicos y Seguridad y protección.

Para una mejor comprensión se presenta el mapa de procesos (Ver Anexo 5) de la organización esta herramienta posee un fuerte vínculo con la estrategia de la organización a partir de la identificación de los macroprocesos, así como la necesidad de enfocar las acciones hacia el logro de la misión y la visión.

Los **competidores** principales para el Hotel Brisas Guardalavaca son:

- En el destino Holguín: Blau Costa Verde, Occidental Gran Playa Turquesa, Playa Pesquero, Playa Costa Verde y Sol Río de Luna y Mares, hoteles cuatro y cinco estrellas pertenecientes a la corporación Gaviota.
- En América Latina y el Caribe: hoteles de Cancún, Punta Cana, Negril (Jamaica) e Isla Margarita (Venezuela).
- Categoría de los principales competidores del destino para el Hotel Brisas Guardalavaca

Hotel	Categoría
Sol Río de Oro Resort-Spa	* * * * *
Hotel Playa Pesquero	* * * * *
Gran Muthu Almirante	* * * * *
Sol Río de Luna y Mares Resort	* * * * *
Hotel Playa Costa Verde	* * * * *
Blau Costa Verde Beach Resort	* * * * *
Occidental Grand Playa Turquesa	* * * * *
Club Amigo Atlántico Guardalavaca	* * *

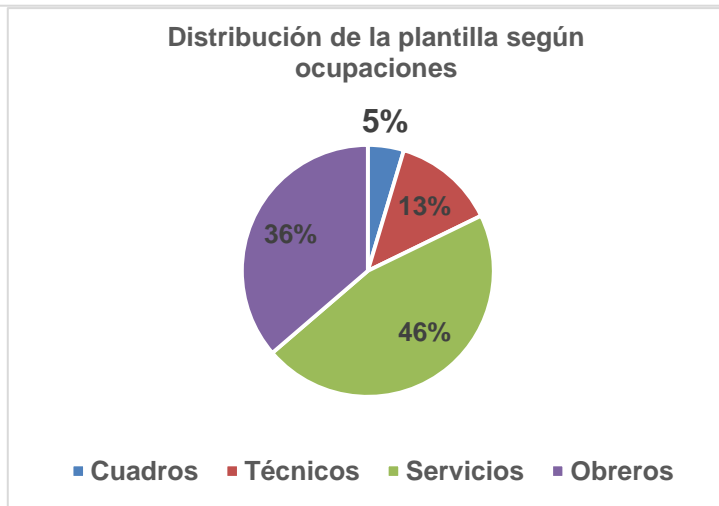
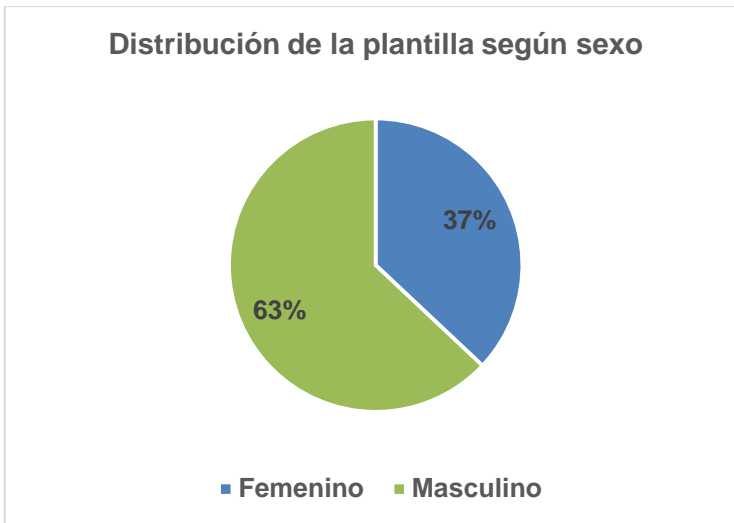
Tabla 2.2.

Principales Proveedores	Suministros
Trading House (I TH) S.A	Alimentos, Bebidas, Equipos, Lencería
Lácteo Holguín	Quesos, Helados, Leche en polvo, Yogurt
Suchel	Productos químicos para limpieza y aseo
Pesca Caribe	Productos del mar
Empresa Cárnica de Holguín	Carnes
Tecno Azúcar	Licores, Edulcorantes
Cítricos Ciego de Ávila	Frutas, Vegetales

Tabla 2.3.



## Caracterización de la fuerza de trabajo



La plantilla de la entidad está cubierta por 270 trabajadores, de ellos el 82% es directo a los servicios, existiendo 11 contratos determinados. El valor humano, la orientación al cliente y la profesionalidad reconocida por los clientes externos están respaldados por una sistemática preparación técnico-profesional de trabajadores y directivos.

## **Análisis de los Resultados Económicos**

Los indicadores económicos – financieros se comportan al cierre del primer semestre de forma favorable. Los ingresos totales se sobre cumplen en un 7.5%. Los costos + gastos totales se sobre cumplen en un 1.6%, pero los mismos en divisa se quedan por debajo con un monto de ahorro. Los turistas días extranjeros se incumple en 1.8% y los turistas días nacionales se sobre cumple en un 8.5%, lo que representa de manera general que los turistas días se incumplan en un 1.3%. El porciento de ocupación se sobre cumple en un 0.2%. Los ingresos totales por turistas días se sobre cumplen en un 8.9%. (Ver Anexo 6)

### **Paso 2 .Análisis normativo del hotel**

El Hotel Brisas Guardalavaca tiene diseñado, implementado y certificado un Sistema de Gestión de la Calidad, que le ha permitido demostrar su capacidad de brindar un servicio que cumpla los requisitos y aumente la satisfacción de los clientes. Este contiene la documentación necesaria y aplicable a todas las áreas de la organización: Manual de la Calidad, Manual de Procesos, Manual de Procedimientos Operativos, Manual de Instrucciones de Trabajo, registros, objetivos de calidad y otros documentos. Otra de las normas que se encuentran implementadas en la organización son:

La NC 126:2001 “Industria turística. Requisitos para la clasificación por categorías de los restaurantes que prestan servicio al turismo”. Establece los requisitos mínimos que deberán cumplir los restaurantes que prestan servicio al turismo para su clasificación por categorías. Esta es aplicable a restaurantes de nueva inversión, los que se remodelen y los que estén en explotación. Los restaurantes a que se refiere esta norma podrán estar ubicados en establecimientos de alojamiento turístico o independiente de éstos:

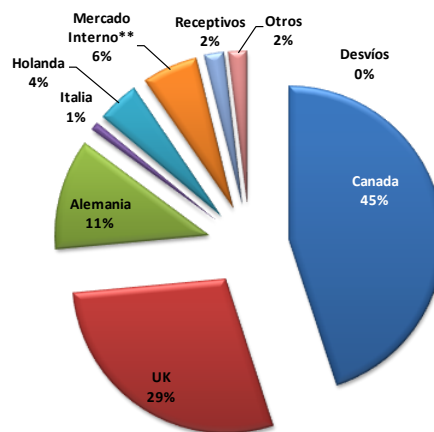
- Restaurante Buffet

- Restaurante Internacional
- Restaurante Especializado y/(o) Temático.

NC 127: 2014 “Industria Turística. Requisitos para la clasificación por categoría de los establecimientos de alojamiento turístico”. En esta se establecen requisitos opcionales en dependencia del tipo de producto, playa/ciudad y la definición de servicios para establecimientos con menos de 30 habitaciones. La NC 127:2014 deberá ser utilizada como una herramienta de trabajo para la mejora del producto, así como servirá de base para los miembros de la cadena de valor que inciden en el cumplimiento de los requisitos que tributan a la calidad de los establecimientos de alojamiento; estableciendo los requisitos mínimos que cumplirán los establecimientos de alojamiento: Hotel, Aparthotel, Villa y Motel para la clasificación por categorías.

### Paso 3. Caracterización del cliente

Los principales mercados emisores con que cuenta la instalación son los siguientes: Canadá, Inglaterra y Alemania. Además de estos mercados se reciben turistas de otros países, aunque en menor cantidad, pero con tendencia al crecimiento. Entre ellos se encuentran Italia, Holanda, Suiza y Francia.



El cupo de las habitaciones es garantizado principalmente por los siguientes turoperadores; Canadá que es el principal mercado posee VATH (principal productor





durante el invierno), Sunwing (segundo productor del Hotel durante todo el año), Hola Sun, TMR, West Jet. First Choice, Havanatur UK. Alemania: Neckermann,TUI, Oger Tours,Rewe. Holanda: TUI Holanda. Agencias de Viajes Cubanas con los receptivos Viajes Cubanacan, Cubatur, Havanatur y el mercado interno.

#### **Paso 4.**Caracterización de los servicios

El Hotel posee una oferta de servicios todo incluido que comprende: servicios de alojamiento este cuenta con 437 habitaciones, de ellas, 133 Vista al Jardín, 106 Villa Estándar, 98 Vista al mar y 80 Minisuite. Los servicios gastronómicos están integrados por varios restaurantes tales como:

- Restaurant Buffet “La Turquesa”:

Brinda servicio de desayuno, almuerzo y comida y los comensales disponen de 194 plazas. La oferta de alimentos varía por días, según menús cíclicos que se corresponden con noches temáticas como: Noche Romana, Noche Habanera, Noche de Carnaval, Noche Caribeña, Noche Vegetariana, Noche Cubana, Noche Romántica, Noche Mexicana, Barbecue (BBQ) y Noche Oriental donde los platos principales de cada cena (noche) se corresponden con el concepto que ésta identifica. La oferta del desayuno y almuerzo varía de un día a otro, se trabaja en el diseño de días temáticos donde el menú del desayuno y almuerzo esté relacionado con el tema elegido, como el Día Cubano que se realiza todos los martes donde se incluye el Cóctel del Gerente y un BBQ ambientado por el grupo de animación donde se baila y escucha música cubana, además de bailes típicos; oferta servicios de banquetes.

- Restaurante Buffet “El Zaguán”:

Brinda servicio de desayuno, almuerzo y comida y los comensales disponen de 256 plazas. Los alimentos se cocinan y (o) preparan frente al cliente y éste interviene de forma activa en su preparación. La oferta de alimentos varía por días temáticos entre los que se encuentran Gran Mercado (con flambeé entre los que se encuentran flambeé



de pescado, carne y banana), Noche Romántica; Barbecue Caribeño (cena al aire libre con carnes elaboradas al carbón), Noche Vegetariana, cuya frecuencia depende del programa de actividades. Oferta servicios de banquetes.

Restaurante de Especialidades La Trattoria:

De categoría cuatro tenedores para no fumadores; cuenta con 70 plazas y una capacidad máxima de 110 comensales, oferta sólo servicio de cena a la carta donde prevalecen platos de la cocina italiana (fundamentalmente pastas), este restaurante se acoge a la gran popularidad que a nivel internacional tiene la comida. Oferta servicios de banquetes.

- Restaurante de Especialidades “El Patio de los Artistas”:

De categoría cuatro tenedores. Es un restaurante con una capacidad máxima de 110 comensales en horario de cena. Brinda servicio de desayuno, almuerzo y cena, todo a la carta. Tiene un concepto diferente al incorporar como un elemento distintivo (sólo en las cenas) la animación por parte de artistas (magos, cantantes, instrumentistas) y la vista que se observa desde allí (frente al mar). La mayoría de los platos en la cena están confeccionados a base de mariscos. Oferta servicios de banquetes.

- Restaurante de especialidades El Guayabero:

Es un restaurante que cuenta con 72 plazas y una capacidad máxima de 100 comensales. No se encuentra categorizado. Brinda servicio de desayuno, almuerzo y cena, todo a la carta, donde prevalecen platos de la cocina cubana.

- Restaurante de especialidades Internacional:

Es un restaurante que cuenta con una capacidad máxima de 60 comensales, servicio de cena a la carta con comida internacional. Posee bares tales como: Café Lobby-Bar El Tejado, Acuabar, Bar-parrillada El Criollo, Bar Capuccino, Bar en la Discoteca, Bar Tinaja, Acuabar La Tinaja, Bar El Patio, Bar-parrillada Compay, Bar La Taberna, Bar Habana Club, La Cava.



Ofrece los servicios de animación, de entretenimientos pasivos y activos, así como espectáculos, entre los que se encuentran: acuafitness, ejercicio aeróbicos, clases de baile, español y percusión, deportes acuáticos y terrestres y espectáculos nocturnos.

### **Etapas 3. Diagnóstico al estado actual de la satisfacción del cliente**

#### **Paso 5.** Definición de las dimensiones de la calidad de los servicios

Se realizó una tormenta de ideas conjuntamente con los miembros del equipo de trabajo conformado en la etapa I y se decidió evaluar las dimensiones: alimentos ofertados, empatía, seguridad, fiabilidad y confort en los componentes del servicio. Esta decisión se basa en que las características del servicio de restauración permiten evaluar todas las dimensiones propuestas en la metodología, se disponen de tiempo y recursos para llevar a cabo el estudio y se quiere lograr una alta precisión en los resultados.

#### **Paso 6.** Cálculo del índice general de satisfacción del cliente (IgSC)

La medición de la satisfacción del cliente se realiza a partir del análisis del IgSC el cual se calcula para el servicio de restauración (Ver Anexo 7). Para calcular el número de encuestados se emplea la expresión 1:

$$n = \frac{K^2 p \cdot q N}{e^2 (N-1) + K^2 p \cdot q} \quad (1)$$

$$n = \frac{1,96^2 * 0,05 * 0,95 * 838}{0,05^2 (838-1) + 1,96^2 * 0,05 * 0,95}$$

$$n = 152,91 / 2,27 \approx 67$$

La cantidad de encuestados necesarios es 67 clientes.



Con el análisis de la encuesta realizada a los clientes en los servicios de restauración del hotel, se obtuvieron los siguientes resultados en el Software Microsoft Excel. Los que se muestran en la siguiente tabla

Indicadores	Dimensiones	La Turquesa	El Zaguán	La Trattoria	Patio de los Artistas	El Guayabero	Internacional	ISCd
Sd	Alimentos Ofertados	3,87	4,53	4,5	4,5	3,89	4,8	4,35
	Empatía	3,98	4,62	4,35	4,6	4,65	4,9	4,52
	Seguridad	3,48	4,52	4,64	4,89	4,9	5	4,57
	Fiabilidad	3,04	4,5	4,78	4,87	4,8	4,75	4,46
	Confort	4,64	4,69	5	4,9	5	5	4,87
ISCs		3,80	4,57	4,65	4,75	4,65	4,89	
IgSC		4,553						

Tabla 2.6. Satisfacción de los clientes respecto al servicio de restauración

Como se observa en la tabla la satisfacción del cliente con respecto al restaurante “La Turquesa” es baja, al contrario de los otros restaurantes, los cuales presentan índices favorables, estos oscilan entre medios y altos (mayor o igual que 4,5). (Ver Anexo 8). Del mismo modo se analiza la satisfacción por dimensión y se muestra que las dimensiones alimentos ofertados y fiabilidad presentan resultados desfavorables. La satisfacción del cliente con respecto a los servicios brindados por el hotel de manera general es media.

### **Paso 7.** Selección de los servicios débiles

Al analizar la satisfacción del cliente con los servicios de restauración de forma independiente se puede percibir que el restaurante “La Turquesa” posee índice de satisfacción del cliente con un valor de 3,80 que se considera bajo (menor que 4,5), lo que influye de forma negativa en la satisfacción general con la calidad de los servicios de restauración. Por tal motivo y debido a que constituye un elemento de gran interés



para la dirección del hotel se decide continuar el estudio en el restaurante buffet “La Turquesa”.

## Fase II. Evaluación de la satisfacción del cliente en los servicios débiles

### Etapa 4. Diagnóstico a la satisfacción del cliente en el servicio seleccionado

#### Paso 8. Determinación de la diferencia percepción–expectativa

Se realizó una encuesta para determinar la percepción-expectativa de los clientes en cuanto al servicio de restaurante buffet “La Turquesa”. Para ello se utilizó las expresiones  $I_{expd} = \sum I_{expa}$  y  $I_{percd} = \sum I_{perca}$  respectivamente. El cálculo del  $I_{gexp}$  se realizó a través de la expresión  $I_{gexp} = \sum I_{exp} / Cd$  y el  $I_{gperc}$  a través de la expresión  $I_{gperc} = \sum I_{perc} / Cd$ . El Microsoft Excel arrojó los siguientes resultados.

Dimensiones	Índice de Percepción	Índice de Expectativa
Alimentos Ofertados	4,2	4,6
Empatía	4,5	4,68
Seguridad	4,55	4,65
Fiabilidad	4,6	4,74
Confort	4,45	4,78
$I_{gexp}$	4,69	ALTO
$I_{gper}$	4,46	BAJO
P-E	-0,23	BAJO

Tabla 2.7.

Para determinar la percepción-expectativa del servicio de restauración se plantea la expresión  $P-E = I_{gperc} - I_{gexp}$  la cual arrojó como resultado que la diferencia entre las expectativas y percepciones es menor que cero, específicamente -0.23. De esta forma se concluye que no existe correspondencia entre las expectativas y la percepción de los



clientes con respecto a las dimensiones de calidad del servicio del restaurante buffet, provocando que la satisfacción del cliente con la calidad del servicio sea baja.

### **Paso 9.** Análisis del comportamiento de los atributos y dimensiones

La percepción de los clientes acerca de las dimensiones alimentos ofertados, confort y empatía es baja, a diferencia de seguridad y fiabilidad que clasifican de alta. En cuanto a las expectativas puede concluirse que todas las dimensiones poseen expectativas elevadas, como se muestra en el siguiente gráfico.

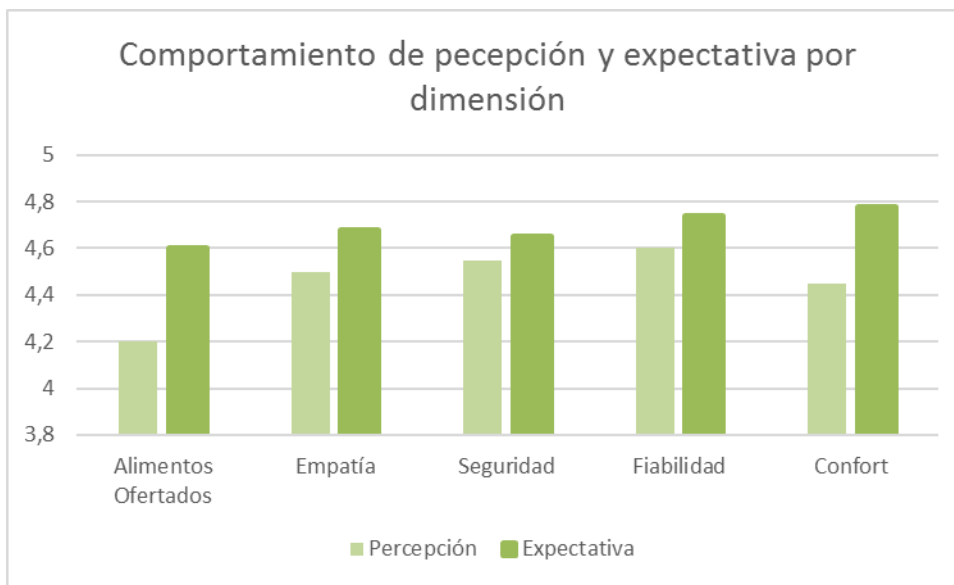


Gráfico 2.1.

## **Fase III. Análisis de factores causales y propuesta de soluciones**

### **Etapas 5. Análisis de las causas**

#### **Paso 10.** Análisis del factor de incidencia de las causas

Como parte del diagnóstico se realizó una revisión de los atributos en que los clientes reflejaron sus mayores insatisfacciones. A continuación se muestran las principales



deficiencias que presenta el servicio de mesa buffet en cada una de las dimensiones analizadas.

Alimentos ofertados:

- Exigua variedad de productos cárnicos ofertados
- Insuficiente identificación y decoración infantil en la mesa de niños
- Insuficiente variedad y calidad de la comida
- La no correspondencia del montaje actual de la mesa buffet con las tendencias modernas de este servicio
- Insuficiente equipamiento para realizar la reposición de los alimentos en tiempo
- Exigua variedad de vinos
- El menú estandarizado por la marca Brisas, (Ver Anexo 9) es muy exigente y su cumplimiento afecta el montaje de la mesa buffet debido a que la estructura de la misma no es la adecuada

Empatía:

- Falta profesionalidad en el personal de servicio
- El personal tiene favoritismo con los clientes cubanos
- Falta de amabilidad
- El personal posee desconocimiento de las ofertas

Seguridad:

- Los cocineros manipulan la comida sin guantes
- Incorrecto uso de insecticidas

Fiabilidad:

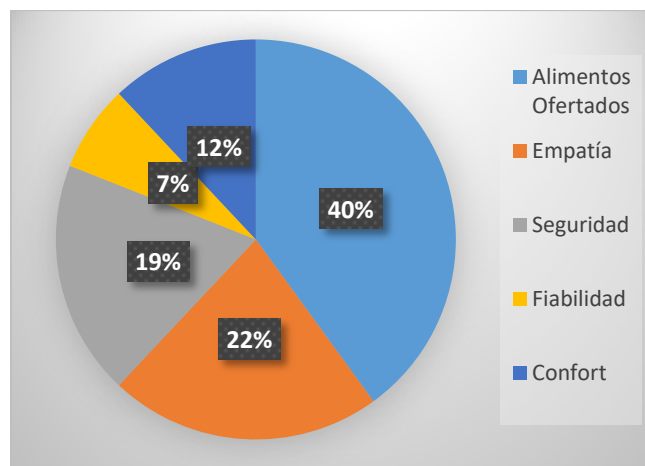


- Falta de compromiso de los empleados para brindar un servicio de calidad
- No se brinda el servicio de forma correcta

Confort:

- Largas colas para acceder al buffet
- Deficiente sistema de ventilación
- Alta concentración en las áreas por no tener un programa balanceado de las ofertas
- Poca disponibilidad de vajilla

Para la determinación del factor de incidencia se tuvo en cuenta la revisión de las quejas llegadas por relaciones públicas, el reporte de la guardia administrativa y el Manual de Quejas y Sugerencias, que arrojó un total de 19 deficiencias en el servicio de restauración en la mesa buffet “La Turquesa”, en el gráfico se muestran las dimensiones, más afectadas representando la dimensión de alimentos ofertados un 40%. La empatía con 22% y seguridad representando un 19%. Teniendo en cuenta este análisis se elaboró el diagrama causa-efecto (Ver Anexo 10).





## Gráfico 2.2. Representación de las deficiencias por dimensión

En una entrevista con el Consejo de Dirección se llegó a la conclusión que las deficiencias que condicionan el estado actual del servicio en la mesa buffet son:

Alimentos ofertados: existe una inestabilidad en la entrada de suministros, por lo cual se acuden a ofertas de última hora.

Seguridad: el hotel no cuenta con el suficiente presupuesto para la compra medios de protección y materiales necesarios.

Empatía: falta de profesionalidad y capacitación del personal de servicio.

### **Etapas 6: Propuesta de soluciones**

A continuación se elaboró el plan de mejora para el seguimiento e implantación de las acciones de mejora para cada una de las deficiencias detectadas durante el diagnóstico.

Dificultades	Acciones	Fecha		Responsable
		Revisión	Cumplimiento	
El menú estandarizado por la marca Brisas, es muy exigente y su cumplimiento afecta el montaje de la mesa buffet debido a que la estructura de la misma no es la adecuada  Insuficiente identificación y decoración infantil en la mesa de niños	Realizar la distribución lógica de la oferta y el equipamiento en correspondencia con el servicio de mesa buffet.	24/10/2022	16/11/2022	Cheff  Jefe de SS.TT
Incumplimiento de los estándares de calidad y de los requisitos establecidos según la NC 126:2001	Dar cumplimiento a los estándares de calidad y requisitos según la NC 126:2001	20/10/2022	1/12/2022	Dirección
Deficiente sistema de ventilación	Instalación de un sistema de aire acondicionado por zonas	22/10/2022	28/12/2022	Jefe de SS.TT



Equipos de refrigeración en mal estado	Planificar mantenimiento a los equipos de refrigeración	20/10/2022	18/11/2022	Jefe Técnico
Exigua variedad de vinos	Realizar reuniones de coordinación entre el sommelier y el chef de cocina donde se discuta el diseño del menú y la compra de vinos	24/10/2022	8/11/2022	Sommelier/Chef de Cocina
A los clientes se le impregnan olores desagradables	Inversión de una Campana de Extracción	24/10/2022	30/11/2022	Jefe de SS.TT Jefe de ATM
Insuficiente equipamiento para realizar la reposición de los alimentos en tiempo	Inversión de un carro caliente a vapor que permita la rápida reposición cada vez que los recipientes de exhibición se encuentren en las 3/4 partes de su capacidad total.	10/10/2022	11/11/2022	Jefe de SS.TT Jefe de ATM
El personal posee desconocimiento de las ofertas	Brindar cursos de capacitación al personal	24/10/2022	3/11/2022	RRHH

Insuficiente variedad y calidad de la comida	Realizar una eficiente gestión de compra que garantice la oportunidad, variedad y calidad de los productos	27/10/2022	7/11/2022	Jefe Abastecimiento Técnico Material (ATM)
Los cocineros manipulan la comida sin guantes	Adquirir los medios de protección e higiene necesarios.	20/10/2022	16/11/2022	Jefe Abastecimiento Técnico Material (ATM)
Exigua variedad de productos cárnicos ofertados	Buscar al menos 2 proveedores por producto de ser posible	26/10/2022	10/11/2022	Dirección

<p>Falta profesionalidad en el personal de servicio</p> <p>El personal tiene favoritismo con los clientes cubanos</p> <p>Deficiencias en la capacitación del personal relacionado con el trato directamente con el cliente y con el servicio de restauración</p> <p>Falta de compromiso de los empleados para brindar un servicio de calidad</p>	<p>Capacitar a los trabajadores para un excelente servicio al cliente</p>	<p>24/10/2022</p>	<p>10/11/2022</p>	<p>Recursos Humanos</p>
<p>Alta concentración en las áreas de la mesa buffet</p>	<p>Crear un programa balanceado de las ofertas</p>	<p>24/10/2022</p>	<p>15/11/2022</p>	<p>Maitre</p>
<p>El hotel aplica periódicamente encuestas de satisfacción, pero estas no se llegan a planificar acciones para mejorar el servicio</p>	<p>Aplicar periódicamente encuestas y asegurar el cumplimiento de las acciones</p>	<p>20/10/2022</p>	<p>10/11/2022</p>	<p>Dirección</p>
<p>Largas colas para acceder al buffet</p>	<p>Asegurar los tiempos de esperas precisos, para evitar las colas en la entrada del</p>	<p>24/10/2022</p>	<p>11/11/2022</p>	<p>Maitre</p>

	buffet			
El sistema de gestión de la calidad no se encuentra certificado por la Norma NC-ISO 9001:2015	Realizar el seguimiento de las percepciones de los clientes del grado en que se cumplen sus necesidades y expectativas	24/10/2022	7/11/2022	Dirección

Tabla 2.8.

## VALORACIÓN ECONÓMICA SOCIAL MEDIOAMBIENTAL

Los resultados obtenidos en la presente investigación reportan impactos económicos, sociales y medio ambientales para el Hotel Brisas de Guardalavaca a través de la aplicación parcial del procedimiento, para la evaluación de la satisfacción del cliente en el servicio de restauración. Las estrategias anteriormente propuestas se orientan a la obtención de disímiles beneficios, estos son:

### SOCIAL

- Incrementar el índice de satisfacción de los clientes y como consecuencia mejorar la imagen del hotel en el territorio
- Constituye una vía para solucionar los problemas detectados
- Contribuye al mejoramiento de los niveles de satisfacción del cliente

### ECONÓMICO

- Contribuir a la estabilidad y mejora en los indicadores económicos de la organización

### AMBIENTAL

- Las acciones propuestas garantizan el cuidado y preservación del medioambiente.

## CONCLUSIONES

Una vez finalizada la investigación se pueden emitir las conclusiones generales siguientes:

1. En el marco teórico se exponen los principales elementos que sostienen el desarrollo de la investigación. Se exponen las concepciones generales sobre la gestión de la calidad de los servicios de restauración y la evaluación de la satisfacción del cliente como indicador fundamental.
2. El procedimiento aplicado con su sistema de indicadores para evaluar la satisfacción del cliente, contribuyen a realizar la evaluación de la calidad de los servicios de restauración, profundizar en las deficiencias detectadas y proponer alternativas de solución y mejora.
3. Al evaluar los indicadores de satisfacción del cliente con la calidad de los servicios restauración se evidencia que:
  - El servicio en el restaurante buffet “La Turquesa” como el más débil genera baja satisfacción en los clientes, de forma que incide negativamente en la satisfacción general de estos con respecto al hotel
  - Existen una variación entre las expectativas y la percepción que tienen los clientes con respecto al servicio de dicho restaurante, la cual se manifiesta en todas las dimensiones de calidad evaluadas
4. Se profundizó en las causas de las deficiencias planteadas por los clientes y se analizó su incidencia en la satisfacción de estos
5. Se elaboraron estrategias de solución para cada una de las dimensiones y componentes afectados.





## RECOMENDACIONES

Derivadas del estudio realizado, así como de las conclusiones generales antes expuestas se recomienda:

1. Concluir la aplicación del procedimiento en el Hotel Brisas Guardalavaca para garantizar la mejora continua.
2. Extender la aplicación de este procedimiento a los restantes servicios del hotel y posteriormente a otros hoteles.
3. Divulgar las experiencias y resultados obtenidos de la aplicación del procedimiento mediante publicaciones y eventos científicos.
4. Proponer el procedimiento como una herramienta para el perfeccionamiento de la gestión empresarial en el sector hotelero.



## BIBLIOGRAFÍA

1. Alarcón Echenique, M., Yzquierdo Cárdenas, L., & Gómez Santiesteban, I. (2007). Evaluación y calidad de los servicios de información 5.
2. Albrecht, K. (2004). La revolución del servicio. Lo único que cuenta es un cliente satisfecho. *Panamericana editorial*.
3. Alfonso, Y. (2010). Calidad del servicio, elementos, dimensiones y modelos de evaluación.
4. Almaguer Morales, D. (2013). *Propuesta de mejora a la planificación del servicio de la mesa buffet en el restaurante "La Turquesa" del Hotel Brisas Guardalavaca perteneciente al grupo Cubanacán*. (Tesis presentada en opción al Título de Licenciado en Turismo), Universidad de Holguín, Holguín, Cuba.
5. Almaguer Pratts, J. F. (2014). Servicio buffet en línea en el restaurante buffet "La Turquesa", Hotel Brisas Guardalavaca. *Revistas Retos Turísticos*, 13.
6. Alzate Ibañez, A. (2017). Base para la sostenibilidad de las organizaciones en países emergentes. *Revista Venezolana de gerencia*, 22(80), 576-592.
7. Ayala, H., Martín, R., & Rodríguez, R. (2003). Organización económica y gestión de entidades participantes en el Turismo.
8. Bowden Everson, J. D., & Elliot, G. (2013). Engaging Customers for Loyalty in the Restaurant Industry, Trust, and Delight. *Journal of Foodservice Business Research*, 1, 52-75.
9. Carro Paz, R., & González Gómez, D. (2012). Normalización. Serie Normas ISO 9000. *Administración de Operaciones*.
10. Castellano Almagro, I., & Badillo Martínez, A. (2019). Los procesos de servicio de restauración
11. Cruz Guerra, B. (2013). *Propuesta de mejora de la planificación del servicio en la mesa buffet en el restaurante "Los Vitrales" del Hotel Atlántico Guardalavaca*



- perteneciente al grupo Cubanacán.* (Tesis en opción al título de Licenciado en Turismo), Universidad de Holguín, Holguín, Cuba.
12. Cruz Rodríguez, E. (2018). *Evaluación de la satisfacción del cliente en el Hotel Brisas Guardalavaca.* (Tesis presentada en opción al título de ingeniero industrial), Universidad de Holguín, Holguín, Cuba.
  13. Daza H, J. M. (2013). Análisis de la medición de la calidad en los servicios hoteleros. *En Criterio Libre*, 19, 263-280.
  14. Espinosa Manfugás, J. (2008). Gestión de la Restauración.
  15. Evaluación de la Satisfacción del Cliente (2018). *Consultoría de Marketing - Investigación de Mercados.*
  16. Expediente Colectivo Líder de Calidad (2017).
  17. Fernández, A. (2000). Calidad en las empresas de servicios. *Instituto de Fomento Regional.*
  18. Fernández Rodríguez, N. (2016). Las políticas de calidad, el sistema nacional de calidad y la infraestructura nacional de calidad. *Revista de Normalización*, 10-17.
  19. González Álvarez, L., Parrado Hernández, R., & Gálvez Pereira, K. (2020). Evaluación de la calidad percibida de servicios de restaurantes a la carta 6th, 179-191.
  20. González Camejo, I. T. (2018). *Procedimiento para la gestión de la calidad de la experiencia turística en hoteles. Aplicación en el Hotel Playa Pesquero.* (Tesis presentada en opción al título de Máster en Ingeniería Industrial), Universidad de Holguín, Holguín, Cuba.
  21. Grönroos, C. (1994). A service quality model and its marketing implications.
  22. Hoteles Cubanacán. (2006). *Manual de Procedimientos para los Hoteles Todo Incluido.*
  23. International Organization for Standardization. (2015). *ISO 9001:2015 Quality Management Systems-Requirements.*

24. Jonson, T., & Lancioni Lewis, R. C. (1987). The Measurement of Gapis in the Quality of Hotel Services *International Journal of Hospitality Management*, 6, 83-88.
25. Juran, J. M., & Gryna Frank, M. (1993). Manual de control de la Calidad. *Juran Instituto*, 2
26. Lazzari, L. L. (2014). Evaluación de la calidad del servicio brindado por una PYME. *Red de revistas Científicas de América Latina y el Caribe*.
27. Leyva Salazar, D. L. (2018). *Procedimiento para la Gestión de la Calidad en la prestación de los servicios hoteleros*. Universidad de Holguín,
28. Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución aprobado en VIII Congreso del Partido Comunista de Cuba para el período 2021-2026. (2022).
29. Llanes Font, M., Moreno Pino, M. R., & Lorenzo Llanes, E. J. (2018). Sistema de Gestión de la Calidad. *Contexto de la Organización y Liderazgo. ¿Qué y cómo hacer?*
30. López Peña, Y. E., & Díaz Leyva, C. (2020). Aplicación de una herramienta para la mejora en el restaurante buffet "La Turquesa" en el Hotel Brisas Guardalavaca *Revista de Desarrollo Sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación*.
31. Luna Guitierrez, C., Ibarra Morales, L. E., & Velázquez Castellanos, J. M. (2015). Herramienta de convergencia en el sistema de gestión de la calidad basado en la Norma ISO 9001:2015. *Global Conference on Business & Finance Proceedings*, 10, 921-929.
32. Mariño Pérez, A. (2019). *Evaluación y mejora de la satisfacción del cliente con la calidad de los servicios en el Hotel Brisas Guardalavaca*. (Tesis en opción al título de Ingeniero Industrial), Oscar Lucero Moya, Holguín, Cuba.
33. Matsumoto, R. (2014). Desarrollo del modelo Servqual para la medición de la calidad del servicio en empresa de publicidad. *Revista Perspectivas*, 182-209.



34. Medina, L. A., Nogueira, D., Medina, A., A., G., & Hernández, A. (2008). Selección de los procesos claves de una instalación hotelera como parte de la gestión y mejora de los procesos. *Revista Retos Turísticos*, 14-18.
35. Medina, N., Escalona, M., Méndez, J. L., & Peregrino, Y. (2008). Gestión de alimentos y bebidas.
36. Moreno Pino, M. R., Olán Céspedes, Y., Batista Paz, R., Pozo Batista, M., & Felipe Nápoles, L. (2012). La gestión de la calidad en el proceso de manejo de quejas en el área de restauración. *Contribuciones a la Economía*.
37. Moreno Pino, M. R., Santos Rodríguez, P., & Pupo Cruz, D. (2021). Procedimiento para mejorar la calidad de los servicios de alimento de alimentos y bebidas en hoteles. *Revista de Desarrollo Sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación*, 26-37.
38. NC 126:2001 "Industria turística. Requisitos para la clasificación por categorías de los restaurantes que prestan servicio al turismo".
39. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49, 41-50.
40. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Qualitative. *Journal of Retailing*, 64, 12-40.
41. Parasuraman, A., & Zeithmal, V. A. (1991). Understanding customer expectations for service *Sloan Management Review*, 39-48.
42. Rivas Arredondo, M. A. (2013). *Elaboración de un procedimiento para la mejora de la calidad den los servicios de restauración en el Hotel Brisas Guardalavaca. Restaurante Buffet "La Turquesa"*. Universidad de Holguín, Holguín, Cuba.
43. Rivas Hernández, G. (2009). Gestión de Inocuidad de Alimentos para la Restauración en el hotel Brisas Guardalavaca.



44. Rojas Ramos, D. Teorías de la Calidad. Orígenes y tendencias de la calidad total.
45. Ruiz Ugalde, A. (2002). Diagnóstico e identificación de oportunidades de mejora de procesos. In. Matanzas, Cuba.
46. Salinas Chávez, E. (2019). El Turismo en Cuba: Desarrollo, Retos y Perspectivas. 11, 23-49.
47. Santomá., R. y. (2007). Calidad de servicio en la industria hotelera desde la perspectiva del SERVQUAL. *Alta Dirección*, 251 -252.
48. Sarango Simbaña, T. (2010). *Plan de implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad, bajo la norma ISO 9001*. Universidad Politécnica Salesianas, Ecuador.
49. Sarduy Velazco, A. (2018). *Plan de mejora de la gestión del proceso para la oferta del servicio buffet del hotel Camagüey de la cadena Islazul*.
50. Sivila González, R. D. (2014). *Análisis de la satisfacción del cliente en el hotel Brisas – Guardalavaca*. (Tesis en opción al título de Licenciado en Turismo), Universidad de Holguín, Holguín, Cuba.
51. Taillacq Blanco, D., & Álvarez Acosta, H. (2016). Procedimiento para la evaluación de la calidad percibida de los servicios de restauración no estatales contratados por la agencia Havanatur S.A. 8.
52. Tarí Guilló, J. J., Molina Azorín, J. F., & Pereira Moliner, J. (2020). Gestión de la calidad en el turismo. 124-133.
53. Valls Figueroa, W., Román Vélez, V., & Salgado Cepero, G. (2019). La calidad del servicio. Vía segura para alcanzar la competitividad. 145-170.
54. Valls, W., Vigil, E., & Quiza, R. (2000). *Evaluación de la calidad en las empresas Hoteleras del polo turístico de Varadero*. Varadero, Cuba
55. Vázquez, M. (2003). *Metodología para la introducción del enfoque de procesos en el Hotel Pinar de Río*. (Tesis de Maestría), Universidad de Pinar del Río "Hermanos Saíz Montes de Oca", Cuba, Pinar del Río, Cuba.



56. Vera, J., & Trujillo, A. (2009). El papel de la calidad en el servicio de restaurante como antecedente de la lealtad al cliente *Revista Panorama Socioeconómico*, 27, 16-30.
57. Waligo, C., & Hawkins. (2012).
58. Zeithaml, V. A. (1988). Consume Preceptions of Price, Quality, and Value. *Journal of Marketing*, 52.
59. Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., & Berry. (1993). La Calidad Total en la Gestión de los Servicios.



## ANEXOS

### Anexo 1. Resumen de las encuestas internas. Primera semana de mayo 2022

Mes:	Mayo	Superadas	Alcanzadas	No Alcanz.
	<b>En general como valora sus Vac.</b>	<b>68.00</b>	<b>32.00</b>	<b>0.00</b>
Recepción	Aspecto	93.10	6.90	0.00
	Servicio de Entrada	76.67	20.00	3.33
	Servicio de Salida	90.91	9.09	0.00
	Servicio de Maletero	96.30	3.70	0.00
	Servicio de Teléfono	76.19	23.81	0.00
	Cordialidad de los Emp.	78.57	21.43	0.00
Ama de Llaves	Confor de la Habitación	86.67	13.33	0.00
	Servicio de Camarera	96.15	3.85	0.00
	Correspond con el Precio	81.48	18.52	0.00
	Baños Públicos	72.00	16.00	12.00
Servicios Técnicos	Mtto Habitaciones	59.26	29.63	11.11
	Rapidez en las reparaciones	63.64	27.27	9.09
	Piscinas	88.00	8.00	4.00
Act. y Animación	Cordialidad de los Emp.	93.10	3.45	3.45
	Actividad Diurna	80.77	19.23	0.00
	Servicio de Club House	80.00	20.00	0.00
	Variedad de espectáculos	81.48	14.81	3.70
	Club de niños	75.00	25.00	0.00
Rest. Zaguán	Higiene/Limpieza	93.33	6.67	0.00
Coc. Zaguán	Selección del Menú	93.33	6.67	0.00
	Rapidez del Servicio	100.00	0.00	0.00
Coc. Zaguán	Calidad de la Comida	80.00	20.00	0.00
	Cordialidad de los Emp.	100.00	0.00	0.00
Rest El Patio.	Limpieza	81.82	18.18	0.00
Coc. Patio	Selección del Menú	81.82	18.18	0.00
	Rapidez del Servicio	81.82	18.18	0.00
Coc, Patio	Calidad de la Comida	75.00	25.00	0.00
	Cordialidad de los Emp.	91.67	8.33	0.00



		Servicio Snack	80.00	20.00	0.00
Rest Internacional		Limpieza	100.00	0.00	0.00
Coc. Intern		Selección del Menú	100.00	0.00	0.00
		Rapidez del Servicio	100.00	0.00	0.00
Coc. Intern		Calidad de la Comida	100.00	0.00	0.00
		Cordialidad de los Emp.	90.91	9.09	0.00
Bar Tinaja		Higiene	89.47	10.53	0.00
		Rapidez del Servicio	84.21	15.79	0.00
		Menú	84.21	10.53	5.26
		Cordialidad de los Emp.	84.21	15.79	0.00
Bar Capuccino		Higiene	100.00	0.00	0.00
		Rapidez del Servicio	92.31	7.69	0.00
		Menú	92.31	7.69	0.00
		Cordialidad de los Emp.	92.31	7.69	0.00
Bar Disco		Higiene	86.67	6.67	6.67
		Rapidez del Servicio	80.00	13.33	6.67
		Menú	80.00	20.00	0.00
		Cordialidad de los Emp.	80.00	20.00	0.00
Coc. Turquesa	Rest. Turquesa	Limpieza	80.00	12.00	8.00
		Selección del Menú	64.00	24.00	12.00
		Rapidez del Servicio	80.00	12.00	8.00
Coc. Turquesa		Calidad de la Comida	48.00	40.00	12.00
		Cordialidad de los Emp.	88.00	8.00	4.00
Coc. Trattoria	Rest. Trattoria	Limpieza	86.67	13.33	0.00
		Selección del Menú	73.33	20.00	6.67
		Rapidez del Servicio	86.67	6.67	6.67
Coc. Trattoria		Calidad de la Comida	73.33	20.00	6.67
		Cordialidad de los Emp.	86.67	13.33	0.00
Coc Guayabero	Rest. Guayabero	Limpieza	92.31	7.69	0.00
		Selección del Menú	92.31	7.69	0.00
		Rapidez del Servicio	92.31	7.69	0.00
Coc Guayabero		Calidad de la Comida	76.92	23.08	0.00
		Cordialidad de los Emp.	92.31	7.69	0.00
Coc Bucanero	Rest. Bucanero	Limpieza	100.00	0.00	0.00
		Selección del Menú	87.50	12.50	0.00
		Rapidez del Servicio	93.75	6.25	0.00
Coc Bucanero		Calidad de la Comida	93.75	6.25	0.00
		Cordialidad de los Emp.	93.75	6.25	0.00

Parrilla	Limpieza	81.82	0.00	18.18
Coc. Grill	Selección del Menú	81.82	0.00	18.18
	Rapidez del Servicio	81.82	0.00	18.18
Coc. Grill	Calidad de la Comida	81.82	9.09	9.09
	Cordialidad de los Emp.	90.91	0.00	9.09
Lobby Bar (El Tejado)	Higiene	95.83	0.00	4.17
	Rapidez del Servicio	91.67	4.17	4.17
	Menú	91.67	4.17	4.17
	Cordialidad de los Emp.	91.67	4.17	4.17
Acua Bar	Higiene	88.89	11.11	0.00
	Rapidez del Servicio	72.22	22.22	5.56
	Menú	83.33	16.67	0.00
	Cordialidad de los Emp.	83.33	16.67	0.00
Bar Patio	Higiene	100.00	0.00	0.00
	Rapidez del Servicio	89.47	10.53	0.00
	Menú	100.00	0.00	0.00
	Cordialidad de los Emp.	94.74	5.26	0.00
Bar H.Club	Menú	100.00	0.00	0.00
	Rapidez del Servicio	94.12	5.88	0.00
	Cordialidad de los Emp.	94.12	5.88	0.00
Otras Facilidades	Lavandería	87.50	12.50	0.00
	Jardines/areas verdes	88.00	12.00	0.00
	Elevadores	76.19	23.81	0.00
	Cuidado del Medio Ambiente	77.27	22.73	0.00
Ha estado usted en nuestra Instalación?		46.67	53.33	
Regresaría usted a este hotel?		100.00	0.00	0.00

## Anexo 2. Atributos definidos para el servicio de restauración según la NC 126: 2001 según los requisitos

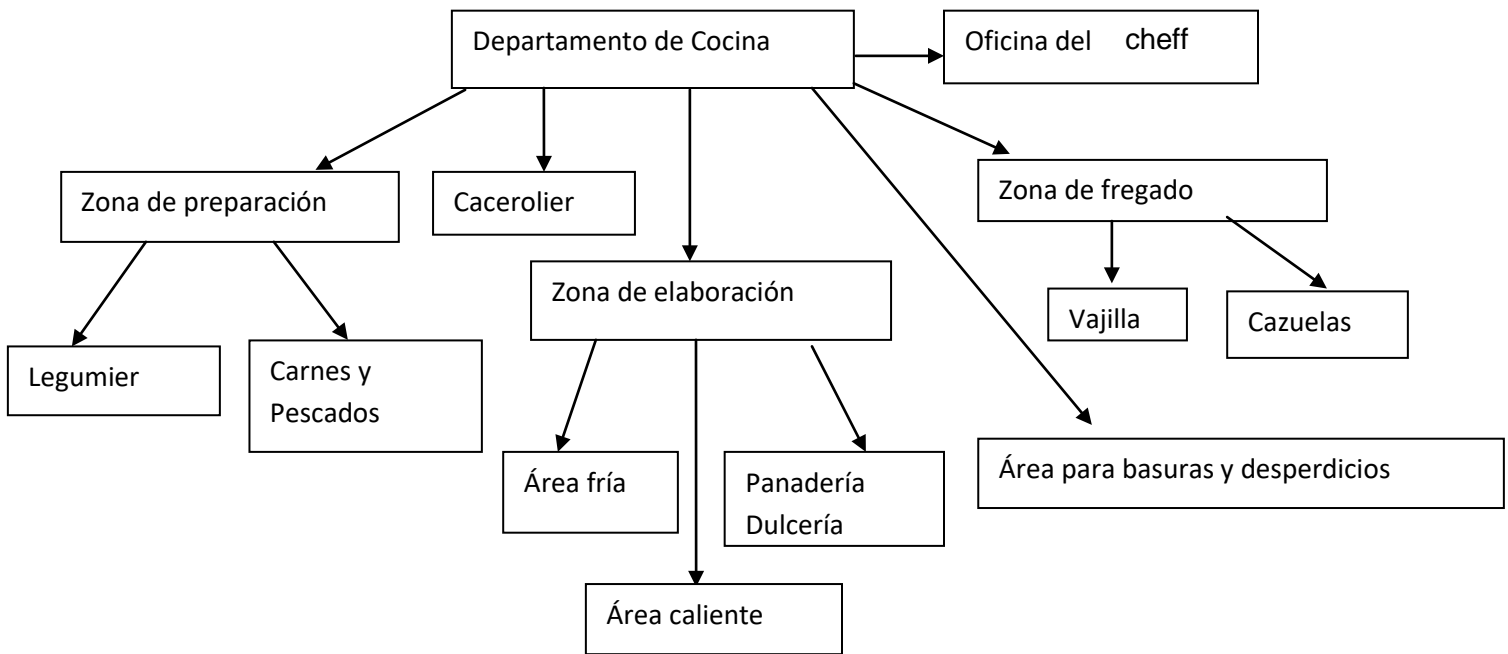
Atributo	Requisitos
Los servicios deberán brindarse de forma profesional, con la calidad y de acuerdo a la complejidad que cada uno requiera	5.11.1
El personal deberá tener suficiente conocimiento y profesionalidad para brindar un servicio de calidad, así como conocer y demostrar buenos hábitos de conducta, presencia, manipulación e higiene de los alimentos.	5.11.1
Atención rápida, eficaz y profesional.	5.11.1
Las preparaciones deberán elaborarse con ingredientes preferentemente frescos, de primera calidad.	5.11.1
Deberán brindarse platos de estación.	5.11.1
Deberá disponer de las técnicas más modernas de la restauración.	5.11.1
La oferta de vinos deberá ser surtida y variada.	5.11.1
Deberá contar con un servicio de vinos de reconocido prestigio.	5.11.1
Menús alternativos (continental, inglés, suizo, americano u otros)	5.11.2
Las áreas destinadas a la preparación o elaboración de alimentos deberán ocupar espacios independientes.	5.14
La cocina, sus equipos, útiles, enseres, batería de cocina, deberán estar limpios y deberán ser funcionales	5.14
Las instalaciones técnicas de la cocina se deberán mantener en adecuadas condiciones de funcionamiento	5.14
Las instalaciones deberán garantizar una adecuada extracción del aire, vapor, calor y la existencia de condiciones para una adecuada ventilación.	5.14
Preparación, presentación y servicio de comidas se deberá hacer según lo establecido.	5.14
Deberá existir plan de higienización	5.14
El personal deberá ser idóneo demostrado en la práctica diaria.	5.17. 1



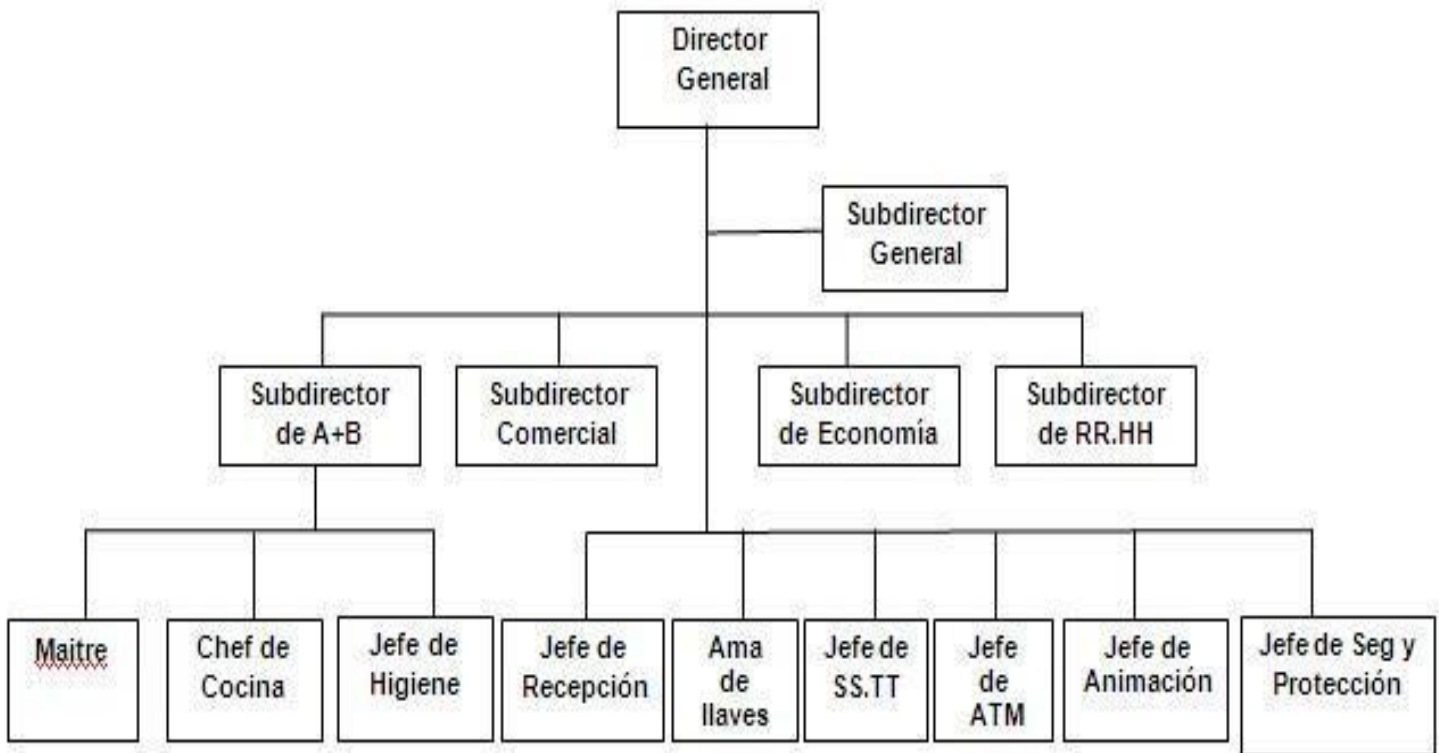
Contará con la calificación y formación técnica profesional que corresponda con las exigencias de los servicios que se ofrecen.	5.17. 1
Deberá dominar las reglas de cortesía y buen trato.	5.17. 1
Poseer habilidades manipulativas.	5.17. 1
El nivel de conocimientos de idiomas deberá estar de acuerdo con lo establecido por la entidad turística, teniendo en cuenta el cargo y las funciones a realizar.	5.17. 2
El personal que manipula alimentos deberá tener actualizado el certificado del manipulador de acuerdo con las regulaciones establecidas por la autoridad sanitaria competente.	5.17. 3
El personal deberá dominar las normas de conducta y educación formal	5.17. 4
El personal deberá ser capaz de mantener un clima de hospitalidad y de mantener un trato correcto con los clientes.	5.17. 4
Deberá brindar un servicio de calidad, rápido y eficiente.	5.17. 4



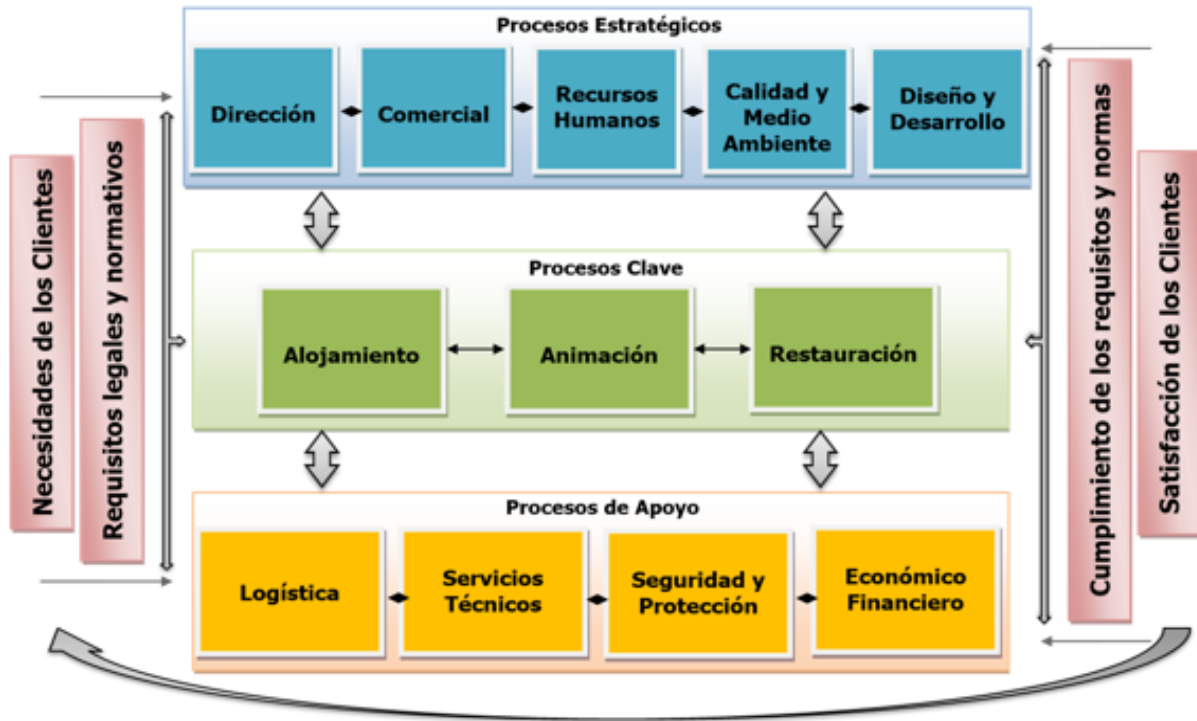
### Anexo 3. Zonas y áreas de la cocina.



#### Anexo 4. Estructura organizativa del Hotel Brisas Guardalavaca.



## Anexo 5. Mapa de Procesos



## Anexo 6. Análisis económico

Indicadores	Plan	Real	Crec.	Cump.	% Crec.	% Cump
	Ingresos Totales	6,701.8	7,205.6	236.8	503.8	103.4
Ingresos en Divisa	6,589.6	7,089.7	588.4	500.1	109.0	107.6
Ingresos en Moneda Nacional	112.1	115.9	-351.5	3.7	24.8	103.3
Costos + Gastos Totales	6,148.2	6,244.4	150.5	96.2	102.5	101.6
Costos + Gastos en Divisa	3,724.6	3,721.4	94.8	-3.2	102.6	99.9
Costos + Gastos en Moneda Nacional	2,420.0	2,523.1	55.7	103.1	102.3	104.3
Costo + Gastos Totales / Ing. Totales	0.92	0.87	-0.01	-0.05	99.1	94.5
Costo + Gastos Divisas / Ing. en Divisa	0.57	0.52	-0.03	-0.04	94.1	92.9
Utilidades Totales	553.6	961.2	86.3	407.6	109.9	173.6
Utilidades en Divisas	2,865.0	3,368.4	493.6	503.3	117.2	117.6
Ingreso Total por TD	45.71	49.78	2.22	4.07	104.7	108.9
Ingreso en Divisa por TD	44.95	48.98	4.61	4.04	110.4	109.0
Ingreso Total por HDE	84.26	91.10	3.48	6.84	104.0	108.1
Ingreso Total por HDO	95.84	103.42	2.41	7.59	102.4	107.9
Utilidad Total por HDE	6.96	12.15	1.15	5.19	110.5	174.6
Utilidad Total por HDO	7.92	13.80	1.11	5.88	108.8	174.3
Costos y Gastos Total por HDE	77.30	78.95	2.33	1.64	103.0	102.1
Costos y Gastos Total por HDO	87.92	89.63	1.30	1.71	101.5	101.9
Costos + Gastos Total por TD	41.94	43.14	1.55	1.21	103.7	102.9
Costos + Gastos Divisa por TD	25.41	25.71	0.96	0.31	103.9	101.2
Costos Totales	2001.2	1960.1	104.5	-41.1	105.6	97.9
Costos Divisas	1800.5	1743.3	79.8	-57.1	104.8	96.8
Costos Nacional	200.7	216.8	24.7	16.1	112.9	108.0
Fondo de Salario	851.7	878.5	14.7	26.8	101.7	103.1



## Anexo 7. Encuesta aplicada para medir la calidad del servicio de restauración

Estimado Cliente/ Dear Customer:

Esta investigación se realiza para determinar la calidad del servicio de mesa buffet de nuestra instalación. La información aportada por usted será manejada exclusivamente por el investigador. Muchas gracias/ This investigation is carried out to determine the quality of the buffet table service of our installation. The information provided by you will be handled exclusively by the researcher. Thank you very much.

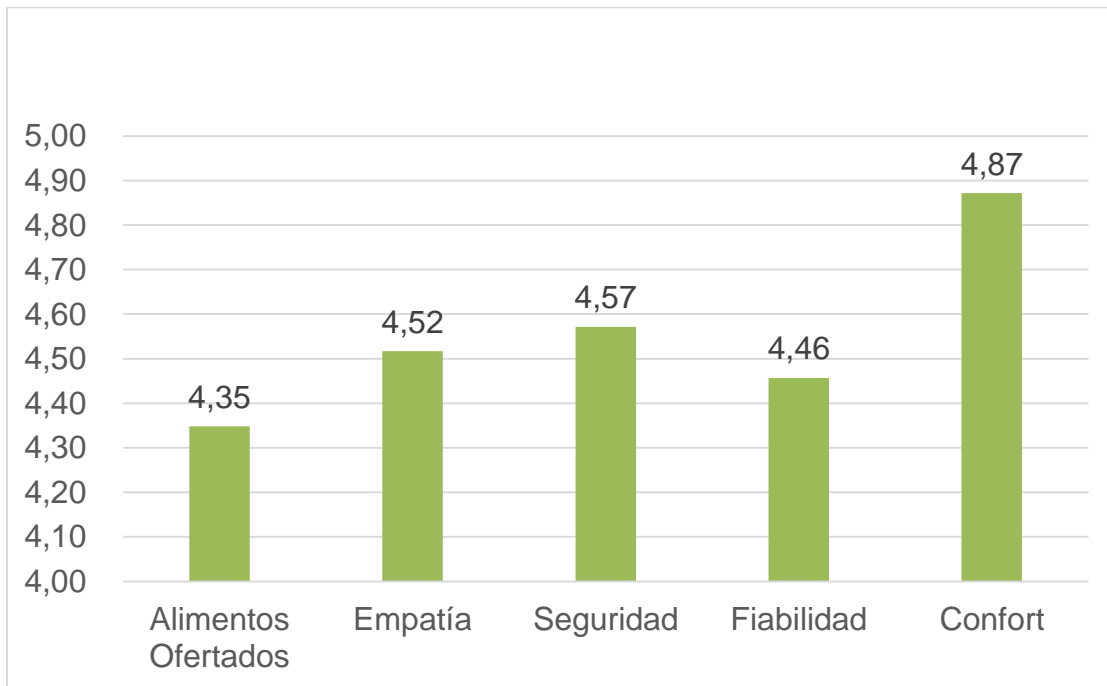
Expresar, la importancia que Usted le concede a los siguientes elementos para considerar que el servicio cuenta con la calidad requerida siendo 1 el menos importante y 5 el más importante. Coloque una E en el que considere su expectativa y una P en el que considere su percepción/ Express the importance that you give to the following elements to consider that the service has the required quality, with 1 being the least important and 5 the most important. Put an E in the one that you consider your expectation and a P in the one that you consider your perception.

Dimensión/ Dimension	ITEM	1	2	3	4	5
Alimentos ofertados/ Food offered	Calidad/ Quality					
	Variedad/ Variety					
	Vajillas limpias/ clean tableware					



	Distribución adecuada de los alimentos por áreas/ Adequate distribution of food by areas					
Empatía/ Empathy	Personal de servicio competente y profesional/ Competent and professional service staff					
	El personal escucha a sus clientes/ Staff listen to their customers					
	Profesionalidad del personal/ Staff professionalism					
	Interés del personal en atender las necesidades de los clientes/ Staff interest in meeting customer needs					
Seguridad/ Security	Limpieza del restaurante/ restaurant cleaning					
	Ambiente acogedor/ Cozy atmosphere					
	Confort/ Comfort					
	Control de plagas/ pest control					
Fiabilidad/ Reliability	Se presta el servicio con rapidez y sin errores/ The service is provided quickly and without errors					
	Relación Calidad-precio/ Quality-price ratio					

## Anexo 8. Satisfacción de los clientes respecto al servicio de restauración



## Anexo 9. Estructura de la mesa buffet por estrellaje

DESAYUNO					
Estructura	Descripción	Número de estrellas			
		1 y 2	3	4	5
<b>Estación de jugos</b>	2 tipos (1 cítrico y 1 pulposo)	x			
	3 tipos de jugos (de ellos 1 cítrico y 1 pulposo)		x		
	5 tipos de jugos (de ellos 1 de naranja y 2 pulposos)			X	
	6 tipos de jugos (de ellos 1 de naranja y 3 pulposos)				x
<b>Estación de frutas</b>	3 tipos de frutas frescas	x			
	4 tipos de frutas frescas		x		
	5 tipos de frutas frescas			X	
	6 tipos de frutas frescas				x
<b>Estación de panes</b> (corteza dura, corteza suave, pan negro, panes saborizados, croissants, palitroques, galletas saladas o saborizadas y otros)	3 tipos y uno de ellos pan de molde	x			
	4 tipos y uno de ellos pan de molde		x		
	6 tipos y uno de ellos pan de molde			X	
	7 tipos y uno de ellos pan de molde				x
<b>Estación de dulces</b> (Hojaldre, a base de pasta brisé o similares, otros)	3 tipos de elaboraciones	x	x		
	5 tipos de elaboraciones			X	
	6 tipos de elaboraciones				x
<b>Estación de confituras y mantequilla</b>	Dos tipos de mermeladas o jaleas Mantequilla	x			
	3 tipos de mermeladas o jaleas Mantequilla		x		
	3 tipos de mermeladas o jaleas 2 variedades de frutas en almíbar Mantequilla natural y saborizada			X	
	4 variedades de mermeladas o jaleas 3 variedades de frutas en almíbar Mantequilla natural, saborizada y de maní				x
<b>Estación de vegetales</b>	1 variedad	x	x		
	3 variedades			X	
	4 variedades				x

<b>Salsas y aderezos</b> (catsup, mostaza, HP, A-1, inglesa, picante base mayonesa, holandesa, vinagres saborizados, aceites saborizados, otros)	Vinagre y aceite natural Más 2 tipos	x			
	Vinagre y aceite natural Mas 4 tipos		x		
	Vinagre y aceite (natural y saborizados) Mas 5 tipos			X	x
<b>Estación de embutidos y quesos</b>	2 tipos de embutidos 1 tipo de queso	x			
	3 tipos de embutidos 2 tipos de queso		x		
	4 tipos de embutidos 4 tipos de queso			X	
	5 tipos de embutidos 5 tipos de queso y queso crema				x
<b>Estación de elaboraciones a base de huevos</b>	Con 4 tipos de guarniciones	x			
	Con 5 tipos de guarniciones		x		
	Con 6 tipos de guarniciones (queso, jamón y cuatro más)			X	
	Con 8 tipos de guarniciones (queso, jamón y seis más)				x
<b>Estación de platos calientes</b> (albóndigas, croquetas, salchichas, bacon, jamón frito, hot cake, tostadas francesas, churros, waffle, huevo poché, papas fritas, blanquetas, embutidos de ave, fajitas de res, ave o pescado, pequeñas piezas empanizadas y similares)	3 tipos de elaboraciones y huevos hervidos 5 y 7 minutos	x			
	4 tipos de elaboraciones y huevos hervidos 5 y 7 minutos		x		
	7 tipos de elaboraciones en rotación y huevos hervidos 5 y 7 minutos			X	
	8 tipos de elaboraciones en rotación y huevos hervidos 5 y 7 minutos				x
<b>Estación de lácteos calientes e infusiones</b>	Leche, leche c/ chocolate 1 tipo de infusión café americano	x			
	Leche, leche c/ chocolate 3 tipos de infusiones café americano		x		
	Leche, leche c/ chocolate 4 tipos de infusiones Café descafeinado, americano			X	

	Leche natural y descremada leche c/ chocolate 5 tipos de infusiones Café descafeinado, americano y expreso				x
<b>Estación de lácteos fríos</b>	2 tipos (leche fría y yogurt natural o saborizado)	x			
	3 tipos (leche fría, yogurt natural y yogurt saborizado)		x		
	4 tipos (leche fría, yogurt natural y 2 variedades de yogurt saborizado)			X	
	5 tipos (leche fría, yogurt natural y 3 variedades de yogurt saborizado)				x
<b>Estación de cereales</b>	2 tipos	x			
	3 tipos		x		
	4 tipos			X	
	5 tipos				x
<b>ALMUERZO</b>					
<b>Estructura</b>	<b>Descripción</b>	<b>Número de estrellas</b>			
		<b>1 y 2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Estación de frutas</b>	3 tipos de frutas frescas	x			
	4 tipos de frutas frescas		x		
	5 tipos de frutas frescas			x	
	6 tipos de frutas frescas				x
<b>Estación de vegetales</b>	3 tipos de vegetales (no menos de dos frescos)	x			
	6 tipos de vegetales (no menos de 3 frescos)		x		
	8 tipos de vegetales (no menos de 4 frescos)			x	
	10 tipos de vegetales (no menos de 5 frescos)				x
<b>Estación de salsas y aderezos</b> (catsup, mostaza, HP, A-1, inglesa, picante base mayonesa, holandesa, vinagres saborizados, aceites saborizados y otros)	4 tipos	x			
	5 tipos		x		
	8 tipos			x	
	10 tipos				x
<b>Estación de quesos</b>	2 tipos	x	x		



	3 tipos			X	
	4 tipos				X
<b>Estación de entrepánes</b> (jamón, queso, vegetales, atún, mixto, paté, hamburguesas, salchichas y similares)	2 tipos de elaboraciones	X			
	3 tipos de elaboraciones		X		
	4 tipos de elaboraciones			X	
	5 tipos elaboraciones				X
<b>Estación de sopas y caldos</b> (sopas, cremas, sopa puré o potajes)	1 tipo	X	X		
	2 tipos			X	X
<b>Estación de pastas</b>	1 tipo de pasta 2 tipos de salsa 2 guarniciones	X			
	2 tipo de pasta 2 tipos de salsa 3 guarniciones		X		
	3 tipos de pastas 3 tipos de salsas 7 guarniciones			X	
	4 tipos de pastas 4 tipos de salsas 8 guarniciones				X
<b>Estación de platos principales</b>	2 tipos de elaboraciones: 1 tipo de carne roja 1 tipo de carne de ave o producto del mar	X			
	3 tipos de elaboraciones: 1 tipo de carne roja 1 tipo de carne de ave 1 tipo de producto del mar			X	
	4 tipos de elaboraciones: (carne roja; carne de ave y producto del mar)			X	
	5 tipos de elaboraciones: (carne roja; carne de ave y producto del mar) 1 trinchado				X
<b>Estación de guarniciones</b> (elaboraciones de arroces viandas, vegetales y otros)	2 tipos	X			
	3 tipos		X		
	6 tipos			X	
	8 tipos				X

<b>Estación de panes</b> (panes de corteza dura, corteza suave, panes integrales, palitroques, galletas saladas o saborizadas, croissants y otros)	3 tipos	x			
	4 tipos		x		
	5 tipos			x	
	6 tipos				x
<b>Estación de postres</b> (a base de pasta brisé o quebrada, choux, hojaldre, crema pastelera, mantequilla, chantilly y cobertura, dulces en conserva, dulces caseros, tortas y otros)	3 tipos de dulces 1 sabor de helados	x			
	4 tipos de dulces 2 sabores de helados		x		
	6 tipos de dulces 3 sabores de helados acompañados de siropes y grajeas			x	
	8 tipos de dulces 4 sabores de helados acompañados de siropes y grajeas				x
<b>CENA</b>					
<b>Estructura</b>	<b>Descripción</b>	<b>Número de estrellas</b>			
		<b>1 y 2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Estación de frutas</b>	3 tipos de frutas frescas	x			
	4 tipos de frutas frescas		x		
	5 tipos de frutas frescas			x	
	6 tipos de frutas frescas				x
<b>Estación de vegetales</b>	3 tipos de vegetales (no menos de 2 frescos)	x			
	6 tipos de vegetales (no menos de 3 frescos)		x		
	8 tipos de vegetales (no menos de 4 frescos)			x	
	10 tipos de vegetales (no menos de 5 frescos)				x
<b>Estación de entrantes fríos</b> (ensaladas compuestas, escabeche, seviche, terrinas, patés, galantitas, carnes frías, embutidos y otros)	3 tipos	x			
	4 tipos		x		
	6 tipos			x	
	8 tipos				x
<b>Estación de quesos</b>	2 tipos	x			
	3 tipos		x		
	4 tipos			x	



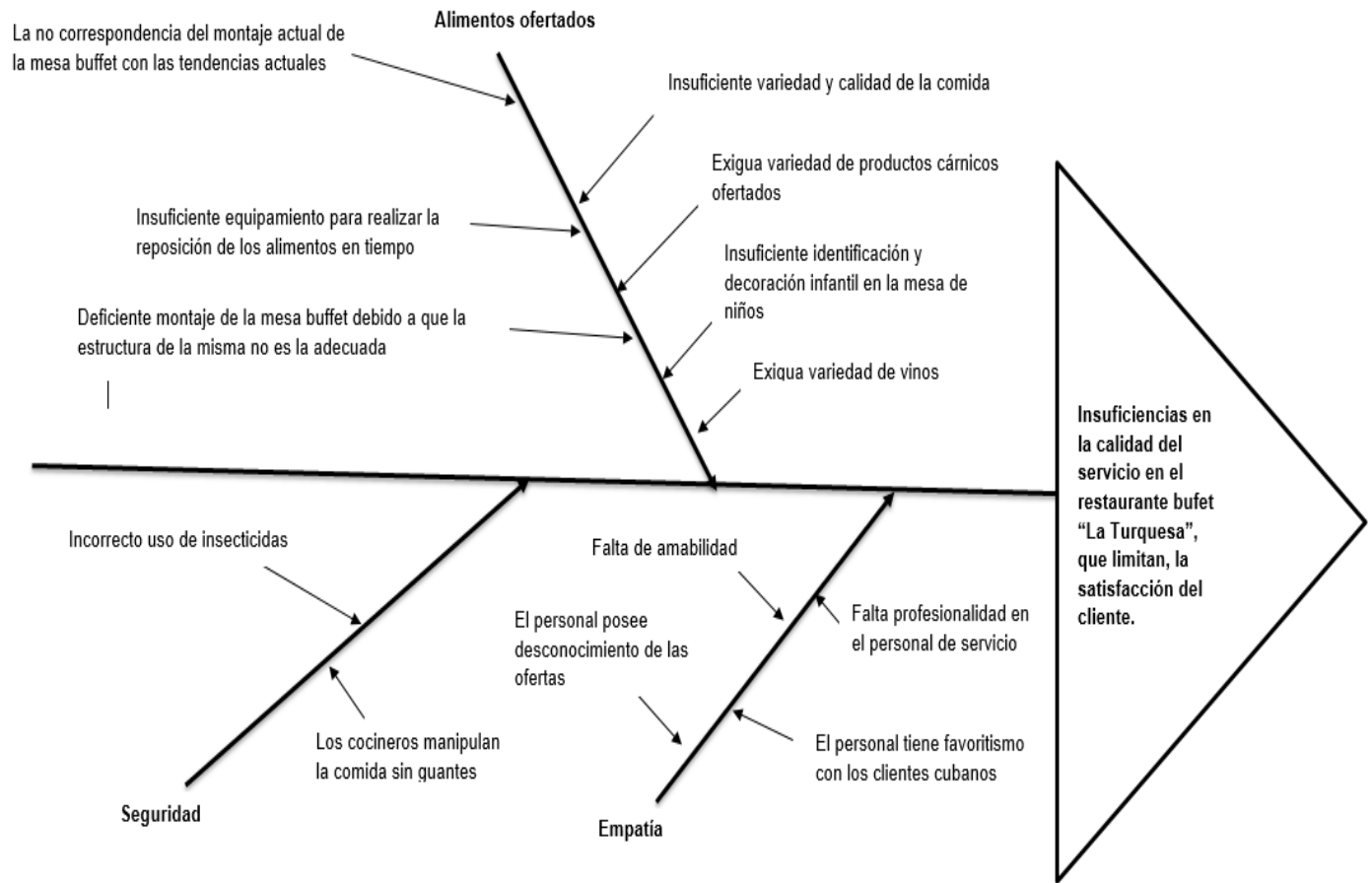
	5 tipos				X
<b>Estación de salsas y aderezos</b> (catsup, mostaza, HP, A-1, inglesa, picante, base mayonesa, holandesa, vinagres saborizados, aceites saborizados y otros)	4 tipos	X			
	5 tipos		X		
	8 tipos			X	
	10 tipos				X
<b>Estación de sopas y caldos</b> (sopas, cremas, sopa puré o potajes)	1 tipo	X			
	2 tipos		X		
	3 tipos			X	X
<b>Estación de pastas</b>	1 tipo de pasta 2 tipos de salsa 2 guarniciones	X			
	2 tipo de pasta 2 tipos de salsa 3 guarniciones		X		
	3 tipos de pastas 3 tipos de salsas 7 guarniciones			X	
	4 tipos de pastas 4 tipos de salsas 8 guarniciones				X
<b>Estación de platos principales</b>	3 tipos de carnes (rojas, aves, pescados)		X		
	4 tipos de carne (1 tipo carne roja, 1 tipo carne de ave, 1 tipo producto del mar y otro tipo) 1 trinchado			X	
	5 tipos de carne (1 tipo carne roja, 1 tipo carne de ave, 1 tipo producto del mar y otro tipo) 2 trinchados				X
<b>Estación de guarniciones</b> (elaboraciones de arroces viandas, vegetales y otros)	3 tipos	X			
	4 tipos		X		
	7 tipos			X	
	10 tipos				X
<b>Estación de panes</b> (panes de corteza dura, corteza suave, panes integrales, palitroques y/o galletas saladas o saborizadas, y otros)	3 tipos	X			
	4 tipos		X		
	5 tipos			X	
	6 tipos				X



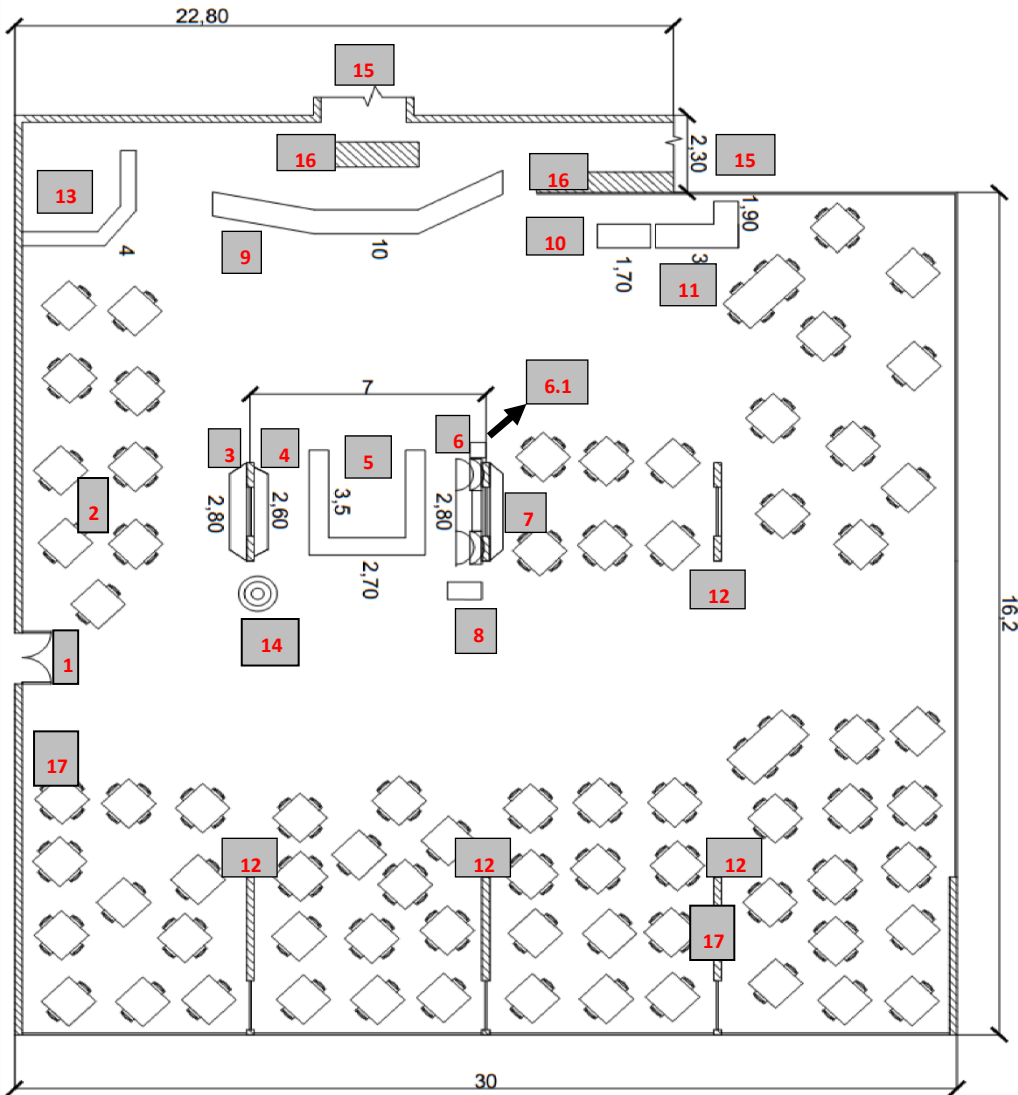
<b>Estación de postres</b> (a base de pasta brisé o quebrada, choux, hojaldre, crema pastelera, mantequilla, chantilly y cobertura, dulces en conserva, dulces caseros, tortas, helados y otros )	3 tipos de dulces 1 sabor de helados	x			
	4 tipos de dulces 2 sabores de helados		x		
	6 tipos de dulces 3 sabores de helados acompañados de siropes y grajeas			x	
	8 tipos de dulces 4 sabores de helados acompañados de siropes y grajeas				x



## Anexo 10. Diagrama Ishikawa



## Anexo 11. Estructura actual de la mesa buffet “La Turquesa”



### Leyenda:

- 1- Puerta de entrada
- 2- Plazas
- 3- Mesa buffet para niños
- 4- Mesa buffet fría
- 5- Isla buffet fría y de repostería
- 6- Estación de panes
- 6.1- Tostadora
- 7- Mesa buffet neutra
- 8- Carro de flamear
- 9- Isla buffet caliente
- 10- Estación de pastas
- 11- Isla buffet de frutas
- 12- Columnas divisoras
- 13- Bar
- 14- Mesa de champagne
- 15- Entradas a la cocina
- 16- Columnas de madera
- 17- Mesas para niños

