

**Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo
Departamento de Ingeniería Industrial**

**Metodología para la mejora de la
calidad en el proceso de A+B.
Aplicación parcial en el hotel Brisas
Guardalavaca**

**Tesis presentada en opción al título académico de
Máster en Ingeniería Industrial
Mención Calidad**

Autora: Ing. Yaimy Toranzo Armas

Tutora: Dr. C. Mayra Rosario Moreno Pino

Consultante: Ms.C. Madelaine Calzada Llanos

Holguín, 2016



Dedicatoria

A Dios, el que concibió este proyecto y lo llevó adelante

A mis padres por su sacrificio y amor incondicional

A mi esposo por su cariño y apoyo

A mi familia

Agradecimientos

A Dios por su fidelidad

A mis padres por haber dedicado su vida a ayudarme a alcanzar mis metas...

*A mi esposo por estar siempre ahí cuando lo necesito y por tantos viajes a la
universidad al mediodía sin chistar...*

A mi tutora Mayra por su paciencia, intelecto y oportunos consejos

A mi consultante Made por su tiempo y aporte a este trabajo

A mis suegros por haberme acogido como una hija más

A mis hermanos en la fe que siempre me sostienen en oración

Al colectivo de Caracol por brindarme esta oportunidad

A mi familia que están siempre presentes en cada paso de mi vida

Al colectivo del hotel Brisas Guardalavaca por abrirme sus puertas,

*A los profes del departamento de A+B del Centro de capacitación y a los
de la Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo por regalarme su tiempo*

y conocimientos

A mis amigos que hacen que la experiencia sea más agradable

En fin a todos los que han contribuido a la culminación de este trabajo

Muchas Gracias

Resumen

Lograr la excelencia en el desempeño hotelero, percibida por los clientes, se ha convertido más que en una meta a alcanzar, en una necesidad de las organizaciones dedicadas a este fin para ser competitivas, pues el entorno es cada vez más cambiante y el factor determinante es la satisfacción de los clientes. Uno de los procesos fundamentales en el logro de este reto, lo constituye la restauración y su adecuación a las exigencias por mercados.

La presente investigación se realizó con el objetivo de desarrollar una metodología que permita mejorar la calidad del proceso de A+B (Alimentos y Bebidas) en entidades hoteleras, para su cumplimiento se utilizaron métodos teóricos, estadísticos y empíricos. La metodología incluye aspectos no profundizados con anterioridad como la evaluación de los proveedores, el tratamiento a la resistencia al cambio, los estudios de la fuerza de trabajo (carga, capacidad y motivación) y la incorporación de técnicas ingenieriles como el diagrama causa-efecto. Fue valorada por expertos y se realizó una aplicación parcial de la misma en el hotel Brisas Guardalavaca, a través de la cual se pudieron detectar un conjunto de no conformidades e identificar causas que afectan la satisfacción de los clientes con el proceso de A+B.

Las más significativas se relacionan con el suministro de materias primas e insumos necesarios; la organización y motivación de los recursos humanos y la organización interna de los procesos. Se propuso un plan de acción en base a las causas de las no conformidades.

Summary

To achieve the excellence in the hotel acting, perceived by the clients, it has become today more than in a goal to reach, in a necessity of the organizations dedicated to this end to be competitive, because the environment is more and more changing and the decisive factor is the satisfaction of the clients. One of the fundamental processes in the achievement of this challenge constitutes it the restoration and their adaptation to the demands for markets.

The present investigation was carried out with the objective of developing a methodology that allows improving the quality of the process of A+B (Foods and Drinks) in hotels, for its execution theoretical, statistical and empiric methods they were used. The procedure was validated by experts and it was carried out a partial application of the same one in the hotel Breezes Guardalavaca, through which could be detected a group of deficiencies and to identify causes that affect the satisfaction of the clients with the process of A+B.

The most significant are related with the supply of matters cousins and necessary inputs; the organization and motivation of the human resources and the internal organization of the processes. It was done an action plan based on the detected causes.

Índice

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO PRÁCTICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN.....	4
1.1 La calidad. Conceptualización y breve reseña histórica.....	4
1.2 Gestión de la calidad.....	9
1.3 Enfoque por procesos y la gestión de la calidad.....	16
1.4 Mejora de la calidad.....	17
1.5 Diagnóstico de la situación actual de la calidad en el proceso de A+B del Hotel Brisas Guardalavaca.....	23
Conclusiones del capítulo.....	24
CAPÍTULO II: METODOLOGÍA PARA LA MEJORA DE LA CALIDAD EN EL PROCESO DE A+B EN INSTALACIONES HOTELERAS.....	25
2.1 Descripción de la metodología para la mejora de la calidad en el proceso de A+B en instalaciones hoteleras.....	26
2.2. Valoración de la metodología propuesta a través del método Delphi.....	31
2.3 Aplicación de la metodología para la mejora de la calidad en el proceso de A+B en instalaciones hoteleras.....	33
Conclusiones.....	56
Recomendaciones.....	57
Referencias bibliográficas.....	57
ANEXO.....	57

INTRODUCCIÓN

El sector turístico es una de principales fuentes de ingresos en muchos países, tanto del primer como del tercer mundo. Uno de los destinos turísticos más comercializados es América Latina donde son disímiles los países con desarrollo en este sentido.

En Cuba el turismo comenzó a tomar auge a finales del siglo pasado y en la actualidad constituye una de las principales fuentes de ingresos. A lo largo del país son varias las instalaciones destinadas a este fin aunque los polos más significativos son La Habana, Varadero, Jardines del Rey y Guardalavaca en Holguín.

Una de las necesidades básicas de los seres humanos la constituye la alimentación. A pesar de la simplicidad del acto de ingerir alimentos, lograr una adecuada elaboración de los mismos atendiendo a las preferencias de los consumidores, se convierte en una ardua tarea tomando en consideración la diversidad de nacionalidades y gustos presentes en un hotel con alta afluencia de personas. Por la importancia que reviste este proceso se hace necesario su estudio y la búsqueda de soluciones ante las dificultades que se presentan con mayor frecuencia en las entidades que prestan estos servicios.

En el territorio de la provincia de Holguín donde se encuentra el polo de Guardalavaca, existen dos hoteles que son los de mayor representatividad en materia de ingresos, utilidades y número de clientes: el hotel Atlántico y el Brisas Guardalavaca, este último desde su fundación se ha caracterizado por brindar una amplia gama de servicios que lo convierten en uno de los lugares con mayor índice de repitencia. Desde el año 2008 se han comenzado a observar insatisfacciones de los clientes con la calidad y variedad de los alimentos y bebidas (A+B) reflejado en las principales encuestas del destino, las internas (Infotur) y las externas y una de las más reconocidas internacionalmente, las del Turoperador Toomas Cook. Esta situación dio pie a que la escuela de Formatur iniciara una investigación que se implementó e introdujo mejoras en este proceso (Rodríguez Crespo, 2008) del mencionado hotel, pero aún persisten las insatisfacciones de los clientes.

Aunque las encuestas no muestran un alto deterioro del indicador satisfacción del cliente de forma global, desde principios del año 2013 las encuestas de Toomas Cook mostraron que un 63% de las veces se evaluó entre regular y mal el parámetro calidad de los alimentos y en un 53.85% el de variedad de los alimentos durante la temporada de verano (anexo 1a). En el invierno la situación mostró un aumento de la satisfacción de los clientes en cuanto a la calidad lo que conllevó a que solo un 33% se sintiera insatisfecho con este parámetro aunque con respecto a la variedad el 55,56% se sintiera inconforme aún con este servicio (anexo 1b).

Estos resultados llevaron a que al finalizar el año 2013 se incluyera como una de las deficiencias del hotel en el dictamen sobre la gestión en materia de calidad, el parámetro calidad y variedad de los alimentos.

En las encuestas sobre el destino aplicadas por Infotur en el año 2013, el 45% de las veces la calificación del hotel en cuanto al proceso de A+B fue inferior a 4 puntos o sea catalogada como baja. En el transcurso del año 2014 las encuestas de Toomas Cook muestran que en el 60% de los casos se evalúa de malo o pobre la calidad y variedad de los alimentos. Las encuestas de Infotur muestran que en el 33% de los casos se evalúa de bajo el parámetro antes mencionado. (anexo 1c).

En el año 2015 se recoge en el dictamen anual de la Delegación del MINTUR que en los comentarios de los clientes en los sitios de opinión se han reflejado en el Hotel Brisas Guardalavaca inconformidades con la variedad de las comidas, aunque se evidencia un avance en la actividad de A+B, en la calidad de las comidas, en la decoración, así como en la higiene e inocuidad de los alimentos, permanecen insatisfacciones en la variedad de las comidas debido a la inestabilidad de suministros como frutas y vegetales naturales, vegetales congelados, cremas, licores y variedades de aperitivos, lo que afecta el cumplimiento de los estándares de alimentos y bebidas.

Según las encuestas de Tomas Cook, los atributos con mayores porcentos de insatisfacción en el año 2015 fueron la selección de la comida con un 43.10% y la calidad de la comida con un 42.9% (anexo 2a). Las de Infotur muestran que se evalúa de 3.79 el parámetro alimentos y de 3.92 el de bebidas, entre los más bajos del total evaluado.

Del análisis de la satisfacción arrojado por las encuestas internas se aprecia que al cierre del año 2015 el resultado por departamentos muestra que durante los años 2014 y 2015 el departamento que muestra los menores índices de satisfacción es el de cocina (7.41 y 7.52 respectivamente) (anexo 2b).

Teniendo en cuenta que las entidades hoteleras tienen el mayor peso en materia de ingresos, la alta dirección del MINTUR en la provincia muestra gran interés en consolidar un servicio de excelencia para garantizar la fidelización con los hoteles por parte de los clientes de los diferentes destinos. De la observación de los resultados de las encuestas se deduce que uno de los parámetros que más baja calificación obtiene por parte de los clientes es el relacionado con el proceso de A+B el cual a pesar de las acciones realizadas aún no satisface las expectativas de los clientes, siendo uno de los afectados en estas evaluaciones el hotel Brisas Guardalavaca.

Lo analizado hasta aquí, permite definir como **problema científico**: ¿Cómo mejorar la calidad del proceso de A+B en entidades hoteleras?

El **objeto de estudio** la gestión de la calidad en el proceso de A+B. Para dar solución al problema definido se propone como **objetivo general**: desarrollar una metodología que permita mejorar la calidad del proceso de A+B en entidades hoteleras.

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

1. Construir el marco teórico - práctico referencial de la investigación, derivado de la consulta y análisis de literatura actualizada sobre las tendencias vinculadas a la gestión de la calidad en los procesos de A+B en las entidades hoteleras
2. Diseñar una metodología que permita mejorar la calidad del proceso de A+B en entidades hoteleras
3. Realizar una aplicación parcial de la metodología para la mejora del proceso de A+B en el hotel las Brisas

A partir de estos objetivos se establece como **campo de acción** a la mejora de la calidad en el proceso de A+B en hotel Brisas.

Siendo la **idea a defender** la siguiente: el desarrollo de una metodología para mejorar el proceso de A+B en el hotel Brisas Guardalavaca permitirá que se disminuyan las insatisfacciones de los clientes con este servicio.

Para materializar los objetivos propuestos se requiere de la aplicación de diversos **métodos científicos de la investigación** del nivel teórico, empírico y estadísticos. Del nivel **teórico** se destacan:

Análisis y síntesis de la información obtenida a partir de la revisión de literatura y documentación especializada, así como de la experiencia de especialistas y trabajadores consultados referido a la calidad en los procesos de A+B.

Histórico-Lógico: posibilitó estudiar la trayectoria del problema en el decursar de la historia y revelar las regularidades del proceso de A+B en entidades hoteleras.

Inducción - deducción: permitió realizar generalizaciones con respecto a las posiciones teóricas, llegar a nuevas conclusiones acerca del objeto de investigación

Del nivel empírico:

Entrevista: a dirigentes y trabajadores para conocer opiniones y nutrirse de la experiencia acerca del funcionamiento del hotel Brisas.

Método Delphi: para la valoración del procedimiento propuesto

Revisión de documentos: se realiza la revisión de la documentación del proceso de A+B para diagnosticar la situación actual.

Además se utilizaron **métodos estadísticos** para el procesamiento de la información relacionada con la objetividad y acuerdo de las valoraciones de los expertos (prueba no paramétrica de Kendall, calculándose para ello el coeficiente de concordancia W de Kendall y además se efectuó la prueba de Friedman). Para el procesamiento de las encuestas aplicadas.

Su aplicación sistémica permitirá el desarrollo exitoso de las diferentes etapas de la investigación y el alcance de los resultados previstos.

Para la presentación de los resultados el trabajo se ha estructurado en: introducción, dos capítulos, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos. El primer capítulo resume el marco teórico práctico referencial para la investigación. El segundo aborda una metodología permite mejorar la calidad del proceso de A+B en entidades hoteleras y su correspondiente aplicación en el hotel Brisas Guardalavaca.

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO PRÁCTICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se abordan algunos de los elementos teóricos que sustentan la investigación realizada en el campo de la mejora de la calidad en el proceso de A+B, cuya estructura se aprecia en la Figura 1. Se hace referencia, de manera general, a la calidad partiendo de su análisis conceptual y su evolución histórica, a la calidad en los servicios, la gestión de la calidad así como a la mejora de la calidad, se incluye una aproximación teórica a las metodologías para la mejora de la calidad en procesos de A+B así como un diagnóstico de la situación actual de la calidad en el proceso de A+B del Hotel Brisas Guardalavaca.

1.1 La calidad. Conceptualización y breve reseña histórica

Una de las aristas indisolublemente ligada a la gestión empresarial y en especial al sector de los servicios es la categoría calidad; este concepto (Tabla 1.1) se ha transformado con el paso del tiempo en aras de ajustarse a las demandas y particularidades de clientes y organizaciones, siendo esta percepción de la calidad, influenciada por el enfoque de cada autor, las condiciones de su entorno y el momento histórico en el cual se desarrolla, no obstante se reconocen los aportes de grandes figuras en esta materia como William Edwards Deming, Joseph M. Jurán, Armand V. Feigenbaum, Kaoru Ishikawa y Philip B Crosby conocidos como los gurús de la calidad. Según JM Jurán “los seres humanos siempre han deseado una calidad elevada, a lo largo de los siglos se han enfrentado con unas fuerzas masivas y cambiantes que requieren unas estrategias siempre en evolución para alcanzar sus objetivos de calidad... no se tiene

constancia de que estos deseos de los directores hayan cambiado. Lo que ha cambiado son las estrategias utilizadas en la gestión para la calidad”. De esta manera a lo largo de la historia comenta Jurán que se han observado diferentes enfoques de calidad que van desde los básicos hasta complejas y elaboradas perspectivas entorno al logro de la misma.

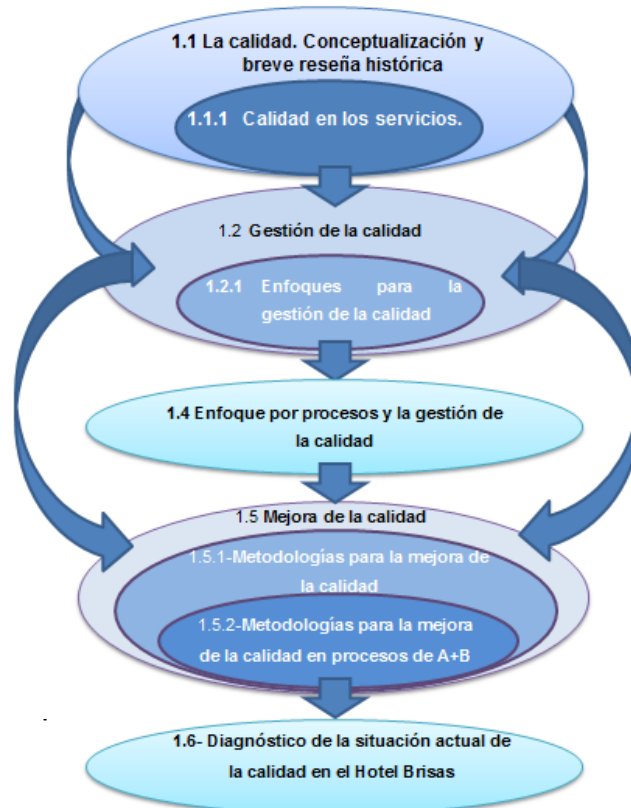


Figura 1. Estructura del Capítulo I

Antes del siglo veinte la visión acerca de la calidad se limitaba a principios como la inspección directa del cliente y la reputación de quien elaboraba el producto. Con el aumento del alcance del comercio se establecieron otras herramientas como especificaciones por muestra, garantías de calidad en los contratos de venta, especificaciones impuestas para los materiales de entrada, procesos y artículos terminados; auditorías del comportamiento de los productores y controles de exportación sobre los artículos terminados. Con los aportes realizados por Taylor en materia empresarial, la productividad adquirió una gran relevancia que en su momento fue en detrimento de la calidad, así que en respuesta a este fenómeno se comenzaron a crear departamentos de inspección, con un director al frente, en algunas empresas este departamento tomaría proporciones no acordes con su estructura. Otro inconveniente apareció

cuando la dirección se alejó de los temas de calidad y recargó esta responsabilidad en el director y el departamento de inspección.

Después de la Segunda Guerra Mundial, los japoneses comenzaron a realizar estudios y transformar la dimensión de calidad, los altos directivos tomaron parte personalmente en liderar la profunda transformación en materia de calidad. Todos los niveles y funciones se sometieron a formación en la gestión de la calidad. La mano de obra se enroló en la mejora de la calidad. Como consecuencia las empresas estadounidenses se vieron obligadas a transformarse también y a poner a prueba diversas estrategias. Se comenzó a dar importancia al cuidado del medio ambiente y a la aplicación de técnicas mixtas, control estadístico, concientización de la alta dirección y motivación a los trabajadores.

Tabla 1.1 Definiciones de calidad (selección)

AUTORES	DEFINICIONES
Feigenbanum (1971)	el conjunto total de las características del producto de marketing, ingeniería, fabricación y mantenimiento a través del cual el producto en uso satisface las expectativas del cliente
Deming (1986)	La calidad es adecuación para el objetivo
Ishikawa (1987)	La calidad sólo existe cuando se logra un producto económico, útil y satisfactorio para el consumidor
Crosby (1987)	Conformidad con las necesidades. La calidad no cuesta. No es un regalo, pero es gratuita. Lo que cuesta es la no calidad. La calidad es una entidad alcanzable, medible y rentable que puede ser incorporada, una vez que se desee hacerlo, se entienda y se esté preparado para un arduo trabajo. La calidad es un catalizador muy importante que establece la diferencia entre el éxito y el fracaso
Crosby (1989)	Cumplimiento de los requisitos. La atención está en el grado en que un producto determinado cumple con las especificaciones técnicas o requisitos que se establecieron en el diseño.
Deming (1989)	Es un grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo costo, adecuado a las necesidades del mercado
Yamaguchi (1989)	La buena calidad no solamente es la calidad de los productos, que es la calidad interpretada de manera estrecha, sino significa también, el volumen de producción que, cuando se obtiene la cantidad necesaria y al costo más bajo posible para que tenga un buen precio, o por lo menos un precio razonable, y además un servicio de postventa, rápido y bueno para la tranquilidad del cliente
Harrington (1989) y Zeithmal (1991)	Resultado de comparación de las expectativas y percepciones.
Feigenbaum (1992)	La calidad es, en esencia, una forma de administrar. Mayor satisfacción del cliente a más bajos costos. Es responsabilidad de todos y cada uno de los que intervienen en cada etapa del proceso de producción
Jurán y Gryna (1993)	Adecuación para el uso
Flores (1995)	Calidad sería dar al cliente lo que este espera o incluso más.

Moreno (1998)	Conjunto de características de una entidad que resultan de la integración e interacción de determinados sujetos económicos que permiten satisfacer y superar las necesidades de los consumidores sin afectar el entorno
Oficina Internacional de Normalización (ISO en inglés) (2005)	El grado en el que un conjunto de características inherentes de un producto, sistema o proceso cumple con los requisitos
Duran (2005)	La Calidad Total es una forma de gestión de las organizaciones que pretende su mejora interna y que busca, como consecuencia, la mejora de sus resultados en su más amplio sentido, poniendo siempre al cliente en el punto de mira de sus actuaciones
Gallego (2007)	Calidad es la interpretación subjetiva de los productos/servicios que nos ofrecen, teniendo en cuenta la información que recibimos, los valores que tenemos, la influencia del entorno, nuestra cultura-formación y el precio que estamos dispuestos a pagar
La Organización Mundial del Turismo (OMT) (2008)	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, de conformidad a las condiciones contractuales mutuamente aceptadas y 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 su entorno humano y natural

A afectos de esta investigación se considera el concepto de calidad propuesto por La Organización Mundial del Turismo enunciado 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, de conformidad a las condiciones contractuales mutuamente aceptadas y 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 su entorno humano y natural”, ya que responde al objetivo del estudio y contiene los aspectos esenciales a tener en cuenta durante el análisis de esta materia en la gestión turística considerándose el más abarcador.

Para contextualizar la calidad en el sector turístico y específicamente en la prestación de servicios, se propone un acercamiento a la calidad enmarcada en esta actividad.

1.1.1 Calidad en los servicios.

Hace algunos años se le daba una especial atención a la producción como actividad económica y empresarial principal, con el paso del tiempo, el sector de los servicios ha tomado auge, llegando a ser una de las actividades económicas fundamentales de países en cualquier parte del mundo y en especial en el Continente Americano. Uno de los fenómenos que ha traído consigo el desarrollo de la gestión empresarial en este sector, lo constituye la competitividad de las organizaciones y la necesidad de que cada una se distinga y logre colocarse en el mercado,

por lo que la calidad del servicio se ha convertido en un imperativo que ninguna organización de servicio puede desatender.

Para comprender el concepto de calidad en los servicios se debe explicar que los bienes capaces de satisfacer las necesidades del cliente pueden ser de acuerdo a su esencia, tangibles o intangibles. Los bienes tangibles, tienen una consistencia material. Se trata de objetos físicos cuya utilización por el cliente resuelve una necesidad.

Los bienes intangibles se denominan, generalmente, servicios. Su estructura es inmaterial. Se trata de actos que recibe el cliente y a través de los cuales soluciona sus problemas o carencias. Refiriéndose al servicio la norma NC ISO 9000:2005 plantea que: “Un 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 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.

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 del servicio recibido, Grönroos (2001)

Teniendo en cuenta que la satisfacción del cliente es una condición obligatoria para el éxito de una empresa, Gallego (2001) definió los grados de la misma como sigue:

- ✚ Percepción < Expectativas = Cliente insatisfecho. Resultados: mala calidad. El cliente no vuelve.
- ✚ Percepción = Expectativas = Cliente satisfecho. Resultados: buena calidad. El cliente puede elegir otros establecimientos.
- ✚ Percepción > Expectativas = Cliente encantado. Resultados: excelente calidad. El cliente es fiel.

El Ministerio del Turismo en el año 2001 aprobó la Instrucción 1 que establece las variables a medir por parte de los hoteles en cada uno de sus procesos, en específico para el proceso de A+B se establecen las variables: variedad de las comidas, calidad de las comidas, calidad de las bebidas, atención, amabilidad, dominio del idioma y apariencia del personal, limpieza, confort, entorno y relación calidad –precio.

Las Normas Cubanas 126:2001: Industria turística. Requisitos para la clasificación por categorías de los restaurantes que prestan servicio al turismo y 127:2014: Industria turística- Requisitos para la clasificación por categorías de los establecimientos de alojamiento turístico, recogen los requisitos a cumplir para la categorización hotelera y de restaurantes en específico. Los mencionados requisitos para el proceso de A+B pueden dividirse en: de carácter físico o de infraestructura, del personal, de servicio, de la oferta, de relación con el entorno y de higiene e inocuidad. Por su parte, el Manual Operativo de la Marca Brisas recoge estándares físicos y de servicios.

De forma general los documentos consultados atribuyen la calidad en el proceso de A+B a características de índole físicas (condiciones de infraestructura para brindar el servicio, equipos, utensilios, ambiente del restaurante, confort), del personal (aspecto, trato al cliente, dominio idiomático, competencias laborales), del servicio (rapidez, dotación para cada evento, organización), de la oferta (cantidad, variedad, sabor, presentación, características organolépticas) y de higiene e inocuidad (buenas prácticas en el proceso de elaboración, limpieza).

Por el papel rector que ocupa el aseguramiento de la calidad especialmente en los servicios, resulta oportuno el estudio de la gestión de la misma en cada uno de los procesos que integran el sistema empresarial.

1.2 Gestión de la calidad

El término gestión aparece en la literatura especializada a partir de la década del 90, la gestión se define como el conjunto de actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización (Resolución N° 60/2011 de la Contraloría General de la República), por su parte Stoner (1995) la define como la disposición y organización de los recursos de un individuo o grupo para obtener los resultados esperados, Pérez Campdesuñer (2006), ofrece un concepto fruto del análisis teórico de las variables contenidas en 63 conceptos, y define la gestión como: el proceso dinámico, interactivo, eficiente y eficaz; consistente en planear, organizar, liderar y controlar las acciones en la entidad, desarrollado por un órgano de dirección que cuenta con grupos de personas, recursos y autoridad para el establecimiento, logro y mejora de los

propósitos de constitución de la organización, sobre la base del conocimiento de las leyes y principios, de la sociedad, la naturaleza humana y la técnica, así como de información en general. De forma global, se aprecia una concordancia en atribuir a la gestión el proceso de integración de las actividades realizadas por una organización comprendida desde la planeación hasta el control para lograr un resultado determinado en el marco de los sistemas y procesos que en ella ocurren. En la norma NC ISO 9000:2005 aparece que el sistema de gestión de la calidad son las actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad.

El Decreto Ley 281/2007. Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal, en el artículo 251, lo describe como el conjunto de actividades coordinadas para dirigir y controlar una empresa en lo relativo a la calidad, está integrada en la gestión global de la empresa e influye en todas las actividades que tienen lugar en la misma. En el artículo 252 del propio Decreto se establece que la gestión de la calidad se basa en la participación de todos los miembros de la empresa, los cuales deben poseer los conocimientos necesarios acorde con la estrategia de la empresa diseñada para realizar con éxito la gestión.

Según Cruz (2007) entre las principales ventajas de contar con este sistema se encuentran:

- ✚ Identificación y planificación de las actividades
- ✚ Existencia de medios para identificar y resolver problemas
- ✚ Optimizar recursos
- ✚ Reducir costos
- ✚ Reducción de desechos, rectificaciones y quejas de los clientes
- ✚ Creación de una conciencia respecto a la calidad y mayor satisfacción de los empleados en el trabajo, mejorando la cultura de la calidad de la empresa
- ✚ Mejora de la confianza entre los clientes
- ✚ Proporcionar datos para determinar el nivel de desempeño de los procesos operativos y los productos, y para realizar mejoras
- ✚ Poseer la base para encausar, medir y evaluar el funcionamiento de la empresa mediante: calidad de los productos o servicios suministrados, economía de los procesos y rentabilidad de las operaciones, satisfacción de los clientes y de las demás partes interesadas y la mejora continua.

Para establecer estos SGC (Sistema de Gestión de la Calidad) existen modelos o normas internacionales que regulan las reglas básicas que se deben cumplir así como diferentes enfoques que pueden ser seguidos por las organizaciones.

1.2.1 Enfoques para la gestión de la calidad

A nivel internacional existen tres enfoques para gestionar la calidad: enfoque de los gurús, de los premios y el de las normas. En la figura 1.2 se muestran los enfoques para gestionar la calidad.



Figura 1.2. Diferentes enfoques para gestionar la calidad

Fuente: adaptación de Ramírez Vega (2011)

1.2.1.1 Los gurús de la calidad

Al realizar un acercamiento a la gestión de la calidad existen algunos aportes y definiciones que no se pueden dejar de analizar, estos son los de los cinco principales exponentes de aportes en esta materia que aunque tienen puntos comunes, poseen también algunas diferencias esenciales, estos autores son: Joseph M Jurán, William Edwards Deming, Armand V. Feigenbaum, Kaoru Ishikawa y Philip B. Crosby considerados los gurús de la calidad. Existen otros autores que también han realizado aportes significativos al campo de la calidad (tabla 1.2)

Tabla 1.2 Aportes de los gurús de la calidad.

Fuente: Nápoles 2013

Autores	Aportes
Walter Shewhart	Consideró la calidad como un problema de variación, el cual puede ser controlado y prevenido mediante la eliminación a tiempo de las causas que lo provocan, para ello creó los gráficos de control como herramienta de medición, análisis y aseguramiento del control económico de un proceso.
Philip B. Crosby	Para él la calidad está basada en cuatro principios absolutos: calidad se define como cumplimiento de requisitos, el sistema de calidad es prevención, el estándar de realización es cero defectos, la medida de la calidad es el precio del incumplimiento. Su modelo hace énfasis en: educación del personal, el día de cero defectos, fijar metas, eliminar las causas del error, reconocimiento, consejo de calidad, repetir todo el proceso, compromiso en la dirección, equipo para el mejoramiento de la calidad, medición, el costo de la calidad, crear una conciencia sobre la calidad, acción correctiva, planificar el día de cero defectos.

Edward Deming	Fundamentó sus ideas en el mejoramiento de la calidad, la reducción de costos y la utilización del ciclo PDCA. El Modelo de Deming consta de 14 puntos para el control de calidad: crear constancia en el propósito de mejorar productos y servicios, adoptar la nueva filosofía, abandonar la Normalizado Maestros o gurús dependencia de la inspección masiva, minimizar el costo total a través de la mejora constante y permanente del sistema, dejar de hacer negocios basándose únicamente en el precio más bajo, eliminar el miedo y los temores para mejorar la eficacia en el desempeño, eliminar barreras entre departamentos, eliminar slogans, implantar la capacitación efectiva en el trabajo, instituir el liderazgo, eliminar metas numéricas y gestión por objetivos: sustituirlos por liderazgo, eliminar las barreras que impiden al personal estar orgulloso de su trabajo, implantar un programa intensivo de educación y superación personal; la transformación es tarea de todo el personal.
Joseph M. Jurán	Consideró que la gestión de la calidad se compone de tres procesos: planeación, control y mejora de nivel o cambio significativo de la calidad. Desarrolló las bases para el cálculo y análisis de los costos de la calidad. Declara que los procesos claves que aseguran la calidad en una organización, a través de lo que denominó: espiral de progreso de la calidad
Kauro Ishikawa	En su filosofía hace énfasis en que la calidad comienza con la educación y termina con la educación; se deben conocer las necesidades de los clientes; eliminar la causa raíz y no los síntomas; es responsabilidad de todos; no confundir los medios con los objetivos; ponga la calidad en primer término y dirija su vista a las utilidades a largo plazo, el mercado es la entrada y salida de la calidad; el 95 por ciento de los problemas de una empresa se pueden resolver con simples herramientas de análisis y solución de problemas; aquellos datos que no tengan información con variabilidad, son falsos.
Taiichi Ohno	Pionero del Modelo Justo a Tiempo (JIT) en Japón (Toyota), basado en contar con los recursos necesarios y la reducción del desperdicio
A. Feigenbaum	Defensor del control total de calidad y su necesaria aplicación a todos los integrantes de la organización.
Shigeo Shingo	Creador de los sistemas poka-yoke (a prueba de errores) para la detección de los defectos en la producción.
Genichi Taguchi	Su pensamiento se basa en dos conceptos fundamentales: el primero, productos atractivos al cliente, el segundo ofrecer mejores productos que la competencia. Estos conceptos se concretan en los siguientes puntos: -Función de pérdida: a mayor variación de una especificación con respecto al valor nominal, mayor es la pérdida monetaria transferida al consumidor -Mejora continua: la mejora continua del proceso productivo y la reducción de la variabilidad son indispensables para subsistir en la actualidad
Massaki Imai	Padre del método Kaizen (mejoras incrementales continuas). Entre sus pilares fundamentales desarrolla la estrategia de las 5 S.

Según Nápoles 2013, las contribuciones de estos autores se pueden agrupar en tres generaciones, la primera influenciada por las enseñanzas en los inicios de la década del 50 de los norteamericanos Edwards Deming, Joseph Jurán y Armand Feigenbaum, cuyas aplicaciones en el Japón le permitieron el retorno exitoso al mercado mundial. Fue este el resultado que marcó la pertinencia y validación de sus teorías, que recorrían desde la utilización de las herramientas del control estadístico a los procesos, con un marcado carácter preventivo,

hasta dar apertura a una nueva etapa en la evolución de la calidad denominada aseguramiento de la calidad, en la que el cliente constituía la entrada necesaria al sistema.

La segunda generación o de continuidad agrupa a los japoneses que se encargaron de mantener, apoyar y mejorar la calidad de los productos y procesos desarrollos en las organizaciones de ese país. Los principales aportes se concentraron en la creación de una serie de herramientas y metodologías sencillas, el concepto de formación masiva a todos los niveles y el trabajo en equipo. Se destacaron en esta etapa Kaoru Ishikawa, Shingeo Shingo, Genichi Taguchi y Shigeru Mizuno.

El tercer grupo marca el despertar en el Occidente y contó con la participación de Philip B. Crosby, Claus Moller y Tom Peters, que enfatizaron en la toma de conciencia de la importancia de la calidad en sus diversos enfoques, como el cero defectos, la orientación al cliente y la importancia de los recursos humanos.

La utilización de este enfoque de forma general asegura la recogida de años de estudio y experiencias positivas comprobadas en empresas de todas las latitudes pero cabe destacar que no es un traje a la medida, al aplicar los conocimientos de estos grandes de la calidad debe estudiarse las características de la empresa para escoger las ideas a desarrollar.

1.2.1.2 El enfoque de los Premios

El enfoque de los premios es un incentivo a la excelencia y los mismos se desarrollan sobre la base de la filosofía de la calidad total. El surgimiento de este enfoque se remonta al año 1951, cuando la Unión de Ingenieros y Científicos del Japón (JUSE) por sus siglas en inglés, crea el premio a la calidad "Deming", en reconocimiento a los aportes de este autor en ese país. El enfoque de los premios es un instrumento que guía a las organizaciones hacia la mejora de la calidad, constituyendo el reconocimiento de los resultados de la búsqueda constante del perfeccionamiento de la gestión.

El Premio Malcom Baldrige (EE.UU.), fue publicado en 1987 y su última revisión data de 1997, es el mayor reconocimiento a escala nacional que puede recibir una compañía estadounidense por su excelencia empresarial. El nombre del premio hace honor a quien fuera Secretario de Comercio durante el periodo 1980 - 1987, quien jugó un papel importante en el desarrollo e implementación de políticas de comercio. Presta atención a la planificación estratégica y al desarrollo de actividades de benchmarking como pilar fundamental de la mejora de la dirección. Premio Europeo a la Calidad que apareció en 1991 y cuya última versión fue publicada en abril de 1999, pone énfasis, además de lo anterior, en el impacto social y medioambiental, en las

personas, en los resultados financieros y no financieros, así como en el aprendizaje y la innovación.

El Premio Nacional de Calidad de la República de Cuba, fue instituido por la Resolución No.126-99 del Ministerio de Economía y Planificación, de fecha 23 de marzo de 1999, con vistas a reconocer a las organizaciones por su alta competitividad y confiabilidad de sus productos y servicios.

Los criterios establecidos para la evaluación son: política y estrategia, liderazgo, satisfacción de los clientes, gestión y desarrollo del personal, información y análisis de la calidad, calidad de los procesos, impacto en la sociedad, recursos y resultados económico. La satisfacción de los clientes y los resultados económicos son los aspectos de mayor peso en la evaluación, además de estar presente la innovación, la mejora continua, la competitividad y la introducción de un nuevo término, la sostenibilidad.

El Premio Iberoamericano a la Calidad, del año 2000, similar al europeo, hace énfasis en el enfoque hacia los clientes y los resultados en la sociedad y las personas, para ello otorga un mayor peso evaluativo al liderazgo y estilo de gestión, así como el desarrollo de las personas, sin descuidar los restantes procesos facilitadores, además incluye a la innovación y mejora continua de todo el proceso, para el logro de los resultados globales.

1.2.1.3 Enfoque Normalizado

Las normas ISO 9000 son un conjunto de normas internacionales genéricas que establecen los requisitos de los sistemas de gestión de la calidad aplicados por organizaciones de cualquier tipo o tamaño con el fin de estandarizarlos. Aportan las condiciones mínimas para desarrollar un SGC y mundialmente son aceptadas por poseer un lenguaje común que garantiza la calidad de todo aquello que una organización ofrece.

En particular la norma ISO 9001 señala los requisitos para dicho sistema que pueden ser utilizados por una organización para obtener las ventajas que ofrece su implantación, permitiéndole satisfacer los requisitos establecidos por el cliente y por las disposiciones legales obligatorias que sean aplicables.

La gestión de la calidad está sustentada por 8 principios reflejados en la norma NC ISO 9000:2005, estos son:

1. Enfoque al cliente: las organizaciones dependen de sus clientes por lo cual el objetivo fundamental debe ser la satisfacción de los estos a través de la identificación de sus necesidades, el cumplimiento de los requisitos que ellos imponen así como la superación de sus expectativas.

2. Liderazgo: los líderes de la organización tienen la responsabilidad de proyectar estratégicamente el trabajo empresarial, ellos deben crear y mantener un ambiente interno que asegure el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
3. Participación del personal: resulta clave en todo proceso a desarrollar el factor humano así que su involucramiento en el logro de los objetivos se hace indispensable.
4. Enfoque basado en procesos: un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.
5. Enfoque de sistema para la gestión: identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.
6. Mejora continua: la mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.
7. Enfoque basado en hechos para la toma de decisión: las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor: una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

En las normas ISO 9000 se establece el SGC a través de un modelo de procesos, el cual considera cuatro requisitos o criterios básicos para el logro de la calidad: responsabilidad de la dirección, gestión de los recursos, realización del producto y medición, análisis y mejora.

Esta norma señala que la dirección superior de la empresa debe asegurar que los objetivos de la calidad, incluyendo aquellos necesarios para cumplir los requisitos del producto, se establecen en las funciones y niveles pertinentes dentro de la organización.

Esta norma internacional promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos, de tal forma que si se consigue mejorar todos aquéllos que componen las actividades de la organización se conseguirá como consecuencia la mejora del producto elaborado o la del servicio a que puedan dar lugar.

Para implantar esta norma primeramente se debe preparar al equipo de trabajo como gestores del sistema a implementar en temas de gestión de la calidad imprescindible para enfrentar y desarrollar el trabajo a realizar, así como una preparación en los fundamentos de la gestión por procesos y búsqueda del compromiso de todo el personal de la empresa.

1.3 Enfoque por procesos y la gestión de la calidad

La creciente necesidad en las organizaciones de flexibilizarse y mejorar la capacidad de producir resultados, ha provocado en la última década del siglo XX la evolución de los modelos de gestión en uso, siendo la gestión por procesos el enfoque de elección recomendado para la totalidad de las organizaciones Valdés (2009). Por su parte Hernández Lugo, (2002) considera que “la gestión por procesos en una organización encierra un significado diferente a lo que podría ser un simple enfoque, o una aproximación para mejorar una tarea o varias, implica la planificación, organización, control y dirección de las actividades”. Compartiendo estas ideas un gran número de autores han orientado sus estudios a la gestión por procesos, en los cuales “... subyace la comprensión de que el enfoque y gestión de procesos es la llave para entender la organización como un sistema”, González Méndez (2002).

Existen en la literatura especializada varias clasificaciones de procesos atendiendo a diversos criterios, en el desarrollo de esta investigación se asume la clasificación de acuerdo a su finalidad, agrupándose los mismos en tres categorías: procesos estratégicos, claves y de apoyo.

- Los procesos estratégicos son los destinados a definir y controlar las metas de la empresa, sus políticas y estrategias. Estos procesos son gestionados directamente por la alta dirección en conjunto, Zaratiegui (1999)
- Los procesos claves u operativos, son los destinados a llevar a cabo las acciones que permiten desarrollar las políticas y estrategias definidas para la empresa para dar servicio a los clientes, Zaratiegui (1999)
- Los procesos de apoyo son los que desarrollan las actividades necesarias para el correcto funcionamiento de los procesos claves, por lo tanto sus clientes son internos a la organización. Procesos no directamente ligados a las acciones de desarrollo de las políticas, pero cuyo rendimiento influye directamente en el nivel de los procesos operativos, Zaratiegui (1999).

Según Alfonso Robaina (2007), la gestión por procesos se desarrolla cada vez más en las organizaciones a partir de que es la base de muchas nuevas soluciones organizativas en la dirección: Calidad Total, Normas ISO 9000:2005, Gestión de la Cadena de Suministro, Cuadro de Mando Integral; rompe el esquema de los enfoques tradicionales y promueve la gestión de las interrelaciones.

En la gestión hotelera al igual que en las organizaciones dedicadas a la producción y a la prestación de servicios, es aplicable el enfoque de procesos, el cual cobra vital importancia ya

que en estas entidades, con gran variedad de actividades en función de la satisfacción de los clientes, existen procesos que por su naturaleza se clasifican como claves, pues son aquellos capaces de llevar a cabo las acciones que permiten desarrollar las políticas y estrategias definidas en la empresa para dar servicio a los clientes como: el alojamiento, la restauración (A+B) y la recreación entre otros, que a su vez se componen de disímiles subprocesos y necesitan del adecuado funcionamiento de los procesos estratégicos y de apoyo, por lo cual es conveniente tener claramente definidos los elementos de entrada, procedimientos, registros para llevar a cabo cada tarea e indicadores que permitan medir su desempeño, así como las interacciones con cada subproceso o proceso.

La gestión por procesos, en el ámbito organizacional, independientemente de la complejidad que su puesta en práctica conlleva, ofrece como se ha apreciado, un conjunto de ventajas que han despertado un especial interés en incorporar este enfoque de dirección a empresas de todos los sectores. Independientemente al enfoque de dirección que se aplique o a la implantación de sistemas de gestión, es necesario que las organizaciones identifiquen y aprovechen las oportunidades de mejora que posean, debido a que esta acción forma parte del ciclo de gestión y es de vital importancia para el desempeño organizacional.

1.4 Mejora de la calidad

“La jornada hacia la excelencia es un camino que nunca termina. Alguna gente, debido a que no ven el final del camino, nunca dan el primer paso” (Harrington). Según Moreno (2010), la mejora de los procesos, que constituye la base del desarrollo, es consecuencia de la necesidad de satisfacer necesidades y expectativas cada vez más crecientes, las presiones competitivas y los avances técnicos. Esta tiene lugar cuando, después de alcanzados los niveles planificados se trazan metas más ambiciosas y exigentes que conducen a un grado de perfección mayor y a una calidad superior de productos.

En la NC ISO 9000: 2005 se entiende por mejora de la calidad a la parte de la gestión de la calidad orientada a aumentar la capacidad de cumplir con los requisitos de calidad. En esta misma norma se plantean ocho principios para la gestión de calidad, uno de ellos es la mejora continua y enuncia que para conducir y operar una organización de forma exitosa se debe garantizar la mejora continua del desempeño global de la organización y que debería ser un objetivo permanente de esta.

La mejora de la calidad es necesaria para aumentar la calidad y reducir costos, la misma debe estar dirigida a resolver problemas que tienen su origen en los niveles directivos: pues el 80% de los problemas de calidad son solubles desde los niveles directivos, a problemas de tipo

interdepartamental, que suelen ser los más graves así como sobre problemas estructurales o crónicos. La mejora debe efectuarse actuando sobre procesos y proyecto a proyecto, para este fin se pueden usar herramientas para el análisis y solución de problemas.

Algunos de los enfoques más difundidos actualmente y seguidos para mejorar la calidad son:

- La mejora continua: enfoque que ha contado con los aportes de varios de los gurús de la calidad, Cantu plantea que su origen se puede ubicar en el enfoque de Shewhart acerca de que el mejoramiento continuo se orientaba hacia la reducción constante de la variación de los procesos pues se consideraba este factor el principal causante de los problemas de calidad. Esta teoría fue reforzada después por los que aplicaron un enfoque estadístico para la mejora de la calidad, luego de forma gradual surgió la necesidad de mejorar otros procesos, no solo los productivos, para satisfacer las necesidades y expectativas del cliente, de esta forma Jurán, 1995, desde los años 50 ha impulsado la idea del mejoramiento continuo, y proyecto tras proyecto. Los japoneses dieron un gran avance al mejoramiento continuo a través del kaizen Imai (1989), la palabra Kaizen proviene de la unión de dos vocablos japoneses: kai que significa cambio y zen que quiere decir para mejorar, es un conjunto de conceptos, procedimientos y técnicas mediante las cuales la empresa busca el mejoramiento continuo no solo en los procesos productivos, sino en todas las operaciones de la empresa, siempre con una orientación hacia la satisfacción del cliente.

El mejoramiento continuo se compone de las acciones realizadas diariamente, aunque sean pequeñas, para que los procesos sean más competitivos en la satisfacción del cliente, la velocidad del cambio dependerá de la cantidad y efectividad de las acciones que se realicen por lo cual este enfoque para que sea eficaz debe convertirse en una cultura organizacional interiorizada por cada individuo de la empresa.

- La reingeniería de procesos: este término apareció por primera vez en 1990, en un artículo de Hammer, “Re-engineering Work”, y posteriormente en el libro “Manifiesto para la Revolución de los negocios” (1993). Según Hammer y Champy (1994), “Reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez”.

Existen distintas formas de mejoramiento, enfocadas a aspectos específicos, pueden ser de las condiciones de uso del producto, de reducción y (o) prevención del nivel de defectos o errores en el producto o en el proceso, para la reducción de los costos o para mejorar la calidad de la gestión.

Según Trischler (1998), existen diversos métodos para la mejora de los procesos los cuales se muestran en la tabla 1.3.

Tabla 1.3: Métodos para la mejora de los procesos. Fuente: Trischler (1998).

Propuesta	Objetivo	Instrumentos/Método
Sistema de costos ABC	Recortar el costo en la actividad.	Costo determinado a partir del proceso/análisis del valor añadido.
Análisis del valor del proceso	Racionalizar un único proceso/reducir costo y tiempo.	Análisis del valor de cada una de las fases del proceso.
Mejora del proceso empresarial	Mejorar continuamente uno o todos los procesos en términos de costo, tiempo o calidad.	Clasificación de las fases del proceso, instrumentos de calidad.
Reducción del tiempo de ciclo	Reducir el tiempo requerido para completar un proceso.	Análisis de las fases del proceso.
Ingeniería de la información	Desarrollar un sistema en torno a las líneas del proceso.	Descripción de los procesos actuales y futuros.
Innovación del proceso empresarial	Utilizar palancas de cambio para mejorar radicalmente los procesos claves.	Visión innovadora. Uso de palancas de cambio.

Con la finalidad de establecer una guía que garantice la correcta realización de un proceso de mejora se han propuesto por varios autores, distintas metodologías, dada la importancia del estudio de las mismas, se propone un breve acercamiento a las más conocidas.

1.4.1-Metodologías para la mejora de la calidad

Existen diversas metodologías para la mejora de la calidad como se muestra en la tabla 1.4, la mayoría trata aspectos fundamentales como el involucramiento del factor humano y la resistencia al cambio, la identificación y análisis de las causas así como de las propuestas de soluciones y el carácter cíclico para la continuidad de las acciones de mejora.

Tabla 1.4: Metodologías para la mejora de la calidad.

Metodología	Etapas	Aspectos fundamentales
Método General de Solución de Problemas (MGSP)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificación y Selección del Problema 2. Análisis del Problema 3. Generación de Soluciones Potenciales 4. Selección de la Solución 5. Aplicación de la solución 6. Evaluación de las soluciones 	Esta metodología recoge de forma muy amplia la selección y análisis del problema sí como la solución al mismo aunque no trata la resistencia al cambio
Programa de mejoramiento de la productividad y calidad (CAF)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definición de objetivos 2. Involucramiento 3. Diagnóstico 4. Diseño colectivo de la Estrategia Global de Solución 5. Aplicación de la Estrategia Global de Solución 6. Evaluación y Ajuste 	Confiere una gran importancia al factor humano en su involucramiento en cada etapa del programa así como define inicialmente los objetivos para la realización en un paso posterior del diagnóstico

<p>Metodología de Philip Crosby</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Asegúrese de que la dirección esté comprometida 2. Forme equipos para el mejoramiento con representante de cada departamento 3. Determine los problemas actuales de calidad 4. Evalúe los costos 5. Incremente la información sobre la calidad y el interés de los empleados 6. Tome medidas formales para corregir los problemas 7. Instituya una comisión para el programa cero defectos 8. Organice una jornada cero defectos 9. Estimule constantemente al personal 10. Repita todo para enfatizar que el programa de mejoramiento de la calidad no finaliza jamás 	<p>En este caso se le da gran importancia al factor humano y en particular al comprometimiento de la alta dirección, introduce la filosofía cero defectos así como el análisis específico de los costos.</p>
<p>Mejora según la ISO 9004-4</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Participación de toda la organización 2. Inicio del proyecto para el mejoramiento de la calidad 3. Investigación de posibles causas 4. Establecimiento de relación causa efecto 5. Adopción de acciones correctivas y (o) preventivas 6. Confirmación del mejoramiento 7. Mantener la ganancia 8. Continuar el mejoramiento 	<p>Confiere un tratamiento especial al factor humano, sigue la lógica de identificación de causa-efecto así como desglosa la etapa final en tres momentos, confirmación, mantenimiento y continuación lo cual asegura el carácter cíclico y en ascenso de las mejoras logradas</p>
<p>Metodología de mejora de Karl Albrecht</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Entender al cliente 2. Clarificar la estrategia del servicio 3. Educar a la organización 4. Poner en marcha las mejoras fundamentales 5. Hacerlo permanente 	<p>Se incluye en este caso la dimensión cliente dada su importancia para la organización, se le da tratamiento al factor humano aunque no incluye un diagnóstico de la situación actual, el análisis de los problemas ni de las estrategias de solución</p>
<p>Programa de mejora de Jurán</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Prueba de la necesidad de mejora 2. Identificación de proyectos de mejora 3. Organización para dirigir los proyectos 4. Organización para el diagnóstico 5. Diagnóstico 6. Desarrollo de los remedios en base al conocimiento de las causas 7. Prueba de los remedios en condiciones operativas 8. Tratamiento a la resistencia cultural 9. Control al nuevo nivel 	<p>Da tratamiento a la resistencia al cambio, demuestra la necesidad de la mejora lo cual es también una forma de involucrar al personal, incluye el diagnóstico, la identificación de causas y propuestas de soluciones</p>

Aunque son diversas las metodologías para la mejora de forma general, en el campo de los procesos de A+B no son tan numerosas, por su relación con el objetivo de la investigación se

propone a continuación un análisis de las metodologías de mejora específicamente en los procesos de alimentos y bebidas.

1.4.2-Metodologías para la mejora de la calidad en procesos de A+B

Existen varias metodologías para la mejora de la calidad en procesos de A+B, tabla 1.5, todas dentro del sector del turismo, que por su similitud con la metodología propuesta, se hace necesario su análisis para encontrar sus similitudes y diferencias e identificar las fisuras existentes que se pueden cubrir con el diseño de una metodología.

Tabla 1.5. Metodologías para la mejora de procesos de A+B

Autores	Objetivo de su investigación
Font Doimeadios (2007)	<p>Desarrollar una metodología que posibilite la mejora continua de la calidad en los servicios de restauración en la empresa Islazul</p> <p>Esta investigación incluye de forma amplia aspectos importantes como la caracterización de la entidad, los proveedores, clientes y competidores, el análisis estratégico, así como el diseño del servicio, se presta atención a la higiene en las elaboraciones y locales. Se propone un amplio análisis de la medición de la satisfacción del cliente así como del diseño del servicio y el flujo del proceso.</p> <p>Pueden ser incluidos por su importancia para la mejora de procesos de restauración, un análisis del personal en cuanto a competencias, motivación, ambiente laboral y estudio de carga y capacidad. Se debe incluir un acercamiento al cumplimiento de la Norma Cubana 127 así como del cumplimiento de estándares de marca y categoría.</p>
Rodríguez Crespo (2008)	<p>Desarrollar un procedimiento que posibilite la mejora continua de la calidad de los servicios de Restauración en instalaciones hoteleras.</p> <p>En este estudio se trata de forma acertada aspectos importantes como la caracterización de la entidad, del restaurante objeto de estudio, los proveedores, clientes y competidores, el análisis DAFO, así como los factores que inhiben el desarrollo del Restaurante, se evaluó el servicio así como el clima laboral. Algunas de las aristas perfectibles en esta investigación lo constituye el alcance, no solo al buffet sino abarcar los restaurantes especializados, snacks y bares ya que forman parte del proceso de A+B. Se puede incorporar una evaluación de la higiene e inocuidad de los alimentos así como no solo la caracterización, sino además la evaluación de los proveedores y la realización de un estudio de carga y capacidad en las áreas del proceso. Se podría realizar la actualización de la lista del chequeo por la NC 127:2014.</p>
Hernández Ossorio (2009)	<p>Contribuir a la mejora de la gestión operacional en el proceso de alimentos y bebidas del Hotel "Paradisus Princesa del Mar".</p> <p>Propone una adaptación del procedimiento de Negrín Sosa (2003) sigue la línea de partir con un diagnóstico, identificar causas, proponer soluciones e implementarlas para luego medir sus resultados. Incluye la conformación y análisis de diagramas de flujo y la utilización de técnicas estadísticas para la solución de las deficiencias identificadas. Pueden agregarse pasos enfocados a las particularidades del proceso de A+B así como al tratamiento de la resistencia al cambio y al cumplimiento de la base legal existente para la materia en el ámbito empresarial, ministerio e higiénico- sanitarios.</p>

Moreno González (2010)	Diseñar e implementar una metodología que posibilite la mejora continua de la calidad en el proceso de gestión de alimentos y bebidas en el polo holguinero
	Incluye el término de mejora continua, priorizando la retroalimentación como parte esencial de la metodología, sigue la línea de partir con un diagnóstico, identificar causas, proponer soluciones e implementarlas para luego medir sus resultados. Como puntos débiles se pueden identificar el hecho de no concebir un paso para la creación del equipo que va a realizar el estudio, no se da tratamiento a la resistencia al cambio así como no se enfoca en características propias del proceso de A+B.
Alonso Suárez (2010)	Aplicar un procedimiento que permita la evaluación y análisis de la mejora que facilite la implementación de la misma en los procesos claves.
	Trata detalladamente los métodos y técnicas a utilizar en materia de mejora de procesos, partiendo de la determinación de los procesos claves que serán objetos de la mejora, el análisis se su estructura y funcionamiento aunque no se ajusta de forma específica a las particularidades de cada proceso.
Santos Rodríguez (2012)	Diseñar e implementar un procedimiento que permita mejorar la calidad del servicio de alimentos y bebidas, con aplicación parcial en el Hotel “Cadillac”, de la ciudad de Las Tunas.
	En este estudio se tratan aspectos importantes como la caracterización de la entidad, los proveedores y clientes así como los factores que inhiben el desarrollo del proceso. Algunas de las aristas perfectibles en esta investigación lo constituye el análisis del clima laboral y la gestión de los recursos humanos. Se puede incorporar una evaluación de la higiene e inocuidad de los alimentos y la realización de un estudio de carga y capacidad en las áreas del proceso. Se incorporar la aplicación de la lista del chequeo por la NC 127:2014.
Batista Martínez (2014)	Implementar acciones para la mejora de la calidad en los servicios de Alimentos y Bebidas en el Restaurante Italiano Venecia del Hotel Playa Costa Verde.
	En este estudio se trata de forma acertada aspectos importantes como la caracterización de la entidad, del restaurante objeto de estudio, los proveedores, clientes y competidores, el análisis DAFO, así como los factores que inhiben el desarrollo del Restaurante, se evaluó el servicio así como el clima laboral, los trabajos de la entidad y su Grupo Empresarial en pos del logro de la calidad, el papel de los recursos humanos en el logro de la calidad. Algunos aspectos que pueden ser mejorados en esta investigación lo constituye el alcance, no solo abarcar los restaurantes especializados sino también al buffet, snacks y bares ya que forman parte del proceso de A+B. Se puede incorporar una evaluación de la higiene e inocuidad de los alimentos así como no solo la caracterización, sino además la evaluación de los proveedores y la realización de un estudio de carga y capacidad y la revisión del diseño del servicio. Se podría incorporar la lista de chequeo por la NC 127:2014.

De forma general, los aspectos que aún no se tratan con profundidad en las metodologías estudiadas son el tratamiento a la resistencia al cambio, la evaluación de los proveedores, la aplicación de estudios de carga y capacidad en las áreas así como la incorporación de la revisión del cumplimiento de la NC 127:2014.

Lo anteriormente expuesto demuestra que existen brechas que se pueden cubrir con la propuesta de una nueva metodología que permita agrupar la experiencia de las anteriores y agregar nuevos elementos de importancia en el campo de la mejora de los procesos de A+B. Para conocer el estado actual de la calidad en el hotel Brisas Guardalavaca se propone a

continuación una caracterización de la misma.

1.5- Diagnóstico de la situación actual de la calidad en el proceso de A+B del Hotel Brisas Guardalavaca

El Hotel Brisas Guardalavaca fue fundado el 26 de noviembre de 1994, cuenta con 437 habitaciones, brinda ofertas gastronómicas empleando el servicio de buffet y a la carta. Tiene certificado desde el año 2012 su Sistema de Gestión de la Calidad por la Oficina Nacional de Normalización, ha optado en varias ocasiones por el premio provincial de calidad obteniéndolo en el año 2014 y presentó su expediente para el premio nacional.

Para la medición de la eficacia de los sistemas de gestión, independientemente de su estado, la organización emplea un conjunto de indicadores que le permite evaluar el funcionamiento de cada sistema. La frecuencia de evaluación depende del nivel de importancia conferida al indicador, y su incidencia directa en los resultados económicos y de funcionamiento del hotel.

En el caso del SGC, único sistema certificado en la empresa, además de los indicadores establecidos, se encuentran las auditorías internas de calidad, las que representan la principal herramienta de evaluación de este sistema. Las auditorías internas contemplan las responsabilidades de las diferentes áreas y el personal que participa en los procesos que conforman el Sistema, y los procedimientos establecidos. Estas auditorías se realizan al menos una vez al año en cada área involucrada en el SGC. La alta dirección lleva a cabo un papel determinante en la gestión de la calidad y la mejora continua, exigiendo y dando seguimiento a las oportunidades de mejoras detectadas en las auditorías de calidad, dando prioridad el desarrollo del producto con enfoque al cliente.

El seguimiento y medición de los procesos operacionales se asegura mediante los elementos siguientes:

1. Conocimiento de todas las características del proceso, lo que está soportado en la base documental que establece el SGC en este sentido, dígame:
 - ✓ Fichas de Proceso (describen los elementos generales que conforman el proceso, entradas, salidas, documentos y registros que genera)
 - ✓ Instrucciones, Especificaciones y Registros de los procesos (detallan los procedimientos, pasos y actividades que conforman el proceso)
2. Establecimiento de los requisitos e indicadores que permiten medir el funcionamiento coherente del proceso
3. Desarrollo de las mediciones mediante la aplicación de diversas herramientas que faciliten la retroalimentación

4. Comparación con niveles de referencia, planes o índices preestablecidos que permitan interpretar la medición

En el mes de enero del 2015 se elaboró y presentó un expediente para la renovación de la certificación del SGC según la NC-ISO 9001/2008, el mismo fue revocado por la ONN debido a que no se cumplía con el requisito de tener certificada la contabilidad por una auditoría. En el mes de marzo 2015 se venció la certificación del sistema.

Se llevó a cabo la inspección de la Categorización Hotelera por parte del Grupo Verificador Nacional en los días 19 y 20 de diciembre de 2013. Se recibió el dictamen que informa la adopción del Acuerdo No 71 mediante el cual se ratifica la categoría 4 estrellas al establecimiento y se mantiene los 4 tenedores a los restaurantes La Trattoria y El Patio de los Artistas. El chequeo de los estándares de bebidas y alimentos se revisa teniendo en cuenta tres documentos fundamentales, la NC 127: 2014, la NC 126:2001 y el menú de estándares propio de la marca Brisas de bares y cocina. Generalmente los incumplimientos están dados por el déficit de productos en la oferta de los proveedores y (o) en la gestión de las compras, los más significativos son: variedad de frutas y vegetales frescos, productos de panadería y repostería, cortes de carnes de primera calidad, jugos y néctares nacionales, lácteos y derivados. No conformidades relacionadas con el deterioro del hotel y su infraestructura obsoleta (barreras arquitectónicas, de dimensiones de pasillos, puertas y escaleras, pues el hotel fue construido hace muchos años y los estándares fueron variando con el paso del tiempo), deficiencias en el equipamiento, dotación y utensilios utilizados. Insatisfacciones de los clientes reflejadas en las encuestas internas y externas con la calidad y variedad de las comidas y bebidas. Limitado dominio idiomático del personal.

Durante el mes de junio del 2015 se recibió la inspección de la Dirección Provincial de Salud y en la Diligencia de Inspección Sanitaria aplicada por los mismos se obtuvieron 92 puntos de 100 posibles, estando todos los señalamientos identificados dentro de planes de mejoras y pendientes por temas de inversión relacionados con el deterioro de la cocina, del equipamiento, los utensilios y las buenas prácticas de higiene por parte del personal.

Conclusiones del capítulo

De la revisión bibliográfica referida al objeto de estudio se puede concluir que:

- La calidad como concepto ha evolucionado con el paso del tiempo adaptándose a las demandas y particularidades de clientes y organizaciones, es basta la información en este sentido gracias a los aportes de prestigiosos estudiosos de la materia

- La gestión de la calidad es una necesidad en las empresas, para lo cual existen tres grandes enfoques que aunque tienen diferencias persiguen un mismo objetivo, asegurar la calidad de los productos o servicios brindados por la organización
- Aunque existen varias metodologías para la mejora de procesos de A+B aún existen aristas como son el tratamiento a la resistencia al cambio, la evaluación de los proveedores, la aplicación de estudios de carga y capacidad en las áreas así como la incorporación de la revisión del cumplimiento de la NC 127:2014 que se deben incorporar al análisis atendiendo a las características de la operación hotelera.
- El hotel Brisas Guardalavaca a pesar de tener consolidado su Sistema de gestión de la calidad aún presenta dificultades con el aseguramiento de la misma en el proceso de A+B, evidenciado en la satisfacción de los clientes.
- En el proceso de A+B se aprecian no conformidades relacionadas con el déficit de productos en la oferta de los proveedores y (o) en la gestión de las compras, con el deterioro del hotel y su infraestructura, en el equipamiento, dotación y utensilios utilizados, limitado dominio idiomático del personal y las buenas prácticas de higiene por parte del personal, lo que muestra la necesidad de aplicar una metodología para la mejora de este proceso.

CAPÍTULO II: METODOLOGÍA PARA LA MEJORA DE LA CALIDAD EN EL PROCESO DE A+B EN INSTALACIONES HOTELERAS

En el presente capítulo se expone la metodología propuesta para la mejora de la calidad en el proceso de A+B en entidades hoteleras con la finalidad de dar solución al problema científico planteado y tomando como base el estado del arte descrito en el capítulo I de la investigación. El objetivo de esta metodología es dotar a la dirección y especialistas de entidades hoteleras de una herramienta que les permita conocer el estado actual del proceso de A+B en su organización y mejorar el desempeño del mismo a partir de la implementación de soluciones dirigidas a eliminar o reducir las causas de los problemas que presente el proceso. Para la realización de esta metodología se tuvieron en cuenta los aspectos siguientes:

- El carácter cíclico y a la vez interactivo, de las interrelaciones que se manifiesta en el proceso de mejora
- La lógica causa-efecto
- El tratamiento a la resistencia al cambio con sus fases descongelamiento-introducción del cambio-recongelamiento, Schein, E(1995). Cultura empresarial y liderazgo, McGraw Hill, México

- La adaptabilidad, ya que puede ser aplicada de forma total o parcial teniendo en cuenta las necesidades y condiciones de la organización donde se pretenda utilizar
- Participativa, la aplicación de la metodología requiere de la participación de los distintos niveles de la organización para el cumplimiento de los objetivos
- Sistemática, proporciona retroalimentación sobre los resultados del proceso facilitando la aplicación de la mejora continua

2.1 Descripción de la metodología para la mejora de la calidad en el proceso de A+B en instalaciones hoteleras

La metodología propuesta consta de tres etapas, catorce pasos y cuatro tareas, la representación de la misma se muestra en la figura 2.1.

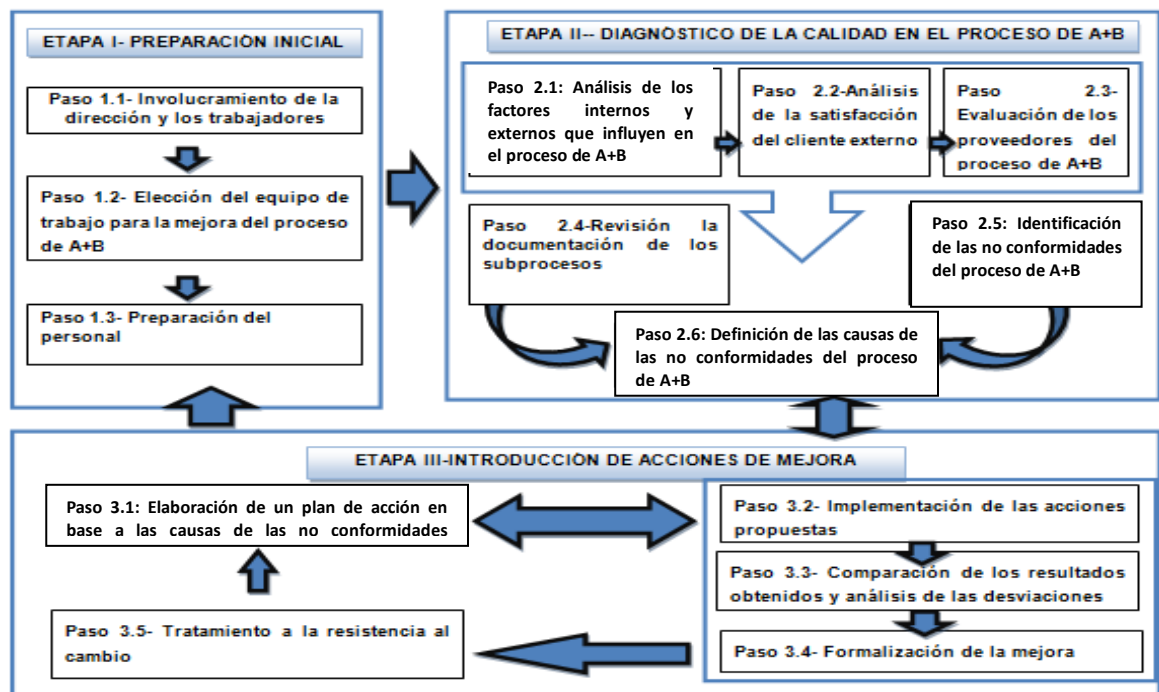


Figura 2.1: representación gráfica del procedimiento para la mejora de procesos de A+B en instalaciones hoteleras

Etapa I- Preparación inicial

Objetivo: la finalidad de esta etapa es la creación de las condiciones necesarias para la realización de las acciones de mejora, la creación del equipo de trabajo, la demostración de la necesidad del cambio y la motivación para emprenderlo. Para ello se propone la ejecución de tres pasos descritos a continuación.

Paso 1.1- Involucramiento de la dirección y los trabajadores

Toda acción emprendida en una organización que implique la realización de cambios, necesita de forma indispensable, del compromiso de la máxima dirección y de los trabajadores involucrados, ya que son ellos los que pueden definir el éxito de las tareas realizadas.

Para materializar este compromiso, se propone la realización de reuniones de trabajo, cuántas sean necesarias, para explicar la necesidad del estudio, su objetivo, alcance, ventajas, cuáles serán los métodos a utilizar, así como cuál será la contribución de cada área y su responsabilidad.

Paso 1.2- Elección del equipo de trabajo para la mejora del proceso

Se propone la conformación de un equipo de trabajo multidisciplinario conformado por trabajadores de las áreas que interactúan con el proceso de A+B, además de los trabajadores que directamente intervienen en el proceso así como, de ser factible, incluir asesores externos a la organización que por sus conocimientos y (o) experiencia se consideren necesarios teniendo presente que el número de miembros se encuentre entre tres y doce, considerando lo expresado por Hernández y Lemus (2001).

Paso 1.3- Preparación del personal

Una vez escogido el equipo de trabajo, se debe capacitar al personal en cuanto a la aplicación de las técnicas a utilizar, para ello se realizará un seminario-taller que incluirá los principales métodos y técnicas a utilizar.

Etapas II- Diagnóstico de la calidad en el proceso de A+B

Objetivo: con la realización de esta etapa se pretende identificar las principales dificultades presentes en el proceso así como sus causas. Para ello se propone la realización de seis pasos, descritos a continuación:

Paso 2.1-Análisis de los factores internos y externos que inciden en la gestión del proceso de A+B

Con la finalidad de conocer el panorama interno y externo del proceso objeto de estudio, sus oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades se propone la realización de la matriz de factores internos MEFI, la matriz de factores externos MEFE, así como el análisis estratégico usando la matriz DAFO, la cual permitirá conocer las estrategias a emprender teniendo en cuenta el cuadrante al que pertenezca.

Paso 2.2-Análisis de los resultados de la satisfacción del cliente externo con el proceso de A+B

El cliente es el juez principal del desempeño del proceso ya que su satisfacción constituye el objetivo esencial de la organización, por lo cual se hace necesario un diagnóstico inicial de este indicador, su expresión de cálculo así como el procedimiento para su recogida. Para la realización de este paso se propone la realización de dos tareas descritas a continuación:

Tarea 2.2.1- Revisión y análisis del procedimiento empleado para la medición de la satisfacción de los clientes, los resultados históricos de la satisfacción de los mismos, recogidas por las encuestas internas y externas con el proceso en estudio, ello incluye la construcción de gráficos para la representación de la información en aras de facilitar la observación de patrones de comportamiento.

Tarea 2.2.2- Caracterización de las preferencias por los principales mercados representados en el hotel, observación del tiempo de estancia, época del año y porcentaje respecto al total de clientes.

Paso 2.3-Evaluación de los proveedores del proceso de A+B

La finalidad de este paso consiste en la evaluación de la gestión que realizan los proveedores de los materiales e insumos necesarios para el funcionamiento del proceso. Siguiendo lo planteado por Rivas Hernández, 2012, para realizar el análisis de los proveedores se procederá a:

- a) Identificar los principales proveedores y su objeto social.
- b) Revisión del registro RCS-04-02-03 Ficha de Proveedor para evaluar el proveedor de mayor incidencia en el proceso de compra en el área de cocina.
- c) Calcular los indicadores de: Índice de Disponibilidad de Producto y el Índice de Calidad del Producto. Esto permitirá dar seguimiento a las inconformidades existentes y tomar acciones correctivas en el caso de existir

Para el cálculo del Índice de Disponibilidad de Producto se empleará la siguiente fórmula $IDP = \frac{\text{Cantidad de Productos Entregados}}{\text{Cantidad de Productos Solicitados}} \times 100$.

Para el cálculo del Índice de Calidad del Producto se empleará la siguiente fórmula $ICP = \frac{\text{Cantidad de productos con buena calidad}}{\text{Cantidad de Productos Entregados}} \times 100$.

Paso 2.4- Revisión de la documentación de los subprocesos

Con la realización de este paso se persigue conocer el grado de avance en la documentación de los procesos, su actualidad, adecuación así como identificar aquellos que no se han realizado, la identificación de los aspectos a incluir para la construcción de fichas de procesos y

subprocesos, sus entradas, salidas, interrelaciones así como la elaboración de indicadores que permitan la evaluación cuantitativa de su funcionamiento.

Paso 2.5- Identificación de las no conformidades del proceso

Para identificar las no conformidades presentes en el proceso se propone la realización de dos tareas, las cuales se detallan como sigue:

Tarea 2.4.1- Control al cumplimiento de:

- a) Las Normas Cubanas 126: 2001 y 127: 2014
- b) Guías para comprobar estándares de marca Brisas (anexo 3)
- c) Cuestionario de control elaborado por Torriente (2001) que incluye los procesos de planificación, recepción, almacenamiento y preparación de alimentos en el área de cocina(anexo 4)
- d) Aplicación de la Guía de Inspección Sanitaria según el Programa de Salud y Seguridad Higiénico Epidemiológico en el Turismo. (anexo 5)
- e) Las cartas técnicas existentes para las elaboraciones

Tarea 2.4.2- Caracterización de la fuerza de trabajo, competencias laborales, estudio de carga VS capacidad y clima laboral.

Para la identificación de no conformidades presentes en relación a los recursos humanos, se propone la aplicación de las encuestas propuestas por Rodríguez Crespo 2008 ya que recogen los aspectos de relevancia para la investigación. La caracterización del personal (anexo 6), su motivación y relación con sus jefes (anexo 7).

Paso 2.6-Definición de las causas de las principales no conformidades

Una vez identificadas las no conformidades a través del diagnóstico realizado en los pasos anteriores, se propone la utilización de la técnica de Ishikawa o espina de pescado para la representación de las mismas tratando de llegar a las causas y subcausas que dan origen al problema principal. Concluido este paso, se hace necesario conocer dentro de todas las causas, aquellas que son más relevantes para dar solución al problema para lo cual se debe aplicar la técnica de Pareto o por métodos de expertos.

Etapas III-Introducción de acciones de mejora

Objetivo: implementar acciones que tributen a la mejora del proceso y lograr que las mismas queden establecidas como parte del sistema de trabajo.

A partir de la definición de las causas de las principales no conformidades detectadas en los pasos anteriores, se propone la introducción de acciones de mejora para lo cual se describen los pasos siguientes:

Paso 3.1- Elaboración de un plan de acción en base a las causas de las no conformidades detectadas

Para la realización de este paso se deben listar las no conformidades identificadas en los pasos anteriores y las correspondientes causas y a través de la técnica lluvia de ideas en el equipo de trabajo, proponer las acciones a realizar escogiendo las más convenientes para la instalación a través de la aplicación de un método de concordancia de Kendall, esclareciendo en cada caso el responsable de la realización de la acción y su fecha de cumplimiento, previa coordinación con la dirección del hotel y su plan de inversiones en caso de ser necesario.

Paso 3.2- Implementación de las acciones propuestas

Luego de identificadas las no conformidades y sus causas y de haber elaborado el plan de acción, queda pendiente la implementación de las acciones propuestas, para lo cual deben asegurarse todas las condiciones necesarias, dígase fuerza de trabajo y medios que garanticen la correcta realización de cada acción propuesta en la fecha prevista.

Paso 3.3- Comparación de los resultados obtenidos y análisis de las desviaciones

Una vez implementadas las acciones propuestas se procede a la medición de la satisfacción del cliente con el proceso, indicador que mostrará la medida en la que el servicio recibido se ajusta a su misión. Así como el cálculo de los indicadores que muestran cuantitativamente el desempeño del proceso.

Paso 3.4- Formalización de la mejora

Luego de realizar los cálculos necesarios y demostrarse que el cambio propuesto fue efectivo, se procede a implementar acciones que permitan hacer de las acciones realizadas un logro de la organización, garantizando su permanencia en el tiempo a través de la implementación de sistemas de trabajo que garanticen su evaluación periódica y el mantenimiento de los resultados alcanzados.

Paso 3.5- Tratamiento a la resistencia al cambio

Para atenuar la resistencia al cambio generada por la introducción de acciones de mejora, se propone la utilización de la teoría de Lewin y Schein que consta de tres etapas, descongelamiento, introducción del cambio y recongelamiento, es válido señalar que cada una de estas etapas están desarrolladas en cada momento de la metodología. Al inicio haciendo coincidir los primeros pasos con el descongelamiento, la introducción del cambio una vez identificadas y estudiadas las no conformidades y el recongelamiento con la formalización de la mejora, para lo cual se debe retroalimentar cada paso con el comportamiento observado en la organización como resultado del estudio.

2.2. Valoración de la metodología propuesta a través del método Delphi

Una alternativa científicamente probada que el investigador puede emplear para someter sus resultados investigativos al análisis de especialistas competentes es el método empírico Delphi, ya que constituye una manera de obtener juicios de valor sobre el aporte que propone. Este método ha sido empleado en sus investigaciones por autores como Pérez-Campaña (2005), Pérez-Pravia (2010) y González-Reyes (2015). Por esta razón, en aras de someter a juicio de expertos el procedimiento propuesto la autora decidió aplicarlo. Para ello se utilizó la metodología de González-Almaguer (2000). El método se basa en la organización de un diálogo anónimo entre los expertos consultados de modo individual, a partir de la aplicación de un cuestionario con el propósito de obtener un consenso general o los motivos discrepantes. Con vista a darle cumplimiento a la tarea se desarrollaron las siguientes acciones:

Se diseñó y aplicó una encuesta a 20 candidatos a expertos que ofrecieron su consentimiento de participación (anexo 8). El elemento a valorar en la encuesta para la selección de los expertos fue el coeficiente de competencia. Como resultado del procesamiento de los datos obtenidos con la aplicación de la encuesta a los posibles expertos se observó que el 60% de los candidatos poseen una competencia alta y el 40% media, por lo que se puede plantear que de forma general el coeficiente de competencia presentó valores elevados, oscilando entre 0.55 y 1 (anexo 9).

Para la selección del número final de expertos se utilizó la NC 49:1981 “Calidad. Métodos de expertos” en la cual se plantea que el grupo de expertos debe oscilar entre 7 y 15 para mantener un nivel de confianza y calificación elevado. La determinación del número de expertos se realizó mediante criterios basados en la distribución binomial de probabilidad y para esto se utilizó la siguiente expresión:

$$M = \frac{P(1-P)K}{i^2}, \text{ donde:}$$

M: Cantidad de expertos

i: Nivel de precisión deseado

P: Proporción estimada de errores de los expertos

K: Constante cuyo valor está asociado al nivel de confianza elegido

Para la realización de la investigación se decidió trabajar con un nivel de precisión de 0.1, una proporción estimada de errores de los expertos de 0.01 y un nivel de confianza del 99%, con lo cual se obtuvo que el número de expertos a seleccionar fuera siete.

Una vez seleccionados los siete expertos con mayor coeficiente de competencia y más años de experiencia, se elaboró el listado final de expertos (ver tabla 2.2.1) y se le informó a cada uno de ellos que había sido seleccionado para formar parte del estudio.

Cuando se analiza la caracterización de los expertos seleccionados se observa que todos poseen más de 15 años de experiencia, el 42.8% ostenta el grado científico de Doctor en Ciencias y son profesores titulares, el resto posee la categoría científica de Máster en Ciencias.

Tabla 2.2.1. Listado final de expertos

No	Centro de trabajo	Años de experiencia	Categoría docente	Categoría científica
1	UHO	31	Titular	Dr.C
2	UHO	25	Titular	Dr.C
3	UHO	20	Titular	Dr.C
4	ETH	15	Auxiliar	Ms.C
5	ETH	22	Auxiliar	Ms.C
6	ETH	18	Auxiliar	Ms.C
7	ETH	15	Auxiliar	Ms.C

Se desarrolló la consulta a los expertos seleccionados a través de la aplicación de la encuesta diseñada (ver anexo 10), con el fin de conocer su valoración acerca de la metodología propuesta.

A los expertos se les consultó sobre los siguientes aspectos: reconocimiento de la importancia del procedimiento, validez del procedimiento, carácter metodológico y posibilidad de aplicación.

Los resultados de la consulta realizada a los expertos fueron tabulados (ver anexo 11), con lo cual se observó que el 100 % de los expertos evaluaron los aspectos sometidos a juicio en el rango de bastante aceptables a muy aceptable.

Los criterios de los expertos como método subjetivo, pueden estar sujetos a fuentes de error dadas por cuestiones como una doble interpretación, presiones o intereses específicos, criterios no bien pensados entre otros que pueden incidir en el resultado de la evaluación de los aspectos consultados por lo cual se establecen métodos para corroborar la objetividad del juicio ofrecido. Para evaluar si existió consenso en los criterios recogidos, se procedió al procesamiento estadístico de los datos de los juicios de los expertos.

Para el procesamiento estadístico de los datos se tomó como base los resultados de la consulta realizada a los expertos, los cuales fueron introducidos y procesados en el paquete estadístico SPSS 19.0. Con el objetivo de evaluar el grado de concordancia o de acuerdo existente entre los expertos se realizó la prueba no paramétrica de Kendall, calculándose para ello el coeficiente de concordancia W de Kendall y además se efectuó la prueba de Friedman para

determinar si este acuerdo era casual o no (significación y grado de confiabilidad de los expertos), cuyos resultados se recogen en la tabla 2.2.2.

Tabla 2.2.2. Resultados del procesamiento estadístico

Coeficiente de concordancia de Kendall		Prueba de Friedman	
Chi-cuadrado	15,000	N	7
gl	3	W de Kendall ^a	,714
Sig. asintót.	,002	Chi-cuadrado	15,000
		gl	3
		Sig. asintót.	,002

En consecuencia con los resultados del procesamiento estadístico de los datos, se concluye que existe acuerdo entre los expertos y que este acuerdo no es causal, por lo que se puede concluir que el procedimiento general propuesto cumple con los requisitos para su aplicación.

2.3 Aplicación parcial de la metodología para la mejora de la calidad en el proceso de A+B en el hotel Brisas Guardalavaca

Etapas I- Preparación inicial

Para la realización de esta etapa se comenzó con una reunión con el gerente del hotel, para explicarle el objetivo de la investigación, la necesidad de su realización así como las ventajas que le proporcionaría a su entidad.

Paso 1.1- Involucramiento de la dirección y los trabajadores

Para lograr el involucramiento del personal y de la dirección se realizó una intervención en el matutino de la instalación donde se explicó a todos los trabajadores y directivos la necesidad del estudio, su objetivo así como las ventajas que trae consigo la realización del mismo.

Paso 1.2- Elección del equipo de trabajo para la mejora del proceso

Una vez explicada la intención al director de la empresa y a los trabajadores, se procedió a un encuentro con el Consejo de dirección, de la cual a través de una tormenta de ideas se llegó a la determinación de los miembros que debían integrar el equipo de trabajo conformado por los máximos responsables de las áreas de elaboración y servicios de alimentos del hotel. El grupo se conformó por 7 integrantes: Departamento de Calidad: Especialista de Calidad, Cocina: Chef de Cocina, Maestro cocinero, Jefe de higiene, Servicios Gastronómicos: Maitre, Capitán de Salón, Recursos Humanos: Especialista de Recursos Humanos

En el grupo se encuentra personal que pertenece a los departamentos o áreas por los que fluyen los procesos que se estudian, además se incluyeron especialistas del Departamento de Calidad y Recursos Humanos por el rol que ellos desempeñan en la entidad.

Paso 1.3- Preparación del personal

A través de la realización de los pasos anteriores se escogió el equipo de trabajo para el desarrollo de la investigación, pero dado el número de técnicas que se pretenden aplicar es muy importante que el equipo de trabajo se encuentre preparado en cuanto a las mismas por lo cual se organizó un taller con los miembros donde les explicó cómo se aplicaría cada método y técnica a utilizar.

Etapas II- Diagnóstico de la calidad en el proceso de A+B

Paso 2.1-Análisis de los factores internos y externos que inciden en la gestión del proceso de A+B

Con la finalidad de conocer las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades así como las estrategias que debe seguir el hotel en el proceso de A+B se propone la confección por el equipo de trabajo de una matriz DAFO, partiendo de una caracterización del hotel que permita conocer la información básica sobre este.

El Hotel Brisas Guardalavaca está situado en el polo turístico Guardalavaca. Cuenta con una estructura de servicios cuatro estrellas de modalidad “Mega Todo Incluido”, de primera línea de playa. Su misión es “somos el Hotel Todo Incluido destinado a ofrecerle a la familia vacacionista un servicio donde la calidad y el sabor cubano nos distinguen de la competencia” y su visión: somos el Mega Todo Incluido líder de la hotelería en el Caribe distinguiéndonos por la fantasía incluida y hospitalidad sin límites

Objeto Social:

1. Prestar, servicios de alojamiento, de gastronomía y otros propios de la actividad hotelera, a personas naturales o jurídicas, en moneda libremente convertible
2. Ofrecer los servicios correspondientes a las actividades de alojamiento y gastronomía en moneda libremente convertible tales como:
Servicios telefónicos, de Internet, de cambio de moneda, de caja de seguridad, de masaje, de lavado, planchado y costura de ropas (normal y especial) y de cuidado de niños.
3. Comercializar y operar de forma minorista opcionales turísticas asociadas con los servicios y actividades ofertados por el Hotel y no incluidas en el paquete turístico en moneda libremente convertible
4. Alquilar de forma temporal áreas, locales y salones según demandas del cliente
5. Arrendar equipos y accesorios complementarios a la actividad fundamental
6. Prestar otros servicios, tales como: de comedor obrero para empresas que operan o prestan servicios en o para la instalación, en moneda nacional y moneda libremente convertible según

contrato. Facilitar de forma temporal espacios en el hotel a otras instituciones, cobrando comisiones en moneda libremente convertible por las ventas de mercancías y servicios que estas realizan. Arrendar locales y espacios a entidades que operan en moneda libremente convertible y a personas naturales o jurídicas autorizadas.

La Estructura Organizativa de Dirección del Hotel Brisas Guardalavaca se muestra en el anexo 12a. Su personal está compuesto por un total de 414 trabajadores, distribuidos en 13 cuadros, 50 técnicos, 211 de servicios y 140 operarios, del total el 72% laboran con relación directa con el cliente (anexo 12b).

Los principales proveedores del hotel son: Comercializadora International Trading House (ITH) S.A., Comercializadora AT Comercial, Havana Rum & Liqueurs, Pesca Caribe, Frutas Selectas, Combinado Avícola Nacional (CAN) Holguín, Almacenes Universales, Bucanero, Súchel, Cárnica Tradisa, Cuba Ron, Súchel Holguín.

El cupo de las habitaciones es garantizado principalmente por los turoperadores siguientes:

Canadá: VATH (principal productor durante el invierno), Sunwing (Segundo productor del Hotel durante todo el año), Hola Sun, TMR, West Jet. Reino Unido: Thomas Cook UK, First Choice, Havanatur UK. Alemania: Neckermann, TUI, Oger Tours, Rewe. Holanda: TUI Holanda.

Agencias de Viajes Cubanas con los receptivos Viajes Cubanacán, Cubatur, Havanatur y el mercado interno, que ya ocupa el mercado número 4 para la etapa de verano. Los principales países emisores son: Canadá, Inglaterra, Alemania, Holanda, Cuba, España, Francia e Italia.

Dentro de los principales competidores del grupo Cubanacán se encuentra la cadena Izlazul, Gran Caribe, Gaviota y Habaguanex. Dentro de los parámetros que mide la satisfacción hotelera en Cuba (anexo 13), Cubanacán obtiene una puntuación de 4,01 que es considerada de muy bien pero el valor de la competencia, excepto de Izlazul, es mayor que el obtenido por este grupo. Los principales problemas están referidos a los alimentos, al confort/limpieza de las habitaciones, las bebidas y la higiene general. Dentro del grupo Cubanacán en la provincia de Holguín se encuentra el hotel Club Amigo Atlántico, Hoteles Arsenita y Ordoño y el hotel Brisas Guardalavaca que es el lugar de estudio de esta investigación. Con respecto a la competencia a nivel provincial este hotel se encuentra en una situación favorable que le permite gozar de un gran prestigio y ser diferenciado de la competencia por la calidad de los servicios que oferta.

Descripción de los procesos claves (anexo 14. Mapa de procesos)

Alojamiento: el complejo cuenta con 437 habitaciones. Oferta la venta de alojamiento directo en carpeta para lo cual se cuenta con dos áreas, una en la Villa y la otra en el Hotel.

Recreación: ofrece los servicios de entretenimientos pasivos y activos (diurnos y nocturnos) así como espectáculos en correspondencia a los diferentes segmentos.

Gastronómico: están integrados por varios restaurantes y bares los cuales se encuentran conceptualizados según se describen a continuación:

✓ Restaurantes:

Restaurant Buffet “La Turquesa”: brinda servicio de desayuno, almuerzo y comida y los comensales disponen de 194 plazas con una totalidad de 48 mesas. La oferta de alimentos varía por días siguiendo un ciclo diseñado para 14 días. Todos los clientes hospedados en el complejo tienen la misma posibilidad de acceso al buffet, siendo distribuido en el salón, atendiendo a sus preferencias.

Restaurante Buffet “El Zaguán”: brinda servicio de desayuno, almuerzo y cena y los comensales disponen de 256 plazas.

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.

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. Tiene un concepto diferente al incorporar como un elemento distintivo (sólo en las cenas) la animación por parte de artistas (magos, cantantes, instrumentistas).

Restaurante de especialidades El Guayabero: es un restaurante que cuenta con una capacidad máxima de 100 comensales. 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.

✓ Bares

Café Lobby-Bar El Tejado: bar de primera clase con bebidas y coctelería nacional e internacional.

Acuabar: bar con un área a la piscina y otra al área seca, presta servicios de bebidas y coctelería preferentemente nacional y refrescante.

Bar-parrillada El Criollo: snack bar donde se ofertan bebidas y alimentos ligeros, capacidad disponible hasta 150 plazas.

Bar Cappuccino: bar especializado en café, ofrece bebidas incluidas igual que el resto donde se pueden encontrar whisky, licores y cremas de reconocidas marcas, además se venden tragos de bebidas exclusivas.

Bar en la Discoteca: bar que oferta bebidas y coctelería nacional e internacional.

Bar Tinaja: especializado en cerveza, aunque también oferta bebidas y coctelería nacional e internacional.

Bar El Patio: bar de primera clase con bebidas y coctelería nacional e internacional donde se pueden encontrar whisky, licores y cremas de reconocidas marcas, también presta los servicios de bar al restaurante del mismo nombre.

Bar La Taberna: bar con capacidad para 60 clientes, que brinda servicio de cerveza y tapas al estilo tabernas españolas y servicio de cenas con ofertas especiales de vinos a la carta.

La Cava: tradicional Cava de Vinos, donde un sommelier profesional nutre su talento en pos de gestionar un servicio de vinos especializado.

Las materias primas se compran a través de convenios con los proveedores, una vez en la entidad se reciben y almacenan. Debido a que los convenios de pago a los proveedores oscilan entre 30 y 45 días, los stocks de alimentos son moderados. Se trata que la rotación sea como mínimo de 26 días y en algunos casos, específicamente para las bebidas y alimentos de 15 días, incluso menos como sucede con víveres secos y las carnes que es de 1 semana; en el caso de las frutas y los vegetales los carros agrícolas acuden hasta 3 veces a la semana.

Análisis de los factores internos y externos que inciden en el proceso de A+B

Para realizar el diagnóstico estratégico se aplicaron técnicas como el trabajo en grupo, revisión de documentos, entrevistas, entre otras, con el objetivo de encontrar los factores internos y externos que están influyendo en desempeño del proceso de A+B. Se confeccionó una lista con las principales Fortalezas, Debilidades, Amenazas, y Oportunidades con que cuenta el proceso (anexo 15). De la confección de la Matriz de Evaluación de los Factores Internos (anexo 16 a) su resultado indica que el proceso de A+B en el Hotel Brisas Guardalavaca presenta una posición interna favorable porque predominan las Fortalezas.

Del resultado obtenido de la confección de la Matriz de Evaluación de los Factores Externos (anexo 16 b) se infiere que el proceso de A+B en el Hotel Brisas Guardalavaca está en un entorno donde prevalecen las amenazas.

El análisis de los Factores Internos y Externos del Hotel Brisas Guardalavaca, arrojados por los resultados de la MEFI y MEFE, lo ubica en el cuadrante F.A. atendiendo a la Matriz DAFO, a lo

cual corresponde implementar estrategias defensivas, aprovechando las fortalezas para hacer frente a las amenazas.

En el anexo 17 se detallan los resultados obtenidos en la Matriz de Factores Internos y Externos en función del Cuadrante Fortalezas y Amenazas (F.A)

Las estrategias defensivas están dirigidas a hacerle frente a aquellas amenazas que están influenciando de forma negativa en el desempeño de la organización:

- ✓ Potenciar la profesionalidad de los trabajadores de área de A+B en función de consolidar la posición de la marca Brisas en el Mercado.
- ✓ Crear un producto gastronómico único distintivo a la competencia fomentado a través de nuestra cultura e historia y teniendo en cuenta las preferencias por mercados para elevar la satisfacción de los clientes.
- ✓ Elevar la calidad y profesionalidad en los servicios gastronómicos e ir incrementando valores agregados sustentados en las tecnologías para estar a tono con los estándares internacionales de las plantas hoteleras.
- ✓ Potenciar y estrechar aún más las relaciones con los proveedores para garantizar mejor estabilidad en los suministros.

Al correlacionar todos los factores internos y externos en la Matriz DAFO se analizaron por cada factor las causas y consecuencias de las Debilidades y Amenazas (anexo 18).

Paso 2.2-Análisis de los resultados de la satisfacción del cliente con el proceso de A+B

Tarea 2.2.1- Revisión y análisis del procedimiento empleado para la medición de la satisfacción de los clientes, los resultados históricos de la satisfacción de los mismos, recogidas por las encuestas internas y externas con el proceso en estudio.

A través de la revisión del procedimiento empleado para la medición de la satisfacción de los clientes se pudo observar que no se establece el valor para cada evaluación otorgada así como las fórmulas a utilizar para obtener los valores de satisfacción. El tamaño de muestra escogido (10%) es el aceptado por la mayoría de las cadenas hoteleras del país por lo que se considera apropiado.

Se revisaron los resultados de las encuestas internas y externas de Infotur y Thomas Cook del año 2014 y 2015 con el hotel y en particular con el proceso de A+B comparando su coherencia con los resultados internos, derivado de lo cual se pudo constatar que, según las encuestas de Tomas Cook, los atributos con menores porcentos de satisfacción en el año 2015 son: selección de la comida: 56.90%, calidad de la comida: 57.10%, actividades en la piscina (toboganes, canales): 72.7% y entretenimiento nocturno: 74.2%.

Por su parte las encuestas de Infotur muestran que el año 2015 los atributos con menores índices de satisfacción son los alimentos 3.79, las bebidas 3.92 y el confort de las habitaciones 3.86.

De análisis de la satisfacción arrojado por las encuestas internas se aprecia que al cierre del año 2015 el índice de Satisfacción del Cliente (ISC) concluye con un 93,30%, cumpliéndose satisfactoriamente con el objetivo propuesto para la instalación y para el Grupo Cubanacán.

Al observar el resultado por departamentos se aprecia que durante los años 2014 y 2015 el departamento que muestra los menores índices de satisfacción es el departamento de cocina lo cual concuerda con el resultado de las encuestas externas.

Se tomaron las opiniones negativas y quejas recepcionadas en el año 2015 con la finalidad de identificar las que se relacionen con el procesos de A+B. De este análisis se pudo observar que mayoritariamente en los comentarios de los clientes en los sitios de opinión se han reflejado inconformidades con la calidad y variedad de las comidas.

Tabla 2.3.1: ISC por departamentos 2014 y 2015

INDICE DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE 2014 y 2015			
Departamento	Plan ISC 2015	Real ISC 2015	Año 2014
Recepción	7.50	8.69	8,23
Habitaciones	7.67	8.42	8,50
Áreas Libres	7.55	7.92	7,84
Animación	7.35	8.34	7,52
Restaurante	7.67	8.75	8,76
Bares	7.65	8.87	8,54
Cocina	6.25	7.52	7,41
Mantenimiento	7.55	8.00	7,98
TOTAL HOTEL	7.40	8.31	8.10

Tarea 2.2.4- Caracterización de las preferencias por los principales mercados representados en el hotel

El hotel no dispone de la información de las preferencias por mercados para la adecuación de sus servicios a estos.

Se muestra a continuación un breve análisis de los mercados Canadá e Inglaterra ya que son dos de los más representados en el hotel.

CANADÁ

Dinámica de la estacionalidad del mercado canadiense: la estacionalidad de este mercado es muy marcada en la temporada de invierno, puesto que es una costumbre en muchos canadienses tomar las vacaciones para viajar en dicha temporada para “escapar” del intenso frío de su país, especialmente en los meses de enero a mayo, siendo marzo y abril -

históricamente- los meses en que mayor cantidad de canadienses visitan el Hotel Brisas Guardalavaca.

Estructura del mercado emisor por edades y género: los clientes canadienses son fundamentalmente personas entre los 25 y 59 años, de ellos, el rango de 25-44 representa un 38% y el de 45-59 años un 42%, además el 12% son de tercera edad, el 5% entre 15 y 24 años, mientras que el 3% restante son niños menores de 15 años. Además, en cuanto al género, del sexo masculino son el 51%, mientras que el 49% son mujeres.

Ocupación: los turistas canadienses que viajan a Holguín son empleados (30%) y profesionales o técnicos (28%), así como pensionados que tienen una representación importante del 22%. Por otra parte se encuentran con menos porcentaje los empresarios o gerentes y con una muy pequeña representación los estudiantes (4%).

Motivaciones principales del viaje al destino: no existe un motivo único de viaje, es decir, todos los turistas coinciden en que viajan al destino Holguín por diferentes razones, aunque el motivo principal es el de sol y playa con 96%, un grupo menor, pero significativo, viajó motivado por la cultura (37%), el 25% por naturaleza, mientras que 12 % de las encuestas se manifiesta el interesado por la ciudad. Por razones de salud lo hizo un 3% y solo un 2% manifiesta como motivo de viaje los eventos.

INGLATERRA

Características psico-sociológicas: los británicos son poco sociables e introvertidos. Otorgan gran valor a la calidad del servicio. Gustan de la buena comida y la diversión, de visitar lugares de interés cultural y natural. Son grandes conocedores del lugar, por lo que buscan información del mismo. Gustan de viajar a destinos que le proporcionen ventajas desde el punto de vista del cambio de la moneda. Son desconfiados y extremadamente exigentes con la calidad del servicio. Requieren de un clima de seriedad, confianza, seguridad, buen trato y amabilidad. Reaccionan sensiblemente a los cambios climáticos. Generalmente se muestran inconformes con los servicios que reciben. Siempre se mantienen en contacto con el representante de la agencia de viajes a la que le compran el servicio y son exigentes con el dominio del idioma inglés con respecto al personal que los atiende. Tienen la costumbre de comparar todo en cuanto a servicio se refiere con vacaciones anteriores.

Dinámica de la estacionalidad del mercado inglés : la estacionalidad de este mercado es muy marcada en la temporada de verano, puesto que es una costumbre en muchos británicos tomar las vacaciones para viajar en dicha temporada, fundamentalmente de mayo a agosto,

siendo julio y agosto -históricamente- los meses en que mayor cantidad de ingleses visitan el Hotel Brisas Guardalavaca.

Estructura del mercado emisor por edades y género: los turistas británicos que arriban al destino Holguín son en su mayoría hombres, para un 53%, constituyendo las mujeres un 47%. Las edades de los visitantes se encuentran principalmente en el rango de entre 25 - 44 años, representando un 42% con respecto al total. El segundo grupo de edades en importancia lo constituye el de 45 - 60 años, para un 34%. En tercer lugar se encuentra el grupo de edades de entre 15 - 24 años, así como el de mayores de 60 años, ambos con un 10 % del total. El último grupo en cantidad está constituido por menores de 15 años, para el 4% restante.

Ocupación: Principalmente profesionales (32%), empresarios (25%), asalariados (16%), pensionados (16%) y en un menor grado estudiantes (8%), el resto (3%) señalan que son amas de casa.

Motivaciones principales del viaje al destino: el motivo playa es el más recurrente de los viajes. Un grupo menor, pero significativo, viajó motivado por la cultura (32%), y en el 19 % de las encuestas se manifiesta el interés por la ciudad. Por razones de salud lo hizo un 11%, muchos de estos casos corresponden a turistas de más de 60 años. Un 13% viajó con otros intereses, entre los que se destacan el ocio y los deportes; solo un 2% manifiesta como motivo de viaje los eventos, por ejemplo la celebración de bodas.

Paso 2.3-Evaluación de los proveedores

Para la caracterización de los proveedores se utilizó la revisión de documentos (lista de proveedores aprobados, documentación que recoge las condiciones de entrada de la mercancía, certificados de conformidad, registro sanitario y especificaciones técnicas). Al recibirse las mercancías vienen acompañadas de sus respectivos certificados de conformidad, registro sanitario y especificaciones técnicas.

Los principales proveedores son: Comercializadora ITH (Abastecedora del turismo), Unidad Empresarial de Base de Frutas Selectas, Flores y Plantas, Suchel, Empresa Cárnica, Cuba Ron, Bucanero S.A, Empresa Avícola, Empresa de Productos Lácteos, Ensuna, Elf Gas Cuba, Empresa de Bebidas y Refrescos, entre otros.

Se efectuó la revisión de registro RCS-04-02-03 Ficha de Proveedor y de los establecidos para la evaluación de los proveedores observándose que aunque se encuentran diseñados los registros por parte del Sistema de Gestión de la Calidad, estos no se implementan en el desempeño del proceso por lo cual no se lograron calcular los índices planificados. No

obstante se destaca que durante el año 2015 se consolidaron las compras a las formas productivas, comprándose este año 85.3 Toneladas de productos (principalmente viandas, frutas y vegetales). Este moderado crecimiento de las compras estuvo ocasionado por el largo periodo de sequía que aun afecta el país lo que impactó en la oferta de estos productos en algunos meses del año. Con respecto a la calidad de los productos recibidos se señala que cuando se reciben, se realiza una selección de los que cumplen con los requisitos de aceptación y los que no, se devuelven en el mismo transporte, en este proceso afectan las condiciones de la transportación ya que esta es sin protección, lo que provoca que muchos productos puedan sufrir cambios desfavorables en sus características organolépticas.

Durante el año 2015 se reportaron por parte del hotel 301 productos alimenticios y 79 bebidas insatisfechas, lo que repercute en la calidad y variedad de las elaboraciones significativamente, comportándose por meses como se muestra en el anexo 19a observándose que en los primeros meses del año la situación fue desfavorable, recuperándose en los meses de julio, septiembre, octubre y noviembre, comenzándose a comportar de forma desfavorable nuevamente en el mes de diciembre.

Paso 2.4-Revisión de la documentación de los subprocesos

Para llevar a cabo este paso se revisó la documentación de los procesos y subprocesos relacionados con el proceso (ATM, Bares y Cocina) en estudio como se muestra a continuación donde de forma global se aprecia en la mayoría de los casos que se encuentran documentadas las instrucciones (ICS-04-02-01, ICS-04-02-02, ICS-04-06-01, ICS-04-07-01, ICS-04-07-02, ICS-05-02-01, ISC-03-01-01, IS-04-01-01, IS-04-01-02, IS-04-01-03, IS-04-01-04, IS-04-01-05, IS-04-01-07, IS-04-02-01, ICS-04-03-02, ICS-04-07-14, ICS-04-01-01, ICS-04-03-08, ICS-04-03-13, ICS-04-03-18, IS-04-01-06, ICS-04-03-05, ICS-04-03-01, ICS-04-03-04, IS-04-02-02, registros (RCS-04-02-01 al 04, RCS-04-03-01 al 07, RCS-04-06-01, RCS-04-07-01, RCS-04-07-04, RS-03-01-01, RS-04-01-01, RS-04-01-02, RS-04-01-04, RS-04-01-05, RS-04-01-14, RS-04-01-15) y fichas para garantizar el correcto funcionamiento de los procesos, no obstante las entradas y salidas no contienen todos los elementos que realmente se requieren, no se definen las interrelaciones con otros procesos y no se declara un indicador o indicadores para medir el desempeño del proceso. A continuación se presentan otras no conformidades detectadas en la revisión de la documentación:

- ✓ Gestión de compras: no se declara el método matemático a utilizar para el cálculo de los inventarios mínimos y máximos, en cuyo caso particular además de los cálculos de las cantidades, debe analizarse el entorno y basado en comportamientos históricos y

en contingencias esperadas, debe variarse en aras de lograr un abastecimiento constante.

- ✓ Almacenamiento y preservación del producto: no se hace referencia al cumplimiento de las regulaciones en materia de almacenamiento establecidas por el MINCIN (RS163/2007).
- ✓ Evaluación de proveedores: incluir una diferenciación para las acciones a emprender con los proveedores únicos.

Paso 2.5- Identificación de las no conformidades del proceso

Tarea 2.5.1- Control al cumplimiento de:

- a) Las Normas Cubanas 126: 2001 y 127: 2014

Respecto a la NC: 126:2001 se destaca que se encuentran categorizados por esta Norma 2 restaurantes, la Trattoria y El Patio con 4 tenedores aunque en una revisión del cumplimiento de los requisitos se observa el incumplimiento del 5.9 Facilidades para Personas con Discapacidades ya que no presentan facilidades para el acceso de personas con discapacidad en los restaurantes especializados La Trattoria, el Bar Cappuccino la Discoteca y el salón de exposición de obras de arte.

Con relación al cumplimiento de la NC: 127:2014 se realizaron revisiones al cumplimiento de los estándares establecidos para la oferta en el buffet en varios momentos durante el desarrollo de la investigación en los meses de la temporada de verano e invierno donde se monitoreó el cumplimiento de los estándares para cada evento durante el año 2015(anexo 19b). Mediante la aplicación de las listas de chequeo que establece la NC.127:2014 referente a A+B se determinó, a través de la observación directa del proceso, que existían incumplimientos en varias de las ofertas que debía brindar el restaurante en la última visita realizada.

En el evento desayuno se cumplen y sobrecumplen los estándares en todas las estaciones con excepción de la estación de lácteos fríos donde se incumple con una variedad de yogurt saborizado y en la estación de cereales con 2 tipos. El cumplimiento global del estándar para este evento fue de un 95.52%.

En el evento almuerzo se sobrecumplen los estándares en las estaciones de frutas, la de queso y la de panes, las guarniciones y postres. En la estación de salsas y aderezos se incumplen las elaboradas en 2 tipos y en la de pastas 1 tipo, en el caso de esta última, por encontrarse deficitaria en el territorio. Para un 95.52% de cumplimiento.

En el caso de la cena se incumple para 9 parámetros del total reportados en los estándares establecidos, lo que representa un 87% de cumplimiento. Entre los alimentos que no cumplieron

con los estándares, se encuentran los frutos secos, guarniciones del helado y mieles, debido al encarecimiento de los costos ya que en ocasiones el proveedor encargado no cuenta con el producto demandado por la instalación, mientras otros si lo tienen, a un mayor costo lo cual dificulta el momento de la compra y repercute en la calidad del servicio. Los incumplimientos con respecto a los vegetales salteados, fritos y salchichas cocidas se deben a la falta de gestión del buffet ya que la empresa tiene un stock de seguridad pequeño y la falta de monitoreo de las condiciones cambiantes del entorno pueden provocar que en algunas situaciones exista déficit de productos. Otros grupos de alimentos también afectados son los yogures, cereales y quesos. Esta situación según planteó el Especialista de Calidad del hotel se debe a fallas de los proveedores que en la mayoría de las ocasiones no se debe a la falta de seriedad en la entrega de mercancías al almacén, sino a productos deficitarios que están afectando la economía a nivel nacional.

b) Guías para comprobar estándares de marca Brisas y categoría 4 estrellas(anexo 3)

Para la revisión de los estándares de marca y categoría se utilizaron los requisitos contenidos en el Manual Operativo de la marca Brisas el cual no se actualiza desde el año 2013 y dado que la NC 127 se actualizó en el año 2014 se hace necesario adecuar los aspectos planteados, ya que la Norma incluye requisitos que no están contemplados en este manual operativo.

Se revisó el cumplimiento de lo establecido en el referido manual constatándose que el hotel cuenta con las áreas gastronómicas requeridas, sobrecumpléndose algunas de ellas como los restaurantes especializados. Se incumple con los objetos personalizados de la marca o la cadena con los que se debe contar como las servilletas de papel, removedores, posavasos, doyles y vajilla ya que no se cuenta con los mismos a nivel nacional. No se dispone de los floreros o soliflor para la decoración de las mesas cuya causa radica en la sustracción de los mismos por parte de los clientes, ya que son objetos pequeños y dados la cantidad y movilidad de clientes en los eventos se dificulta su custodia. Las cartas de los bares se encuentran elaboradas solo en idioma Español e Inglés cuando los estándares de la marca refieren que deben ser en redactadas en idioma español, inglés, francés y alemán.

Con respecto al cumplimiento de estándares por eventos en el buffet se destaca que el en el evento desayuno se incumple en la estación de mermeladas, confituras y mantequilla con las minidosis de mantequilla ya que la que existe es boleada. En el show cooking de elaboraciones a base de huevos se incumple con la guarnición atún. Con respecto a las infusiones, falta 1 variedad de las 6 estipuladas en los estándares. Los cereales se incumplen en 3 variedades, su principal causa es que se ha regulado por el Grupo Cubanacán que los mismos deben servirse

en minidosis y en esta modalidad, solo hay en existencia de 2 tipos en el territorio. El cumplimiento global del estándar para este evento fue de un 92.6%.

En el evento almuerzo se sobrecumple la estación de frutas, la de queso y la de panes, con 1 tipo, con más de 1 tipo las guarniciones y postres. En la estación de salsas y aderezos se incumplen las elaboradas en 2 tipos y en la de pastas en 1 tipo, en el caso de esta última, por encontrarse deficitaria en el territorio. Para un 96.3% de cumplimiento.

En el evento cena se incumplen 15 parámetros del total reportados en los estándares establecidos, lo que representa un 87% de cumplimiento. Entre los alimentos que no cumplieron con los estándares, los porcentajes más bajos corresponden a los frutos secos, guarniciones del helado y mieles, los vegetales salteados, fritos y salchichas cocidas, los yogures, helados, cereales y quesos.

Los estándares del Servibar Restaurant Buffet se cumplen al 78.57% pues se incumplen 3 sabores de jugos. Con respecto al cumplimiento en los bares, en el Lobby bar, se incumplen los aguardientes con 1 tipo, no se cuenta con coñac, en los vodka solo se cuenta con 1 de marca debiendo ser 2, respecto a los licores se cuenta con 10 de 18 requeridos. Con relación a los vinos se incumple con 1 tipo, el rosado. De forma global se cumplen los estándares en un 80.82%. No se cuenta con las variedades de entrepanes en el horario comprendido entre las 12:00 y las 6:00 pm. En el caso específico del bar debe revisarse el reaprovisionamiento así como la eficacia de la gestión de compra para lograr el mantenimiento en el tiempo de los estándares de marca.

En el Snack Bar se cumplen y sobrecumplen los estándares, solo incumpléndose los refrescos en 2 tipos. Se cumplen los estándares de manera global a un 96.22%.

De forma general se aprecia que en la mayoría de los casos los incumplimientos están dados por productos deficitarios y que en muchas ocasiones dependen de la importación nacional, por lo que se debe prestar especial atención a los stocks de seguridad necesarios a mantener teniendo en cuenta los niveles de actividad planificados.

Otro aspecto a señalar es la necesidad de gestionar estratégicamente y adaptándose a las condiciones del entorno los recursos para dar cumplimiento a los estándares de marca, así como implementar un sistema de control a lo establecido por parte de los miembros del Consejo de dirección.

- c) Guía de inspección elaborada por Torriente (2001) que incluye los procesos de planificación, recepción, almacenamiento y preparación de alimentos en el área de cocina (anexo 4)

A través de las visitas realizadas se aplicó la mencionada guía de inspección así como la encuesta (anexo 6) propuesta por Rodríguez Crespo, 2008 a un total de 20 trabajadores (más del 20%) del área de cocina, escogidos de forma aleatoria con un MAS (Muestreo Aleatorio Simple) donde además de caracterizar la fuerza de trabajo, valora los aspectos generales relacionados con el área, obteniéndose los siguientes resultados (anexo 20):

Planificación: se observó que la planificación se realiza de manera adecuada, por parte de los responsables del área de cocina, teniendo en cuenta el ciclo menú establecido, el nivel de actividad, dados los cambios presentes en materia de estacionalidad y los parámetros que garantizan el correcto manejo de los recursos y acciones que aseguran la calidad.

Existe una buena comunicación y respuesta oportuna entre los jefes de compra y almacén con el Chef de cocina, Maestro cocinero y Maitre, lo cual garantiza mediante los convenios de la entidad con los proveedores territoriales, la disponibilidad de las materias primas para las elaboraciones, aunque en muchas ocasiones, debido a la existencia de proveedores únicos y que dependen de importaciones a nivel de país, no se logran gestionar todos los suministros necesarios con la calidad requerida y la adecuación de la relación calidad/precio. Con respecto al tema de los suministros los trabajadores encuestados opinan en el 95% de los casos que el suministro de la materia prima es adecuado solo en ocasiones y únicamente el 5% opina que siempre es el necesario. Con respecto a la calidad de las materias primas el 75% piensa que es regular y el 25% que es buena, lo que denota la necesidad de revisar a profundidad el tema para determinar las causas y posibles soluciones a estas dificultades.

Dado que la empresa no tiene identificadas claramente las preferencias en materia de alimentación por mercados emisores, no se adecúan los menús a estas, lo que se realiza es basado en la experiencia de los trabajadores del área de cocina con respecto a los gustos de los clientes por mercados, tratar de acercarse a estos en las elaboraciones, cambiándose el menú en cada temporada ya que la representación por países fluctúa con relación a estas.

La retroalimentación con el cliente se realiza a través de las encuestas del hotel en el cual se evalúa cada restaurante semanalmente, no obstante el chef realiza algunas entrevistas informales a los clientes mientras se brinda el servicio.

Las fichas técnicas estaban en proceso de actualización mientras se realizaba el estudio por lo cual no se logró la revisión de estas, su cumplimiento ni adecuación al ciclo menú.

Recepción y almacenamiento: con relación al diseño constructivo de la zona de recepción, se constató que la instalación cuenta con la zona de entrada y salida y con el área de control de mercancías.

En la observación de los medios de transporte se detectaron no conformidades en los indicadores: temperatura requerida para mantener el producto, causado principalmente por la transportación de productos agrícolas, fundamentalmente las frutas y los vegetales que se reciben a temperatura ambiente, motivado por dificultades en la climatización de los carros, lo que puede deteriorar la calidad microbiológica de los alimentos. Según plantean Medin y Medin (2002) el transporte de alimentos refrigerados debe realizarse a temperaturas inferiores de 7°C, por lo que deben emplearse vehículos refrigerantes.

Con la transportación y recepción de panes se destaca la necesidad de la utilización de guantes y gorros por parte del proveedor y los empleados del hotel así como garantizar los envases adecuados para la conservación del mismo, ya que al no contarse con las cajas que garantizan la separación por capas, los que quedan en la parte inferior del envase sufren las transformaciones provocadas por el peso de los panes de las capas superiores.

Existe una correcta inspección de entrada de los productos al almacén, exigiéndose el certificado de conformidad, se cumplen las normas establecidas y condiciones físicas como la ventilación e iluminación.

Los productos son almacenados a las temperaturas requeridas, separados e identificados, cumpliendo las medidas higiénico sanitarias y el principio de first in first out (primero que entra, primero que sale), ya que la mayoría de estos productos son perecederos y debe garantizarse su rotación de acuerdo a su período de consumo óptimo.

Consta un plan de fumigación que garantiza la ausencia de vectores, el cual se contrata con Emprestrur (empresa dedicada a esta misión en el turismo), además de la realizada con productos propios por el hotel. Se cuenta con el registro de inventario.

Preparación de alimentos: de manera general la cocina presenta una ubicación adecuada, la zona de trabajo se corresponde a los servicios prestados, se garantiza el cumplimiento del principio de marcha hacia delante, según lo planteado por Moraes, Bejarano, Cuellar, y Almeida (2001); existe amplitud en el área, no hay elementos que entorpezcan el desplazamiento del trabajador.

Con relación a los requerimientos físicos ambientales de la cocina se comprobó que el estado del piso no es el adecuado para el oficio ya que debido al tiempo de explotación no es antideslizante y presenta abundantes desconchados lo que dificulta su limpieza. El estado de los techos, cristales y paredes es correcto para el desarrollo de la actividad así como el sistema de desagüe, suministro de agua, gas y electricidad. Con respecto a la extracción de aire y

lores se destaca que aunque existen los equipos para este fin estos presentan no conformidades debido a problemas técnicos.

De la encuesta aplicada a los trabajadores se obtuvo que el 85% piensa que sus condiciones de trabajo son regulares y el 15% que son buenas. Respecto al equipamiento, a través de la observación realizada, se pudo comprobar que la relación entre los equipos disponibles y las elaboraciones realizadas no es el óptimo, ya que no se cuenta con equipos como peladoras de papas y las freidoras son de poca capacidad. El 60 % de los trabajadores manifiestan que no cuentan con el equipamiento necesario, haciendo más engorrosa su labor.

El poder de fuego no es el ideal, teniéndose que usar una vez concluidas las elaboraciones para la alimentación del personal interno del hotel, los equipos utilizados para ello, como apoyo a la preparación de los alimentos para el buffet.

La cantidad y calidad de los utensilios no es suficiente, el 55% de los trabajadores refiere este criterio en cuanto a la cantidad y el 70% en cuanto a la calidad.

Se pudo constatar que existe una buena organización de los productos en las neveras aunque el estado técnico de las mismas presenta dificultades debido al deterioro por el tiempo de explotación de las mismas. En el caso de la limpieza de los equipos se observó una adecuada limpieza y desinfección, contándose con el plan para dicha finalidad.

Al estudiar el tema relativo a los recursos humanos se pudo comprobar que la plantilla se encuentra cubierta, aunque el 90% de los trabajadores piensa que el personal no es suficiente para asumir la carga de trabajo. Existe correspondencia entre la preparación técnica de los trabajadores y la labor que realizan pues solo el 20% refiere no poseer preparación especializada en el turismo, el 55% posee nivel superior y el 45% 12 grado. Solo el 5% posee menos de 1 año de experiencia mientras el 50% posee más de 5 años y el 45% entre 1 y 5 años. El 100% de los manipuladores está apto de salud para el oficio que desempeñan.

En el cumplimiento de las normas de manipulación de alimentos se observaron irregularidades como la manipulación de los alimentos en el área de legumier y lunch sin el uso de guantes desechables.

Las materias primas se ajustan en la mayoría de los casos a las solicitudes al almacén aunque en ocasiones es necesario sustituir algunas de ellas por su ausencia en el mercado por diferentes causas. Una de las principales dificultades se presenta con la adquisición de vegetales, frutas y especias frescas ya que las condiciones climáticas de la región afectan este tipo de producciones lo que conlleva a que en muchos momentos no se reciban con la frescura

requerida o la sustitución de estas por alimentos industriales o en conservas lo que influye en el sabor de la comida.

Las viandas y vegetales reciben el tratamiento correcto en el área del legumier, cumpliéndose con el sistema de control y verificación para cada producto según lo establecido aunque se destaca la necesidad de garantizar y velar por el uso de guantes en esta área.

Existen dificultades esencialmente con la gestión de las compras motivado por la existencia de proveedores únicos, productos que dependen de las condiciones climáticas y de importaciones nacionales. Otra dificultad aparece con las condiciones de la cocina central la cual presenta deterioro en sus pisos, equipamientos y en la calidad y cantidad de los útiles utilizados.

d) Aplicación de la Guía de evaluación del servicio del Grupo Cubanacán

Una de las premisas fundamentales en la satisfacción del cliente es la rapidez del servicio ofertado, que se ve afectada fundamentalmente en temporada baja, debido a que en este tiempo la gerencia del hotel decide hacer una reducción de plantilla, lo que puede provocar en ocasiones que pueda existir un déficit de personal o una sobrecarga de los trabajadores empleados en ese momento. A través de la observación directa se determinó que muchos de los atrasos en el servicio estaban dados por la aglomeración de personas en las áreas relacionadas con el show cooking principalmente en las de la plancha. Según Rodríguez Crespo, 2008 el método de cocción de las carnes preferido por los clientes es el grillado (87%), lo que se ajusta a la forma de alimentarse de los principales países emisores analizados, ya que es una técnica de cocción donde se obtiene menor contenidos de grasa en las piezas, las que mantienen su sabor natural. Según Loewer (1996) el emparrillado comunica un sabor especial a la carne y tiene la ventaja de que conserva todos los jugos, por otro lado Martínez de Flores (1995) considera que se forman nuevas sustancias aromáticas que dan a la carne su sabor característico.

La demora se debe a que el calor producido por las planchas en ocasiones no es el suficiente para la actividad que se desarrolla, provocando demoras en el servicio. Otra de las no conformidades detectadas es que existe una falta de claridad a la hora de definir la función de cada cargo, ya que las mismas encargadas de la plancha, que no siempre coinciden en el mismo puesto de trabajo, tienen además que realizar la reposición de las carnes. Ambos procesos, el de la plancha y el de suministro son esenciales en el adecuado funcionamiento de la actividad de restauración.

No se le da a escoger a los clientes entre área de fumador o no, al no existir el local destinado para ello. Al evaluar la presencia en las mesas de cuatro tipos de minidosis como mínimo, se

pudo observar que el máximo presente es de dos, ello está influenciado por la inexistencia del producto por parte de los proveedores.

- e) Revisión de los aspectos definidos en la Guía de Inspección Sanitaria según el Programa de Salud y Seguridad Higiénico Epidemiológico en el Turismo para el área de cocina.

De los 74 aspectos que contiene la guía, 60 corresponden con las actividades que se realizan en las áreas de cocina, observándose dificultades en 7 de ellos para un 88.33%:

- ✓ Los pisos, paredes y techos son apropiados para un establecimiento.

Se encontraron dificultades con los pisos del área de cocina ya que los mismos presentaban abundantes desconchados así como algunas partes de las mesetas para la elaboración de los alimentos.

- ✓ Los alimentos refrigerados, congelados o los que se conserven en cualquier lugar, están envueltos en nylon de grado alimentario.

No todos los productos almacenados en las neveras y áreas refrigeradas cumplen este requisito al no contarse con nylon en algunos casos.

- ✓ Existen y se utilizan guantes desechables en el manejo de alimentos de riesgo (lunch)

No se usan guantes desechables en esta área lo que trae como consecuencia peligro de contaminación de los alimentos

- ✓ Existe buena ventilación, extracción de aire y se encuentran limpios.
- ✓ La campana y el sistema de extracción funcionan y se encuentran limpios.
- ✓ Las superficies de trabajo están limpias, pulcras y libres de cualquier suciedad.

Estos 3 parámetros se encuentran afectados ya que los equipos de extracción de aire presentan deterioro dado el tiempo de explotación lo que no garantiza la óptima extracción de olores y las condiciones necesarias de temperatura. El deterioro del piso y meseta impiden que se mantengan con una limpieza óptima que muestre su pulcritud.

- f) Las cartas técnicas existentes para las elaboraciones

Referido al cumplimiento de lo establecido en las cartas técnicas cabe destacar que durante la realización del estudio no se logró el cumplimiento de esta tarea ya que se encontraban en proceso de revisión y actualización por parte de la dirección del hotel y con la asesoría del Centro de Capacitación del MINTUR.

Tarea 2.5.2- Caracterización de la fuerza de trabajo, competencias laborales, estudio de carga VS capacidad y clima laboral.

En el departamento de A+B laboran 146 trabajadores de ellos 3 son cuadros, 3 son técnicos, 90 son de servicio y 50 operarios. La plantilla se encuentra cubierta en su totalidad, del total de trabajadores 65 laboran en el área de cocina. Respecto a las competencias laborales, se encuentran en proceso de elaboración ya que su determinación será uno de los aportes de la tesis de Maestría en Ingeniería Industrial, mención de Recursos Humanos, de una de las Especialistas de esta área. En entrevista con dicha Especialista se conoció que las competencias que presentan en la actualidad mayores no conformidades son las idiomáticas (actualización a idioma por especialidades y no por niveles) y las relacionadas con las tendencias de la restauración a nivel Internacional, cuestión motivada esencialmente por la no aceptación de la demanda de cursos por parte del Centro de Capacitación. Aunque se cumplen los requisitos legales para los puestos en materia idiomática se pretende elevar la preparación de los trabajadores para alcanzar un segundo y tercer idioma así como poder incrementar los estándares de servicios del hotel llevándolo seguir las tendencias a nivel internacional en materia de restauración y servicio.

Se revisó la evidencia de estudios de carga y capacidad realizados para el área de A+B, encontrándose solo una tesis de pregrado realizada en el año 2007, en la cual se pudo evaluar el aprovechamiento de la jornada laboral (JL), calcular las normas de rendimiento, de tiempo y las pérdidas e incrementos de la JL pero no se confeccionó una plantilla de trabajadores necesarios en base a los resultados obtenidos. El 90% de los trabajadores encuestados del área de cocina piensa que el personal no es suficiente para asumir la carga de trabajo por lo que se hace necesario por parte de la dirección de Recursos Humanos de la realización de un estudio de organización del trabajo en esta área.

Para conocer la satisfacción y motivación laboral del personal de cocina y salón se aplicó la encuesta declarada por (Rodríguez Crespo, 2008) a una muestra de 20 trabajadores (30,76% del total) (anexo 7). Como resultado del cuestionario de satisfacción y motivación laboral (anexo 21) podemos comentar que la totalidad de los trabajadores plantean que le gusta la labor que realizan actualmente y un 60% afirma que si comenzara a trabajar por primera vez o que si pudiera escoger entre todas las labores del hotel seleccionaría la misma, esto refleja que existe amor por la profesión. El 30% de la muestra opina que para poder cumplir su trabajo necesita esforzarse mucho, lo cual pudiera estar dado por la necesidad de recalcular la plantilla a utilizar. El 86% de los encuestados afirma que no se perciben los resultados de la política de estimulación y esto se debe a la aplicación de la Resolución 17 pues esta relaciona la estimulación monetaria del personal con los indicadores económicos de la entidad, donde

influye negativamente la tasa de cambio, provocando en ocasiones pérdidas económicas. Desde que se implementó esta Resolución la instalación no ha sido correctamente estimulada ya que el precio de los paquetes lo fija el grupo Cubanacán, cuya oficina sede está en La Habana y el hotel no puede modificar los mismos.

Sobre la estimulación moral el 40% siente que su jefe reconoce a los buenos trabajadores y el 50% expresó sentirse motivado con la realización de su trabajo. Otras de las insatisfacciones de los trabajadores están dadas por las condiciones existentes en el puesto de trabajo en el área de la cocina. Las principales quejas son a causa del exceso de calor y ruido, elementos que han sido verificados a través de la aplicación del método de evaluación ergonómica Lest (anexo 22). Según el método Lest se evaluaron 5 criterios de los cuales se analizarán los de mayor incidencia, con la aplicación del mismo y de acuerdo a las puntuaciones obtenidas se pudo concluir que:

Entorno físico: de manera general este factor se comportó desfavorablemente con una puntuación de 10 siendo afectado por el ruido 9 clasificada según el método como fuerte, ocasionada por la existencia de ruido constante durante la jornada laboral a causa de los equipos existentes y la no planificación de medidas preventivas, esta situación puede causar molestias fuertes, interferencia del habla y riesgo de pérdida auditiva a largo plazo. En cuanto al ambiente térmico se obtuvo una puntuación de 9 siendo esta de gran influencia sobre el criterio evaluado. Este aspecto es evaluado como fuerte a causa del exceso de calor existente en el área, donde a pesar de contar con extractores de aire e inyectores no son suficientes para el área que ocupa la cocina central, lo cual provoca agotamiento a los trabajadores durante la jornada laboral situación que aparejado al ruido existente influye en la calidad del trabajo que realizan.

Carga Mental: la carga mental constituye otro de los factores de mayor puntuación la cual adquirió como resultado 3.72 originado fundamentalmente por complejidad de la tarea 6 donde se emplea tiempo moderado para cada actividad y se mantienen momentos concentración debido al tipo de actividad que se realiza. De acuerdo a la puntuación obtenida con el método en este aspecto se concluye que la situación existente puede ocasionar molestias débiles pero no repetitivas.

Tiempo de trabajo: el tiempo de trabajo obtuvo un valor final de 5, lo que significa que está provocando molestias débiles, y que algunas mejoras podrían aportar mayor confort al trabajador.

Referente a la dirección, el 10% de los trabajadores opinan que su jefe estimula la calidad mientras el 55% piensa que le es indiferente y el 35% que no la estimula. Con relación a la preocupación por mejorar las condiciones de trabajo, el 20% considera que su jefe lo hace siempre, el 65% cree que a veces y el 15% que nunca. Sobre la preocupación del jefe para resolver los problemas de los trabajadores el 15% opina que siempre, el 75% que a veces y el 10% que nunca.

El 20% de los trabajadores encuestados se siente complacido con el papel del Sindicato para la solución de los problemas y su efectividad en la gestión.

El 65% de los trabajadores considera la relación entre la dirección y los trabajadores entre regular y mala. El 70% plantea que se siente regular en su colectivo de trabajo y el 75% que ha pensado alguna vez en cambiar de centro trabajo. Sin embargo el 60% piensa que es un buen lugar para trabajar y el 65% que se molestaría si le dijeran que debe dejar de trabajar en el centro. Solo el 10% expresa que no puede lograr sus aspiraciones en la instalación.

De forma global se aprecia un clima laboral desfavorable pues la mayoría de los trabajadores muestra insatisfacción en su relación con la dirección y los mecanismos de estimulación, sin embargo expresan y reconocen que es un buen lugar para trabajar y que pueden lograr en él sus aspiraciones así que debe potenciarse el trabajo con los líderes, la política de estimulación, revitalizar el papel del sindicato y fomentar el trabajo en grupo.

Paso 2.6-Definición de las causas de las principales no conformidades

Una vez desarrollados los pasos anteriores para conocer las no conformidades existentes a través de la aplicación de diversas técnicas, tales como la observación directa, entrevistas a los trabajadores y directivos de la entidad y encuestas, se pudieron extraer las causas que generan dificultades con la satisfacción de los clientes con el proceso de A+B :

1. No conformidades de carácter físico o de infraestructura
2. Insuficiencias relacionadas con el personal
3. Deficiencias relacionadas con la oferta
4. Deficiencias de higiene e inocuidad
5. Incumplimiento de estándares de servicio

A continuación se realizó un análisis de las causas, el cual es un medio de apoyo para la generación de las soluciones propuestas. Para ello se utilizó un Diagrama Ishikawa (anexo 23). Para determinar el orden de prioridad y analizar los problemas identificados en el proceso como resultado del diagnóstico realizado, se procedió a utilizar el, método de concordancia de

Kendall. Para ello el grupo de siete expertos (equipo de trabajo) emitieron su criterio acerca del nivel de afectación cada causa en el problema principal, según su importancia, se ponderó en un rango de uno a cinco de forma descendiente, dándosele la mayor evaluación a la causa que el experto considera que es la más importante. El cálculo de concordancia se muestra en el anexo 24. A través del programa Excel se realizaron los cálculos necesarios. Como el factor de concordancia es $W=0.61$, mayor que 0.5 entonces la opinión de los expertos es confiable y concuerda. Se construyó el gráfico de Kendall (anexo 24b), donde a partir de la opinión de los expertos el orden de importancia de las causas quedó definido de la forma siguiente:

- 1- Deficiencias relacionadas con la oferta
- 2- Deficiencias de higiene e inocuidad
- 3- No conformidades de carácter físico o de infraestructura
- 4- Insuficiencias relacionadas con el personal
- 5- Incumplimiento de estándares de servicio

Una vez aplicado el método de expertos y teniendo en cuenta los resultados obtenidos por el mismo se procede a la elaboración de un plan de acción en base a las causas identificadas, comenzando por las más importantes identificadas por el grupo de trabajo.

Etapas III-Introducción de acciones de mejora

Paso 3.1- Elaboración de un plan de acción en base a las dificultades detectadas

Para dar cumplimiento a este paso se analizaron las no conformidades detectadas en los procesos y sus causas potenciales para aportar soluciones a través de una tormenta de ideas (ronda libre).

No	Acción	Ejecuta	Responsable	Recurso	Fecha de control	Fecha de cumplimiento
1	Invitar al comité de calidad de forma planificada a los trabajadores por área	Jefe de A+B	Esp. Calidad	Humano	trimestral	trimestral
2	Crear un grupo multidisciplinario para la inspección de la calidad de las comidas	Esp. RRHH	Dpto RRHH	Humano	10/04/16	10/05/16
3	Crear una lista de chequeo para la evaluación de la calidad y presentación	Esp. Calidad	Jefe de A+B	Humano	10/04/16	10/04/16
4	Realizar un muestreo del 10% de la comida a servir por evento y su sabor	Esp. Calidad	Dirección	Humano	diario	diario

5	Definir las preferencias por mercados y adecuar el ciclo menú a estos	Chef	Jefe de A+B	Humano	10/4/2016	10/5/2016
6	Implementar el registro de ficha de proveedores y su evaluación	Jefe de compras	Dirección	Humano	diario	diario
7	Cuantificar los incumplimientos de la demanda por proveedor para conocer su impacto en la oferta	Jefe de compras	Dirección	Humano	mensual	mensual
8	Buscar al menos 2 proveedores por producto de ser posible	Jefe de compras	Dirección	Humano	10/4/2016	10/5/2016
9	Establecer un sistema de monitoreo del entorno para recalcular los stock de seguridad necesarios	Jefe de compras	Dirección	Humano	mensual	mensual
10	Estudiar las condiciones técnicas de las mesas calientes, frías y plancha utilizadas en el buffet y actuar en consecuencia	Jefe de A+B	Dirección	Humano, Materiales	10/4/2016	10/5/2016
11	Dar seguimiento con la Inmobiliaria a la reparación del piso y mesetas del área de cocina	Director	Dirección	Humano, Materiales	mensual	No aprobado para 2016
12	Hacer levantamiento del estado técnico de neveras y equipos de extracción de aire y olores para la toma de decisiones	Personal de Mtto	Dpto. Servicios Técnicos	Humano	10/4/2016	10/5/2016
13	Revisar la cantidad y calidad de los útiles utilizados para la toma de decisiones	Personal de Mtto	Dpto. Servicios Técnicos	Humano	10/4/2016	1/1/2017
14	Realizar el estudio de organización del trabajo en el área de A+B y actuar en consecuencia		Dirección	Humano	10/07/16	10/08/16
15	Analizar el impacto de la aplicación de la Resolución 17 y su mantenimiento como sistema de estimulación material	Esp. RRHH	Dirección	Humano	10/05/16	10/06/16

16	Revisar, poner en funcionamiento y controlar el Sistema de estimulación moral	Esp. RRHH	Dirección	Humano	10/06/16	10/07/16
17	Convenir una capacitación para todos los trabajadores del área de A+B sobre higiene e inocuidad de los alimentos		Dirección	Humano y económico	10/09/16	10/10/16
18	Convenir una capacitación de inteligencia emocional o psicología de la dirección para los cuadros que intervienen en el proceso de A+B.		Dirección	Humano y económico	10/09/16	10/10/16
19	Realizar un estudio de satisfacción del cliente interno. Comparar resultados.		Dirección	Humano	10/12/16	10/01/17
20	Capacitar a los trabajadores del área de A+B con respecto a la necesidad del trabajo en grupo		Dirección	Humano y económico	10/06/16	10/07/16
21	Dar protagonismo al Secretario de la sección Sindical en la toma de decisiones.	Director	Dirección	Humano	10/03/16	10/04/16

Conclusiones

Con la realización de la investigación se pudo llegar a las conclusiones generales siguientes:

1. La gestión de la calidad de los procesos de A+B es una necesidad en las empresas que cuentan con este proceso, para lo cual existen tres grandes enfoques para la gestión global, que aunque tienen diferencias, persiguen un mismo objetivo, asegurar la calidad de los productos o servicios brindados por la organización
2. Aunque existen varias metodologías para la mejora de procesos de A+B aún existen brechas que se pueden cubrir con una nueva propuesta
3. Se logró desarrollar una metodología compuesta por tres etapas, catorce pasos y cuatro tareas para dotar a la dirección y especialistas de entidades hoteleras de una herramienta que les permita conocer el estado actual del proceso de A+B en su organización y mejorar el desempeño del mismo
4. Se valoró el procedimiento, sus posibilidades de aplicación y generalización a través de la aplicación del método Delphi y el procesamiento estadístico de los resultados de la consulta con las pruebas no paramétricas de Kendall y de Friedman.

5. Por medio de la aplicación del procedimiento en el hotel Brisas Guardalavaca se pudieron identificar las no conformidades presentes en el proceso y sus causas
6. Como resultado del análisis de las causas de las principales no conformidades se propuso un plan de acción que erradicara o atenuara sus efectos

Recomendaciones

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

1. Dar seguimiento al establecimiento de esta metodología como sistema de trabajo.
2. Analizar sistemáticamente en las reuniones del grupo de mejora y consejos de dirección el desempeño del proceso de A+B y el resultado de las acciones propuestas.
3. Divulgar los resultados de la investigación a través de la participación en eventos y en publicaciones de alto impacto.
4. Profundizar en próximas investigaciones la relación de la mejora de la calidad del proceso de A + B con la fidelización de los clientes.
5. Estudiar la contribución de la gestión la calidad del proceso de A + B en el logro de un desarrollo humano sostenible, desde sus dimensiones económica, social y medioambiental.
6. Proponer que el procedimiento diseñado sirva de material bibliográfico referenciado para estudiantes que se interesen en investigar este campo.
7. Realizar la aplicación total de la metodología en el hotel Brisas y en otros hoteles del territorio.

Referencias bibliográficas

1. Ahmed, S. M. (2005). A comparison of quality. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 149-161.
2. Albrecht, K. y. (1992). *La revolución del servicio*. Colombia: Editorial Legis.
3. Albrecht, K. (1990). *La revolución del servicio*. (Vol. Serie Empresarial). Colombia: Ed. Legis.
4. Alfonso Robaina, D. (2007). *Modelo de dirección estratégica para la integración del sistema de dirección de la empresa*. Tesis de doctorado, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría.
5. Aoieong & Albrecht, K. (1997). *La excelencia en el servicio*. Santa Fe de Bogotá: Editores LTDA.

6. Arcia, E. (2004). *Evaluación de los indicadores higiénico - sanitarios en el hotel escuela Telegrafo*. Tesis en Opción al grado científico de Máster en Gestión Turística, Granma.
7. Arzate, V. (2001). *Fundamentos de seguridad en el área de producción a la carta*. Buenos Aires: Ed. Paraninfo. pp 18 – 20.
8. Batista Martínez, Y. (2014). *Mejora de la calidad del servicio de alimentos y bebidas en el restaurante italiano Venecia del hotel Playa Costa Verde*. Tesis de Especialidad en gestión de A+B, Ciudad de La Habana.
9. Bustabad Méndez, O. y. (2000). *Buenas prácticas higiénicas sanitarias en instalaciones turísticas*. . La Habana: ISPJAE, Facultad de Ingeniería Química.
10. Bustabad Méndez, O. y. (2000). *Recepción, almacenamiento y conservación de materias primas y productos elaborados*. La Habana: ISPJAE, Facultad de Ingeniería Química.
11. Caballero Torres, Á. (1996). *La Educación sanitaria de los manipuladores de alimentos: Un requisito para aplicar HACCP*.
12. CAMISÓN, C. Y. (2000). La calidad percibida en la empresa: desarrollo y validación de un instrumento de medida. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 9(1).
13. Cantú-Delgado, H. (2001). *Desarrollo de una cultura de calidad*. México: Editorial Mc Graw Hill Interamericana.
14. CARLZON, J. (1993). *El momento de la verdad*. Madrid, España: Editorial Díaz de Santos.
15. CERRÁ, J. (1993). “*Gestión de producciones de alojamiento y restauración*”.
16. Cichy, R. (1984). *Sanitation management*. Michigan: Educational Institute of American Hotel & Motel Association.
17. Constantino-Reyven, J. (2009). La calidad en la cadena de abastecimiento, evaluación y desarrollo de proveedores. *Petrotecnia*.
18. Cordovés, Y. C. (2009). *Tesis de Maestría. Procedimiento para el diseño e implantación de un Sistema Integrado de Gestión de la calidad, gestión medio ambiental y se seguridad y salud en el trabajo. Aplicación en la EMPI FAR Holguín*. Holguín.
19. Crosby, P. (1987.). *La calidad no cuesta: El arte de cerciorarse de la calidad*. . México. : Compañía Editorial Continental. S.A. .
20. Cruz Cordovés, Y. (s.f.).
21. Cruz Cordovés, Y. (2009). *Procedimiento para el diseño e implantación del Sistema Integrado de Gestión de la Calidad, Gestión Ambiental y Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo. Aplicación en la EMPI FAR Holguín*. Tesis de maestría, Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya.

22. Cruz, Y. T. (2014). *Perfeccionamiento del SGC en la Sucursal CIMEX Holguín*. Holguín.
23. Cuatrecasas, L. (1999). *Gestión Integral de la Calidad*. Gestión 2000. .
24. Cuatrecasas-Arbós, L. (2010). *Gestión integral de la calidad; Implantación, control y certificación*. Barcelona: Profit Editorial.
25. Cubana., N. (1981). *NC 49:1981 C. Calidad. Métodos de expertos*.
26. De la Cruz, C. (2005). *Gestión de calidad* (Vols. CD Aula Mentor, ISBN 84-369-3483-0). España: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.
27. Deming, W. (1986.). *“Out of the crisis”*. Editorial. Press Syndicate of the University of Cambridge.
28. Deming, W. (1989). *Calidad, Productividad y Competitividad*. Díaz de Santos, S.A. .
29. Duran, C. (2005.). *Gestión de Calidad*. Madrid., España.: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. CD Aula Mentor.
30. Evans, J. (1995). *Administración y control de la calidad*. Mexico.: Grupo Editorial IberoAmérica. .
31. Feigenbaum, A. V. (1999). *Control total de la calidad* (3ra ed.). Barcelona : Ed Limusa.
32. Feigenbaum, A. V. (1999). *Control total de la calidad* (3ra ed.). Barcelona: Limusa.
33. Fernández Hatre, A. (2003). *Sistemas Integrados de Gestión: Calidad-Gestión Medioambiental- Prevención de Riesgos Laborales* (libro electrónico). España.
34. Fernández, A. (2000). *Calidad en las empresas de servicios*. Asturias, España: Instituto de Fomento Regional.
35. Fernández-Clúa, M. (2002). *Calidad integral de los servicios.El reto para el nuevo milenio*. Villa Clara: Universidad Central “Marta Abreu”.
36. Flores, A. (1995). *Gestión de la calidad en la restauración* (Vol. 1). INEM.
37. Flores, A. (1995). *Gestión de la Calidad en la Restauración* (Vol. Tomo I). D.F., México.: Empresa ZIG-ZAG.
38. Font, D. (2007). *Metodología para la mejora continua de la calidad en los servicios de restauración en la Empresa Islazul*. Tesis de Maestría, Universidad de Oriente, Cuba.
39. Francesc, J. (2000). *Gestión de empresas de Turismo y ocio*. Barcelona: Gestión 2000.
40. Gallego, J. F. (2001.). *Gestión de Alimentos y Bebidas para Hoteles, Bares y Restaurantes*. Madrid., España: Editorial Paraninfo S.A.
41. Gallego, J. F. (2002). *Gestión de A+B para hoteles, bares y restaurantes*. International Thomson Editores Spain Paraninfo, S.A.

42. Gallego, J. F. (2007). *Gestión de Hoteles: Una Nueva Visión*. Madrid, España: Ed. Thompson. Paraninfo.
43. Gallego, J. F., & Tablado, F. (2002). *Gestión de hoteles: una nueva visión*. Australia: Paraninfo.
44. García, A. (2000). Los servicios. Una reflexión. *En Mundo turístico*(2).
45. Gómez, M. (2000). Calidad percibida en los servicios: una revisión de aspectos conceptuales y metodológicos. *ESIC Market*.
46. González, Y. (2009). *Diagnóstico de la calidad de la actividad de restauración del Hotel Meliá Cohíba*. Tesis en opción al título académico de Máster en Gestión Turística., Universidad de la Habana. CETUR., Ciudad de La Habana. Cuba.
47. González-Almaguer, A. (2000). *El método Delphi y el procesamiento estadístico de los datos obtenidos de la consulta a los expertos*. Holguín.: Universidad "Oscar Lucero Moya".
48. Grönroos, C. (1994). *Marketing y gestión de servicios. La gestión en los momentos de la verdad y la competencia en los servicios*. Madrid, España.: Ed. Díaz de Santos.
49. Guzmán, A. (s.f.). *Servicio al cliente: uno para todos y todos para uno*. Recuperado el 18 de 8 de 2014, de <http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/articulo/unoparatodosytodosparau.htm>
50. Harrington, H. J. (1993). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. Santa Fe de Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill Co.
51. Hechacarría, A. D. (2014). *Diseño e implantación de un sistema de costos de calidad en la empresa Vértice de Holguín*. Holguín.
52. Hernández Lugo, A. (2002). *Organización de la producción y el trabajo. Gestión por procesos. Industrial, XXIV*(1).
53. Hernández, A., & Y Lemus, H. (2001). *Enfoques por Procesos. Confección y aplicación de un procedimiento en la industria del ocio*. Tesis de Diploma, ISPJAE, Cuba.
54. Hernández, L. (1998). *Problemas relativos a la calidad e inocuidad de los alimentos y su repercusión en el comercio*. Granma: ISCA.
55. Hocks, S. (1998). *¿Cómo medir la Satisfacción del Cliente?* España: Ediciones Iberoamericanas. S.A.
56. Iacobucci, D., & Grayson, K. Y. (1994). The Calculus of Service Quality and Customer Satisfaction: Theoretical and Empirical Differentiation and Integration. *Journal of Consumer Psychology*(2).

57. Isaac-Godínez, C. (2004). *Modelo de gestión integrada calidad – medioambiente (CYMA) aplicado en organizaciones cubanas*. Tesis de Doctorado , Instituto Superior Politécnico “José A. Echeverría”, La Habana.
58. Ishikawa, K. (1987.). *¿Qué es el control total de la calidad? Modalidad japonesa*. La Habana. Cuba. : Editorial Revolucionaria.
59. Ishikawa, K. (1998). *¿Qué es control total de la calidad? La modalidad japonesa*. (11na ed.). Barcelona: Norma.
60. Jurán, J. (1990). *Jurán y el Liderazgo para la Calidad*. . Ediciones Díaz de Santos, S.A. .
61. Jurán, J. (1993). *Manual de control de la calidad* (4ta ed.). New York.: Ed McGraw. Hill.
62. Jurán, J. y. (1993.). *Manual de control de la calidad*. McGraw-Hill. Madrid. España.
63. Kaplan, R. S. (2001). *Cómo utilizar el cuadro de mando integral*. Barcelona. España: Gestión 2000, S.A.
64. Kotler, P. (1995.). *Mercadotecnia*. México. : Editorial Prectice-Hall Hispanoamericana.
65. Kotler, P., & Bowen, J. Y. (1995). *“Mercadotecnia para Hotelería y Turismo”*. México D.F: Prentice-Hall Hispanoamericana.
66. Kume, H. (1994.). *Herramientas estadísticas básicas para el mejoramiento de la calidad*. . Bogotá. Colombia. : Editorial Norma.
67. Laboucheix, V. (1994). *Tratado de calidad total*. Mexico. : Limusa.
68. Loewer, E. (1996). *Cocina para profesionales. Hoteles, Restaurantes, Residencias*. Madrid. España: Paraninfos, S.A. .
69. Lundberg, D. &. (1993). *The restauranst from concept to operation* (2nd ed.). New York: Jhon Wiley.
70. Marrero, M. (2007.). *Dossier sobre el servicio buffet*. Ciudad de la Habana. Cuba.
71. Martínez de Flores, G. (1995). *Arte culinario. Bases y procedimientos*. Editorial Limusa S.A de C.V. Grupo Noriega editores.
72. Martínez, A. D. (2000). Relating TQM, marketing and business performance: an exploratory study. *International Journal of Production Research*.
73. Martínez, E. (2000). La calidad en los servicios. *En Mundo Turístico*(4).
74. Martínez, R., Borja, J., & Carvajal, P. (1999). *Fidelizando clientes. Detectar y mantener al cliente leal*. EADA. Barcelona. España: Gestión 2000.
75. Mateo, R. (2010). *Sistemas de gestión de la calidad; Un camino hacia la satisfacción del cliente*. Recuperado el 23 de julio de 2015, de rmateo.sqarrobacodetel.net.do.

76. Medin, R., & Medin, S. (2002). Alimentos. Introducción Técnica y Seguridad. *Ediciones turísticas de Mario Banchik*.
77. Ministros., C. E. (2007). *Decreto No. 281. Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal*.
78. Minor, L. &. (1984). *Foodservice Systems Management*. Connecticut: The Avi Publishing Company.
79. Möller, C. (2001). *Calidad Personal, La base de todas las demás calidades*. Barcelona. España. : Ediciones Gestión 2000, SA.
80. Monet, M. E. (1995). *Desarrollo organizacional y consultoría*. Tesis de maestría, Ciudad de la Habana.
81. Moore, G. &. (2002)). A comparison of traditional and recently developed methods for monitoring surface within the food industry: na industry trial. . *International Journal of Environmental Health Research*, 317 – 329.
82. Moreno-Pino, M. (2003). *Dinámica del proceso docente educativo de la disciplina Calidad para la carrera de Ingeniería Industrial*. Tesis de Doctorado, Universidad de Oriente, Santiago de Cuba.
83. Nápoles Rojas, L. F. (2013). *Procedimiento para la implantación de un sistema de gestión de la calidad en una dirección integrada de proyecto. Aplicación en la Empresa de Servicios Ingenieros Dirección Integrada de Proyectos Traspases*. Tesis de Maestría.
84. Noda-Hernández, M. E. (2004). *Modelo y procedimiento para la medición y mejora de la satisfacción del cliente en entidades turísticas*. Tesis de Doctorado, Universidad Central “Marta Abreu”, Villa Clara.
85. Noriega, H. y. (2000). *Enfermedades transmitidas por alimentos*. Granma: ISCA.
86. *Norma Cubana ISO 9000: 2005. Dirección de la calidad y elementos del sistema de la calidad. Disposiciones Generales*. (s.f.).
87. *Norma Cubana ISO 9004: 91. Dirección de la calidad y elementos del Sistema de la Calidad. Disposiciones generales*. (s.f.).
88. (s.f.). Recuperado el 7 de 2015, de Instituto Jurán. : <http://www.Jurán.com>
89. (s.f.). Recuperado el 6 de 2015, de Conexiones a sitios de benchmarking. : <http://www.ebenchmarking.com>
90. *Norma Cubana 136:2002 Sistema de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (HACCP) y directrices para su aplicación*. (s.f.). Oficina Nacional de Normalización (NC).

91. Ortiz-Pérez, A. (2014). *Tecnología para la gestión integrada de los procesos en universidades. Aplicación en la Universidad de Holguín*. Tesis de Doctorado, Universidad "Oscar Lucero Moya", Holguín.
92. otros, H. S. (1993). *Como mejorar la calidad y la productividad como método Deming*. Bogotá: Ed. Norma.
93. Pérez Campdesuñer, R. (2006). Modelo y procedimiento para la gestión de la calidad del destino turístico holguinero . *Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya"*. Holguín.
94. Pérez, R. P. (2014). *La satisfacción del cliente en la UBC Villa Bariay*. Holguín.
95. Pérez-Campaña, M. (2005). *Contribución al control de gestión en la cadena de suministros. Modelo y procedimiento en organizaciones distribuidora*. Tesis de Doctorado, Universidad Central de Santa Clara "Martha Abreu", Villa Clara.
96. Pérez-Pravia, M. C. (2010). *Modelo y procedimiento para la gestión integrada y proactiva de estrictiones físicas en organizaciones hoteleras*. Tesis de Doctorado, Universidad "Oscar Lucero Moya", Holguín.
97. Philip., C. (1979). *Quality is Free*. New York. Ed McGraw Hill. New York.
98. Prieto-Diego, J. (2008). *Calidad: historia, evolución, estado actual y futuro*. España: Universidad Nacional de Educación a Distancia.
99. Ramírez Vega, S. (2011). *Procedimiento para el perfeccionamiento del Sistema de Gestión de la Calidad de la Empresa de Servicios Ingenieros Dirección Integrada de Proyectos Trasvases*. Trabajo de diploma, Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya.
100. Ramírez, C. C. (2002). *Calidad total en las empresas turísticas*. México: Editorial Trillas.
101. *Resolución N° 60/2011 Normas del Sistema de Control Interno de la Contraloría General de la República de Cuba*. . (s.f.). Cuba.
102. *Resolución N° 60/2011 Normas del Sistema de Control Interno de la Contraloría General de la República de Cuba*. . (s.f.).
103. Rodríguez Crespo, Y. (2008). *Elaboracion de un procedimiento para la mejora de la calidad en los servicios de restauración en instalaciones hoteleras*. Tesis de Maestría, Instituto de farmacia y alimentos, Alimentos, La Habana, Cuba.
104. Rojas, L. F. (2013). *Procedimiento para la implantación de un sistema de gestión de la calidad en una dirección integrada de proyecto. Aplicación en la empresa de servicios Ingenieros dirección integrada de Proyectos trasvases*. . Universidad de Holguín Oscar

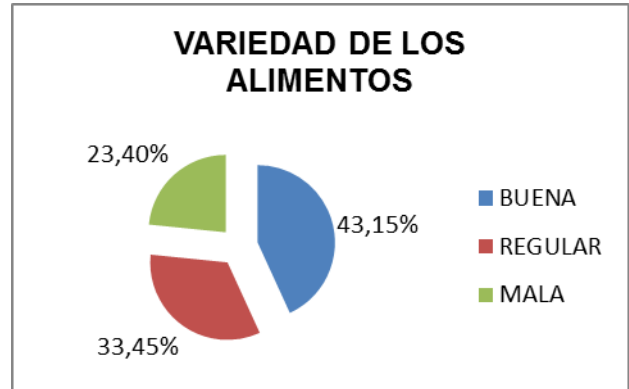
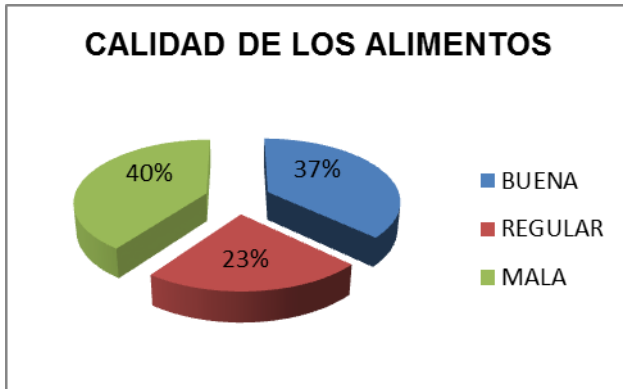
Lucero Moya, Holguín: Tesis presentada en opción al Título Académico de Máster en Ingeniería Industrial.

105. Romaní, B. (2005). *Diseño preliminar del Enfoque a Proceso para la mejora de la calidad en el Restaurante Plaza Habana del Hotel Meliá Cohíba*. Tesis en opción al Título de Máster en Ciencia y Tecnología de los Alimentos. IFAL, Ciudad de la Habana. Cuba.
106. Romero, A. y. (2007). *La calidad, su evolución histórica y algunos conceptos y términos asociados*. Recuperado el 10 de 4 de 2013, de <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/la-calidad-historia-conceptos-y-terminos-asociados.htm>
107. Romero, V. B. (2014). *Perfeccionamiento del Sistema de Gestión de la Calidad de la Empresa de Seguridad y Protección Holguín*. Holguín.
108. RT, C. K. (2001). *Atención al cliente en hostelería*. . Paraninfo-Thomson Learning.
109. Samuelson, P. (1998). *Economía*. (16 ed.). España: Mc.Graw Hill Interamericana.
110. Sánchez Portelles, K. (2015). *Plan de mejora para favorecer la calidad del servicio a través del conocimiento de los gustos y preferencias de los mercados emisores en el Hotel Brisas Guardalavaca*. Holguín.
111. Sánchez Portelles, K. (2015). *Plan de mejora para favorecer la calidad del servicio a través del conocimiento de los gustos y preferencias de los mercados emisores en el Hotel Brisas Guardalavaca*. Holguín.
112. Sangüesa- Sánchez, M. (2006). *Manual de gestión de la calidad. XI Congreso de Calidad y Medio Ambiente en la Automoción*,. Bilbao.
113. Santomá, R. (2008). *spectos de gestión en la calidad de servicio. Una aplicación del Concept Mapping al caso de las cadenas hoteleras en España*. Tesis Doctoral., Centro Facultad de Economía IQS, Barcelona. España.
114. Sarmiento, J. C. (2014). *Medición y mejora de la satisfacción del cliente en la agencia de renta de Guardalavaca*. Holguín.
115. Suárez, H. (2003). Las ISO 9000 y la calidad. La mejora continua de la calidad. *Revista Normalización*, 6-14.
116. Tanda, G. y. (1998). Calidad de los servicios en las instalaciones turísticas. *Revista Normalización*(2), 25-30.
117. Torres, T. y. (2003). Enfoques para la gestión de la calidad. . *Revista Normalización*.
118. Torriente, O. (2001). *Propuesta de Cuestionario de Diagnostico para el procesamiento de los alimentos*. Trabajo de Diploma, IFAL-UH, Cuba.

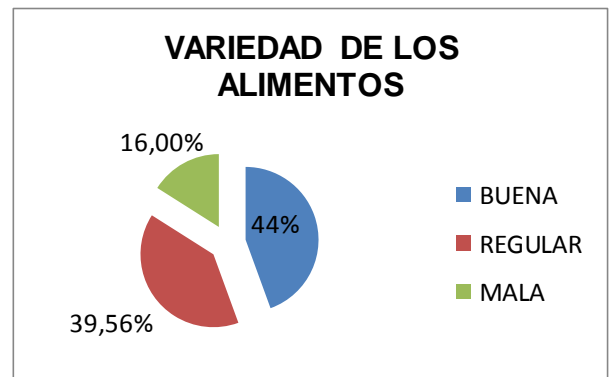
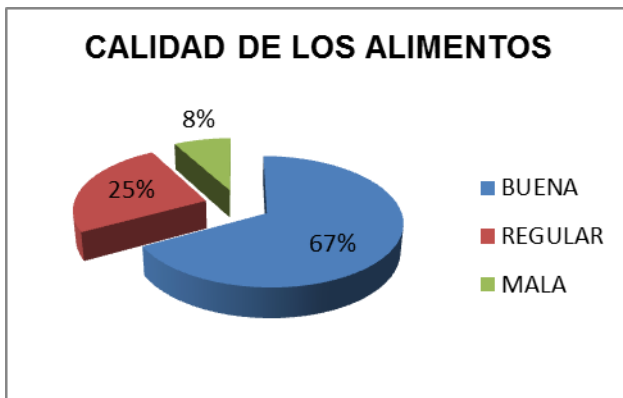
119. Torrientes, O. (2008.). *Herramienta para la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad para la Sucursal Comercializadora de la Agencia de Viajes Cubanacán, basada en la norma NC ISO 9001:2000*. Tesis en opción al título académico de Máster en Gestión Turística. , CETUR-UH. , Ciudad de la Habana. Cuba.
120. Trischler, W. (1998). *Mejora del valor añadido en los procesos*. Barcelona, España: Gestión 2000.
121. Trischler, W. E. (1998). *Mejora del valor añadido en los procesos*. Barcelona. España: Ediciones Gestión 2000 S.A.
122. Turismo, M. d. (2001). *Instrucción 1*.
123. Valls-Figueroa, W. (2006). *Procedimiento para la evaluación, análisis y diagnóstico de la calidad en destino turístico de sol y playa*. Tesis de Doctorado, Instituto Superior Politécnico “José Antonio Echevarría”, La Habana.
124. Vázquez, R. Y. (2000). Calidad en el servicio su influencia sobre la satisfacción. *Revista Europea de dirección.*, 9(1).
125. Vega, S. R. (2011). Procedimiento para el perfeccionamiento del Sistema de Gestión de la Calidad de la Empresa de Servicios Ingenieros Dirección Integrada de Proyectos Trasvases. Tesis presentada en opción al Título de Ingeniero Industrial. Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya”, Holguín.
126. Vila, M. (2004.). *Aportación al cuadro de mando integral para cadenas hoteleras. Estudio de ejes y variables críticas de actuación en el ámbito español*. . Tesis doctoral., ESADE –Universidad Ramón Llull., Barcelona. España.
127. Yamaguchi, K. (1989). *El perfeccionamiento de la calidad en Japón*. La Habana, Cuba.
128. Zaratiegui, J. R. (1999.). *La gestión por procesos: su papel e importancia en la empresa*. . España.: Economía Industrial.
129. Zeithaml, V. A., & Parasuraman, A. y. (1993). *Calidad total en la gestión de servicios*. . Madrid. España.: Editorial Díaz de Santos.
130. Zeithaml, V. Y. (2002). *Marketing de Servicio*. Nueva York: McGraw-Hill.

ANEXO 1- Comportamiento de la satisfacción de los clientes reflejados en las encuestas de Thomas Cook e Infotur en los años 2013 y 2014

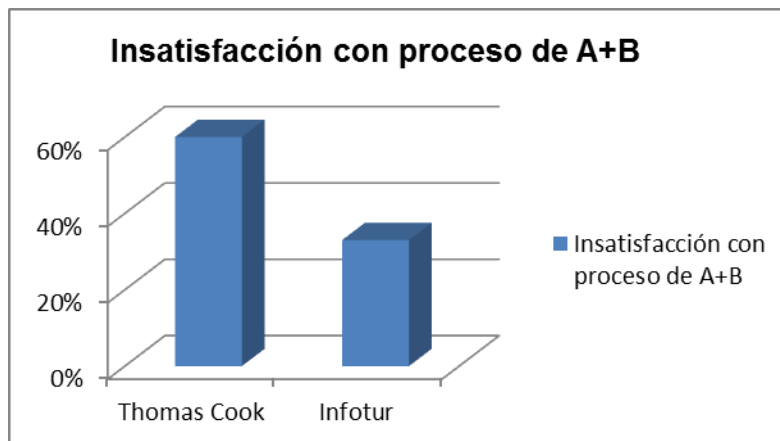
a- Evaluación durante el verano de las encuestas de Thomas Cook, año 2013



b- Evaluación durante el invierno de las encuestas de Thomas Cook, año 2013

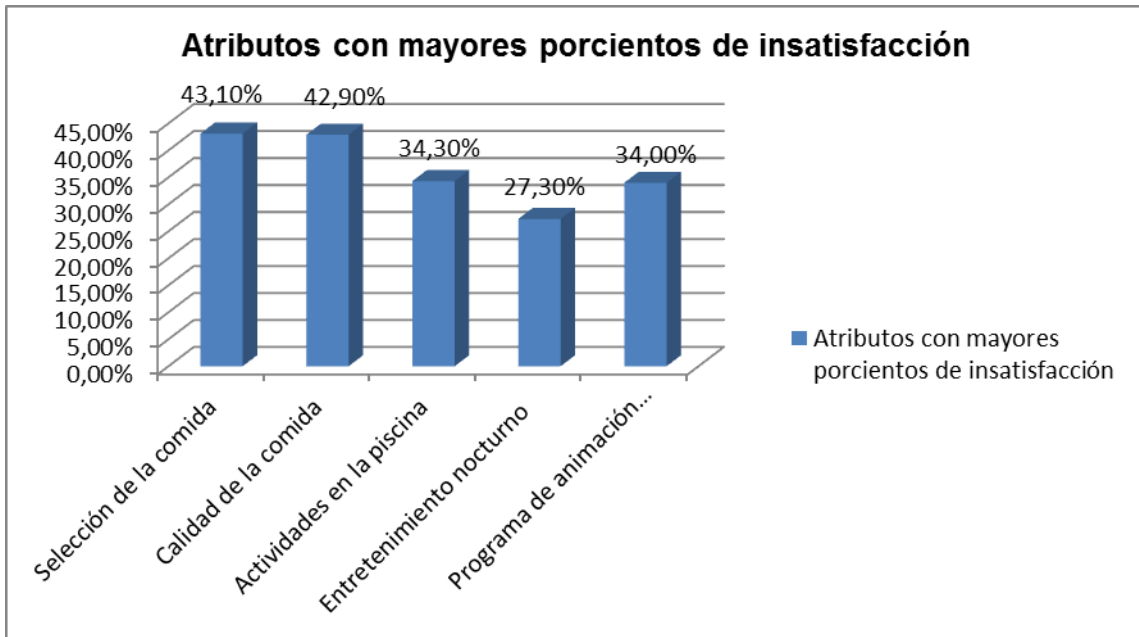


c- Comportamiento de la insatisfacción en el año 2014 de las encuestas de Thomas Cook y las de Infotur

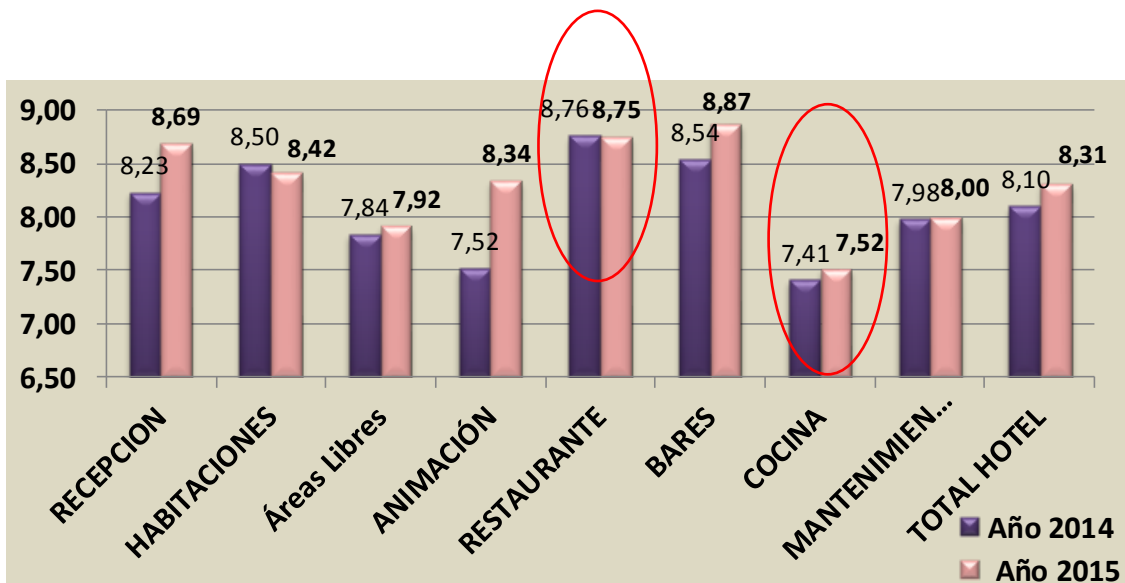


ANEXO 2- Comportamiento de la insatisfacción del cliente según las encuestas de Thomas Cook y las internas en el 2015

a- Atributos con mayores por cientos de insatisfacción según las encuestas de Thomas Cook en el 2015



b- Comportamiento de la satisfacción por departamentos 2015 VS 2014



ANEXO 3- Requisitos a cumplir según los estándares de la marca Brisas

- Cada hotel Brisas contará, como mínimo, con las siguientes áreas gastronómicas:
 - ✓ 1 restaurante buffet
 - ✓ 3 restaurantes especializados a la carta (Cubano, Marinero e Internacional)
 - ✓ 1 snack-bar piscina
 - ✓ 1 parrillada
 - ✓ 1 lobby-bar
 - ✓ 1 snack-bar de playa
 - ✓ 1 café cantante, piano-bar y (o) sala de fiesta (para horario nocturno)
 - ✓ 1 Bar Havana Club.
- Se utilizará servilletas de papel para las áreas que así lo requieran con el logo de la Marca.
- En todos los bares se utilizarán los Removedores Personalizados con el logo de la marca, posavasos corporativos.
- Las Cartas Menú serán corporativas para todos los puntos de servicios.
- Serán ubicados en los ascensores fotos de los Restaurantes y otras ofertas.
- Se empleará la vajilla personalizada con imagen corporativa con el logo de Cubanacán para los Restaurantes buffet y otras áreas gastronómicas, no así, para los Restaurantes Especializados.
- Se emplearán Doyles personalizados con el logo de la marca en las áreas y servicios que así lo requieran.
- Serán ubicadas en los snack bares gigantografías de Coctelería Cubana ofertadas en los propios bares.

EVENTO: DESAYUNO

ESTRUCTURA	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADO	DOMINGO
Estación de jugos	5 tipos (jugo de naranja constantemente)						
Show de frutas y batidos	5 tipos de frutas frescas (3 diferentes cada día) y 3 batidos (coctel de frutas, opcional)						
Estación de panes y dulces	Panes: 7 tipos (corteza dura, corteza suave, pan negro, pan de molde, acemitas, tostadas) palitroques y/o galletas saladas y saborizadas. Dulces: 6 variedades						
Dulces	Croissant* tener en cuenta el natural y un sabor diferente para cada día						
	Lazitos	Magdalenas	Palmeritas	Muffins de sabor	Lazitos	Magdalenas	Palmeritas
	Donas de sabores	Empanadillas de coco	Mantecada	Coffe cake	Masa Real de coco	Pastel de quesos	Lonjas de frutas
	Gaseñigas	Masa Real de guayaba	Señoritas	Bizcochos	Pan de chocolate	Donas con grajeas	Panes de gloria
	Muffins de sabores	Pan de Gloria	Torticas de chocolate	Rosquitas de vainilla	Torticas con Almendras	Gaseñigas	Galleticas de chocolate
	Mantecada	Gaseñiga	Gaseñiga	Gaseñiga	Gaseñiga	Mantecada	Gaseñiga
	Coffe cake	Pastel de chocolate	Brownies	Lonjas de frutas	Brownies	Empanadillas de fresas	Pastelón mermelado

Estación de mermeladas, confituras y mantequilla	2 variedades de minidosos de frutas , 4 variedades de mermeladas, miel y sirope de maple minidosos de mantequilla						
Frutas en almibar	Piña	Melocotón	Fruta bomba	Dulce de Coco	Coco en Almibar	Cascos de toronjas	Melocotón
	Fresas	Piña en trozos	Peras	Dulce de Fruta bomba	Cascos de Guayaba	Fruta bomba	Piña en trozos
Rincón Dietético	3 productos (mermeladas dietéticas, yogurt, galletas y panes integrales, etc..) en caso de no poseer rincón, los productos van en sus respectivas estaciones pero bien señalizados.						
Rincón Infantil	Tostaditas francesas	Tostaditas francesas	Tostaditas francesas	Tostaditas francesas	Tostaditas francesas	Tostaditas francesas	Tostaditas francesas
	Papas salteadas	Buñuelos de Bacalao	Churros	Coqueticas	Papas Salteadas	Fajitas de Pollo	Canapés
	Rollitos de Jamón	Jamón Glaseado	Pinchos de Jamón y queso	Dados de Jamón	Bolitas de carne	Brusqueticas mixtas	Perritos infantiles
	Macedonia de frutas	Estrellitas de piña	Figuras de Gelatina	Huevos rellenos de atún y aceitunas	Figuras de Queso	Rosquillas	Bolitas de chocolate
	Minidosos de Fresas	Minidosos de Albaricoque	Minidosos de Melocotón	Minidosos de naranja	Minidosos de Fresas	Minidosos de Albaricoque	Minidosos de Melocotón
	Estación de vegetales	4 tipos de vegetales (3 naturales y 1 congelado o en conserva) (dos diferentes cada día)					

Estación de platos a la plancha	Brochetas de pescado	Pescado entero	Filetico de pescado	Ruedas de pescado	Pargo al plato	Brochetas de cerdo y vegetales	Costillas de cerdo grillé
	Julianas de pollo	Bistec hamburguesa	Fajita de cerdo	Brochetas mixta	Pierna de Cordero asado	Pollo grille	Minuta de pescado
Rincón Dietético	6 productos (cuando no exista rincón los productos se ponen en sus respectivas estaciones bien señalizados)						
Estación de ensaladas compuestas	Ensalada de papas y huevos	Papa con Bacón	Papas con sardinas	Papas, pollo y Piña	Rodajas de huevo y papas	Papa con pimienta en dados	Papas con atún
	Ensalada de atún con vegetales	Arroz con frutas	Ensalada Carmen	Pastas con Jamón y queso	Pastas cortas con vegetales	Huevos rellenos	Pastas con tomate y pimientos
	Frijol con jamón	Frijol con vinagretas	Legumbres con tomate	Tres frijoles con piña y cebollas	Garbanzos fritos	Frijol con sardinas	Arroz con vegetales
Estación de guarniciones Arroz	Arroz Blanco	Arroz Blanco	Arroz Blanco	Arroz Blanco	Arroz Blanco	Arroz Blanco	Arroz con pasitas
	Arroz a la chorrera	Arroz mexicano	Arroz con calamar	Arroz Congrí	Arroz Salteado	Arroz a la Inglesa	Arroz Ternera valenciana
Estación de guarniciones Vegetales y Viandas	Lasaña de Berenjena	Col con pimientos	Guisantes con pimientos rojos	Plátano Matajibaros	Acelga Salteada con fondo de tomate	Col Bruselas con Bacón	Macedonia a la mantequilla
	Papa hervida con cebollino	Boniato confitado	Papa a la griega	Yuca con mojo	Calabaza con mojo criollo	Puré de papas	Papa a la pobre
2 Viandas fritas u horneadas							
Estación de panes	5 tipos de panes (corteza dura, corteza suave, pan negro, pan de molde, acemitas) palitroques y/o galletas saladas y saborizadas.						
Estación de Dulces	Torta de Fresa	Tarta tres chocolates	Torta de frutas	Natillas	Torta de Piña Glaseada	Torta de Almendras	Torta de nuez
	Eclair de Chocolate	Brazo Gitano	Flan al caramelo	Boniatillo	Mil hojas vainilla	Buñuelos	Capitolio
	Rollos de Chocolate Blanco	Gelatina con frutas	Yemitas	Torrejas	Marquesitas	Cabezotes	Tartaletas de Guayaba
	Volován de Guayaba	Timbita de guayaba	Sorpresas de Chocolate	Arroz con leche y canela	Tartaletas de frutas	Trufas de chocolate	Eclair de Vainilla
	2 tipos de dulces en almíbar	2 tipos de dulces en almíbar	2 tipos de dulces en almíbar	2 tipos de dulces en almíbar	2 tipos de dulces en almíbar	2 tipos de dulces en almíbar	2 tipos de dulces en almíbar
4 variedades de helados 3 Siropes Grajeas Dulces y de Chocolate							

EVENTO: CENA

ESTRUCTURA	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADO	DOMINGO
Show de frutas	5 tipos de frutas frescas (3 diferentes cada día)						
Estación de vegetales simples	5 tipos de vegetales frescos y 5 tipos de vegetales congelados o en conserva						
Estación de Ensaladas compuestas y escabeches	Ensalada Italiana	Ensalada de Pastas con vegetales	Ensalada de pastas con orégano	Ensalada de pastas con macedonia de vegetales	Berenjena con pimienta y cebolla	Ensalada de pastas con berenjenas en dados fritos	Ensalada de pastas con huevos y queso parmesano
	Ensalada capresa	Ensalada Griega	Ensalada de papas, huevos y pepinos	Huevos rellenos	Ensalada de atún con papa	Ensalada de papas con salmón en tiras	Ensalada de papas con pollo y mayonesa
	Frijoles con vegetales	Ensalada de papas con pescados	Ensalada de pimiento, cebolla y tomate	Ensalada de camarones con pastas	Ensalada de pollo con pastas	Ensalada mexicana	Ensaladilla rusa (frescas)
	Ensalada de cangrejo	Tomates rellenos	Ensalada de col, piña, mayonesa y mostaza	Ensalada de pollo con piña	Frijoles con jamón	Ensalada de habichuelas con jamón	Arroz con frutas
	Ensalada Tirolesa	Frijol con vinagretas	Ensalada de Garbanzos y cebollas	Ensalada de remolacha con naranja	Suprema de naranja, ajo, aceitunas negras y aceite de oliva	Frijoles con bacón	Frijoles con cerdo y ajo
	Escabeche de conejo	Escabeche de pollo	Escabeche de pescado	Escabeche de conejo	Escabeche de huevos de codorniz	Escabeche de pescado	Escabeche de pollo
	Estación de carnes frías	Salpicón de res	Salpicón de cerdo relleno con vegetales	Salpicón de pescado	Pastelón de pavo	Roast Beef con vinagreta	Lajas de cerdo con aderezos
Terrina de pollo		Pastelón de pescado	Pastelón de cerdo	Calamar relleno	Salpicón de mariscos	Pastel de vegetales	Salpicón de pescado relleno de camarón
Salpicón de pescado con pepinillo		Galantina de vegetales	Pechuga de pollo con vegetales	Paté de cerdo	Terrina de pollo	Quiche Lorraine	Paté de hígado y champiñón
Estación de espejos y tallas	3 tallas y 1 espejo (frutas, vegetales, manteca pastelera, etc.)						
Estación de quesos, aceitunas y frutos secos	5 tipos de quesos (3 quesos laqueados, 1 queso de corte y 1 queso marinado) 2 tipos de aceitunas 1 encurtido 3 tipos de frutos secos						



Estación de salsas y aderezos	6 tipos de Salsas Industriales 5 tipos de otras Salsas (Mayonesa, Rosa, Tártara, Ali Olí, Mostaza, Curry, entre otros) 4 vinagres saborizados 4 aceites saborizados						
Estación de Embutidos	1 jamón, 1 chorizo y 1 mortadela						
Estación de Entrantes Calientes	1 Sopa 1 Crema Costrones						
	Sopa de Pollo con vegetales y fideos	Consomé de Res	Bísquet de Mariscos	Ajiaco	Sopa de Pescado con vegetales	Sopa Minestrone	Sopa de cebolla
	Crema Aurora	Crema Virginia	Crema Hortelana	Crema de Mariscos	Crema de tomate	Crema de Calabaza	Crema de coliflor

Show cooking de Pastas	3 tipos de Pastas (1 larga, 1 corta y 1 rellena) 7 guarniciones incluyendo jamón y queso (tomate, pimientos, cebolla, champiñón, especias, etc.) Pizzas 3 tipos de salsas						
	Salsa Pomodoro	Salsa Pomodoro	Salsa Pomodoro	Salsa Pomodoro	Salsa Pomodoro	Salsa Pomodoro	Salsa Pomodoro
	Salsa Carbonara	Salsa Amatriciana	Salsa Marinera	Salsa Alfredo	Salsa Hortelana	Salsa Bechamel	Salsa Marinera
	Salsa Pesto	Salsa Pesto	Salsa Pesto	Salsa Pesto	Salsa Pesto	Salsa Pesto	Salsa Pesto

Rincón Infantil	Mariquitas de Plátano	Papas Fritas	Tostones	Boniaticos fritos	Tostadas de Atún	Platanitos maduros fritos	Boniaticos Fritos
	Brocheticas mixtas	Esperancita de pescado	Huevos rellenos	Hamburguesas decoradas	Rollitos de jamón y queso	Pollo guisado deshuesado	Hamburguesitas
	Ensalada de papas con pollo y mayonesa	Ensalada de Atún	Brusquetitas	Puré de papas	Fufú de plátano	Macedonia de vegetales	Pastas con jamón y queso
	Arroz Color	Timbal Calabrese	Arroz con grí	Arroz Entomatado	Arroz Blanco	Arroz a la Inglesa	Arroz Frito
	Chess Cake	Figuras de gelatina	Saladitos de hojaldr	Señoritas de Chocolate	Tortas pequeñas de Piña	Piña glaseada	Eclair de vainilla

Rincón del chef	3 Elaboraciones típicas de las regiones alegóricas a las noches temáticas						
------------------------	---------------------------------------------------------------------------	--	--	--	--	--	--

Estación de platos a la plancha	Lomo de cerdo	Riñonada de Res	Pollo Entero	Pierna de cerdo,	Pavo al horno	Bola de Res en su jugo	Pechuga de pavo
	Filete de pescado	Brochetas mixtas	Camarón Grillé	Rueda de pescado	Brocheta de camarón y pescado	Corona de chuleta de cerdo	Costillas de cerdo BBQ

Estación de Platos Principales	Pollo Horneado	Pechuga de pollo empanada	Cordero al romero	Pollo Pampero	Pollo guisado al vino blanco	Pechuga de pollo en salsa de perejil	Pollo Cacciatore
	Conejo a la cerveza	Guiso de cerdo	Lomo de cerdo relleno con vegetales	Chilindrón de pavo	Cerdo Milanesa	Rueda de pescado al vapor con alcaparra	Cordero al Curry
	Braseado de Res	Calamar al vino	Goulash de Res	Bistec en cazuela	Palomilla en su jugo	Rabo encendido	Lonja de Res Duch
	Enchilado de mariscos	Pescado Grillé	Pescado empanado	Filete de pescado con salsa de camarón	Pescado Orly	Calamar al ajillo	Filete de pescado Veracruz

Rincón Dietético	6 productos (cuando no se tenga rincón los productos se colocan en sus respectivas estaciones pero bien señalizados)						
-------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--	--	--	--

Estación de guarniciones	Papa Leonesa	Papa al horno	Papas Doradas	Puré de papa	Media Luna de Papa	Papa enchilada	Papa Griega
	Berenjena Parmesana	Coliflor Gratín	Vianda al mojo	Aros de cebollas rebozados	Guisante con Cebolla	Tomate Provenzal	Maíz con pimienta
	Calabaza con mojo	Calabacín al Horno con vino	Zanahoria salteada	Maíz con pimientos	Yuca Frita	Ratatouille	Macedonia de vegetales
	Zanahoria vichi	Boniato frito	Maíz con Bacón	Plátano en Tentación	Col con pimientos	Habichuela al vapor	Acelga y cebolla
	Champiñón con cebolla	Berenjena rebozada	Col de Bruselas Gratín	Calabaza con mojo	Espinaca salteadas	Zanahoria al vapor	Vianda hervida con mojo

	1 tipo de vianda frita						
--	------------------------	--	--	--	--	--	--

Estación de Arroces	Arroz Blanco	Arroz Blanco	Arroz Blanco	Arroz Blanco	Arroz Blanco	Arroz Blanco	Arroz Blanco
	Paella de Mariscos	Paella Valenciana	Paella Mixta	Moros y Cristianos	Paella de Vegetales	Paella de Pollo	Paella marinera
	Risotto	Arroz Milanesa	Arroces con vegetales	Arroz con maíz	Arroz Oriental	Arroz con zanahoria	Arroz con champiñón

Estación de panes	5 tipos de panes (corteza dura, corteza suave, pan negro, pan de molde, acemitas) palitroques y/o galletas saladas y saborizadas.						
--------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--	--	--	--

Estación de Dulces	Merengue Francés	Mosaico de Gelatina	Sorpresas de chocolate	Tartaleta con frutas y natillas	Rosquitas de chocolate	Strudel de fruta	Brazo Gitano
	Capitolio	Torta de fruta	Torta de naranja	Torta Guantanamera	Torta de Guayaba	Torta de melocotón	Torta de piña
	Pay de limón	Pay de Fresa	Pay de Queso	Pay de Frutas	Selva negra	Natilla	Gelatina
	Pastel tres leches	Panela borracha	Yemita de coco	Flan de calabaza	Trufa de chocolate	Eclair	Cheese cake
	Tatiano	torta de vainilla	Dobosh	Torta de piña	Pay de plátano	Cake de moca	Flan de Caramelo
	Arroz con leche	Boniatillo	Casco de guayaba	Buñuelos de harina	Tajadas de mango	Pudin de pan	Pudin de piña
	Dulce de fruta bomba	Dulce de coco	Torreas	Cascos de toronja	Natilla de vainilla	Flan al caramelo	Mermelada de guayaba
	4 variedades de helados 3 Siropes Grajeas Dulces y de Chocolate						

ANEXO 4- Cuestionario de control elaborado por Torriente 2001 para el área de cocina

Variable 1. Descripción de recursos

1. Se dispone de los recursos materiales necesarios
2. Existen convenios que aseguren la planificación
3. Existe relación calidad / precio

Variable 2. Planificación del menú

1. Hábitos alimentarios de países emisores
2. Retroalimentación con el cliente
3. Existencia de fichas técnicas

Cuestionario de control para la recepción y almacenamiento

Variable 1. Diseños constructivos de la zona de recepción

1. Se cuenta con las zonas de entrada y salida
2. Existe área de control de mercancías

Variable 2. Inspección a los medios de transporte

1. Limpieza e higiene
2. Protección contra las inclemencias del tiempo
3. Temperatura requerida para mantener el producto
4. Presencia de elemento que atentan contra la correcta transportación (vectores, sustancias, químicos)

Variable 3. Recepción

1. Cumplimiento adecuado a la inspección de entrada
2. Existencia del certificado de conformidad y registro sanitario
3. Correcto mecanismo de facturación
4. Condiciones higiénico-sanitarias

Variable 4. Requerimientos físicos- ambientales para la zona de almacenamiento

1. División del área, que satisfaga las exigencias de los productos a almacenar
2. Condiciones físicas del área
3. Ventilación adecuada
4. Iluminación correcta

Variable 5. Almacenamiento

1. Temperatura adecuada para cada producto
2. Protección contra vectores
3. Organización dentro del área
4. Condiciones higiénico-sanitarias
5. Cumplimiento del principio FIFO (primeras entradas, primeras salidas)
6. Se cuenta con un registro de inventario

Cuestionario de control para la preparación de alimentos

Variable 1. Requisitos de ubicación-diseño de la cocina

1. Ubicación adecuada de la cocina en el hotel
2. La zona de trabajo de la cocina se corresponde a los servicios prestados
3. Permite su diseño y organización dar cumplimiento al principio de marcha hacia delante (PMA)
4. Existe amplitud en los puestos de trabajo
5. Existen elementos que entorpezcan el desplazamiento del trabajador en las áreas
6. Organización del área

Variable 2. Requerimientos físicos ambientales de la cocina

1. El piso es antideslizante, óptimo para el oficio
2. Limpieza del suelo
3. Las paredes están azulejadas
4. Estado de las pinturas de las paredes
5. Limpieza de las paredes
6. Estado de los cristales
7. Limpieza de los cristales
8. Estado del techo
9. Limpieza del techo
10. Suministro de agua
11. Hay servicio de agua fría y agua caliente
12. Adecuado sistema de desagüe
13. Adecuado sistema de suministro de gas
14. Adecuado sistema de suministro de electricidad
15. Sistema de iluminación adecuada
16. Suficiente extracción de aire y olores
17. Suficiente y adecuada inyección de aire



Variable 3. Equipamiento

1. Existe mesa caliente en el área
 2. Existen los termos de la mesa caliente suficiente para el servicio
 3. Hay relación entre los equipos disponibles y las ofertas realizadas
 4. Es suficiente la cantidad de equipos
 5. Es lógica la disposición de equipos en función del servicio ofertado
 6. El estado técnico es el correcto para el servicio
 7. Es suficiente el poder del fuego
 8. El sistema de neveras de conservación funciona perfectamente
 9. Existe organización en las neveras
 10. Limpieza de los equipos, utensilios e insumos
 11. Son suficiente la cantidad de utensilios
 12. Limpieza adecuada de los utensilios
 13. Son suficiente la cantidad de insumos
 14. Limpieza adecuada de los insumos
 15. Comprobación de la limpieza
-

Variable 4. Recursos humanos

1. Se corresponde la plantilla con el tipo de servicio
 2. El personal está capacitado
 3. Se corresponde la preparación técnica del personal con el tipo de servicio
 4. Los manipuladores de alimento, están apto de salud para tal oficio
 5. Se cumplen las normas de manipulación de alimentos
-

Variable 5. Materia prima

1. Se ajustan las solicitudes al almacén con el servicio que se ofrece
 2. Hay correspondencia de las materias primas utilizadas con las receta de los platos
 3. Son frescas las materias primas
 4. Las materias primas congeladas o refrigeradas, se conservan en perfectas condiciones
 5. Los productos de origen vegetal se utilizan en condiciones adecuadas
 6. Se verifican atendiendo a fecha de entrada y de salida
 7. Existe control sobre las materias primas
 8. Hay aprovechamiento de los subproductos en otras elaboraciones
-

ANEXO 5- Guía de Inspección Sanitaria aplicada al área del almacén y de la cocina central.

Guía de Inspección Sanitaria aplicada al área del almacén y de la cocina central.				
Aspecto a evaluar	Puntos			
	No. de Inspección			
	PR	1*	2*	3*
1. La Instalación está en área libre de riegos, alejada de fuentes de contaminación.	1			
2. Hay evidencia de filtraciones o goteo en la instalación.	1			
3. Los residuales de la instalación son dispuestos en un sistema aprobado sanitariamente para su tratamiento	2**			
4. Adecuado almacenamiento de residuales sólidos orgánicos e inorgánicos.	1			
5. Recogida de desechos orgánicos una vez al día o según necesidades.	1			
6. Existe agua fría y caliente para el fregado.	2			
7. Los pisos, paredes y techos son apropiados para un establecimiento.	1			
8. Existe capacidad de desagüe suficiente en las áreas que requieren fregado frecuente.	1			
9. Están los tragantes tapados con rejillas.	1			
10. La temperatura del agua caliente está sobre los 50 °C.	2**			
11. Existe avisos sobre la temperatura del agua caliente.	1			
12. Existe una persona responsable y capacitada en las medidas de prevención de la Legionella y mantiene controles y registros adecuados.	1**			
13. Drenaje diario de las llaves en las habitaciones, ocupadas o no.	1			
14. Las duchas, grifos etc. Se encuentran limpios y funcionan bien.	1			
15. Las instalaciones de aire acondicionado se encuentran limpias.	1			
II. Agua: Abastecimiento General				
16. Es suficiente el abastecimiento de agua para la instalación. Capacidad de reserva.	1			
17. Cloro residual en toda la red superior a 0.3 mg / L. (Filtración) y se realizan dos mediciones diarias como mínimo. Existe Registro	2**			
18. Las cisterna., tanque y resto del sistema. Se encuentra en buenas condiciones. Se limpian. Periódicamente. Existe Registro	1			
19. Se suministra agua embotellada para beber a los turistas y para otras funciones de buena calidad sanitaria	2			
III. Aguas recreativas				
20. Existe tratamiento completo del agua de la piscina (Filtro-Dosificador de Cloro)	2**			
21. El agua de la piscina tiene cloro residual entre 1 y 2 mg/L o entre 2,5 y 5 mg/l. (de acuerdo al cloro usado). En forma continua y se realizan tres mediciones diarias de los parámetros establecidos . Existe Registro	3**			
IV. Recepción de alimentos				
22. Existe registro de los alimentos aprobados por el instituto de nutrición e higiene para su comercialización.	2*			

23. Existe registro de control de la temperatura y el vencimiento
 Doc.-3 del Ministerio de Salud Pública (2005).

V. Almacenaje en seco				
24. El almacén esta bien construido, ventilado.	1			
25. Está limpio y organizado.	1			
26. Existen tarimas a 30 cm del piso para alimentos secos	1			
27. El almacenaje de las sustancias químicas esta separado de los alimentos.	1			
28. Se rotan los alimentos. No hay productos vencidos. (FIFO)	1			
29. Se observan alimentos podridos, mucosos o en mal estado	1			
VI. Almacenaje en frío:				
30. Hay cámaras separadas para carnes, pescados, mariscos, embutidos, y ahumados, productos lácteos, frutas, vegetales y productos de repostería.	2			
31. Están los alimentos refrigerados por debajo de 5°C y los congelados a -18°C.	2**			
32. Existe termómetros en las neveras Se lleva Registro	1*			
33. Las cámaras están limpias y ordenadas, con buena iluminación.	1			
34. Se almacenan los alimentos crudos y elaborados en distintas cámaras.	2*			
35. Los alimentos refrigerados, congelados o los que se conserven en cualquier lugar, están envueltos en nylon de grado alimentario	1			
VII. Preparación y elaboración (Cocina, vegetales, Carnes, Lunch y Dulcería)				
36. Paredes, pisos y techos. lisos, lavables. Puertas y picaportes limpios.	1			
37. Las áreas de preparación de productos crudos están separadas de los elaborados. (climatizadas)	2			
38. Se usan útiles de madera certificada u otros aprobados sanitariamente.	1			
39. Se realiza desinfección de frutas, vegetales para consumo crudo y de los huevos.	1**			
40. Existen mangas desechables para cremas en la dulcería o que se encuentren limpias si es otro tipo de manga	1			
41. Existen y se utilizan guantes desechables en el manejo de alimentos de riesgo(lunch)	1			
42. Existen lavamanos con sustancia detergente y secador en la áreas de preparación.	1*			
43. La disposición de residuos sólidos se realiza en bolsas plásticas y depósitos con pedal tapados.	1			
44. Existe buena iluminación	1			
45. Existe buena ventilación, extracción de aire y se encuentran limpios.	1			
46. La campana y el sistema de extracción funcionan y se encuentran limpios.	1			
47. Las superficies de trabajo están limpias, pulcras y libres de cualquier suciedad.	3**			
48. Se logra el principio de " marcha hacia adelante "	2*			
49. Hay termómetros para el control de las temperaturas aplicadas. Existe registro.	1*			



50. Se realiza la descongelación de los alimentos adecuadamente	1*			
51. Se cocinan los productos, especialmente los cárnicos, por encima de 75°C.	1*			
52. El lavado y desinfección de la vajilla y utensilios se realiza adecuadamente.	2*			
53. No existen equipos de cocina ni utensilios dañados, rotos o sucios y fregaderos adecuados.	1			
54. Los paños de cocina desechables o en buen estado, permanecen limpios.	1			
55. Las muestras testigos se toman y conservan adecuadamente	1			
VIII. Exhibición de alimentos fríos y calientes:				
56. Los alimentos están protegidos de la contaminación del público o trabajadores	1			
57. Existe mesa fría y caliente a 5°C y +65°C respectivamente y poseen termómetros, registrándose las temperaturas.	2*			
58. Se sirve la comida en porciones pequeñas, en forma repetida, para evitar deterioro.	1			
59. Se utilizan los alimentos elaborados de una comida para la siguiente	1			
IX. Higiene del Manipulador:				
60. Tienen chequeo médico clínico-epidemiológico. Control administrativo de la salud de los manipuladores	1			
61. Adecuada higiene personal. Buenos hábitos en la manipulación de los alimentos.	3*			
62. Disponen de uniformes completos y limpios diariamente.	1			
63. La institución brinda el servicio de lavado de la ropa.	1			
64. Están entrenados en manipulación de alimentos.	1			
65. No existe evidencia del hábito de fumar o ingerir alimentos en las áreas de trabajo.	1			
66. El local de duchas y taquillas es amplio, ventilado y dotado de lavamanos, sustancia detergente y secador.	2*			
67. Existen avisos que recuerden lavarse las manos.	1			
X. Programa de Control de Vectores.				
68. Se cumple el programa de saneamiento básico ambiental en el centro y sus alrededores	1			
69. Existe un programa escrito con identificación de las postas colocadas y se realiza el control de los tratamientos y reportes de la presencia de vectores.	1			
70. Están aplicadas las medidas de control permanente.	1			
71. Existe evidencias de la presencia de vectores, aves y animales domésticos.	2*			
XI. Brigada de Limpieza y Desinfección:				
72. Está creada y con un número suficiente de trabajadores entrenada con un responsable calificado.	2*			
73. Existe un Programa escrito de limpieza y desinfección. Se cumple.	3**			
74. Existen los medios materiales para la ejecución de limpieza y desinfección.	1			
Total de puntos alcanzados	100			

ANEXO 6- Encuesta propuesta por Rodríguez Crespo 2008 para la caracterización y condiciones del personal

Estimado trabajador:

Con el objetivo de realizar un programa de mejora de la calidad en el proceso de restauración y dada la importancia de su labor y su realización directa de la misma con la calidad percibida por el cliente, necesitamos de su colaboración para el llenado de esta encuesta:

1-Edad

- a) ___ Menos de 20 años c) ___ De 41 a 60 años
b) ___ De 21 a 40 años d) ___ Más de 60 años

2-Nivel escolar vencido

- a) ___ 6to c) ___ 12mo
b) ___ 9no d) ___ Superior

3-Tiene formación especializada en hotelería y turismo

- a) ___ No
b) ___ Obrero calificado
c) ___ Técnico medio en hotelería
d) ___ Cursos de capacitación
e) ___ Otros cursos

4-Años de experiencia

- a) ___ Menos de un año
b) ___ De 1 a 5
c) ___ Más de 5 años

5-Tiempo que lleva en la instalación realizando la función actual

- a) ___ Menos de un año
b) ___ De 1 a 5
c) ___ Más de 5 años

6-¿Cómo evalúa las condiciones de trabajo donde se desenvuelve?

- a) ___ Buena
b) ___ Regular
c) ___ Mala

7-¿Cuenta en su área de trabajo con el equipamiento necesario?

- a) ___ Si
b) ___ No. ¿Que otros equipos considera necesarios? _____

8-¿Cuenta con los útiles necesarios para le desempeño de su trabajo? (Tenga en cuenta capacidad y características del restaurante)

- a) ___ SI. ¿Que útiles presentan dificultades? _____
b) ___ No

9-¿Los útiles existentes tienen la calidad requerida?

- a) ___ Si
b) ___ No

10-¿Existe un mantenimiento previo planificado de los equipos de la cocina?

- a) ___ Si
b) ___ No

11-¿Existe el personal necesario acorde a la carga de trabajo?

- a) ___ Si
b) ___ No

12-¿Existe suministro adecuado de la materia prima?

- a) ___ Siempre
b) ___ En ocasiones
c) ___ Nunca

Cuáles son las carentes:

13-¿Cómo considera la calidad de las materias recibida?

- a) ___ Buena
b) ___ Regular
c) ___ Mala

14-Emita su criterio acerca de la calidad de la comida que se oferta.

- a) ___ Buena
b) ___ Regular
c) ___ Mala

15-Si UD. considera que se deben eliminar o incluir recetas en el menú diga:

¿Cuáles deben eliminarse? _____

¿Cuáles deben incluirse? _____

Alguna sugerencia:

ANEXO 7- Encuesta propuesta por Rodríguez Crespo 2008 para la caracterización y condiciones del personal

1-El trabajo que realiza actualmente

- a) Le gusta
- b) Le es indiferente
- c) No le gusta

2-Si UD. empezara a trabajar ahora por primera vez en su vida

- a) Escogería el tipo de trabajo que realiza actualmente
- b) Escogería uno parecido en algunos aspectos
- c) Escogería uno totalmente diferente

3-Si pudiera escoger entre todas las labores que se realizan en el hotel

- a) Selecciona la que hace actualmente
- b) Selecciona una parecida a la que hace actualmente
- c) Selecciona un trabajo distinto al que tiene

4-Mi jefe

- a) Estimula la calidad
- b) Le es indiferente
- c) No estimula

5- Mi jefe se preocupan por mejorar las condiciones laborales

- a) Siempre
- b) A veces
- c) Nunca

6-Mi jefe se preocupa por resolver los problemas de los trabajadores

- a) Siempre
- b) A veces
- c) Nunca

7-Mi jefe

- a) Reconoce a los buenos trabajadores
- b) Es indiferente con los trabajadores
- c) No reconoce ni se preocupa por los trabajadores

8-¿Cómo considera UD. la relación entre la dirección y los trabajadores?

- a) Buena
- b) Regular
- c) Mala

9-El sindicato de su área

- a) Se preocupa por resolver los problemas y los resuelve
- b) Se preocupa por resolver los problemas pero no los resuelve
- c) No se preocupa por resolver los problemas

10- Para poder cumplir su trabajo necesita esforzarse

- a) Poco
- b) Normal
- c) Mucho

11-¿Cómo se siente en el colectivo de trabajo?

- a) Bien
- b) Regular
- c) Mal

12-Si a UD. le plantearan que debe dejar su colectivo de trabajo:

- a) Se molestaría
- b) Le es indiferente
- c) Se alegraría

13-Le gusta participar en las actividades que se organizan en su área

- a) Con frecuencia
- b) A veces
- c) Nunca

14-¿Cree UD. que en este centro puede lograr sus aspiraciones?

- a) Si
- b) De cierta manera
- c) No

15-¿Cree UD. que este centro es un buen lugar para trabajar?

- a) Si
- b) No está seguro
- c) No

16-¿Existe transporte para el traslado de los trabajadores?

- a) Si
- c) No

17-El Hotel tiene como política estimular los trabajadores

- a) Sistemáticamente
- b) No de forma sistemática
- c) No se puede decir que haya política de estimulación

18-¿Ha pensado alguna vez cambiar de centro de trabajo?

- a) Si
- c) No

19-Se siente motivado cuando realiza su trabajo

- a) Siempre
- b) A veces
- c) Nunca

ANEXO 8- Encuesta para la selección de los expertos

Estimado compañero:

Usted ha sido seleccionado como posible experto para emitir su criterio acerca de la viabilidad de la propuesta de procedimiento para la mejora de procesos de alimentos y bebidas en entidades hoteleras. Se necesita su colaboración como parte del método empírico de investigación “Criterio de experto”. Antes de contestar la encuesta complete los siguientes datos generales:

Nombre y apellidos:

Profesión:

Centro de trabajo:

Años de experiencia en la actividad:

Categoría docente: Categoría científica:

Responda las siguientes preguntas de la forma más objetiva posible:

1. Marque con una “x” en la tabla siguiente, el valor que se corresponda con el grado de conocimiento que usted posee sobre el tema. Observe que se muestra una escala ascendente, es decir su conocimiento acerca del tema crece de 0 a 10.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

2. Realice una autovaloración del grado de influencia que cada una de las fuentes que se presentan a continuación, han tenido en su conocimiento y criterio sobre la temática que se investiga.

Fuentes del conocimiento	Alta	Media	Baja
Conocimiento teórico que usted posea sobre la temática			
Experiencia de trabajo			
Trabajo de autores nacionales consultados			
Trabajo de autores extranjeros consultados			
Su propio conocimiento sobre el estado actual del problema			
Su intuición			

Muchas gracias por su tiempo y colaboración

ANEXO 9- Resultados de la aplicación de la encuesta a expertos para valoración de procedimiento general

Expertos	F1	F2	F3	F4	F5	F6	KA	KC	K
1	0.3	0.4	0.05	0.1	0.05	0.05	0.9	0.8	0.85
2	0.3	0.5	0.05	0.1	0.05	0.05	1	1	1
3	0.3	0.5	0.05	0.1	0.05	0.05	1	0.9	0.95
4	0.3	0.4	0.05	0.1	0.05	0.05	0.9	1	0.95
5	0.3	0.5	0.05	0.1	0.05	0.05	1	1	1
6	0.3	0.5	0.05	0.1	0.05	0.05	1	1	1
7	0.3	0.4	0.05	0.1	0.05	0.05	0.9	0.9	0.9
8	0.3	0.5	0.05	0.1	0.05	0.05	1	0.9	0.95
9	0.3	0.5	0.05	0.1	0.05	0.05	1	0.8	0.9
10	0.3	0.2	0.05	0.1	0.05	0.05	0.7	0.6	0.65
11	0.2	0.5	0.05	0.1	0.05	0.05	0.9	1	0.95
12	0.3	0.5	0.05	0.1	0.05	0.05	1	1	1
13	0.3	0.1	0.05	0.1	0.05	0.05	0.6	0.7	0.65
14	0.2	0.4	0.05	0.1	0.05	0.05	0.8	1	0.9
15	0.3	0.2	0.05	0.1	0.05	0.05	0.7	0.6	0.65
16	0.1	0.2	0.05	0.1	0.05	0.05	0.5	0.5	0.5
17	0.1	0.2	0.05	0.1	0.05	0.05	0.5	0.7	0.6
18	0.1	0.4	0.05	0.1	0.05	0.05	0.7	0.4	0.55
19	0.2	0.2	0.05	0.1	0.05	0.05	0.6	0.7	0.65
20	0.2	0.2	0.05	0.1	0.05	0.05	0.6	0.6	0.6

ANEXO 10- Encuesta a expertos para valoración de procedimiento general

Compañero experto, usted ha sido seleccionado para emitir su criterio acerca de la viabilidad de la propuesta de procedimiento para la mejora de procesos de alimentos y bebidas en entidades hoteleras. Para ello se le solicita que primero estudie con detenimiento el procedimiento que se presenta a continuación:

Etapa I- Preparación inicial

Paso 1.1- Involucramiento de la dirección y los trabajadores

Paso 1.2- Elección del equipo de trabajo para la mejora del proceso

Paso 1.3- Preparación del personal

Etapa II- Diagnóstico de la calidad en el proceso de A+B

Paso 2.1--Análisis de los factores internos y externos que inciden en el Hotel

Paso 2.2-Análisis de los resultados de la satisfacción del cliente con el proceso de A+B

Tarea 2.2.1- Revisión y análisis del procedimiento empleado para la medición de la satisfacción de los clientes, los resultados históricos de la satisfacción de los mismos, recogidas por las encuestas internas y externas con el proceso en estudio, ello incluye la construcción de gráficos para la representación de la información en aras de facilitar la observación de patrones de comportamiento.

Tarea 2.2.2- Caracterización de las preferencias por los principales mercados representados en el hotel, observación del tiempo de estancia, época del año y porcentaje respecto al total de clientes.

Paso 2.3-Evaluación de los proveedores

Paso 2.4- Identificación de las no conformidades del proceso

Tarea 2.4.1- Control al cumplimiento de:

- f) Las Normas Cubanas 126:2001 y 127: 2014
- g) Guías para comprobar estándares de marca Brisas
- h) Cuestionario de control elaborado por Torriente (2001) que incluye los procesos de planificación, recepción, almacenamiento y preparación de alimentos en el área de cocina
- i) Aplicación de la Guía de Inspección Sanitaria según el Programa de Salud y Seguridad Higiénico Epidemiológico en el Turismo.
- j) Las cartas técnicas existentes para las elaboraciones

Tarea 2.4.2- Caracterización de la fuerza de trabajo, competencias laborales, estudio de carga VS capacidad y clima laboral.

Paso 2.5- Definición de las causas de las principales no conformidades

Etapa III-Introducción de acciones de mejora

Paso 3.1- Elaboración de un plan de acción en base a las causas de las no conformidades detectadas

Paso 3.2- Implementación de las acciones propuestas

Paso 3.3- Comparación de los resultados obtenidos y análisis de las desviaciones

Paso 3.4- Formalización de la mejora

Una vez estudiado el procedimiento general se le pide que marque con una “x” la evaluación que considere tienen los aspectos que se muestran en la tabla atendiendo a las siguientes categorías:

M. A: Muy Adecuado. B. A: Bastante Adecuado. A: Adecuado.

P. A: Poco Adecuado. I: Inadecuado

Aspectos a evaluar	M.A	B.A	A	P.A	I
Reconocimiento de la importancia del procedimiento					
Validez del procedimiento					
Carácter metodológico					
Posibilidad de aplicación del procedimiento					

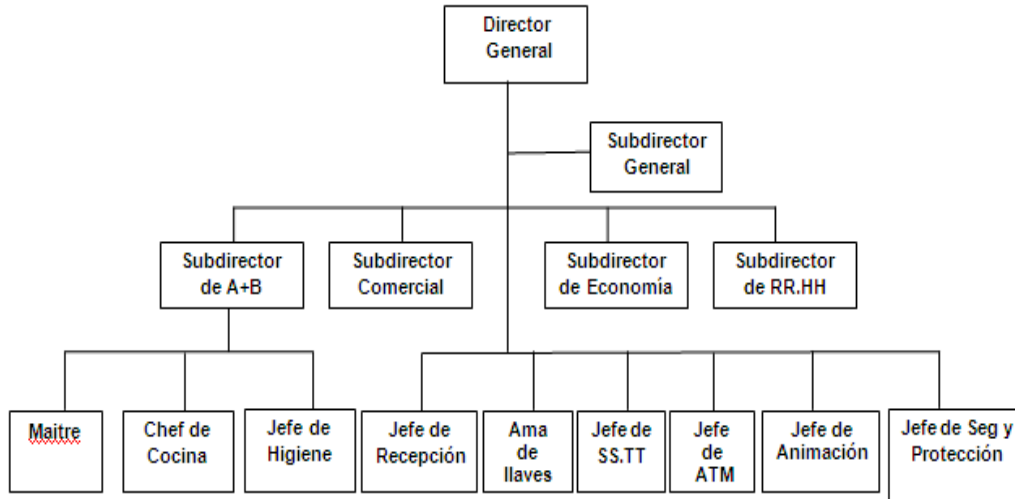
Se le agradece que dentro de sus múltiples tareas haya dedicado tiempo a responder la encuesta y ayudar a completar, de este modo, el estudio.

ANEXO 11- Resultados de la aplicación de la encuesta a expertos para valoración de procedimiento general

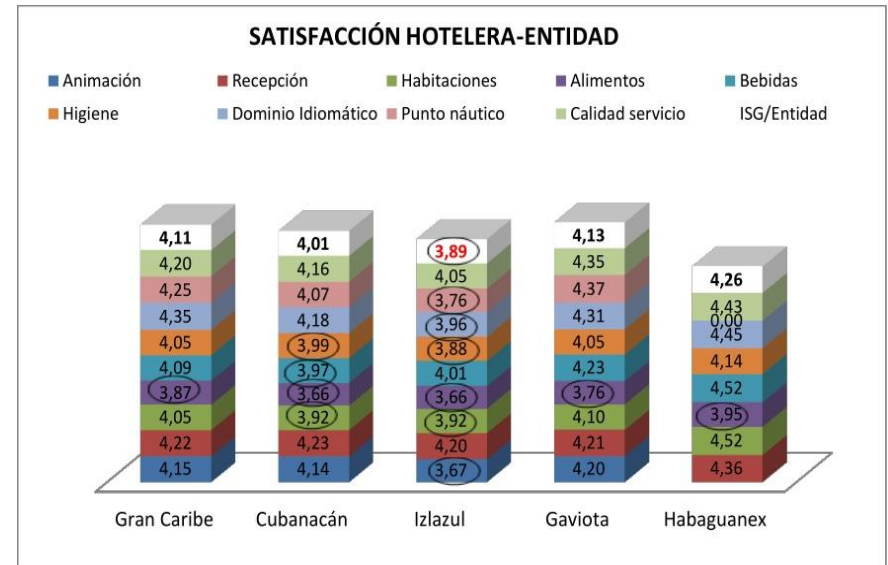
Aspectos a evaluar	M.A	B.A	A	P.A	I
Reconocimiento de la importancia del procedimiento	7				
Validez del procedimiento	6	1			
Carácter metodológico	5	2			
Posibilidad de aplicación del procedimiento	7				

ANEXO 12- Caracterización del capital humano hotel Brisas

a) Estructura Organizativa



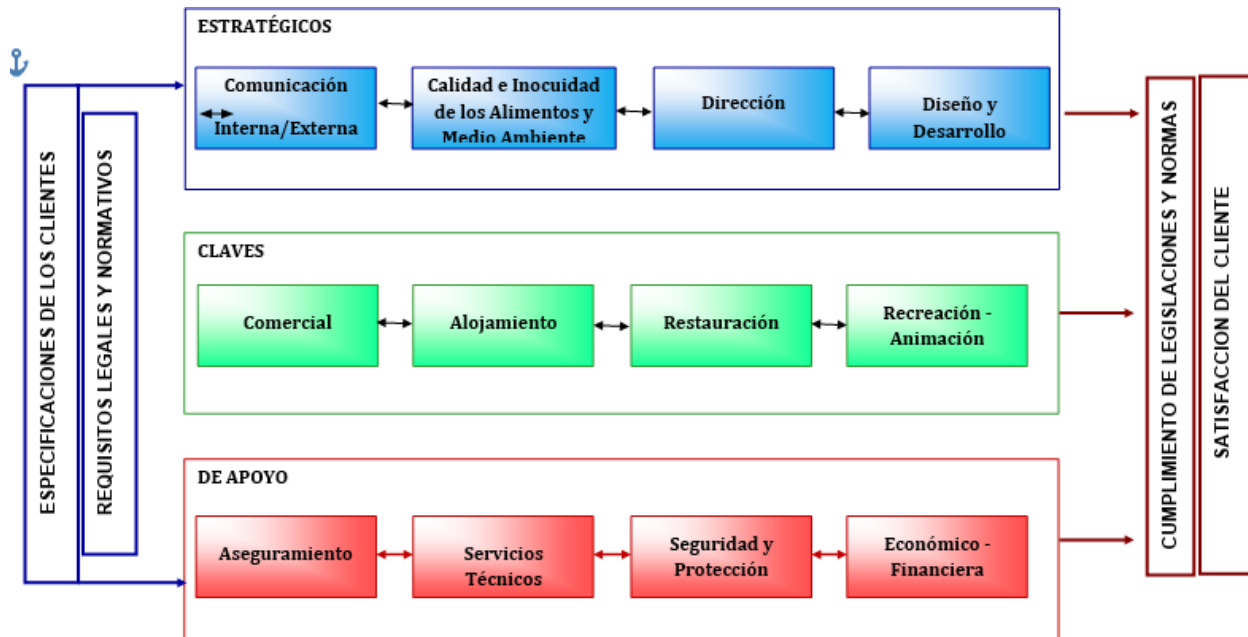
ANEXO 13- Principales competidores del grupo Cubanacán. Satisfacción hotelera VS Entidad 2014.



b) Trabajadores por Categoría Ocupacional y relación con el cliente



ANEXO 14- Mapa de procesos



ANEXO 15- Principales Fortalezas, Debilidades, Amenazas, y Oportunidades con que cuenta el proceso de A+B

Fortalezas:

1. Estabilidad y profesionalidad del equipo de trabajo
2. Contar con un SGC certificado.
3. Vinculación de la cultura cubana con la presentación de los platos.
4. Prestigio ganado por el hotel en el mercado en los años de operación.
5. Formar parte del grupo de hoteles que operan bajo la marca líder de la hotelería en Cuba “**Brisas**”.

Debilidades:

1. Envejecimiento de la planta hotelera, incluyendo las áreas de cocina y restaurant.
2. No se adecúan los ciclos menú a las preferencias por mercados.
3. El sistema de pago no es estimulante para los trabajadores.

Amenazas:

1. Consolidación de los hoteles Cuatro y Cinco Estrellas en el destino administrados por Cadenas extranjeras.

2. Elevada tasa de crecimiento de la planta hotelera en el destino con las tecnologías más modernas.
3. Elevación de los estándares internacionales de las plantas hoteleras.
4. Inestabilidad de los proveedores.
5. Insuficiente desarrollo de la agricultura local.
6. Deficiencias en la transportación adecuada de los productos por parte de los proveedores.

Oportunidades:

1. Posicionamiento que va obteniendo la marca Brisas en los mercados y específicamente el Hotel Brisas Guardalavaca.
2. Apertura a la contratación con el sector no estatal.
3. Diversificación del producto turístico holguinero.
4. Política de precios de servicios de restauración respecto al ámbito internacional.

ANEXO 16- a) Matriz de Factores Internos (MEFI)

Factores	Ponderación	Clasificación	Resultados
Estabilidad y profesionalidad del equipo de trabajo	16	4	64
Contar con un SGC certificado.	5	3	15
Vinculación de la cultura cubana con la presentación de los platos.	12	3	36
Prestigio ganado por el hotel en el mercado en los años de operación.	16	4	64
Formar parte del grupo de hoteles que operan bajo la marca líder de la hotelería en Cuba "Brisas"	12	4	48
Envejecimiento de la planta hotelera, incluyendo las áreas de cocina y restaurant.	20	1	20
No se adecúan los ciclos menú a las preferencias por mercados.	9	1	9
El sistema de pago no es estimulante para los trabajadores.	10	1	10
Total	100		2,7

b) Matriz de Factores Externos (MEFE)

Factores	Ponderación	Clasificación	Resultados
Posicionamiento que va obteniendo la marca Brisas en los mercados y específicamente el Hotel Brisas Guardalavaca.	15	4	60
Apertura a la contratación con el sector no estatal.	10	4	40
Diversificación del producto turístico holguinero.	3	3	9
Política de precios de servicios de restauración respecto al ámbito internacional.	9	4	36
Consolidación de los hoteles Cuatro y Cinco Estrellas en el destino administrados por Cadenas extranjeras.	8	1	8
Elevada tasa de crecimiento de la planta hotelera en el destino con las tecnologías más modernas.	2	2	4
Elevación de los estándares internacionales de las plantas hoteleras.	15	1	15
Inestabilidad de los proveedores.	16	1	16
Insuficiente desarrollo de la agricultura local.	5	1	5
Deficiencias en la transportación adecuada de los productos por parte de los proveedores.	5	2	10
Total	100		2,1

ANEXO 17- Resultados obtenidos en la Matriz de Factores Internos y Externos en función del Cuadrante Fortalezas y Amenazas

Problema Estratégico General: teniendo en cuenta el envejecimiento de la planta hotelera, incluyendo las áreas de cocina y restaurant, que no se adecúan los ciclos menú a las preferencias por mercados, que el sistema de pago no es estimulante para los trabajadores, materializándose la consolidación de los hoteles Cuatro y Cinco Estrellas en el destino administrados por Cadenas extranjeras, la elevada tasa de crecimiento de la planta hotelera en el destino con las tecnologías más modernas y de los estándares internacionales de las plantas hoteleras, la inestabilidad de los proveedores, el insuficiente desarrollo de la agricultura local y las deficiencias en la transportación adecuada de los productos por parte de los proveedores, será difícil utilizar plenamente la estabilidad y profesionalidad del equipo de trabajo, el contar con un SGC certificado, la vinculación de la cultura cubana con la presentación de los platos, el prestigio ganado por el hotel en el mercado en los años de operación y el formar parte del grupo de hoteles que operan bajo la marca líder de la hotelería en Cuba **“Brisas”**.

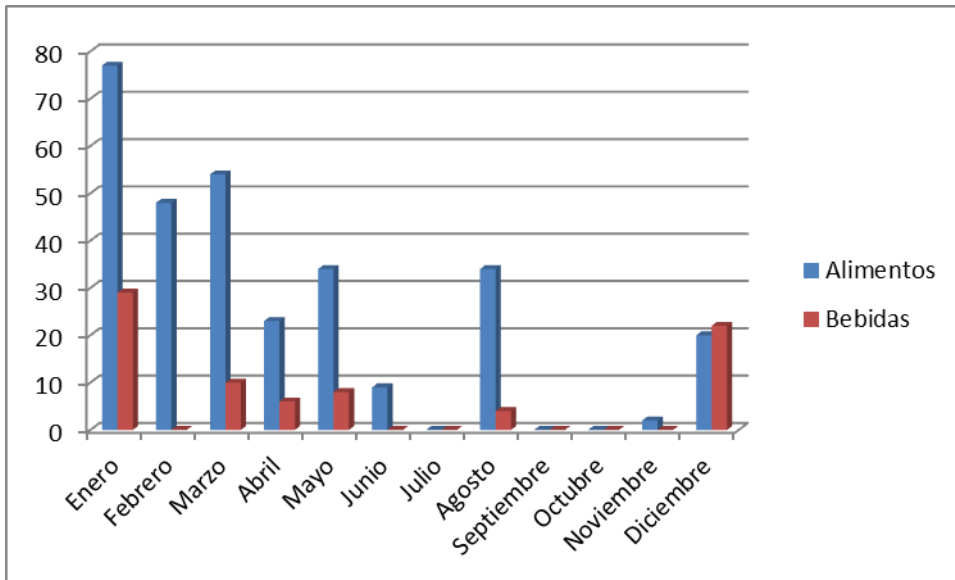
Solución estratégica general: Si aprovechamos el posicionamiento que va obteniendo la marca Brisas en los mercados y específicamente el Hotel Brisas Guardalavaca, la apertura a la contratación con el sector no estatal, la diversificación del producto turístico holguinero, la política de precios de servicios de restauración respecto al ámbito internacional, la estabilidad y profesionalidad del equipo de trabajo, el contar con un SGC certificado, la vinculación de la cultura cubana con la presentación de los platos, el prestigio ganado por el hotel en el mercado en los años de operación y el formar parte del grupo de hoteles que operan bajo la marca líder de la hotelería en Cuba **“Brisas”**, podemos atenuar la consolidación de los hoteles Cuatro y Cinco Estrellas en el destino administrados por Cadenas extranjeras, la elevada tasa de crecimiento de la planta hotelera en el destino con las tecnologías más modernas y de los estándares internacionales de las plantas hoteleras, la inestabilidad de los proveedores, el insuficiente desarrollo de la agricultura local y las deficiencias en la transportación adecuada de los productos por parte de los proveedores, minimizando los efectos negativos del envejecimiento de la planta hotelera, incluyendo las áreas de cocina y restaurant, que no se adecúan los ciclos menú a las preferencias por mercados, que el sistema de pago no es estimulante para los trabajadores.

Los resultados de la aplicación de la matriz de los factores internos – externos (DAFO) confirman el obtenido del análisis de los factores internos (MEFI) y externos (MEFE), la empresa se encuentra en posición F.A. por lo que sus estrategias fundamentales son defensivas.

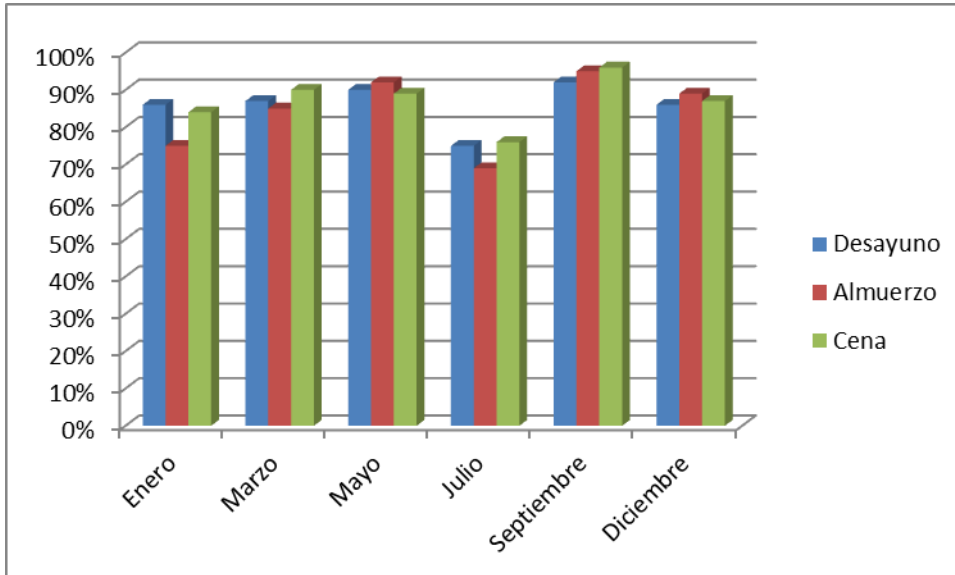
ANEXO 18- Análisis de Causas y Consecuencias de las Debilidades y Amenazas

Factor	Causas	Consecuencias
Debilidades.		
Envejecimiento de la planta hotelera, incluyendo las áreas de cocina y restaurant.	La instalación cumplió 25 años de Operación con bajos niveles de intervención en las áreas de la instalación.	Deficiente infraestructura de trabajo que no garantiza las condiciones adecuadas para la actividad de elaboración de los alimentos
No se adecúan los ciclos menú a las preferencias por mercados.	No se han realizado estudios que permitan definir las preferencias por cada mercado y no se varía el ciclo menú en función de la representación de los mismos.	Las ofertas del menú no tienen en cuenta las preferencias de los clientes lo que provoca su insatisfacción.
El sistema de pago no es estimulante para los trabajadores.	La aplicación de la Resolución 17 no ha tenido impactos positivos en cuanto a la estimulación de los trabajadores	La motivación de los trabajadores por los niveles de ventas y utilidades no es la adecuada.
Factor	Causas	Consecuencias
Amenazas		
Consolidación de los hoteles Cuatro y Cinco Estrellas en el destino administrados por Cadenas extranjeras.	Eficiente operación y resultados de estos hoteles.	Mercado familiarizado con los nombres de estas Cadenas por lo que se inclinan más a comprar estos productos que los son conocidos.
Elevada tasa de crecimiento de la planta hotelera en el destino con las tecnologías más modernas.	Elevado índice de aceptación del destino en los mercados.	Alto número de Hoteles con una infraestructura mucho más competitiva que la actual del hotel.
Elevación de los estándares internacionales de las plantas hoteleras.	Entorno natural favorable para el desarrollo hotelero.	Hoteles integralmente más competitivos.
	Perfeccionamiento de las técnicas constructivas a la altura de los estándares internacionales.	
	Mayores exigencias de los mercados sobre los productos hoteleros.	
Inestabilidad de los proveedores.	Inestabilidad de las importaciones. Poca capacidad de respuesta de los proveedores a la demanda hotelera.	Inestabilidad de los suministros que provocan no conformidad en los servicios.
Insuficiente desarrollo de la agricultura local.	Condiciones climatológicas complejas	Ausencia de vegetales, especias y frutas frescas en la oferta
	Insuficiente cantidad de productores dedicados a esta labor	
Deficiencias en la transportación adecuada de los productos por parte de los proveedores.	No cuentan con carros climatizados para la transportación de los productos	Pérdida de características organolépticas de las materias primas.

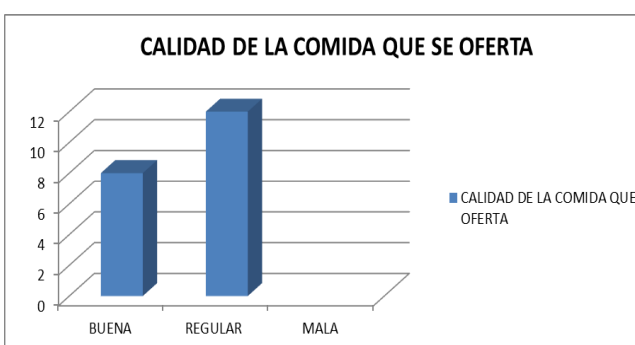
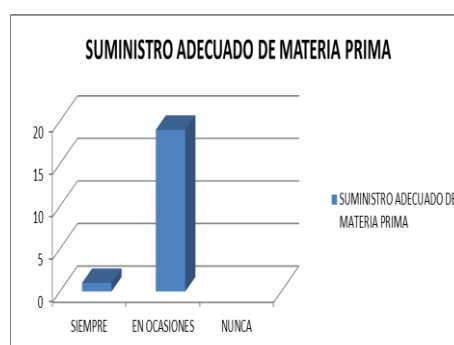
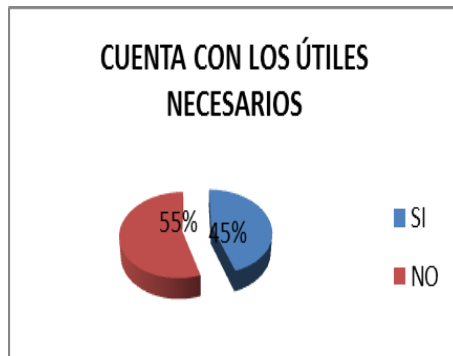
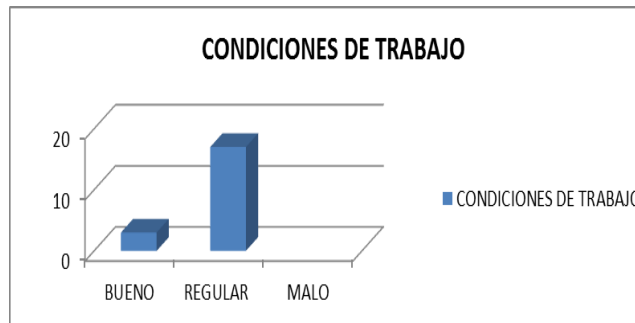
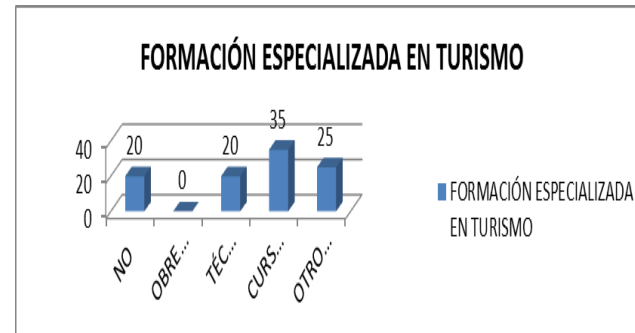
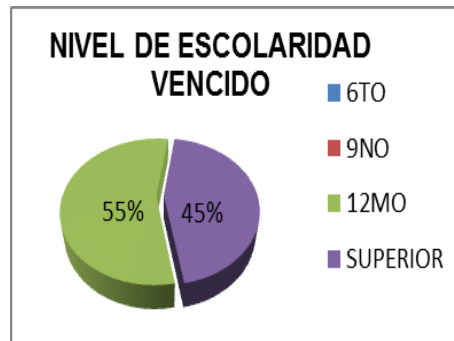
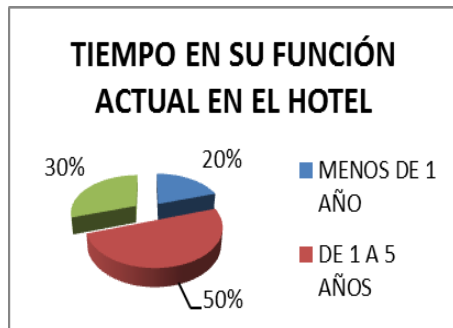
ANEXO 19a- Comportamiento de los productos deficitarios en el 2015



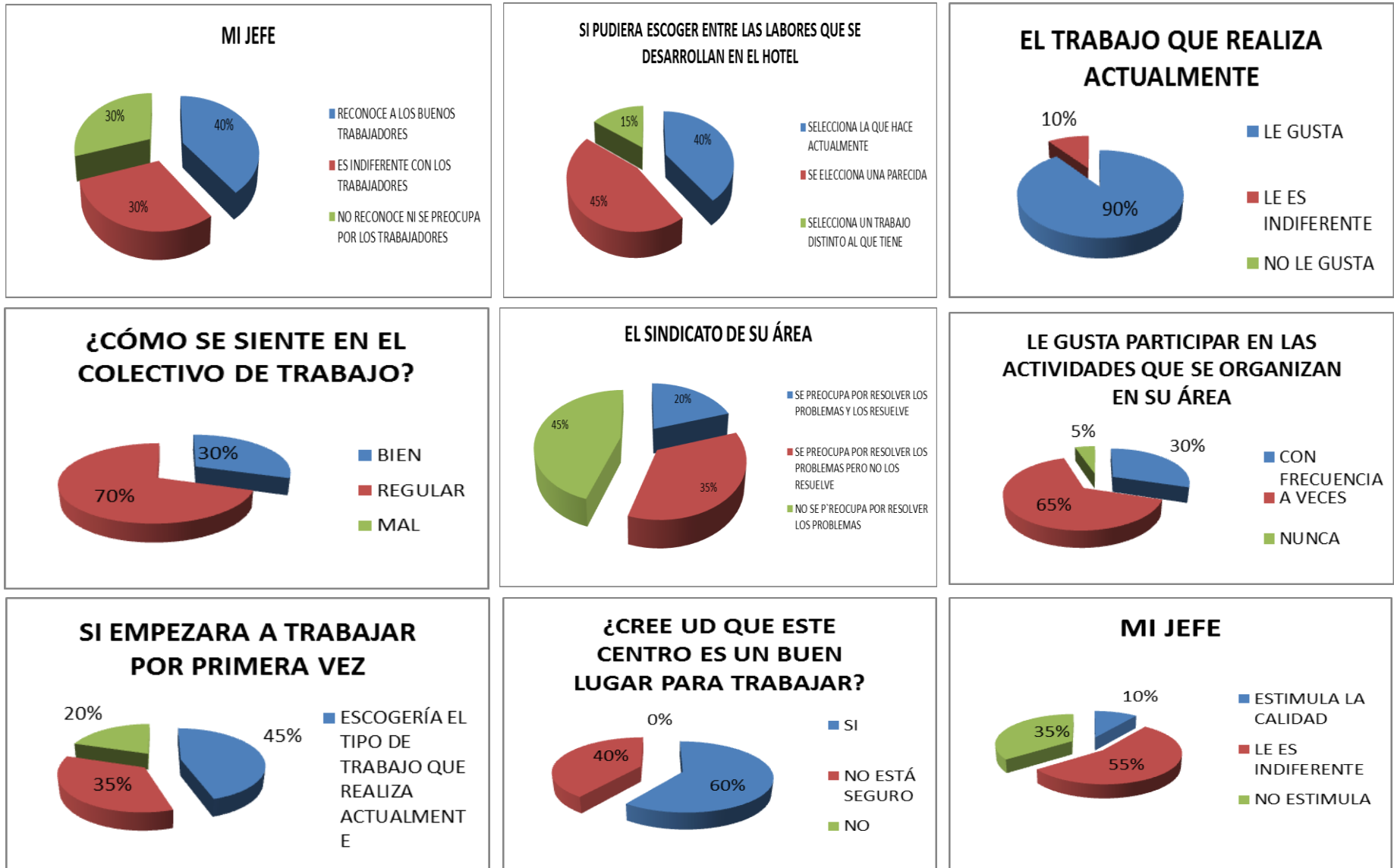
b- Porcientos de cumplimiento por evento de las visitas realizadas



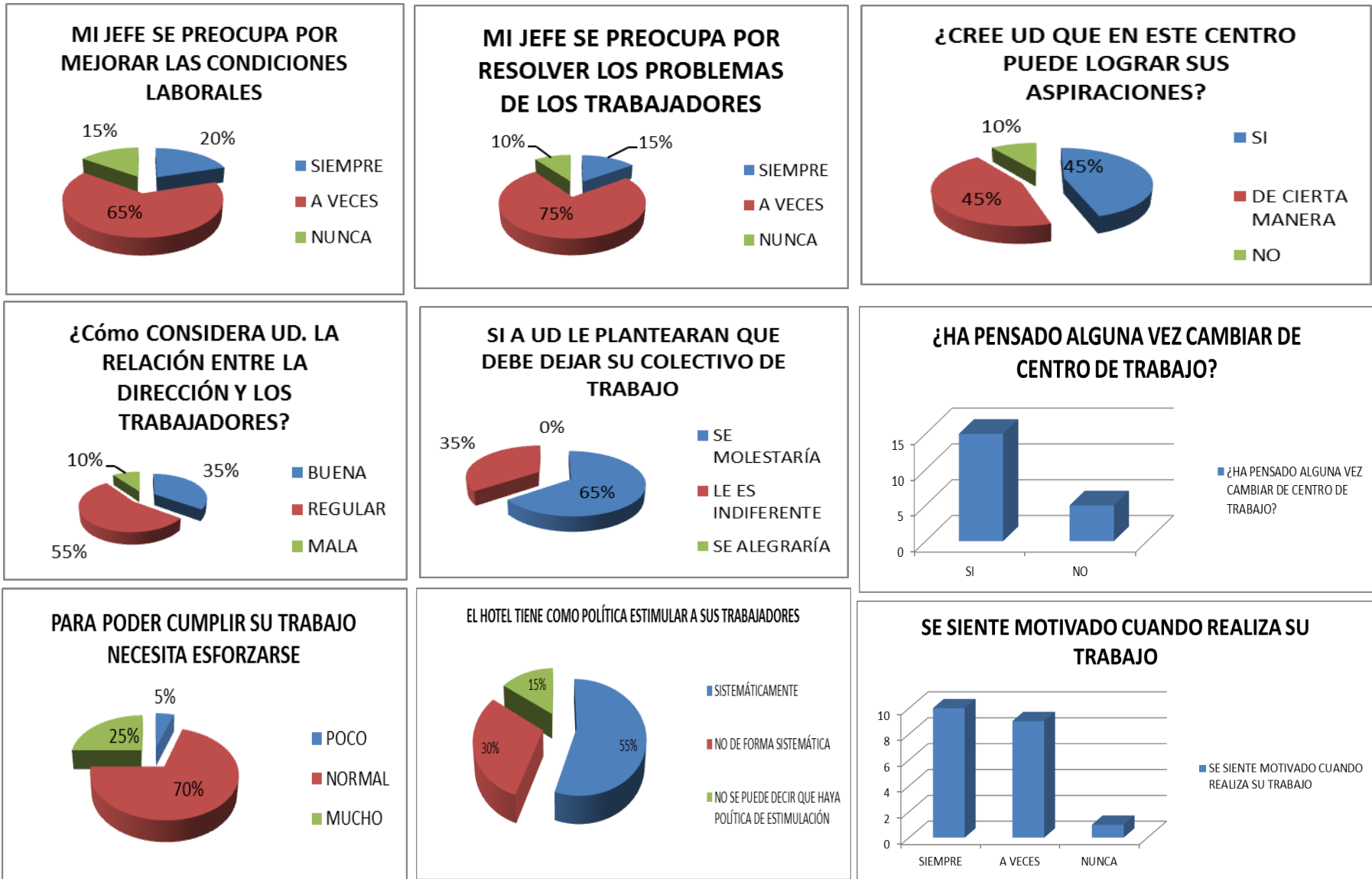
ANEXO 20- Resultado de encuesta de caracterización del personal



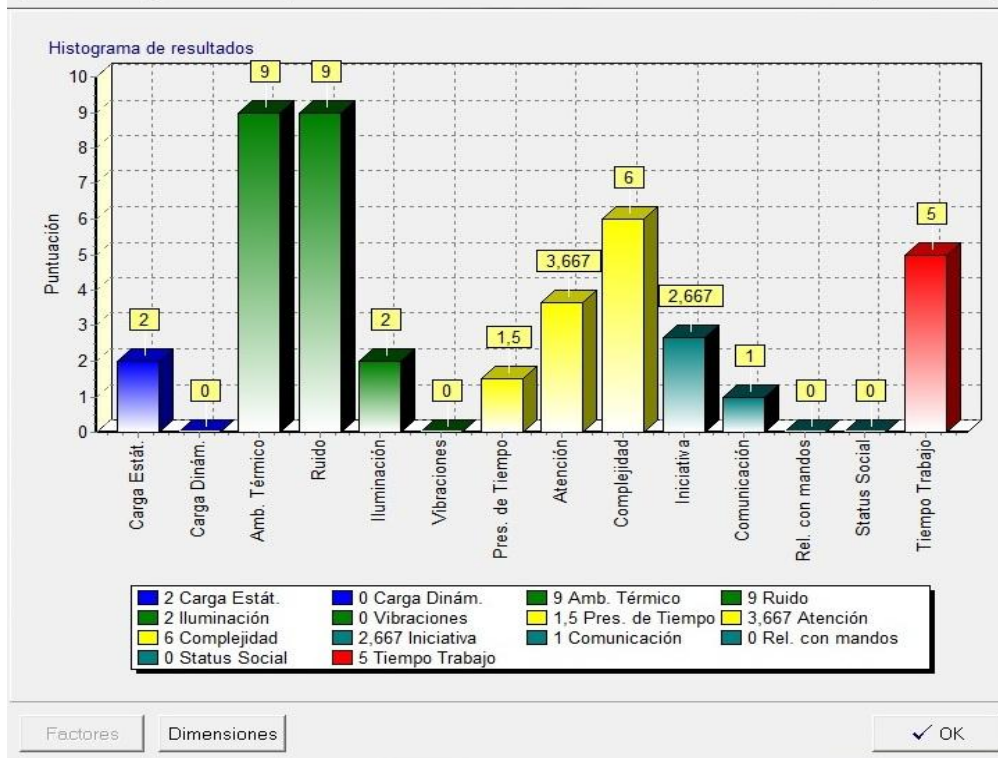
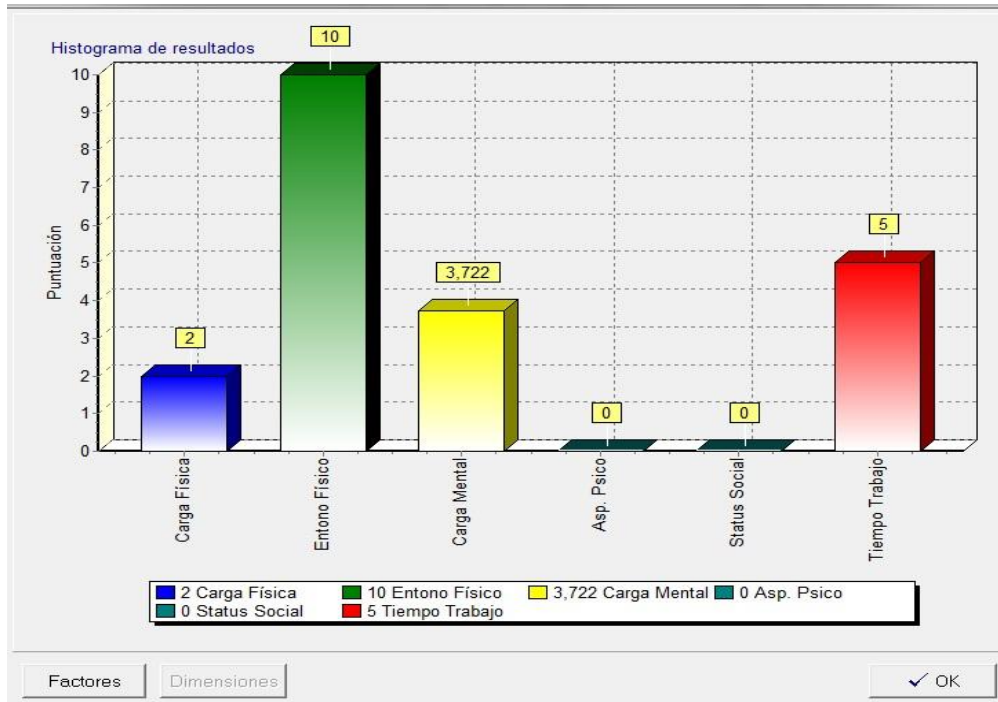
ANEXO 21- Resultado del cuestionario de satisfacción y motivación laboral



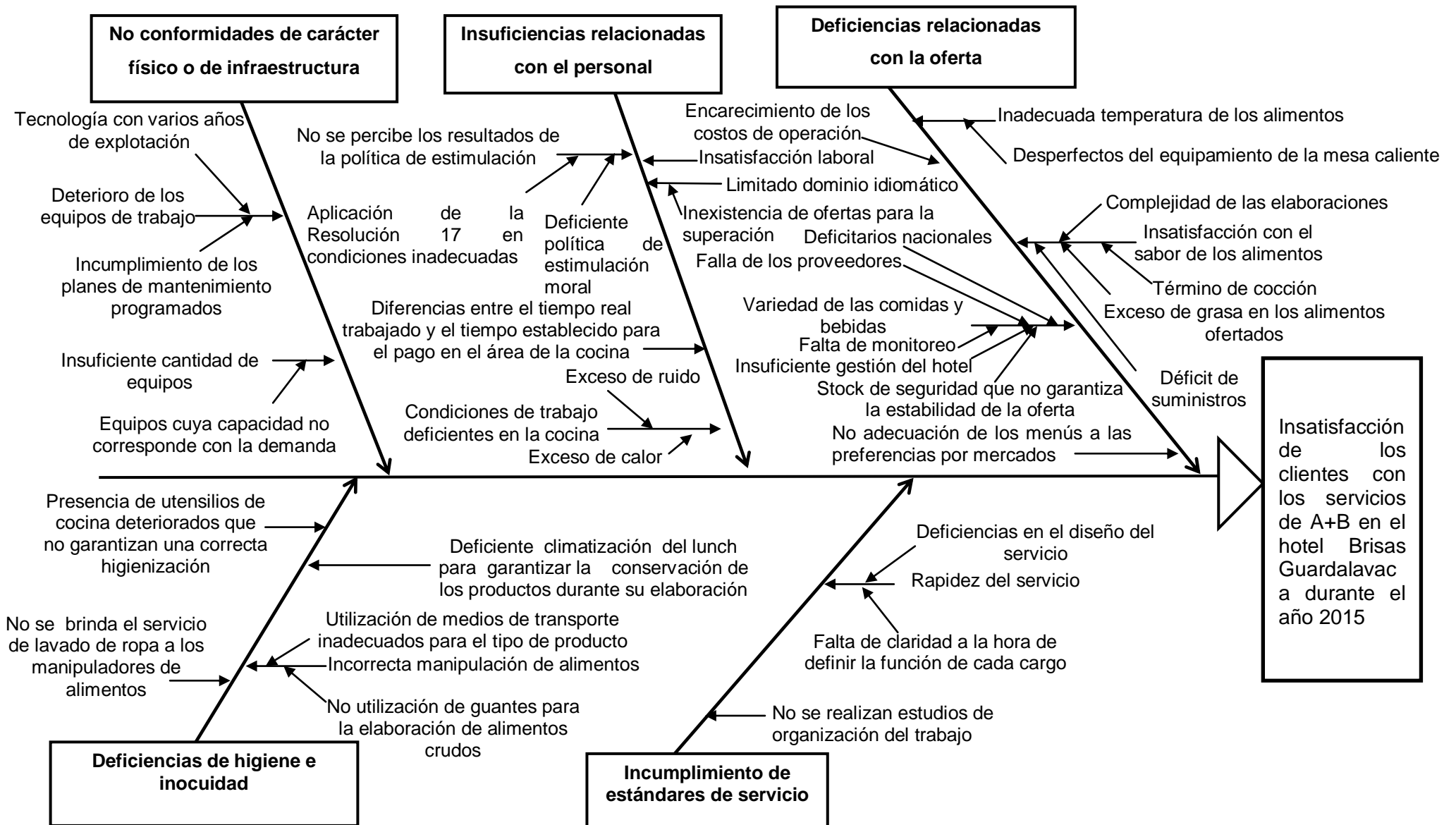
ANEXO 21- Resultado del cuestionario de satisfacción y motivación laboral (continuación)



ANEXO 22- Método de evaluación ergonómica Lest.



ANEXO 23- Diagrama Causa-Efecto.



ANEXO 24- Método de concordancia de Kendall.

Causas	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	$\sum a_{ij}$	Δi	$(\Delta i)^2$
1	3	2	5	5	4	2	4	25	4,6	21,2
2	2	1	1	2	2	2	2	12	-8,4	70,6
3	5	4	3	4	3	4	5	28	7,6	57,8
4	4	5	4	3	5	3	3	27	6,6	43,6
5	1	3	2	1	1	1	1	10	-10,4	108
$\sum \sum a_{ij}$								102		301

$$T = \frac{1}{k} \sum_{i=1}^k \sum_{j=1}^m A_{ij} = 20,4$$

$$W = \frac{12 \sum_{i=1}^m \Delta^2}{m^2 (k^3 - k)} = \frac{12 * 301}{49 * (25 - 5)} = \frac{3614,4}{5880} = 0.61$$

Leyenda:

1. No conformidades de carácter físico o de infraestructura
2. Insuficiencias relacionadas con el personal
3. Deficiencias relacionadas con la oferta
4. Deficiencias de higiene e inocuidad
5. Incumplimiento de estándares de servicio

ANEXO 24a- Representación gráfica del resultado del Método de concordancia de Kendall.

