



**Universidad
de Holguín**

FACULTAD
CIENCIAS EMPRESARIALES
Y ADMINISTRACIÓN

DPTO. TURISMO

PLAN DE MEJORAS A LA GESTIÓN DE ALIMENTOS Y BEBIDAS EN EL RESTAURANTE “EL CONUCO” DEL HOTEL PLAYA COSTA VERDE

EXAMEN ESTATAL EN OPCIÓN AL TÍTULO DE LICENCIADO
EN TURISMO

Autor: Elieser Jimenez Beltrán

Asesor: MsC. Herney Hernández Domínguez

HOLGUÍN 2020



RESUMEN

La presente investigación se llevó a cabo en el restaurante especializado “El Conuco”, perteneciente a Hotel Playa Costa Verde, del grupo hotelero Gaviota S.A. en la provincia de Holguín. Se evidenció que las insuficiencias en la gestión de la restauración tenía una gran incidencia en la percepción global del cliente dentro del hotel y provocaba bajos índices de satisfacción. Se planteó como objetivo general Diseñar un Plan de Mejora a la Gestión de Alimentos y Bebidas en el Restaurante El Conuco del Hotel Playa Costa Verde. Para dar cumplimiento al objetivo trazado se aplicó parcialmente el procedimiento de León (2011); en tal sentido se emplearon diferentes métodos teóricos y empíricos como el de análisis– síntesis, histórico – lógico, método inductivo – deductivo, criterio de expertos, entrevistas, encuestas, trabajo en grupo (tormenta de ideas y dinámica de grupo), observación directa, entre otros.

Como resultado principal se elaboró un plan de mejora que constituye una herramienta para la dirección del hotel, y que permitirá alcanzar mayor calidad en los productos y servicios ofertados en el restaurante objeto de estudio; además se expone la posibilidad de extender el estudio a otras áreas del hotel que se encuentren afectadas. Por último se propone un procedimiento para valorar la pertinencia y viabilidad del procedimiento.

ABSTRACT

This research was carried out in the specialized restaurant "El Conuco", belonging to Hotel Playa Costa Verde, of the Gaviota S.A. hotel group in the province of Holguín. It was evident that the insufficiencies in the management of the restoration had a great impact on the global perception of the client within the hotel and caused low satisfaction rates.

The general objective was to design a Food and Beverage Management Improvement Plan at the El Conuco Restaurant at the Hotel Playa Costa Verde. To comply with the established objective, the León procedure (2011) was partially applied; In this sense, different theoretical and empirical methods were used such as analysis - synthesis, historical - logical, inductive - deductive method, expert judgment, interviews, surveys, group work (brainstorming and group dynamics), direct observation, among others. As a main result, an improvement plan was developed that constitutes a tool for hotel management, and that will allow achieving greater quality in the products and services offered in the restaurant under study; The possibility of extending the study to other areas of the hotel that are affected is also exposed. Finally, a procedure is proposed to assess the relevance and feasibility of the procedure.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
Epígrafe 1: Marco teórico práctico referencial sobre la gestión de la restauración y calidad de los servicios asociados al proceso de mejora	6
1.1- La restauración	6
1.1.1- Tipos y clasificaciones de restaurantes	8
1.1.2- Tipos de servicios	11
1.2- La restauración como producto	13
1.3- Calidad en la Restauración	17
1.4- La gestión de la restauración	18
1.5- Análisis de procedimientos, metodologías e instrumentos para el diseño de planes de mejora	20
Epígrafe 2: Diagnóstico a la gestión de alimentos y bebidas en el restaurante El Conuco	23
2.1- Caracterización del Hotel Playa Costa Verde y el Departamento de Alimentos y Bebidas	23
2.2- Procedimiento para el diagnóstico a la gestión de alimentos y bebidas del restaurante El Conuco	25
2.3- Aplicación del procedimiento para el diagnóstico a la gestión de alimentos bebidas en el restaurante El Conuco	27
2.3.1- FASE 1 – PRELIMINAR	27

2.3.2- FASE 2 DIAGNÓSTICO DE CALIDAD	29
Epígrafe 3: Plan de mejoras	39
3.1- Formulación del plan de mejoras.....	39
3.1.1 - FASE 3. Estrategias de Mejora (aplicación parcial)	39
3.2- Validación del Plan de Mejora propuesto por criterio de expertos	42
CONCLUSIONES	44
RECOMENDACIONES.....	45
BIBLIOGRAFÍA.....	46
ANEXOS.....	49

INTRODUCCIÓN

El turismo en Cuba ha tenido en los últimos 25 años un crecimiento acelerado que debe continuar en la próxima década ajustándose a las tendencias mundiales; este crecimiento acelerado puede ser mayor aún, si se eliminan las restricciones por parte del gobierno de los Estados Unidos de viajar a Cuba. El desarrollo de la actividad turística en Cuba durante el período de recesión económica más aguda (1991-1997) impidió que la crisis fuera más profunda y con ello el agravamiento de las depauperadas condiciones socioeconómicas del país y de su población en particular, la cual se vio sometida a difíciles condiciones de vida durante esos años. El turismo debe jugar un verdadero papel en el desarrollo del país y en el mejoramiento de la calidad de vida de la población para que sea sostenible.

En el período comprendido entre los años 2015 y 2017 se alcanzó un crecimiento sostenido de poco más de medio millón de visitas cada año con respecto al año anterior; y para el año 2018 se logró alcanzar un récord de 4,8 millones de visitantes extranjeros. Sin embargo, los pronósticos del MINTUR de alcanzar 5,1 millones de visitas en el año 2019 fueron incumplidos. La administración de Donald Trump prohibió el viaje a la isla de los cruceros de Estados Unidos, una medida sin advertencia previa que significó la suspensión de unas 800 000 reservas, de acuerdo con la Asociación Internacional de Líneas de Cruceros (CLIA por siglas en inglés). Como consecuencia el turismo internacional al cierre de noviembre de 2019 registró un decrecimiento de 8,5%.

Ante adversidades como estas, el actual desarrollo del turismo cubano deberá demostrar con hechos y resultados la eficacia y justeza de su implementación a mediano y largo plazo, en la búsqueda del modelo de sostenibilidad y prosperidad que tiene como meta el socialismo en Cuba. El estado y las instituciones del turismo han trazado las políticas y estrategias de desarrollo con el objetivo de consolidar el país como el primer destino del Caribe Insular y uno de los principales de América; para lo cual se deberá tener más en cuenta la entrega de cada servicio hotelero con eficacia y dedicación al empeño en lograr mejorar la calidad de servicios en cada área de trabajo, de manera que permita un mayor nivel de satisfacción de las

expectativas de los visitantes, donde se ofrezcan mayores opciones y más diversificaciones.

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

La restauración constituye un factor fundamental para lograr el éxito de una empresa turística hotelera, es por ello que para garantizar la competitividad y rentabilidad sus gestores turísticos han tenido que adaptarse a las necesidades, exigencias y expectativas de los clientes del siglo XXI, que son cada vez más altas, teniendo en cuenta las actuales tendencias gastronómicas y la creciente preocupación de los mismos por la composición, elaboración y presentación de los alimentos (Estrada, 2016).

Para que esta actividad se lleve a cabo adecuadamente es necesario que la empresa cuente con una planeación estratégica que responda al análisis de la información brindada por los diferentes medios de retroalimentación, entiéndase las encuestas, las redes sociales, los libros de quejas y sugerencias y las entrevistas directas con los clientes; además es imprescindible organizar, dirigir y controlar eficiente y eficazmente cada una de las etapas que conforman el proceso de restauración de forma general; y también hay que contar con un personal calificado que sea capaz de concebir la restauración como un proceso de desarrollo e innovación que evoluciona constantemente y cuyos resultados contribuyan a la excelencia, la competitividad de la organización y propicien la fidelidad del cliente.

En el destino Holguín, dentro del Grupo de Turismo Gaviota S.A se distingue una entidad hotelera que tiene como misión “ser líder y preferido por los clientes en precio y calidad de los servicios, para el turismo de familia y de incentivos”: el Hotel Playa Costa Verde. Actualmente la mayoría de las acciones realizadas por parte de la dirección del hotel se encuentran orientadas a lograr elevar los índices de satisfacción del cliente.

Un estudio exploratorio por parte del autor de la presente investigación, reveló que el índice de satisfacción global del hotel se encuentra todavía por debajo del 90 %,

aunque se mejoró con respecto al cierre del 2019. Las principales áreas afectadas del hotel son animación, alojamiento y restauración, por lo que la dirección del hotel se ha propuesto trabajar en planes de mejora para favorecer la gestión en estas áreas. Por las deficiencias y sus particularidades de ser resueltas en cortos períodos de tiempo, en el departamento de restauración resulta pertinente prestar inmediata atención a resolver las problemáticas que atentan contra la calidad de los servicios y productos que se ofrecen a los clientes; se decidió concentrar los estudios en los restaurantes especializados, los cuales en el primer trimestre del 2020 alcanzaron índices de satisfacción del 90,36 %, y finalmente, en coordinación con la dirección del hotel, se acordó diagnosticar en primer lugar el restaurante especializado más popular del hotel: "Restaurante Cubano el Conuco" y lograr una mayor satisfacción del cliente a partir del mejoramiento de las etapas de planeación, organización, dirección y control del restaurante.

Se identificaron, mediante otros métodos científicos que se detallarán posteriormente, otras deficiencias:

- ✓ En el restaurante no se cumplen las normas de almacenamiento relativas a: Ventilación, cuidado de las temperaturas según el producto, protección de los productos contra el polvo, protección de los productos contra la humedad, debido a que el office no posee las condiciones mínimas requeridas para el almacenamiento y conservación de las bebidas
- ✓ El abastecimiento es una de las causas que provoca la ineficiencia del servicio, prueba de ello es el suministro de productos claves y su calidad, además en ocasiones no se adquieren algunos productos que demandan los estándares
- ✓ No están definidas la misión y la visión por áreas de trabajo
- ✓ Deterioro del equipamiento en el área de servicio
- ✓ Gestión enfocada a los costos y no a la calidad de los servicios

Han sido numerosos los autores que, previo a este, han realizado estudios similares relacionados con el objeto de la presente investigación, tal es el caso de: Hernández (2012), que propuso una mejora de la calidad del servicio de alimentos y bebidas en el restaurante El Zaguán del Hotel Brisas Guardalavaca; Batista (2014), quien

propuso una mejora de la calidad del servicio de alimentos y bebidas en el restaurante italiano Venecia del Hotel Playa Costa Verde; Estrada (2014), el cual propuso acciones para la mejora de la Gestión de la restauración del restaurante La Turquesa; Hernández (2014) propuso una mejora de la gestión de la restauración en el restaurante Los Vitrales, entre otros. Además relacionado con el restaurante objeto de estudio, se identificó una investigación perteneciente a Oduardo (2014), presentada en opción al título de Especialista en Gestión de los Servicio de Alimentos y Bebidas sobre el servicio de maridaje en el restaurante el Conuco, sin embargo con esta investigación se propone ampliar los estudios sobre elementos más generales dentro del restaurante.

A partir de los elementos anteriormente expuestos se plantea como **Problema profesional**: ¿Cómo favorecer la Gestión de Alimentos y Bebidas en el Restaurante El Conuco? El **objeto de estudio** es la Gestión de Alimentos y Bebidas, y el **campo de acción** la Gestión de Alimentos y Bebidas en el Restaurante el Conuco.

Para dar solución al problema de investigación planteado, se establece como **objetivo general**: Diseñar un Plan de Mejora a la Gestión de Alimentos y Bebidas en el Restaurante El Conuco del Hotel Playa Costa Verde.

Objetivos Específicos:

1. Analizar los referentes teórico – metodológicos de la investigación a partir de la revisión y análisis crítico de la bibliografía en aspectos relacionados con el tema objeto de estudio.
2. Diagnosticar la situación actual en el restaurante especializado El Conuco del Hotel Playa Costa Verde
3. Elaborar un Plan de Mejora a la Gestión de Alimentos y Bebidas en el Restaurante El Conuco del Hotel Playa Costa Verde que contribuya a elevar la satisfacción de los clientes en dicho restaurante
4. Proponer un procedimiento para la validar el plan de mejoras

Entre los métodos de estudio utilizados en la investigación se encuentran los métodos teóricos entre los que se destacan el de análisis – síntesis empleado para la revisión y resumen de la literatura, tanto nacional como internacional y de la documentación especializada, así como de la experiencia de personas y

especialistas consultados. El análisis histórico – lógico para la profundización sobre los períodos por los que ha transcurrido la gestión de alimentos y bebidas, tanto dentro del país como internacionalmente, así como el método inductivo - deductivo: en los ajustes del procedimiento de León 2011 para elaborar planes de mejora y su aplicación en el Playa Costa Verde. En la investigación se utilizaron además métodos empíricos entre los que resaltan las entrevistas, encuestas, trabajo en grupo (tormenta de ideas y dinámica de grupo), observación directa. Además se emplearon métodos de nivel estadístico – matemático para análisis estadístico y en la propuesta de la metodología para validar la investigación mediante criterio de expertos.

El aporte de la investigación lo constituye una herramienta que facilitará a la dirección del Hotel Playa Costa Verde implementar acciones encaminadas a favorecer la gestión de alimentos y bebidas. En tal sentido, la investigación realizada contribuye la toma de decisiones y como resultado eleva la calidad en los servicios, la satisfacción de los clientes y la obtención de mayores ingresos, en consonancia con los Lineamientos de la Política Económica y Social del País, en particular los lineamientos 256,257 y 264.

Epígrafe 1: Marco teórico práctico referencial sobre la gestión de la restauración y calidad de los servicios asociados al proceso de mejora

1.1- La restauración

Son muchos los conceptos que se han utilizado para definir la restauración, por ejemplo, desde los años 70 se utilizaba en España para todo aquello que se relacionara con el tema de la comida, bebida y establecimientos dedicados a dar servicios (Cerra, 1993). Otro término utilizado es el que se hace mención en el libro Servicios Hoteleros donde un colectivo de autores plantean que la restauración abarca todos los establecimientos que ofrecen al público un servicio de comidas y bebidas que se consumen en el propio local, todo el o a cambio de un precio.

De acuerdo con la consulta bibliográfica desarrollada en un sitio de internet se consideran además establecimientos de restauración a todos los locales públicos que sirven a los consumidores comidas y/o bebidas (para el término restaurante quitaríamos el “o” quedando comida y bebida) para ser consumidas en el mismo local, a cambio del pago de un importe. Se incluyen, por tanto, en este concepto, los restaurantes y cafeterías en todas sus categorías: bares, cafés, cafés-teatro, mesones, tabernas, tascas y, en general, cualquier tipo de establecimiento público de características similares, incluyendo los de temporada, como los chiringuitos y locales ambulantes (Heredía, 2013). Luego de un análisis detallado de los distintos conceptos dados por expertos e investigadores del tema, en la presente investigación se asume el concepto siguiente: La restauración se puede definir como la conversión de los factores de producción (alimentos, capital, trabajo) mediante la producción y el servicio, en productos solicitados por un cliente que busca el consumo, la satisfacción y el bienestar (Gallego, 2002).

Esta, se divide a su vez en dos tipos: Restauración social: aquella cuya clientela, por su condición de colectividad, es cautiva, o que en su mayoría lo acaban siendo (grandes superficies comerciales, autopistas, estaciones de trenes, de servicios, aeropuertos, colegios, etc.). Se caracteriza porque reduce el precio a costa de disminuir la oferta y se cubren los costos fijos con una clientela habitual. Restauración comercial: aquel a cuya clientela no es cautiva encontrándose

alternativas a su disposición. Las que se fragmentan en: < Tradicional: relacionadas con las tradiciones y costumbres gastronómicas de la zona. < Neo-restauración: establecimientos de restauración que responden a innovaciones culinarias (cocina de autor) y medios de gestión novedosos. Parte de la restauración tradicional clásica a la que se le han ido incorporando los nuevos productos, las nuevas tecnologías, las nuevas formas de gestionar la comida o la bebida y el marketing.

Hoy en día existe una gran variedad de modalidades de servicio y tipos de cocina. El servicio de alimentos y bebidas está compuesto por bienes tangibles e intangibles combinados de modo tal que dan como resultado una gran variedad de tipos de restaurantes. Esto significa que el restaurante vende un “producto”, el cual está configurado por varios elementos que al combinarse de un modo particular da un resultado específico. De acuerdo a lo anterior, los elementos que componen el producto que el restaurante vende al cliente son: menú, servicio, ambiente y ubicación (Rodríguez, 2000).

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

El **ambiente** a su vez, debe adaptarse al menú. El ambiente está formado por la decoración particular del restaurante, que lo caracteriza y distingue, respaldando el tipo de producto que ofrece.

El **servicio** se brindará en función del ambiente y del menú, ya que esos elementos determinan en cierta forma el modo con el cual se debe servir en cada tipo de restaurante. El servicio, por su parte, es un elemento de gran importancia en la formación del producto de un restaurante, pues la clientela desea ante todo ser atendida satisfactoriamente.

La **ubicación** tiene también un papel importante en la determinación de los otros tres elementos, pues de ella dependerán en cierta medida las materias primas de que puede disponer para la preparación de las comidas, la mano de obra a emplear y la clientela. En muchos casos, la ubicación determina el tipo de clientela que el restaurante puede atraer.

1.1.1- Tipos y clasificaciones de restaurantes

Los restaurantes reciben una clasificación basada en varios conceptos: Instalaciones, servicios, menú, etc., siendo el servicio de los camareros uno de los aspectos más valorados.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

restauración; además de las facilidades que presenta para lograr la satisfacción de los comensales.

Restaurantes Especializados

Esta clase de restaurante se puede dividir, a su vez, en varios tipos, en función del menú que se ofrezca, de la ambientación y del servicio particular; generalmente ofrece servicio por la noche. En un restaurante especializado el servicio tiene una gran importancia, prestándose especial atención a la clientela que acude y que desea un servicio sobrio y formal; la rotación de mesas es escasa. Por tanto, es preciso contar con un personal altamente calificado, ya que en la mayoría de los casos debe terminar la cocción o preparación de ciertos platos en la sala (como sucede en el caso del servicio a la francesa).

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

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

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

La estandarización de productos y recetas en la cocina del “todo incluido” solo se puede superar con platos muy simples que puedan percibirse como “recién hechos”. De ahí la importancia del “show cooking”, que permite soñar al cliente con una

“cocina personalizada”, pues tiene la oportunidad de observar, hablar y hacerse una fotografía con el cocinero que en ese momento trabaja enfrente de él. Claro está, no siempre el interlocutor culinario tiene las dotes de comunicación necesarias y de ahí la importancia de la formación en este tipo de oferta (Gallego, 2002).

La oferta culinaria de estos restaurantes se centra en menús fijos, cartas con diferentes posibilidades o una pequeña carta donde el cliente elige a su gusto. Estos restaurantes especializados forman parte del espacio gastronómico del “todo incluido” y, sin duda, favorecen la satisfacción del cliente que encuentra un motivo más para su divertimento y ocio (Gallego, 2002).

Con este panorama de una oferta que puede tener extremos gastronómicos muy distantes, se pretende mitigar el posible cansancio del “sírvese todo lo que quiera, pero con el plato en la mano”, con una oferta del tipo tradicional donde la especialización culinaria se convierte en un entrenamiento para el cliente. Así pues, la informalidad se convierte de nuevo en un servicio tradicional bajo el paraguas de las cocinas autóctonas o internacionales que ofrecen la posibilidad de cenar en restaurantes de diversa tipología; como: italiano, japonés, chino, autóctono, francés, tex mex, mediterráneo, caribeño, español, etc.

1.1.2- Tipos de servicios

Existen distintos tipos de servicios de mesa, según la forma de preparar, presentar y servir las bebidas y alimentos. De todos ellos, el más empleado a nivel mundial es el servicio a la rusa.

- Servicio francés: se asocia generalmente a la gastronomía francesa, aunque hoy en día es poco empleado incluso en Francia, más allá de en restaurantes clásicos de alto nivel. La principal característica de este servicio es que todo su menú es elaborado en el restaurante en presencia del cliente. Los ingredientes se traen de la cocina y se les muestran al cliente para su inspección. Posteriormente, son devueltos a la cocina, donde se preparan de una pieza. Una vez cocinados, el *maître* los presenta a los comensales, que eligen de entre lo presentado la cantidad que desean comer, de manera que el *maître* prepara la ración delante de los clientes y la sirve en su plato, sirviendo

siempre por la izquierda. Este tipo de servicio precisa gran habilidad del personal para ser eficaz, y aun así requiere gran cantidad de personal; los camareros deben estar familiarizados con los ingredientes del menú y los métodos de preparación. El servicio francés es por todo ello muy caro y sólo se emplea en los restaurantes de más alto nivel

- Servicio a la rusa: pese a su nombre, parece ser que se originó en Francia a principios del siglo XIX, probablemente como servicio de mesa del embajador ruso Alexander Kurakin. Al sentarse a la mesa, los comensales encuentran con un plato vacío –el plato de servicio– sobre el que se coloca una servilleta, así como toda la cubertería necesaria, a excepción de cubiertos de postre y, en algunas ocasiones, cubiertos específicos como lo son los cuchillos de carne o pescado. Se espera del comensal que nada más sentarse coloque la servilleta sobre su regazo. Tras elegir aquello que se va a comer, se retira el plato de servicio y se van trayendo los platos encargados siguiendo un orden específico, usualmente sopa y entremeses, primeros y segundos platos, postres. Los platos son servidos totalmente preparados y presentados, sin requerir ninguna acción por parte del servicio. Usualmente, según se vaya acabando de comer un plato, este es retirado y sustituido por el siguiente sin esperar al resto de comensales, aunque esto se vea afectado por los tiempos del comedor y cocina; además, tradicionalmente se hace esperar para los entremeses y el plato principal. El maître actúa aquí de jefe de sala, pero no toma parte activa en servir platos, dado que estos vienen ya preparados y presentados de cocina. Los camareros sólo tienen que servir un plato ya preparado, por lo que se requiere de todo el personal una menor formación. El chef y el personal de cocina se encargan del emplatado y la presentación, y en general tienen mayor protagonismo que en el servicio a la francesa. Por ello, este servicio, mucho más dinámico, es el más empleado hoy en día
- Servicio a la inglesa: en este servicio, el cliente se encuentra una mesa con un plato de servicio vacío y toda la cubertería necesaria, pero a diferencia del servicio a la rusa en este caso el camarero sirve los alimentos al cliente desde una fuente o bandeja. Los alimentos se sirven por la izquierda. La

presentación de plato se pierde, y como el servicio es muy incómodo tanto para camarero como para comensal, el servicio a la inglesa solo es empleado en algunos banquetes

- Servicio americano: así llamado al servicio sencillo asociado a los restaurantes estadounidenses, una simplificación del servicio a la rusa. La característica que distingue este servicio norteamericano es su rapidez, la comida se prepara en la cocina y un camarero la lleva a la mesa de los comensales. Los entremeses se reducen al máximo y las reglas del servicio son muy sencillas. Servir los alimentos por la derecha, las bebidas por la derecha y retirar los platos por la izquierda. No se requiere de mucho personal porque el servicio no es complicado; este servicio es común en las cafeterías, en los almacenes comerciales y en la mayor parte de los restaurantes
- Servicio tradicional: tiene asistencia total a la mesa y se realiza en la mayoría de los establecimientos (restaurantes, bares, cafeterías, hoteles)

1.2- La restauración como producto

Un producto es un conjunto de características y atributos tangibles (forma, tamaño, color...) e intangibles (marca, imagen de empresa, servicio...) que el comprador acepta, en principio, como algo que va a satisfacer sus necesidades. Por tanto, en marketing un producto no existe hasta que no responda a una necesidad, a un deseo (Centro de Estudios Financieros, 2020).

Para el turista del siglo XXI, el comer constituye una necesidad y un placer, pero sobre la base de las tendencias actuales de la restauración, sustentada en ofertas diferenciadas, atractivas, saludables, basadas en alimentos ligeros, frescos y naturales, elaborados mediante técnicas de cocción que no afecten de manera sustancial las propiedades nutritivas y sensoriales del alimento y en condiciones higiénicas que garanticen la inocuidad alimentaria y la calidad del producto final (Espinosa, 2010).

Según plantea Gallego, (2002) la restauración se puede resumir como el conjunto de factores (alimentos, capital humano y trabajo) que intervienen en la elaboración y el

servicio de productos solicitados por un cliente, que busca el consumo, la satisfacción y el bienestar.

Hoy día se analiza y entiende la restauración como un producto. Se estima que dicha actividad permite establecer los mecanismos y las acciones encaminadas a mejorar la oferta y a hacerla más competitiva, ya que el futuro conduce a este sector a la equiparación con otros sectores económicos, en los cuales la profesionalidad y la gestión empresarial no son sino los elementos mínimos necesarios para la supervivencia de un negocio (Font, 2007).

El producto tiene el componente de la elaboración culinaria y la del servicio. Existen dos visiones claramente diferenciadas para explicarlo, éstas se basan en el enfoque interno y el enfoque externo como se muestra en la figura.



Figura 1: Producto Restauración, enfoque externo. Fuente: Consultores Turísticos (1999)

El enfoque externo valora fundamentalmente los componentes del producto. Está compuesto por los elementos siguientes (Espinosa Manfugás, 2008).

Bienes materiales: constituidos por la comida en sí, lo constituyen tanto el elemento principal de cada plato, como el acompañante. Su calidad depende de la materia prima empleada y del proceso de elaboración que se utilice (tipo de cocción, temperatura, etc.)

Atributos del producto: están determinados por los elementos que acompañan a la comida, los que pueden ser físicos (mobiliario, cubertería, vajilla, etc.) y de servicio (amabilidad del empleado, rapidez, profesionalidad, etc.).

Extensión del producto: conjunto de satisfacciones que presenta el cliente como resultado de la calidad de la comida y el servicio recibido. Depende del trato que se recibe, la variedad de la oferta, ambientación del salón, etc. Es un elemento que permite valorar de manera general como se siente el cliente en el restaurante.

El enfoque interno, apunta a estudiar la estructura de los establecimientos y sus procesos productivos y de entrega al cliente y se compone de los siguientes procesos: compras, recepción, almacenamiento, distribución, producción y servicio.

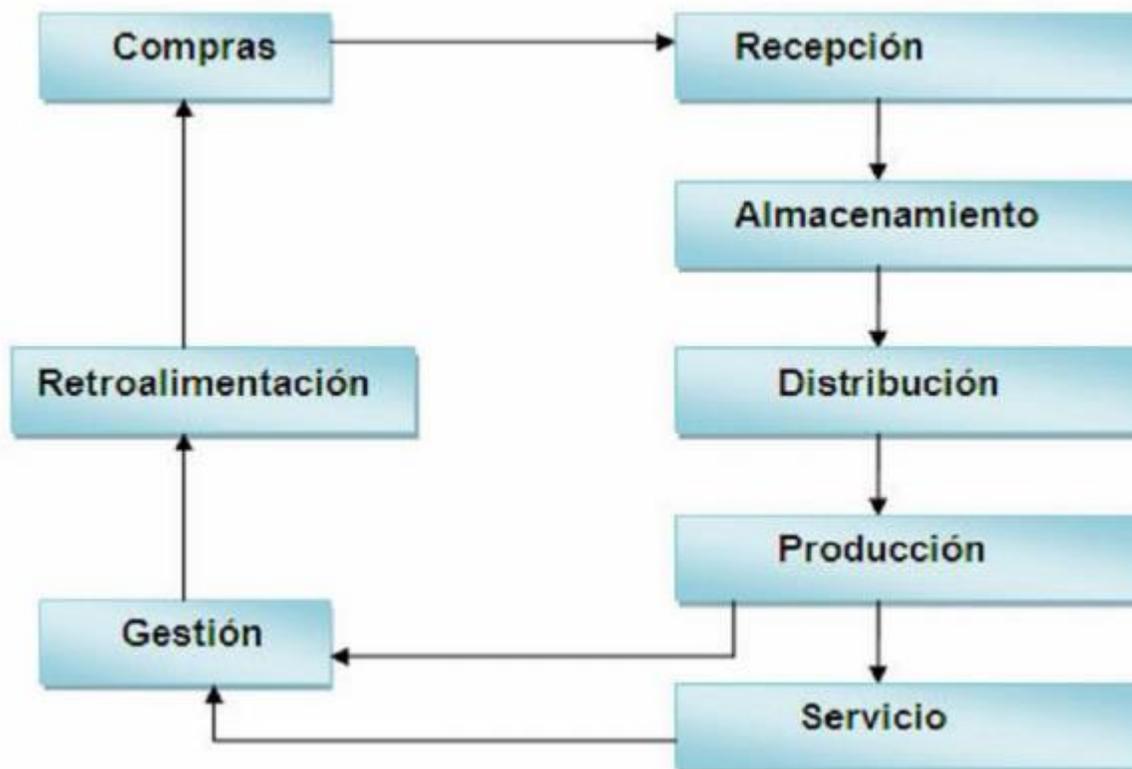


Figura 2: Enfoque interno del producto restauración. Fuente: Espinosa Manfugás, 2008

En el proceso de **compras** hay que tener conocimiento de la oferta y a quién va dirigida, las especificaciones de compra, los proveedores y sus ofertas, las formas de pago y la posibilidad de congeniar precios. Esto posibilita alcanzar el nivel de calidad de los productos deseado, lograr estabilidad en el surtido y adquirir productos a mejor precio. En este proceso los aspectos básicos a tener en cuenta son las mercancías y los proveedores.

En la **recepción** de los productos se contrastan los productos con la orden de compra, se relacionan los productos entrantes contra la factura. Siempre se debe exigir el certificado de conformidad, el certificado de veterinaria en productos cárnicos y el registro sanitario (Número de registro). Se aceptan o rechazan los productos teniendo en cuenta también los requisitos sensoriales, como las condiciones higiénicas, la temperatura y aspectos específicos de cada alimento. Todo esto garantiza que los productos que se compren tengan óptima calidad. Los productos aceptados se trasladan al almacén, y se confecciona el informe diario de recepción.

Para el **almacenamiento** se tienen en cuenta determinados requisitos que deben reunir los almacenes. Los almacenes no climatizados ($T \leq 20 \text{ }^{\circ}\text{C}$) deben tener una buena ventilación, y allí se guardarán víveres secos, viandas y envases recuperables. Los almacenes climatizados serán zonas de carnes, pescados y mariscos, lácteos, embutidos, huevos y vegetales. Todos los almacenes deben contar con los requisitos higiénico-sanitarios. El despacho se realizará teniendo en cuenta el principio FIFO (*first in-first out*/primeras entradas-primeras salidas).

Durante el proceso de **distribución** se llevará un control de lo que se pide y lo que se entrega, bajo presentación de un documento que justifique la petición y en horarios que permitan a los departamentos recibir la mercancía.

El proceso de **producción** es ya donde se elaboran los alimentos que serán consumidos por los clientes. Es imprescindible en el mismo que se tengan en cuenta todas las normas higiénico-sanitarias y que esté implementado el Sistema de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control. Para que este proceso se desarrolle con calidad debe existir una correcta organización del puesto de trabajo, una tecnología que esté al nivel de las nuevas tendencias culinarias, un adecuado equipamiento y profesionalidad de los recursos humanos y una buena ambientación.

El **servicio** está compuesto por la oferta, la instalación y el personal. Este último debe caracterizarse por la profesionalidad y amabilidad. Se debe prestar el servicio con rapidez y tener capacidad de respuesta.

1.3- Calidad en la Restauración

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

En la restauración, actividad que constituye uno de los puntos medulares en la actividad turística, se impone una gestión moderna centrada en la calidad y la satisfacción del cliente necesaria para lograr la competitividad en el complejo entorno internacional (Gallego, 2002).

La actualidad impone la necesidad de actuar, y actuar no implica necesariamente grandes inversiones de dinero. Las acciones internas pueden contribuir eficazmente en la mejora y rentabilidad del negocio de restauración, así como en la fidelización del cliente (Ramallo, 2014).

Un aspecto que juega un importante papel en la calidad de los servicios de un establecimiento de restauración es la cocina. Entre los aspectos a considerar en la misma se encuentran: la utilización de materias primas con certificado de calidad que posibiliten el mantenimiento de la higiene; el diseño adecuado de las áreas que permitan la marcha hacia delante y la higiene alimentaria; el mantenimiento de la temperatura adecuada para cada alimento; la distribución apropiada de los equipos de cocina, su correcto funcionamiento y su adecuada relación con la oferta a realizar; la variedad del menú; el correcto almacenamiento y rotación de los alimentos para cumplir el principio *primeras entradas primeras salidas* (PEPS), (lo que se conoce en el idioma inglés como el principio "FIFO"), además de la continua superación del personal (Romaní, 2005).

En el logro de la calidad en un establecimiento de restauración influyen múltiples aspectos relacionados con el proceso de servicio en sí. Cara al cliente son vitales según Gómez (1999) la presentación de la oferta, el trato del personal, el cumplimiento de los estándares de servicio, la estética e higiene del establecimiento, así como su categoría.

Un aspecto de vital importancia en el logro de la calidad en la restauración es la innovación permanente. Esta resulta un factor determinante para lograr un producto eficiente y sostenible. La innovación en la restauración ha alcanzado en los últimos tiempos una nueva dimensión, la micro-alimentación o gastronomía molecular, tendencia surgida a raíz de la concepción de una comida de futuro más nutritiva, natural, con propiedades para la prevención de enfermedades y basada en la concepción de que la restauración además de arte y técnica, es ciencia, así como que la cocina constituye un laboratorio donde la creatividad y el buen gusto son los pilares fundamentales (Espinosa, 2010).

Para poder lograr que cada establecimiento de restauración ofrezca productos que cumplan con las expectativas de calidad, se hace necesario que se fijen puntos de referencia que sirven para fijar un mínimo necesario de condiciones para que los rasgos y características del producto y servicio sean capaces de satisfacer las necesidades de los consumidores; estos puntos se denominan estándares de calidad, los cuales constituyen normas técnicas que se utilizan como parámetros de evaluación de la calidad.

Para James (1997) los estándares internacionales de gestión de la calidad constituyen el pilar básico que soporta el avance para la mejora continua de la calidad. El estándar más empleado es el proporcionado por la serie de normas ISO 9000. Para conocer el origen de la serie de normas ISO 9000 hay que remontarse al desarrollo de estándares como el MIL-Q-9858 norteamericano, aparecido en 1963, el AQAP de la OTAN, que surge en 1969, o el ANSI-N45-2, también americano, que aparece en 1971, orientado a la mejora genérica de la calidad. El estándar internacional ISO 9000 ha sido adoptado por numerosos países del mundo, modificándose en tres ocasiones, con el objetivo de actualizarlas y, sobre todo, con el fin de evitar la aparición y proliferación de nuevos estándares, en los años 1994, 2000 y 2005.

1.4- La gestión de la restauración

La implantación de la gestión de procesos se ha revelado como una de las herramientas de mejora más efectiva para todos los tipos de organizaciones.

Cualquier actividad, o conjunto de actividades ligadas entre sí, que utiliza recursos y controles para transformar elementos de entrada (especificaciones, recursos, información, servicios) en resultados (otras informaciones, servicios) puede considerarse como un proceso (Colectivo de autores, 2002).

Esta técnica de gestión está dirigida a realizar procesos competitivos y capaces de reaccionar autónomamente a los cambios mediante el control constante de la capacidad de cada proceso, la mejora continua, la flexibilidad estructural y la orientación de las actividades hacia la plena satisfacción del cliente y de sus necesidades. Es uno de los mecanismos más efectivos para que la organización alcance altos niveles de eficiencia.

En el caso específico del proceso de restauración la gestión se aborda desde dos enfoques como se muestra en la figura 3 (Espinosa Manfugás, 2008).



Figura 3: Gestión Externa de Restauración. Fuente: Espinosa Manfugás. 2008



Figura 4: Gestión Interna de Restauración. Fuente: Espinosa Manfugás, 2008

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

En los establecimientos turísticos, tanto hoteleros como extrahoteleros, la restauración constituye uno de los pilares básicos que los sustenta. Es por ello que se impone la necesidad de garantizar que cada establecimiento de alimentos y bebidas ofrezca productos y servicios con calidad y los mantengan con el paso del tiempo. Esto depende en gran medida de una correcta planificación, organización, control y evaluación, es decir, la gestión eficaz de cada uno de sus procesos. Para gestionar adecuadamente la actividad de restauración es necesario que las entidades se enfoquen hacia las herramientas de gestión orientadas a la actividad de diagnóstico, así como a las políticas y estrategias que conlleven a la mejora continua, la cual va a garantizar la satisfacción de los clientes (Campdesuñer 2006, citado en Cruz 2015).

La Corporación Meliá en el encuentro de calidad 2001, expone una metodología para la mejora o diseño de procesos. A su vez, autores como Harrington (1991); Heras

(1996); Trischler (1998); (Zaratiegui, 1999); (Amozarrain, 1999); (Medina & Negrín, 2002); (Nogueira, 2002); (Medina e. a., 2008) coinciden en que un proyecto de mejora de procesos se compone de tres fases: análisis del proceso, diseño del proceso e implementación.

De manera general los elementos coincidentes en la implementación de estas metodologías son:

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

Los planes de mejora representan hoy en día una necesidad para el logro de cualquier objetivo, ya que, brindan la posibilidad de utilizar al máximo los recursos planificados y que estos se utilicen de forma correcta. El plan de mejora guía la ejecución y permite un adecuado seguimiento, pero es preciso que se elabore con sentido de realidad, o sea, que se propongan las acciones por alcanzar, en términos de costos, calendarización, recursos y viabilidad política (Gómez, 2014).

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

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

Al comparar las diferentes metodologías y estrategias para elaborar planes de mejora, se concluyó que todas tienen en común que hay que identificar. Los procedimientos y metodologías analizadas tienen como factor común la necesidad de identificar problemas y oportunidades de mejora, así como la vía para su implementación. A consideración del autor, para el desarrollo de la investigación se selecciona el procedimiento para el diagnóstico de la gestión de la calidad en el

proceso de restauración, propuesto por de León (2011), pues contribuye al establecimiento de servicios competitivos en cuanto a la calidad e higiene en la restauración, tema listado en las investigaciones priorizadas por las direcciones especializadas del Ministerio del Turismo (MINTUR) en el área de Calidad; se corresponde con las acciones destinadas a la mejora listadas en la NC-ISO 22000:2005. Además, contiene elementos que son de imprescindible búsqueda para conocer el funcionamiento del objeto de estudio.

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

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

Epígrafe 2: Diagnóstico a la gestión de alimentos y bebidas en el restaurante El Conuco

2.1- Caracterización del Hotel Playa Costa Verde y el Departamento de Alimentos y Bebidas

La construcción del hotel comenzó en el año 1999 y no fue hasta el 1 de febrero del 2001 que comenzó sus operaciones bajo la marca de Breezes Costa Verde, de la compañía Jamaicana SuperClubs, una fórmula súper todo incluido. Se encuentra situado en la arena fina y blanca de Playa Pesquero; en el Municipio Rafael Freyre, Provincia Holguín, en medio de una exuberante vegetación, aproximadamente a 70 kilómetros del Aeropuerto Internacional Frank País de Holguín. Al retirarse la cadena extranjera el 14 de Junio de 2004, la compañía Gaviota S.A decidió nombrarlo Playa Costa Verde, pasando a ser uno más de sus hoteles marca propia en el país. Oferta alojamiento, comidas buffet o a la carta, servicio de desayuno continental en la habitación, meriendas, bebidas nacionales e internacionales, actividades diurnas y nocturnas, deportes acuáticos y terrestres con equipamiento e instrucción; espectáculos y muchas sorpresas más que hacen del hotel un paraíso ideal para solteros, parejas y familias.

El hotel cuenta con los siguientes servicios: 480 habitaciones en buenas condiciones y confort, 16 Suites, 460 Standard y 4 para Discapacitados. Todas las habitaciones cuentan con excelente confort, 464 habitaciones con aire acondicionado, baño privado, secadora de pelo, teléfono TV por satélite, equipo de música con disco compacto, plancha y tabla de planchar, cafetera eléctrica y suministros de té y café, mini bar, caja de seguridad, terraza o balcón y 16 suites con sala comedor.

Restaurantes y Bares Especializados en la cocina y bebida nacional e internacional: Restaurante Buffet Bariay, Restaurante Italiano Venecia, Restaurante Japonés Kyoto, Restaurante Conuco, Restaurante Steak House El Bohío, Snack Bar Los Caneyes, Lobby Bar, Aqua Bar, Bar Playa, Night Club Illusion y el Beer Corner.

Servicios Disponibles:

Otras actividades: Club de niños, Servicios médicos, Gimnasio, Sala de juegos, Servicios opcionales: Alquiler de motos, Buró de turismo, Lavandería, Masajes, Peluquería, Tienda.

Desde el punto de vista funcional el hotel está compuesto por los siguientes departamentos: Dirección, Alojamiento, Animación, Cocina, Alimentos y Bebidas, Comercial, Recursos Humanos, Administración, Mantenimiento, Jardinería y Seguridad

El hotel tiene Licencia Sanitaria otorgada el 4 de abril del 2011 y ratificada el 20 de septiembre del 2017; considerado este un requisito fundamental que debe cumplir la entidad para garantizar una adecuada inocuidad alimentaria a los clientes.

El Hotel Playa Costa Verde, perteneciente al Grupo de Turismo Gaviota S.A, por el alto nivel profesional de sus directivos y trabajadores, así como las facilidades que ofrece y ubicación en el litoral de la playa, garantizando altos niveles de servicios tiene como misión: Satisfacer y exceder las necesidades y expectativas de quienes nos eligen en el disfrute de sol y playa, distinguiéndonos por los altos niveles de confort en el alojamiento y atributos excepcionales incluidos todo en un mismo precio, matizados por el desempeño y profesionalidad de nuestros recursos humanos.

La instalación tiene su visión definida como se muestra a continuación:

Ser el hotel líder y preferido por los clientes en precio y calidad de los servicios, para el turismo de familia y de incentivos.

Tiene definido los siguientes valores compartidos:

- Patriotismo
- Calidad
- Competitividad
- Honestidad
- Satisfacción al cliente
- Profesionalidad
- Sentido de pertenencia.

El departamento de Alimentos y Bebidas cuenta con una variada gama de bares y restaurantes, los necesarios en correspondencia con la cantidad de clientes que

recibe el hotel. Agrupa los distintos servicios de restauración, divididos en: servicio de desayuno, almuerzo y cena buffet o a la carta, snack, servicio de habitaciones 24 horas, mini bares en habitaciones, servicios de cenas especiales para bodas, cenas privadas para grupos y cenas románticas, preparación de salones para eventos especiales, desayunos para clientes de luna de miel entre otras. Además, se encarga de la realización de las reservaciones para los restaurantes especializados que lo requieren.

2.2- Procedimiento para el diagnóstico a la gestión de alimentos y bebidas del restaurante El Conuco

El procedimiento utilizado para la realización del diagnóstico en el restaurante El Conuco es el propuesto por De León (2011).

Las bases de este procedimiento son las siguientes:

- ✓ Rigurosidad en el diseño,
- ✓ Satisfacción del cliente,
- ✓ Satisfacción del personal,
- ✓ Brindar información pertinente y actualizada,
- ✓ Calidad en la gestión de alimentos y bebidas,
- ✓ Detectar puntos débiles y fuertes del proceso de restauración,
- ✓ Formación y superación,
- ✓ Analizar el mercado,
- ✓ Hacer coherentes la misión y visión del proceso de restauración,
- ✓ Determinar planes de acción y acciones de seguimiento y control.

Para la aplicación del procedimiento se establecen dos etapas:

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

El procedimiento de diagnóstico consta de diez (10) etapas divididas en cuatro (4) fases (anexo 1); aunque atendiendo a los objetivos propuestos, en el presente capítulo se decide realizar una aplicación parcial del mismo:

FASE 1 - PRELIMINAR

Etapas 1. Creación de los grupos de gestión

El desarrollo de esta etapa tiene como objetivo crear las condiciones organizativas para la mejora continua en el proceso de restauración. Para el desarrollo del diagnóstico es recomendable, crear un grupo que se dedique, a esta actividad. Este grupo debe ser integrado por expertos conocedores de la actividad de restauración, organización del trabajo, calidad, y gestión. Es importante además contar en este proceso con el apoyo y la activa participación de los dirigentes, las organizaciones de masa y los trabajadores en general. Los expertos se seleccionan por los conocimientos específicos del tema en cuestión y la calificación técnica que poseen, debido a la influencia directa que tienen en la consistencia de los resultados que se requieren.

Etapas 2. Proyección de la Misión y definición de la Visión: En esta etapa se puntualizan los elementos contenidos en la misión y la visión de la entidad y del proceso de restauración, no solo se acota la actividad en su finalidad, sino que permite evaluar y proyectar las acciones de cambio que han de tomarse dada la posible existencia de problemas que pueden desvirtuar el funcionamiento del área de restauración.

Etapas 3. Elaboración del Cronograma y Bases de Diagnóstico Es imprescindible establecer un cronograma para el desarrollo del diagnóstico, el mismo ha de reflejar la fecha de cumplimiento del diagnóstico, así como acordar el responsable de la actividad y las técnicas, herramientas e instrumentos a utilizar. Por tal razón para la 34 realización del diagnóstico se planifican las actividades a realizar a través de un cronograma.

FASE 2 - DIAGNÓSTICO DE CALIDAD

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

Etapas 4. Análisis de los factores internos y externos: El análisis interno se realiza como parte del diagnóstico del área de restauración de la entidad, tomando como base los subsistemas que plantea el Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano (SDGE), los que son organizados por el autor para su análisis, aprovechando de esta forma toda la valiosa información que tiene la entidad. Para el análisis externo se tienen en cuenta las áreas que se relacionan con los procesos llevados a cabo en el restaurante objeto de estudio y a partir de las fuerzas de la competencia: competidores reales y potenciales, productos sustitutos, proveedores y clientes.

Etapas 5. Identificación y representación del proceso: Resulta de vital importancia la realización de un estudio en las actividades más relevantes del área de restauración objeto de estudio, permitiendo detectar los procesos que la conforman, para su posterior representación utilizando técnicas o herramientas (diagramas, flujogramas, entre otros). Todos los procesos identificados han de cumplir con los requisitos básicos asociados a su definición: repetitivos, sistemáticos, medibles, observables y deben cumplir con la condición de tener un valor añadido.

Etapas 6. Evaluación del proceso: El control constituye una condición indispensable de gestión donde el seguimiento del proceso se exige para su mejora continua. Se trata de la implementación y por consiguiente de la gestión del proceso, de la acción de control y evaluación, se considera, por tanto, a través de todo el proceso y desempeña un papel activo tanto en el diseño del plan de acciones a tomarse, así como, en su aplicación posterior. De esta manera, esta importante función ha quedado concebida como parte indispensable del propio proceso de dirección: de su gestión, planificación y de cada acción ejecutada con ese fin (Muñoz 2009, citado en de León 2011).

2.3- Aplicación del procedimiento para el diagnóstico a la gestión de alimentos y bebidas en el restaurante El Conuco

2.3.1- FASE 1 – PRELIMINAR

Etapas 1. Creación de los grupos de gestión

Aunque para el desarrollo del diagnóstico se recomienda la creación de un grupo de gestión, en la presente investigación se propuso el trabajo sin un grupo específico de

expertos, pero con la colaboración de la dirección del hotel, director asistente, jefe de calidad, alimentos y bebidas, etc; con el objetivo fundamentalmente de no afectar el desempeño en el desarrollo de sus actividades. Al concluir el informe, siguiendo los requerimientos de la metodología de León (2011), se propone validar la investigación a partir del criterio de expertos que trabajen en el hotel objeto de estudio; los mismos se encargarán también de crear las condiciones para la implementación de las acciones propuestas

Para la selección de dicho equipo, se debe tener en cuenta la experiencia en la actividad turística, las habilidades mostradas a través de sus desempeños y el nivel de capacitación alcanzado en materia de gestión en la restauración; puede estar integrado por directivos, mandos intermedios y trabajadores. Para la selección de los expertos se recomienda el procedimiento de Hurtado (2003) (anexo 2).

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

Esta etapa tiene en cuenta todos los elementos principales dentro de la misión y la visión de la entidad, posibilitando que se puedan evaluar y proyectar acciones de cambio si hubiese problemas que atenten contra el área de restauración. El restaurante especializado objeto de estudio no tiene definida una visión específica, ya que se trabaja a nivel de hotel sobre las siguientes bases: operar, comercializar y promover el producto turístico, en grupos o individual, a través de agencias propias o de terceros dirigidos al turismo nacional e internacional, prestar servicios de alojamiento, gastronomía, recreativos, de comunicaciones y otros servicios propios de las actividades hoteleras, prestar servicios gastronómicos además en extrahoteleras propias, brindar servicios gastronómicos a eventos y actividades convenidas en locales propios o de terceros, incentivar el segmento de familias que garantizan la ocupación durante todo el año. Los elementos seleccionados se resumen en la misión del hotel: ser líder y preferido por los clientes en precio y calidad de los servicios, para el turismo de familia y de incentivos.

A nivel de restaurante, se busca fomentar el trabajo enfocado en ofrecer servicios gastronómicos personalizados y de calidad, cuya gestión se dirige hacia las exigencias de sus clientes como premisa del crecimiento económico y organizacional.

Etapa 3. Elaboración del cronograma y bases de diagnóstico

Con el objetivo de organizar el trabajo de la mejor manera posible para ganar en tiempo y no interrumpir el trabajo de los expertos, el diagnóstico se divide por etapas correspondientes al mes de enero y febrero con las actividades a desarrollar para la realización del diagnóstico y su periodo de cumplimiento, aplicando el procedimiento seleccionado, con el apoyo de las distintas herramientas (anexo 3).

2.3.2- FASE 2 DIAGNÓSTICO DE CALIDAD

Etapa 4. Análisis de los factores internos y externos

Caracterización del restaurante objeto de estudio para análisis de factores internos y externos

El restaurante especializado El Conuco, posee un sistema automatizado de reservaciones que garantiza su visita al menos una vez por semana a cada cliente en diferentes horarios desde las 6:00 PM hasta las 9:30 PM, tanto la decoración como la música de fondo recrean el ambiente campesino. Posee elevados estándares, en cuanto al servicio, calidad y confort, se distingue por el entorno donde se encuentra ubicado cercano a la playa, lo cual permite atraer a la mayor cantidad de clientes que disfrutan del mar, con una capacidad para 100 comensales. Se exige código de vestimenta. Los clientes son recibidos y despedidos en la puerta facilitándosele el acceso a las áreas de su gusto, así como sillas especiales para niños en caso de ser necesario. Se realiza el servicio de bebidas completo a la mesa. Posee una cocina propia que elabora los platos con diferente materias primas, posee un área fría donde se preparan los entrantes y los postres y un área caliente donde se preparan los platos fuertes y se decoran las comidas, posee una freidora, un horno y una mesa caliente.

Su carta menú cuenta con una variedad exquisita de comida tradicional cubana, posee una carta de vinos que para el disfrute de los clientes ameniza el servicio agradable y amistoso acompañado de música tradicional cubana, el restaurante se divide en 4 áreas para su mejor funcionabilidad y labora 1 dependiente en cada una de ellas. Área 1 y 2: son interiores, las más grandes del restaurante, contando cada una con 10 y 9 mesas respectivamente, para una capacidad total de 22 comensales.

Se encuentran ubicadas a ambos lados del bar, lo que les facilita un rápido acceso a la barra por donde sale la comida y al área de fregado. Área 3 y 4: Son exteriores, contando cada una con 6 mesas, para una capacidad total de 18 y 19 comensales respectivamente, atendidas por un dependiente cada una de ellas. Se encuentran ubicadas al frente del bar, un poco más distantes a la barra por donde sale la comida y al área de fregado.

La jornada laboral de los trabajadores en este restaurante se extiende desde las 3:30 PM hasta las 11:00 PM. La jornada laboral se divide de la siguiente forma:

- Mice in place
- Comida en el comedor obrero
- Reunión de información
- Servicio
- Conclusión e inventario
- **Estructura del restaurante:** El restaurante está compuesto por el área de servicio a las mesas dividida por rangos o secciones, expositor de vinos, y el office (oficina para almacenar los productos a utilizar en un corto plazo).
- **Recursos Humanos:** El restaurante “El Conuco” tiene una plantilla actual de 7 dependientes; un Capitán de Salón y a su mando el Maître y el Submaitre del hotel; esta estructura fluctúa según la ocupación de la instalación. El personal de servicio cumple a cabalidad todas las normas de uniformidad, además, se caracterizan por un trato afable, cortés y sonriente hacia los clientes; sin embargo, presentan problemas en el dominio del idioma inglés y francés, fraseología básica del servicio, y conocimiento en cuanto a la aplicación de los nuevos estándares, a lo que se le está dando seguimiento por parte del departamento de Alimentos y Bebidas y Recursos Humanos. Los planes de capacitación del personal responden en alguna medida a las necesidades inmediatas y perspectivas del departamento, pues este realiza el diagnóstico de necesidades de formación de su personal anualmente de acuerdo al Plan de Formación propuesto por la oficina de Recursos Humanos de la Delegación de Gaviota.

- **Clientes:** Los clientes que visitan el restaurante, son en su gran mayoría los que se encuentran alojados en el hotel (aunque el restaurante también presta servicio a clientes de otros hoteles que deseen reservar. Estos clientes son clientes de turismo vacacional que gustan principalmente de realizar la modalidad de Sol y Playa, comprando además excursiones que se ofertan en la instalación. En general son clientes que gustan de un servicio muy personalizado y profesional, exigentes, con expectativas muy elevadas y que esperan encontrar en los restaurantes la mejor bebida y comida en conjunto con un servicio de lujo, pues consideran que pagan lo suficiente por ello. Al hotel arriban clientes de diferentes países, cada uno de ellos con características y culturas diferentes, las cuales están identificadas y se tienen en cuenta para prestar un mejor servicio. Se definen como los principales mercados: Canadá, Inglaterra, Alemania, Cuba y Holanda. A continuación se muestra en la figura 5 el comportamiento de los principales mercados emisores en el segundo semestre el 2019.

Principales mercados emisores

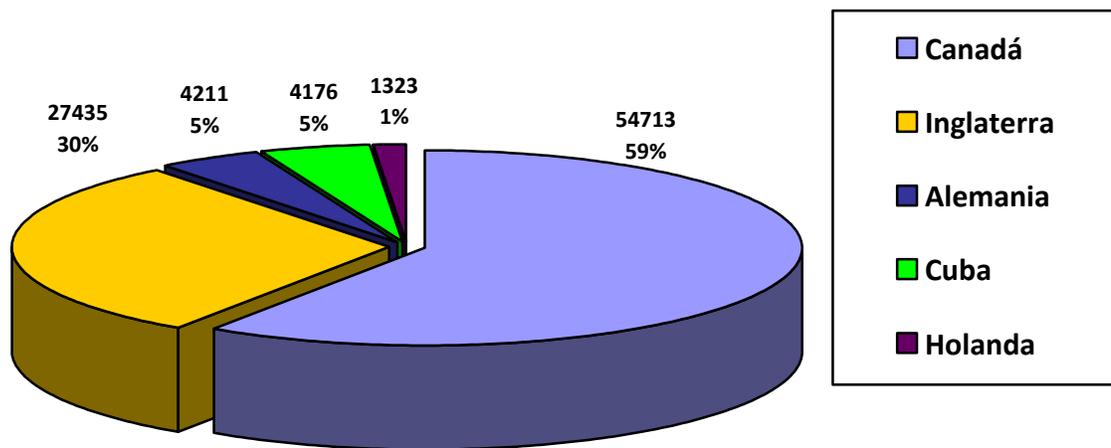


Figura 5: Comportamiento de los principales mercados emisores en el segundo semestre el 2019. Fuente: Elaboración propia

Del comportamiento del gráfico anterior y su comparación con años anteriores, se destaca el crecimiento de los clientes del mercado nacional en el hotel, y el decrecimiento de otros como Canadá, debido a factores como los precios de la competencia y la apertura de nuevos hoteles fundamentalmente.

- **Estado de la documentación para la prestación de los servicios:** Luego de un diagnóstico exhaustivo se puede comprobar que el área de Alimentos y Bebidas se rige solamente por las normas, manuales y procedimientos del Grupo de Turismo Gaviota S.A.
- En el restaurante objeto de estudio no existe un mural o medio de comunicación de estos manuales y procedimientos, los dependientes dominan estos documentos empíricamente y a través de indicaciones directas de su inmediato superior o jefe del departamento de Alimentos y bebidas, por lo que la documentación requerida no es conocida cabalmente por los trabajadores que laboran en los restaurantes. Esta situación los afecta a ellos directamente ya que no cuentan con una guía eficiente y actualizada para llevar a cabo sus actividades y prestar un servicio de acuerdo a los estándares de calidad establecidos.
- **Inventario tecnológico y de insumos:** Para la prestación del servicio como lo requiere el procedimiento de servicio a la carta en restaurantes especializados es necesario contar con la cristalería, cubertería, lencería y la tecnología necesaria; con el desarrollo del presente diagnóstico se puede comprobar que existen deficiencias en este aspecto por lo que se realiza un inventario para tener conocimiento del tema en cuestión.

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

- ✓ los cubiertos y copas del restaurante no tienen ninguna diferencia distintiva con respecto a la de otros restaurantes, por lo que a menudo se desvían hacia lugares incorrectos. Por tanto, existen muchas pérdidas de estos y la responsabilidad material para los trabajadores cada vez es mayor;

- ✓ con respecto a las servilletas de tela, es preciso destacar que hay un control muy eficaz en cuanto a su limpieza e inventario. Para mantenerlas limpias el personal de los restaurantes las lleva diariamente a la lavandería del hotel, donde se lavan y planchan para cada servicio;
- ✓ no existen suficientes cubiertos y copas para la remonta de las mesas, por lo que hay que esperar a que estén limpios los mismos que se desbrazaron;
- ✓ atendiendo a la variedad de su carta menú, el restaurante debe cumplir con el estándar de montaje para cada una de las temáticas; sin embargo, siempre utiliza el mismo montaje de mesa, por lo que el cliente no aprecia la diferencia.
- **Gestión de la calidad:** El área de restauración del hotel de manera general, define la calidad como el sistema de gestión eficiente que significa utilizar el personal adecuado, con los procesos adecuados para atraer, satisfacer, exceder expectativas y retener a los clientes. Por tal motivo la calidad es un compromiso de todos los trabajadores de la actividad gastronómica.

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

Teniendo en cuenta los parámetros de interés para la presente investigación, específicamente los relacionados con el área de restaurantes especializados, se analizaron los resultados generales de las encuestas aplicadas en el mes de enero del presente año (figura 6):

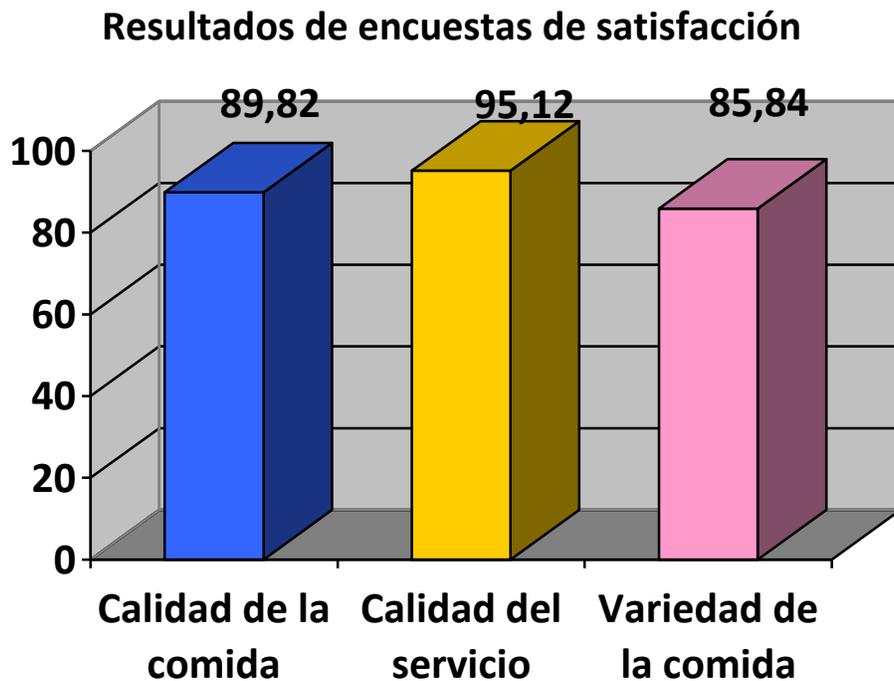


Figura 6: Satisfacción de los clientes en restaurantes especializados (enero).

Fuente: Elaboración propia

Realizando un análisis a partir del gráfico anterior, se aprecia que las principales insatisfacciones por parte de los clientes se relacionan con la variedad y calidad de la comida, aspectos que se relacionan fundamentalmente con el suministro por parte de los proveedores y al deterioro de equipamientos necesarios para brindar el servicio, elementos que se detallan en el posterior análisis de los factores internos y externos.

Análisis de los factores internos y externos

Para el desarrollo de esta etapa, se empleó el uso de una lista de chequeo, la cual fue el resultado de un análisis de la Lista de Chequeo expuesta en el Manual de Gestión de Hoteles de Meliá, con el objetivo de detectar la mayor cantidad posible de insuficiencias.

Además también se tuvo en cuenta la NC 126:2001 como herramienta clave que posibilita el análisis integral en el área de restauración (**anexo 4**),

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

Los resultados de la aplicación de la lista de chequeo en el restaurante que responden directamente a los requisitos de la NC 126:2001 se resumen en los siguientes incumplimientos:

- ✓ el restaurantes no cuenta con las cantidades necesarias para la explotación y reposición permanente de vajilla, cristalería y cubertería;
- ✓ se incumple regularmente con los horarios de servicio y el personal no está suficientemente capacitado para brindar un servicio de calidad, además de no contar con sommelier;
- ✓ el personal para el servicio no es numéricamente suficiente para asegurar un servicio eficiente, fluido y sin interrupciones;
- ✓ problemas de reposición de bebida en office

Se realizó un análisis del micro y macroentorno, cuyos resultados se resumen de la siguiente forma:

Análisis interno:

Fortalezas:

- ✓ Buenas relaciones de subordinación y coordinación entre las personas que intervienen en el proceso de gestión de la restauración del restaurante
- ✓ Trabajo en equipo consolidado
- ✓ Sentido de pertenencia y alto compromiso con la dirección
- ✓ Ubicación favorable dentro del hotel
- ✓ Preferencia del servicio especializado por parte de los clientes
- ✓ Se emplea un estilo democrático en la orientación del trabajo y en las indicaciones y acuerdos que se adoptan en el interior del restaurante

Debilidades:

- ✓ Deterioro del equipamiento en el área de servicio

- ✓ Insuficiente reposición para los insumos
- ✓ Deficiencias en la decoración de las áreas de servicios
- ✓ Cantidad insuficiente de vajilla, cristalería y cubertería

Análisis externo:

Oportunidades:

- ✓ Estabilidad de la máxima dirección del Hotel que potencia el trabajo en equipo
- ✓ Desarrollo del destino y de flujos turísticos
- ✓ Fuerza de trabajo calificada y con aptitudes para el servicio

Amenazas:

- ✓ Gestión enfocada a los costos y no a la calidad de los servicios
- ✓ Presupuesto insuficiente
- ✓ Inestabilidad en el suministro de productos por parte de los proveedores
- ✓ El contenido que se evalúa en el proceso de gestión de la restauración se reduce al dominio de los elementos elementales para el desarrollo de cada actividad según el nivel de responsabilidad o jerárquico

Etapas 5 Identificación y representación del proceso

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

Por tanto, es de interés representar el proceso para un mejor estudio desde la pre-apertura del restaurante hasta las operaciones de fin de turno (figura 7). A pesar de que el proceso es entendido por el personal de la instalación resulta necesario contextualizarlo a las condiciones propias del restaurante objeto de estudio, para lograr un mejor desempeño y orientación a clientes en la ejecución de los servicios.

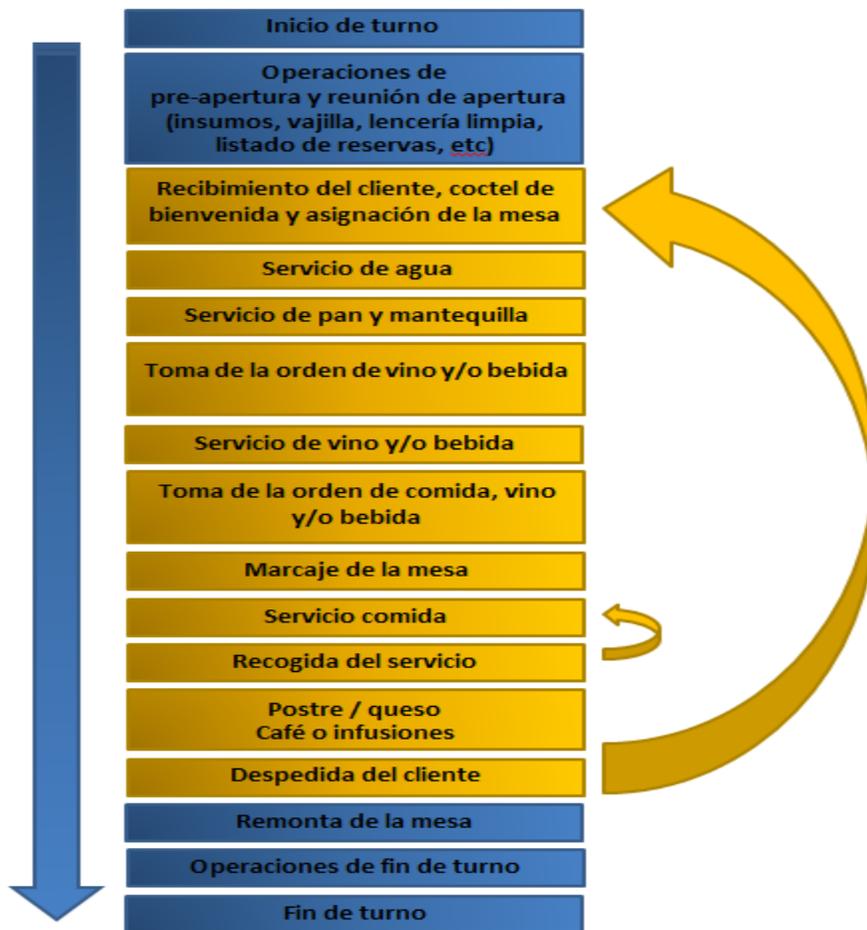


Figura 7: Diagrama de flujo del proceso – Restauración a la Carta

Fuente: Elaboración propia

Etapas 6. Evaluación del proceso

Mediante el empleo de la lista de chequeo y otros métodos como la observación directa a partir de preguntas formuladas con el objetivo de identificar problemáticas en el proceso de restauración, se ha hecho posible realizar una valoración del proceso y todas las partes que participan en él. Los resultados de dicha evaluación de resumen a continuación:

- ✓ Los clientes no cumplen con el horario de su reserva para el restaurante, lo cual entorpece la fluidez del servicio
- ✓ Fluctuaciones en el número de reservas diarias superiores a 25
- ✓ El restaurante no cuenta con las cantidades necesarias para la explotación y reposición permanente de vajilla, cristalería y cubertería

- ✓ Se evidencia una adecuada distribución espacial del mobiliario en el salón, que permite el buen funcionamiento y el desplazamiento de los dependientes sin dificultad
- ✓ No están definidas la misión y la visión por áreas de trabajo
- ✓ En el restaurante no se cumplen las normas de almacenamiento relativas a: Ventilación, cuidado de las temperaturas según el producto, protección de los productos contra el polvo, protección de los productos contra la humedad, debido a que el office no posee las condiciones mínimas requeridas para el almacenamiento y conservación de las bebidas
- ✓ El abastecimiento es una de las causas que provoca la ineficiencia del servicio, prueba de ello es el suministro de productos claves y su calidad, además en ocasiones no se adquieren algunos productos que demandan los estándares
- ✓ El proceso de limpieza del área se realiza adecuadamente por el personal de piso correspondiente (camareras de área) dos veces al día y supervisado por la dirección del departamento de Alimentos y Bebidas
- ✓ Desconocimiento del Reglamento Disciplinario Resolución 187/2008
- ✓ Deterioro del equipamiento en el área de servicio y fregado
- ✓ Planificación de plantilla y presupuesto insuficiente
- ✓ No se explota al máximo el tema del restaurante para convertirlo en un atractivo turístico

Epígrafe 3: Plan de mejoras

3.1- Formulación del plan de mejoras

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

3.1.1 - FASE 3. Estrategias de Mejora (aplicación parcial)

Etapa 7. Confección del plan de acciones

Tabla 1: Plan de Mejora en el Restaurante El Conuco

Objetivo: Mejorar las condiciones técnico - materiales y recursos que propicien un servicio de calidad			
Tareas	Acciones de seguimiento y control	Fecha de cumplimiento	Responsable
<ul style="list-style-type: none">-Determinar el estado técnico del equipamiento existente-Elaborar un plan de mantenimiento mensual por área-Comprobar la existencia en los restaurantes especializados de todo el equipamiento y demás insumos (cristalería, cubertería y lencería) en correspondencia con lo normado en la lista de chequeo-Velar por el cuidado y la preservación del equipamiento de trabajo-Investigar constantemente sobre la posibilidad de adquirir una nueva tecnología según estándares y presupuesto asignado	<ul style="list-style-type: none">-Guías de autocontrol mediante Listas de Chequeo-Encuestas a clientes internos	Octubre 2020	<ul style="list-style-type: none">-Dirección de la entidad-Aseguramiento-Servicios técnicos- Departamento de A&B

Objetivo: Garantizar estabilidad en el suministro por parte de los proveedores

Tareas	Acciones de seguimiento y control	Fecha de cumplimiento	Responsable
<ul style="list-style-type: none"> -Establecer, cumplir y exigir los acuerdos formalmente fundamentados en el contrato con los proveedores -Contratar nuevos proveedores en la industria de alimentos y bebidas a partir de las necesidades de desarrollo local -Buscar asesoría y accionar legal para situaciones contractuales comerciales -Diseñar un sistema de evaluación de proveedores que contribuya a un mejor manejo de los plazos de entrega 	<ul style="list-style-type: none"> -Actas de conformidad con productos o servicios -Conciliaciones periódicas 	Segundo semestre del 2020	<ul style="list-style-type: none"> -Dirección de la entidad -Departamento de compras -AT Comercial

Objetivo: Organizar y controlar eficientemente el proceso de restauración especializada en el restaurante objeto de estudio

Tareas	Acciones de seguimiento y control	Fecha de cumplimiento	Responsable
<ul style="list-style-type: none"> - Instruir a los administrativos en métodos y técnicas de dirección -Revisar a profundidad el manual de procedimientos para restaurantes especializados -Establecer acciones de retroalimentación con el personal (comunicación ascendente y descendente) 	<ul style="list-style-type: none"> -Evaluación de cuadros -Encuestas de satisfacción 	Octubre del 2020	<ul style="list-style-type: none"> -Dirección de la entidad -Departamento de A&B

Objetivo: Disminuir las fluctuaciones en el número de reservas diarias y garantizar la ocupación máxima del restaurante

Tareas	Acciones de seguimiento y control	Fecha de cumplimiento	Responsable
<ul style="list-style-type: none"> - Estudiar la factibilidad de implementar un sistema de reservas online que permita reservar 	<ul style="list-style-type: none"> -Debatir en los consejos de dirección -Crear un grupo de 	2021	<ul style="list-style-type: none"> -Dirección de la entidad - Departamento



<p>cómodamente a clientes de otros hoteles en el destino</p> <p>- Realizar actividades culturales en el interior del restaurante que capten la atención de los clientes</p> <p>-Ajustar el servicio a la temática del restaurante (restaurante cubano) y usarlo como un atractivo para todos los clientes q visitan el hotel</p> <p>*Estudiar la posibilidad de cambiar el uniforme por un vestuario tradicional cubano que sea símbolo de la nación</p>	proyecto		<p>de A&B</p> <p>-Informático del hotel</p>
Objetivo: Garantizar la calidad del servicio desde el punto de vista del capital humano			
Tareas	Acciones de seguimiento y control	Fecha de cumplimiento	Responsable
<p>-Analizar la plantilla de trabajadores asignada al área de restauración especializada</p> <p>-Solicitar el apoyo de estudiantes en caso de alta ocupación</p> <p>-Planificar cursos de capacitación idiomática y talleres sobre normas y procedimientos relativos al restaurante objeto de estudio</p>	<p>-Encuestas a clientes internos</p> <p>-Supervisión de los jefes</p>	<p>Noviembre del 2020</p>	<p>-Jefe de Recursos Humanos</p> <p>-Capitán del Restaurante El Conuco</p>

Etapa 8. Implementación del plan de acción

La implementación del plan de acción deberá someterse a consideración de la dirección del hotel, por lo que se deben exponer los resultados de la investigación previamente evaluada por un grupo de expertos para validar la pertinencia, viabilidad, validez, entre otros aspectos importantes.

3.2- Validación del Plan de Mejora propuesto por criterio de expertos

Para la validación de estas acciones a partir del juicio de expertos, se propone la implementación de una serie de pasos definidos a partir de la adecuación del criterio de Arquer (2006), realizado por (Martínez et al., 2009) y expuesto en un sitio web:

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

Los expertos deben definir una serie de elementos con relación al plan propuesto: contextualización, pertinencia, aplicabilidad, continuidad, factibilidad, carácter integrador, racionalidad, beneficios.

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

Para realizar la validación fue confeccionado por el autor un instrumento (anexo 5), en el cual se analizan las características del plan propuesto, las cuales deben ser evaluadas en una escala de Linker, facilitando de este modo un mayor nivel de precisión, donde uno (1) significa el mayor grado de desacuerdo y cinco (5) la mayor correspondencia con los aspectos a evaluar y el plan en su totalidad.

Los aspectos a evaluar por los expertos acerca del Plan de Mejora propuesto fueron:

1. Precisión y claridad de las acciones
2. Consistencia lógica, flexibilidad, perspectivas y pertinencia de las acciones de mejora propuestas
3. Correspondencia con las normas y regulaciones vigentes
4. Aplicabilidad de las acciones propuestas
5. Contribución a la solución del problema investigado
6. Generación de beneficios tangibles e intangibles
7. Contribución a la calidad de los productos y servicios

Paso 3. Calcular el número de expertos

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

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

Donde:

Ne: número de expertos

I: nivel de precisión que expresa la discrepancia o variabilidad que muestra el grupo en general (0.005 – 0.10)

p: porcentaje de error que como promedio se tolera en el juicio de los expertos (0.0-0.5)

k: constante cuyo valor está asociado al nivel de confianza (1 - α)

(1 - α)	K
0.90	2.6896
0.95	3.8416
0.99	6.6564

Tabla 2: Constantes asociadas al nivel de confianza. Fuente: Elaboración propia

Para el caso bajo estudio se decidió tomar:

1 - α = 0.99 para **k = 6.6564**

p = 0.01

Obteniéndose como resultado: **Ne = 6.589836**; tomando como resultado final: **siete (7) expertos**.

Para los pasos cuatro y cinco (4 y 5), definir las características que deben poseer los expertos y la selección de los mismos, se debe seguir el procedimiento de Hurtado (2003), explicado en el epígrafe anterior y anexo 2.

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

(Aplicar)

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

(Aplicar)

CONCLUSIONES

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

1. El análisis bibliográfico realizado para la confección del marco teórico-referencial de la presente investigación permitió profundizar en las definiciones, enfoques y tendencias actuales de la actividad turística y su producto restauración, destacándose el papel de la calidad y los estándares en la restauración; así como los planes de mejora como instrumento para la mejora continua de la calidad.
2. El diagnóstico al Restaurante El Conuco demostró la necesidad de accionar a partir de las problemáticas detectadas en la gestión de alimentos y bebidas, y ofrecer productos y servicios que satisfagan las necesidades de los clientes y cumplan sus expectativas.
3. El Plan de Mejora propuesto favorece a la gestión de alimentos y bebidas, propone la ruta a seguir, independientemente del plazo en el que se decida implementar, para el óptimo funcionamiento del área y por consiguiente el logro de un producto de calidad que aumente los niveles de satisfacción del cliente.
4. Se propuso la validación del plan de mejoras mediante criterio de expertos para demostrar la viabilidad y utilidad del mismo.

RECOMENDACIONES

- ✓ Presentar el Plan de Mejora propuesto a directivos del departamento de Alimentos y Bebidas (A&B) y a la dirección del Hotel Playa Costa Verde, para su valoración y puesta en práctica
- ✓ Validar el plan de mejoras mediante el procedimiento descrito para demostrar la viabilidad y utilidad del mismo

BIBLIOGRAFÍA

- Amozarrain, M. (1999). *La gestión por procesos*. España: Editorial Mondragón, Corporación Cooperativa.
- Batista, Y. (2014). *Mejora de la calidad del servicio de alimentos y bebidas en el restaurante italiano Venecia del Hotel Playa Costa Verde. Trabajo de Diploma*. La Habana: Universidad de La Habana, Instituto de Farmacia y Alimentos.
- Cerra, J. (1993). *Gestión de producciones de alijamiento y restauración*. Madrid.
- Crosby, P. (1979). *Quality is Free. Edición McGraw Hill*, 12-15.
- Espinosa Manfugás, J. D. (2008). *Gestión de la Restauración*. CETUR. Universidad de la Habana.
- Espinosa, J. (2010). *Gestión de la restauración*. Ciudad de La Habana. Cuba: Editorial Félix Varela.
- Estrada, R. (2014). *Acciones para la mejora de la Gestión de la restauración del restaurante La Turquesa. Trabajo de Diploma*. Holguín: Universidad de Holguín.
- Estrada, Y. A. (2016). *Análisis de la planeación del menú del restaurante buffet "Los Vitrales" perteneciente al Hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca. Trabajo de Diploma*. Holguín: Universidad de Holguín.
- Feigenbaum, A. (1997). *Control total de la calidad*. Tercera Edición.
- Font, D. (2007). *Metodología para la mejora continua de la calidad en los servicios de restauración en la Empresa Islazul. Tesis en opción al título de Master en Gestión Turística*. Santiago de Cuba : Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Oriente.
- Gallego, J. (2002). *Gestión de Alimentos y Bebidas para hoteles, bares y restaurantes*. S.A. D.F. México: International Thompson Editores Spain Paraninfo.
- Gómez, M. (2014). *Los hoteles cinco estrellas*. Recuperado el 2019, de <http://www.monografias.com/trabajos6/vetu/vetu.shtml>
- Gómez, R. (1999). *Tendencias actuales en restaurantes*. La Habana: EAEHT.
- Harrington, J. (1991). *El proceso de mejoramiento. Cómo las empresas punteras norteamericanas mejoran la calidad*. Wisconsin. U.S.A.: Quality Press.

- Heras, M. (1996). *Gestión de la Producción*. Barcelona: ESADE.
- Heredia, E. G. (4 de septiembre de 2013). *Blog de marketing gastronómico*. Recuperado el 19 de enero de 2020, de <https://gastronblog.com/2013/04/09/contextualizacion-es-lo-mimos-hosteleria-que-restauracion/>
- Hernández, C. (2014). *Mejora de la Gestión de Restauración en el Restaurante Los Vitrales. Trabajo de Diploma*. La Habana: Universidad de La Habana, Instituto de Farmacia y Alimentos.
- Hernández, G. (2012). *Mejora del servicio de alimentos y bebidas en el restaurante El Zaguán del Hotel Brisas Guardalavaca. Trabajo de Diploma. Trabajo de Diploma*. La Habana: Universidad de La Habana, Instituto de Farmacia y Alimentos.
- Hurtado, M. (2003). *Procedimiento para la selección de expertos*. La Habana.
- Ishikawa, K. (1988). *¿Qué es control total de la calidad? La modalidad japonesa*. La Habana: Edición Revolucionaria.
- J.Jurán. (1983). *Manual del control de la calidad*. España: 2da Edición, Editorial Reverete S.A.
- León, Y. D. (2011). *Procedimiento para la gestión de la calidad en el proceso de restauración. Aplicación en el hotel Villa la Granjita. Tesis presentada en opción al Título Académico de Máster en Ingeniería Industrial*. Santa Clara.Cuba: Centro de Estudios Turísticos. Universidad Central Marta Abreu de Las Villas.
- Martínez et al., L. (2009). *Administración exitosa del área de alimentos y bebidas*. Recuperado el noviembre de 2019, de <http://www.gerenciadehoteles.com/200804221009/art%C3%ADculos/serviciosalimentarios/administraci%C3%B3n-exitosa-del-área-de-alimentos-y-bebidas.html>
- Medina, e. a. (2008). Selección de los procesos claves de una instalación turística como parte de la gestión y mejora de procesos. *Revista Retos Turísticos, No. 3, Vol 7, 14-18*.
- Medina, E., & Negrín, A. (2002). *Metodología para el perfeccionamiento de los procesos en empresas hoteleras*. Recuperado el 2019, de <http://www.monografias.com>
- Nogueira, D. (2002). *Modelo conceptual y herramientas de apoyo para potenciar el control de gestión en las empresas cubanas'*, Tesis en opción al título científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Matanzas: Universidad de Matanzas.
- Oduardo, A. D. (2014). *Servicio de maridaje em el restaurante El Conuco del Hotel Playa Costa Verde*. La Habana: Universidad de La Habana, Instituto de Farmacia y Alimentos.
- Ramallo, J. (2014). *La crisis. Mejoramiento de la calidad. Manuales de operación y reglamentos de servicio*. Recuperado el febrero de 2020, de http://www.gestionrestaurantes.com/llegir_article.php?article=268

- Rodríguez, R. (2000). *Introducción al Turismo*. La Habana: Centro de Estudios Turísticos, Universidad de La Habana.
- 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*. La Habana: IFAL.
- Trischler, W. (1998). *Mejora del valor añadido en los procesos*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000 S.A.
- Zaratiegui, J. (1999). La Gestión por procesos: su papel e importancia en la empresa. *Revista de Economía Industrial número 330*, 13-31.

ANEXOS

Anexo 1. Procedimiento para la realización del diagnóstico



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

Anexo 2: Procedimiento para la selección de los expertos:

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

1. Confeccionar una lista inicial de personas posibles de cumplir los requisitos para ser expertos en la materia a trabajar.

2. Realizar una valoración sobre el nivel de experiencia, evaluando de esta forma los niveles de conocimiento que poseen sobre la materia. Para ello se realiza una primera pregunta para una autoevaluación de los niveles de información y argumentación que tienen sobre el tema en cuestión.

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

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

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

$$K_{cj} = n (0.1)$$

Donde:

K_{cj} - Coeficiente de Conocimiento o información del experto “j”

n - Rango seleccionado por el experto “j”

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

(Continuación de anexo 2)

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

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

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

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

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

(Continuación de anexo 2)

Donde:

Kaj: Coeficiente de Argumentación del experto “j”

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

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

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

Donde:

K: Coeficiente de Competencia

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

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

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

Fuente: Hurtado (2003)

Anexo 3. Cronograma con las actividades a desarrollar para la realización del diagnóstico y el período de su cumplimiento

No.	Actividades	Fecha de Cumplimiento				
		15-31 enero	1-15 febrero	16-29 febrero	1-15 marzo	16-31 marzo
1	Búsqueda bibliográfica sobre el tema de diagnóstico	x	x			
2	Creación del grupo de diagnóstico	x				
3	Selección de las técnicas a aplicar	x	x			
4	Aplicación de las técnicas para recopilar información		x	x	x	
5	Recopilación de toda información			x	x	
6	Análisis de los resultados					x

Fuente: Elaboración propia

Anexo 4. Lista de Chequeo. NC 126 2001. Clasificación de Restaurantes

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

(Continuación de anexo 4)

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

(Continuación de anexo 4)

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

(Continuación de anexo 4)

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

(Continuación de anexo 4)

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

(Continuación de anexo 4)

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

(Continuación de anexo 4)

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

(Continuación de anexo 4)

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

Fuente: NC 126: 2001

Anexo 5. Instrumento para la validación por los expertos del Plan de mejora propuesto

Compañero (a):

Usted ha sido seleccionado por sus conocimientos y experiencia para emitir sus valiosos criterios con el fin de validar la factibilidad del Plan de Mejora propuesto para favorecer la gestión de alimentos y bebidas en el restaurante El Conuco del hotel Playa Costa Verde. Con tal propósito, a continuación, se exponen una serie de aspectos sobre la metodología donde usted deberá emitir una evaluación según las categorías que se presentan.

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

Por favor, exprese a continuación cualquier opinión adicional que desee emitir acerca de la metodología propuesta.

Escala de Likert:

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

Fuente: Gómez, 2017.

