



**Universidad de Matanzas**

**Facultad de Ciencias Empresariales**

**Departamento Ingeniería Industrial**

**Título: Procedimiento para la Evaluación y Mejora de los atributos que caracterizan los Servicios de Restauración en el Hotel Meliá Marina Varadero.**

Trabajo de diploma en opción al título de Ingeniero Industrial.

**Autor (a): Isbeily López Toledo**

**Tutor (es): Dr. C. Yadamy Rodríguez Sánchez**

**Cotutores: Lic. Viviana González Triana**

**Matanzas, 2020**

## **Declaración de Autoridad**

Declaro ser la única autora de este Trabajo de Diploma realizado como ejercicio de la culminación de mis estudios correspondientes a la carrera de Ingeniería Industrial y autorizo a la Universidad de Matanzas y al Hotel Meliá Marina Varadero, a hacer uso del mismo según el fin que consideren necesario.

---

Isbeily López Toledo

# Nota de Aceptación

Aprobada en contenido y estilo por:

---

---

---

---

---

---

---

---

\_\_\_\_\_  
**Presidente del Tribunal**

\_\_\_\_\_  
**Miembro del Tribunal**

\_\_\_\_\_  
**Miembro del Tribunal**

## **Dedicatoria**

El verdadero agradecimiento es aquel que no se puede expresar con palabras; pero que constituye el compromiso callado y firme de todo hombre en devolver a otro el bien recibido.

A mi mamá, la razón de mi vida por su amor, apoyo incondicional y su constancia.

## **Agradecimientos**

- A mi mamá que sin ella no lo hubiese logrado, por ser mi ejemplo, mi guía, y mi todo.
- A mis abuelos Icha y Papu por malcriarme tanto y llenarme de mucho cariño.
- A mi hermano Juanqui, que espero que sigas mis pasos.
- A Viviana por su apoyo.
- A mi tutora Yadamy por su orientación, ayuda y dedicación en la realización de este trabajo.
- A Mary, Susel, Liset, Mauren, Daisy y José por su amistad y ayuda estos cinco años.
- A los trabajadores del hotel Meliá Marina Varadero por su ayuda en la realización de este trabajo.
- A todas aquellas personas que de una forma u otra contribuyeron a mi formación moral y profesional, a todos muchas gracias.

## Resumen

El presente trabajo de diploma resume los resultados de una investigación realizada que tiene como **objetivo general** proponer un procedimiento que contribuya a la evaluación y mejora de los atributos que caracterizan los servicios de restauración en el hotel Meliá Marina Varadero, que permita crear una diferenciación con respecto a la competencia y contribuir al incremento de la satisfacción del cliente.

Entre los **principales resultados** obtenidos se encuentran: la elaboración de un marco teórico-referencial, el desarrollo de un procedimiento de investigación para dar cumplimiento al objetivo general propuesto y por último la propuesta de un procedimiento para la evaluación y mejora de los atributos que caracterizan los servicios de restauración en el hotel Meliá Marina Varadero. Para desarrollar esta investigación se utilizaron diferentes técnicas y métodos, los métodos utilizados partieron de un análisis teórico crítico de las concepciones generales sobre el tema, utilizando además el análisis y síntesis, el método de expertos, las entrevistas, así como la tormenta de ideas y el método *Delphi*. Además, se hizo uso de: Microsoft Word 2016, Microsoft Excel 2016 y el gestor bibliográfico EndNote 7.

## **Summary**

This diploma work summarizes the results of an investigation carried out with the general objective of proposing a procedure that contributes to the Evaluation and Improvement of the attributes that characterize the restaurant services at the Melia Marina Varadero hotel, which respect to the competition and contribute to increasing customer satisfaction.

Among the main results obtained are: the elaboration of a theoretical –referential framework, the development of a research procedure for the Evaluation and Improvement of the attributes that characterize the restaurant services at the Melia Marina Varadero.

To develop this research, different techniques and methods used started from a critical theoretical analysis of the general conceptions on the subject, also using analysis and synthesis, the method of experts, the interviews, as well as the brainstorming and the Delphi method. In addition, use was made of: Microsoft Word 2016, Microsoft Excel 2016 and the End Note 7 bibliographic manager.

<b>Índice</b>	
<b>Introducción</b> .....	<b>1</b>
<b>Capítulo I: Marco Teórico Referencial</b> .....	<b>5</b>
<b>1.1 Turismo</b> .....	<b>5</b>
<b>1.2 Los Servicios</b> .....	<b>6</b>
<b>1.2.1 Características de los Servicios</b> .....	<b>7</b>
<b>1.2.2 Clasificaciones de Servicios. Servicios Turísticos</b> .....	<b>8</b>
<b>1.3 Servicios Turísticos de Alojamiento. El Hotel</b> .....	<b>9</b>
<b>1.3.1 Clasificación de los Establecimientos Hoteleros</b> .....	<b>10</b>
<b>1.3.2 Características de los Servicios Hoteleros en Cuba</b> .....	<b>12</b>
<b>1.4 La restauración dentro de los servicios hoteleros. Antecedentes históricos</b> <b>13</b>	
<b>1.4.1 Definición de Restaurante</b> .....	<b>13</b>
<b>1.4.2 Clasificación de los Restaurantes</b> .....	<b>15</b>
<b>1.4.3 Diferencias fundamentales entre el Servicio en la mesa y el Servicio buffet</b> .....	<b>19</b>
<b>1.5 Cliente</b> .....	<b>20</b>
<b>1.5.1 Satisfacción del cliente</b> .....	<b>21</b>
<b>1.5.2 Medición de la satisfacción del cliente</b> .....	<b>23</b>
<b>1.6 Atributos que caracterizan los Servicios de Restauración</b> .....	<b>24</b>
<b>1.7 Conclusiones parciales del capítulo</b> .....	<b>26</b>
<b>Capítulo II: Proceder metodológico de la investigación</b> .....	<b>28</b>
<b>2.1 Proceder metodológico</b> .....	<b>28</b>
<b>2.2 Conclusiones parciales del capítulo</b> .....	<b>43</b>
<b>CAPÍTULO III: Propuesta del Procedimiento para la Evaluación y Mejora de los atributos que caracterizan los servicios de restauración en el hotel Meliá Marina Varadero</b> .....	<b>45</b>
<b>3.1 Aplicación del proceder metodológico a seguir para la creación del nuevo procedimiento</b> .....	<b>45</b>
<b>3.2 Aplicación parcial del procedimiento propuesto en el hotel Meliá Marina Varadero</b>	<b>64</b>
<b>3.3 Conclusiones parciales del capítulo</b> .....	<b>66</b>
<b>Conclusiones</b> .....	<b>68</b>
<b>Recomendaciones</b> .....	<b>69</b>
<b>Bibliografía</b> .....	<b>70</b>
<b>Anexos</b>	



## Introducción

El turismo es tan antiguo como el hombre. Cuando se estudia el origen de la raza humana, se habla de indios nómadas y de indios sedentarios; inconscientemente se hace referencia a turistas y receptores de turismo. La actividad turística cobró auge a partir de la segunda mitad del siglo XX relacionada con los avances tecnológicos en las comunicaciones y el transporte; y por la creciente necesidad de viajar en la mayoría de los casos por motivos individuales, viajes de exploración, familiares; llevados a cabo por negociantes, trabajadores, estudiantes o sencillamente vacacionistas. (Mari Cámara, 2016) 1

El turismo es considerado una importante fuerza económica para el desarrollo, tanto de economías locales como regionales e incluso de la global, notando sus influencias en los aportes a la renta nacional, la balanza de pagos, y su reequilibrio. Tiene un efecto dinámico, estimula la inversión directa y genera rentas complementarias.

El turismo como exportación supone hasta el 30% de las exportaciones mundiales de servicios y el 6% del total de exportaciones de bienes y servicios a nivel mundial situándose en cuarto lugar detrás de los combustibles, los productos químicos y los productos alimenticios. Para muchos países en desarrollo se trata de una de las principales fuentes de ingreso, de divisas y del principal sector de exportación para la necesaria creación de empleo y de oportunidades para el desarrollo. (OMT, 2019) 2

A lo largo de los años, el turismo ha experimentado un continuo crecimiento y una profunda diversificación, hasta convertirse en uno de los sectores económicos que crecen con mayor rapidez en el mundo y que, en la misma medida, es capaz de reportar gran número de ingresos a los destinos en los que se desarrolla. (Mari Cámara, 2016) 1

El desarrollo del turismo en Cuba es una realidad, sus efectos multiplicadores pueden y deben ser aprovechados en beneficio de las economías. En los años 90 se dio en Cuba lo que para muchos significa una de las etapas más difícil que le ha tocado vivir a la Revolución Cubana, el Periodo Especial. Con el derrumbe del campo socialista y la total parálisis de la economía, el país asume el turismo internacional como uno de los ejes básicos en la redefinición de su estrategia económica. (Mendoza Carrazana, Y *et al.* 2020)

3

En el transcurso de 10 años se convirtió en el sector más eficiente de la economía cubana. En él se concentró la cuarta parte de las inversiones efectuadas en el país, y como resultado ocupó el primer lugar en cuanto a aportes de ingresos corrientes a la balanza de pago, cerrando la década de los 90 del siglo pasado con una participación del 43%,

dejando de ser una actividad coyuntural para convertirse en un factor estructural de la economía cubana. (Mendoza Carrazana, Y *et al.* 2020) 3

Actualmente el sector del turismo clasifica como una de las actividades económicas más importantes. Ha logrado, entre otros, multiplicar los ingresos brutos, el número de visitantes al país, de habitaciones y de sus instalaciones. Se han diversificado las ofertas y productos turísticos que operan en la isla. Se ha potenciado el desarrollo de todas las modalidades, algunas tradicionales y otras muy pocas conocidas para nosotros.

El turismo constituye hoy en día una de las fuentes de empleo más significativas con que cuentan los cubanos y uno de los sectores pivotes que contribuye al desarrollo económico del país.

El logro de los resultados obedece al diseño e implementación de una estrategia de desarrollo del sector. Esta se ha orientado a consolidar la competitividad estructural del turismo mediante la utilización de factores naturales, sociales y culturales heredados, así como la elaboración y ejecución de las políticas gubernamentales tendientes a la creación de ventajas competitivas sostenibles a largo plazo. (Mendoza Carrazana, Y *et al.* 2020) 3

A diferencia de otros sectores, en las entidades turísticas la principal entrada-salida son los clientes y su objetivo es lograr clientes satisfechos. Es por ello que resulta imprescindible, situar en el centro del análisis la gestión de la calidad en aras de cumplir o superar las expectativas de los clientes (Pérez Campdesuñer, 2006). 4

Asociado a lo anterior se considera importante la orientación hacia el cliente en el camino para alcanzar el incremento de los niveles de eficiencia y eficacia de las organizaciones. El conocimiento de las percepciones y actitudes de los clientes con respecto a una organización comercial es de vital importancia. Estas organizaciones al conocer las exigencias y expectativas de sus clientes serán capaces de determinar si están cumpliendo dichas exigencias, y desarrollar una efectiva gestión de la calidad. (Rodríguez Ramos, 2018) 5

Entender las necesidades del cliente, tanto actuales como futuras y mantener el paso de los mercados cambiantes requiere estrategias eficaces para escuchar y aprender de los clientes, medir su satisfacción en relación con los competidores y establecer relaciones. Las necesidades de los clientes (en particular, las diferencias entre los grupos clave de clientes) se deben vincular de manera estrecha con la planificación estratégica de una organización, el diseño de productos, el mejoramiento de los procesos y las actividades de capacitación de la fuerza laboral.

Un punto fundamental para lograr una distinción frente a la competencia constituye poder satisfacer y/o superar las expectativas del cliente. Los clientes satisfechos pueden ser un activo intangible de las organizaciones turísticas, pues ellos podrían retornar a la entidad o promover el servicio; es decir, satisfacer a un cliente es asegurar incrementar las utilidades en el tiempo tal y como se espera de todo activo (Noda Hernández, 2004) 6. Es por esto que autores como Pérez Campdesuñer(2006) 4, Rodríguez Ramos( 2018) 5 y Noda Hernández(2004)6 señalan la necesidad en los servicios de desarrollar una orientación al cliente y medir su satisfacción a través de sus percepciones con respecto al desempeño del servicio, en lo referente a los atributos del servicio.

El hotel Meliá Marina Varadero, cuya propiedad está representada por Gaviota S.A. y es administrado por Meliá Hotels International emplea como instrumento principal para valorar los niveles de satisfacción de los clientes en su estancia la aplicación semanal de una encuesta general (a una muestra de los turistas presentes en el hotel). A partir de una revisión de encuestas realizadas a los clientes del hotel Meliá Marina Varadero, se detectó que los niveles de satisfacción con respecto a los servicios de restauración disminuyeron, mostrando un elevado nivel de insatisfacción, constituyendo el servicio peor valorado por los clientes, el cual se ha demostrado a través de numerosas investigaciones, constituye una de las áreas de mayor peso dentro del mundo hotelero. Además, existen diferencias significativas entre la valoración otorgada por los clientes a cada uno de restaurantes del hotel, desconociéndose los motivos por lo cual diferentes clientes se inclinan más a unos con respecto a otros. Esto repercute en la imagen de la entidad y en las entradas monetarias a la misma por concepto de pérdidas por clientes.

La dirección del hotel Meliá Marina Varadero teniendo en cuenta que las encuestas que se aplican miden de forma muy general solamente el desempeño percibido a través de 4 ítems (variedad, calidad, atención del personal y ambientación), requiere conocer cuáles son los atributos que caracterizan los servicios de restauración de la organización debido que a través de las encuestas no se puede lograr. Este conocimiento pudiera crear una diferenciación con respecto a la competencia y contribuir al incremento de la satisfacción del cliente, lo cual repercute además en la fidelización del mismo. En aras de lograr un mejor servicio posibilitando el incremento de la satisfacción del cliente, y teniendo en cuenta los antecedentes referidos se plantea como **problema científico de la presente investigación**: ¿Cómo contribuir a la evaluación y mejora de los atributos que caracterizan los servicios de restauración en el Hotel Meliá Marina Varadero?

Para darle cumplimiento al problema científico anterior se fórmula el siguiente **objetivo general**:

Proponer un procedimiento que contribuya a la evaluación y mejora de los atributos que caracterizan los servicios de restauración en el Hotel Meliá Marina Varadero.

Este objetivo general fue desglosado en los **Objetivos Específicos** siguientes:

1. Realizar un estudio de la literatura especializada, nacional e internacional relacionada con las concepciones y fundamentos teóricos y metodológicos relativos a los atributos de los servicios.
2. Aplicar un proceder metodológico para la creación de un procedimiento para la evaluación y mejora de los atributos que caracterizan los servicios de restauración en el Hotel Meliá Marina Varadero.
3. Proponer el nuevo procedimiento creado a partir del proceder metodológico.

Los métodos utilizados para el desarrollo de la presente investigación se presentan a continuación:

**Métodos teóricos:** Método análisis-síntesis, inducción–deducción.

**Métodos empíricos:** análisis de documentos, observación, criterio de expertos, Método Delphi y entrevistas.

El presente trabajo está conformado por tres capítulos que se distribuyen de la siguiente manera.

Capítulo I: Se abordan los elementos teóricos que sustentan la investigación, entre los que se encuentra el concepto de servicios, las características de los mismos, la importancia de la satisfacción del cliente y los atributos del servicio de restauración en una entidad hotelera.

Capítulo II: Se plantea el proceder metodológico a seguir para la creación de un nuevo procedimiento para los servicios de restauración en una instalación hotelera.

Capítulo III: Se aplica la metodología para la creación del nuevo procedimiento y se muestra la conformación del mismo.

Además, cuenta con un conjunto de conclusiones, recomendaciones, la bibliografía consultada y los anexos que serán utilizados para comprender los análisis realizados en cada capítulo.

## **Capítulo I: Marco Teórico Referencial**

El presente capítulo recoge los elementos teóricos que sustentan la investigación. Se exponen aspectos relacionados con: el turismo, los servicios y sus características, así como las definiciones de servicio de alojamiento y servicio de restauración, y su clasificación a partir de diferentes autores. Se culmina el capítulo con una explicación sobre la importancia de la satisfacción del cliente y la necesidad de medición de la misma. En correspondencia con lo planteado anteriormente, la autora de la investigación elaboró un hilo conductor (**Anexo 1**).

### **1.1 Turismo**

El turismo, una de las industrias que ha mostrado más desarrollo en la actualidad a nivel mundial, constituye un espacio importante de aplicación de la gestión empresarial moderna. Desde el último tercio del pasado siglo y en los primeros años del siglo actual, el sector del turismo muestra perspectiva de expansión, con una continua evolución y en constante crecimiento. Este crecimiento acelerado del turismo, es el resultado de la importancia que, a través de los años, este sector ha representado para las naciones que han basado en él, parte de su desarrollo económico y social. (Pino Cruz, 2019) 7.

A lo largo del tiempo se han propuesto muchas definiciones del término turismo, aunque estas suelen coincidir en la idea de desplazamiento o el motivo de la estancia, en muchos casos no se llega a un acuerdo debido a la propia complejidad del turismo. Esta radica en la heterogeneidad de las actividades y subsectores que lo conforman, su diversidad y las múltiples interrelaciones entre los elementos y agentes económicos que lo componen. (Mendoza Carrazana, Y *et al.* 2020) 3

El turismo es considerado una actividad económica de importancia global, que abarca elementos económicos, sociales, culturales y ambientales. Es uno de los fenómenos más importantes de los últimos tiempos, pues propicia el contacto entre culturas, la experiencia de diferentes situaciones, el paso por diferentes ambientes, y la observación de diferentes paisajes (Dos Santos Correa, 2004) 8.

El turismo puede ser definido como un proceso cíclico cuya función es la dislocación de la identidad y desplazamiento físico a un espacio ajeno al lugar de residencia o habitual con fines recreativos para una posterior reinserción cumpliendo temporalmente las necesidades psíquicas de evasión, curiosidad y extraordinariedad propias de cualquier forma de ocio (Korstanje, 2011) 9.

El turismo es la actividad humana que conlleva el deseo satisfacer diversas motivaciones del turista, las cuales son variadas y sobre todo de carácter personal. Ante ello el sistema

turístico debe trabajar por cumplir de manera personalizada y específica dichas necesidades. Lo que conlleva a que el turismo sea diversificado, específico, social, económico y humano. Los desplazamientos humanos le ceden al turista la posibilidad de deleitarse en su travesía de numerosos paisajes, creando en él diversos eventos en la conformación de nuevas experiencias de orden turístico (Mendoza Carrazana, Y *et al.* 2020) 3.

Estos autores en sus conceptos y definiciones acerca del Turismo muestran elementos comunes como son: el movimiento físico de visitantes desde sus lugares de residencia, el período de estancia, las actividades realizadas durante el viaje, los impulsos que motivan el desplazamiento y el conjunto de bienes y servicios puestos a disposición del turista con el fin de satisfacer sus necesidades.

El turismo es una actividad asociada al descanso, a la diversión y al acceso a la cultura y a la naturaleza, puede constituirse en un medio de desarrollo local, si se logra aumentar la calidad de los servicios que se les brinda a los clientes, por lo que en el siguiente epígrafe se decide tratar el tema de los servicios debido a su importancia para los fines de esta tesis.

## **1.2 Los Servicios**

Con el devenir de los años la industria de los servicios ha alcanzado una importante posición a escala mundial. Las informaciones más actualizadas muestran el cambio que se está produciendo en la economía con una clara orientación hacia el sector de los servicios. Abarcando una gran variedad de sectores que ofrecen a los clientes toda una gama de posibilidades, con el fin de satisfacer al máximo las necesidades y expectativas de los mismos. El (**Anexo 2**) muestra el concepto de servicio dados por varios autores.

Un análisis realizado de los criterios o valoraciones recogidos en el anexo 2 evidencia que autores como Kotler (2006) 10, Frometa (2008) 11 , Galán López (2015) 12, NC ISO 9000 (2015) 13 , Vega Falcón et al. (2019) 14 coinciden que el servicio es esencialmente intangible, por otra parte Parra Ferié *et. al* (2009) 15 y Pérez Arencibia (2014) 16 plantean que tiene una aplicación directa sobre el cliente y relaciona estrechamente al productor con el consumidor. Además Frometa (2008) 11 expresa que los servicios solo existen como experiencias vividas , Parra Ferié et al. (2009) 15, son mucho más que algo intangible, son una interacción social entre el productor y el cliente; no pueden ser almacenados ni transportados por lo que para su prestación se hace casi imprescindible la presencia del cliente, Lovelock (2009) 17 plantea que son una actividad económica que implica desempeños basados en tiempo que buscan obtener o dar valor a cambio de dinero,

tiempo y esfuerzo sin implicar la transferencia de propiedad. González Castillo (2014) 18 expresa que son un conjunto de acciones las cuales son realizadas para servir a alguien, algo o alguna causa, y (Benavides, 2017) 19 plantea que se entiende como el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o servicio básico, de manera tangible o intangible, como consecuencia del precio, la imagen, la reputación y demás atributos relacionado en el proceso de compra.

A partir del análisis realizado anteriormente la autora concluye que el servicio es un conjunto de actividades esencialmente intangibles, producido y consumido de forma simultánea, tiene como objetivo principal satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, es una interacción social entre el productor y el consumidor, donde la presencia de este último se hace imprescindible.

### **1.2.1 Características de los Servicios**

Cuando se habla de servicio se presupone que el concepto expresa como regla una particularidad del proceso donde actividad y resultado coinciden en tiempo y espacio, o sea, la producción y el consumo ocurren simultáneamente y es aquí donde radica la diferencia más significativa entre el proceso de producción y el consumo de servicios, la simultaneidad. Los servicios son procesos que tienen características propias y particularidades que permiten identificarlos y diferenciarlos de los procesos de manufacturas. En el (**Anexo 3**), se relacionan las características de los servicios dadas por varios autores.

Un análisis realizado de los criterios o valoraciones recogidos en el anexo evidencia que, en sentido general autores como Kotler (2006) 10, Armstrong (2013) 20 y Díaz Santos (2017) 21 coinciden con cuatro características: intangibilidad, inseparabilidad, variabilidad, carácter perecedero. La intangibilidad de los servicios implica que los servicios no pueden verse, degustarse, tocarse, oírse ni olerse antes de ser adquiridos. La inseparabilidad de los servicios implica que no se pueden separar de sus proveedores, sean estos personas o máquinas. La variabilidad de los servicios significa que la calidad de los servicios depende de quién los presta, además de cuándo, dónde y cómo se prestan. EL carácter perecedero implica que estos no pueden almacenarse para venderse o usarse posteriormente. Por otra parte Díaz Santos (2017) 21 hace referencia a que los servicios no transmiten propiedad pues la compra y consumo de los servicios no dan lugar a la transferencia de su propiedad, solo se adquiere un derecho temporal de uso, de acuerdo a los términos pactados. Además, señala como otra característica del servicio la prestación

del personal, que explica que los servicios turísticos son proporcionados por el personal de la empresa y se caracterizan por un nivel muy alto de contacto interpersonal.

El servicio debe ser creado a medida que se va suministrando. De manera que existen varias razones por las que se considera importante la calidad del servicio, una de ellas es que los clientes son cada vez más críticos respecto a los servicios que reciben, en particular en los servicios turísticos por ser uno de los sectores fundamentales de la sociedad y la economía, debido a su relevancia durante la investigación, se decide comprender a los mismos.

### **1.2.2 Clasificaciones de Servicios. Servicios Turísticos**

Distintos autores han realizado clasificaciones propias y ven a las actividades de servicios desde diferentes ópticas.

Katouzian (1970) <sup>22</sup> señaló tres categorías, la primera se refiere a los nuevos servicios, la segunda a los servicios complementarios, y la tercera a los viejos servicios. Los nuevos servicios son aquéllos que están relacionados con un consumo de productos manufacturados por parte de la población ya que va ligado al incremento en el ingreso per cápita, como pueden ser: educación, consumo de modernos servicios clínicos y médicos, y entretenimiento en general. Los servicios complementarios toman parte en el proceso de industrialización y se expanden en respuesta a una mayor demanda debido a una nueva situación productiva, los cuales son: la banca, transporte, comercio, finanzas. Los viejos servicios son aquéllos que crecieron antes de la industrialización, su importancia y contribución han ido a la baja, con el desarrollo de la economía estos servicios han sido continuamente sustituidos por bienes, además de que cambian también las relaciones sociales, un ejemplo de estos servicios es el servicio doméstico.

Garza Villareal (2012) <sup>26</sup> realizó la siguiente clasificación dividiéndolos en tres sectores: Terciario: abarca las actividades de naturaleza tangible o material como el transporte y las reparaciones; Cuaternario: formado por los servicios de generación de información a gran escala, como las finanzas y seguros, y las actividades estandarizables; Quinario: este sector abarca actividades más especializadas y menos estandarizables.

En todas estas clasificaciones se mencionan tipos de servicios relacionados con la hostelería, restauración, ocio y turismo los cuales se pueden incluir a su vez en una categoría de servicios, y en las últimas décadas han crecido enormemente representando un papel importante en la economía y en la creación de empleo en numerosos países, la mayoría industrializados. Son los llamados “servicios turísticos”.



La diversidad de deseos y necesidades a las que responde el servicio turístico determina su carácter multidimensional. Por tal razón, Rojas (2013) 27 califica al servicio turístico como el imperio de la confusión y resalta que indistintamente este término es asociado a un destino, un espacio, una marca, a una modalidad o actividad turística o bien; a un recurso o atractivo en sí.

Los servicios turísticos refieren un conjunto; ya sea de bienes y servicios, de componentes y elementos o de atributos tangibles o intangibles, que se ofrecen en un espacio físico llamado mercado para satisfacer una necesidad o deseo. Todo ello sin obviar, la indisoluble relación que guarda el producto con otros componentes del sistema turístico como los sistemas de transporte, infraestructuras, servicios generales, equipamientos de ocio y deportivos, entre otros teniendo en cuenta las variables precio y calidad para su adecuada gestión (Nasimba y Cejas, 2015) 28.

El documento Cuenta Satélite de Turismo: Recomendaciones sobre el marco conceptual (CST: RMC) aprobada en la Comisión de Estadística de las Naciones Unidas (CENU) en marzo de 2000 área del turismo internacional señala que entre los distintos tipos de Productos Característicos del Turismo (Servicios Turísticos) se pueden encontrar:

- ✚ Servicios de alojamiento.
- ✚ Servicios de provisión de alimentos y bebida
- ✚ Alquiler de bienes de equipo para el transporte de pasajeros.
- ✚ servicios recreativos y otros servicios de entretenimiento.

A partir de estas definiciones se puede afirmar que los servicios turísticos son un conjunto de servicios que se presta en un lugar determinado, a un precio fijado y en unas condiciones de calidad comprometidas. Del análisis del término anterior deriva el de hotelería que constituye una rama del turismo la cual presta el servicio del alojamiento al turista.

### **1.3 Servicios Turísticos de Alojamiento. El Hotel**

La diversidad de motivaciones que mueve a una persona a practicar turismo ha traído consigo la necesidad de crear diferentes establecimientos y servicios para satisfacer los gustos específicos de cada cliente. Por esto es posible encontrar diferentes tipos de alojamientos en emplazamientos distintos y diversas categorías.

Dentro del conjunto de medios de alojamiento turísticos pueden distinguirse un grupo de alojamientos de tipo hotelero, que son los que resultan de mayor interés para este trabajo, y otro grupo de tipo extrahotelero (que incluyen viviendas turísticas, campings, apartamentos, ciudades de vacaciones, albergues, residencias, etc.).

Ayuso (2003) 29 define como establecimientos hoteleros o de alojamiento turístico, aquellos establecimientos que prestan servicios de alojamiento colectivo mediante precio con o sin otros servicios complementarios (hotel, hotel-apartamento o Aparthotel, motel, hostel, pensión, etc.).

La Norma Cubana NC127: 2014 30 referida a la industria turística y los requisitos para la clasificación por categorías de los establecimientos de alojamiento turístico, define al establecimiento de alojamiento turístico como: Instalación destinada a prestar servicio de hospedaje al turista mediante pago, por un periodo no inferior a una pernoctación, cuyo titular es una persona jurídica legalmente constituida, ubicado en el territorio nacional. Estos, atendiendo a sus características esenciales adoptan distintas variantes como: hotel, aparthotel, villa, motel u hostel. (Mintur,2014) 31

Según la norma citada un hotel es un establecimiento que presta el servicio de hospedaje en unidades habitacionales amuebladas, cuenta con servicio de recepción, servicio sanitario privado, servicios de alimentos y bebidas y otros servicios adicionales.

Se conoce como hotel el establecimiento comercial abierto al público que, ofreciendo alojamiento turístico, con o sin comedor y otros servicios complementarios (limpieza, comida, recepción,) ocupa la totalidad de un edificio o parte independizada del mismo, constituyendo sus dependencias un todo homogéneo, con entradas, ascensores y escaleras de uso exclusivo y que reúne los requisitos técnicos mínimos establecidos en la legislación vigente de cada país. (Paniagua, 2014). 32

Todo hotel posee características propias y singulares como son la inseparabilidad entre la producción y el consumo, el cliente en el centro de todas las decisiones, la intangibilidad, los servicios perecederos, la alta estacionalidad de la demanda hotelera y la heterogeneidad de actividades. (Barrea, Duffus y Bridley 2019) 33

La autora considera que el hotel es un establecimiento que brinda servicio de alojamiento temporal a las personas brindando habitaciones equipadas, dotadas al menos de una cama, el mismo puede contener o no servicios complementarios (restauración, deportivos) en los cuales se hace de vital valor la prestación de un servicio de alta calidad que sea capaz de superar las necesidades de los clientes, a un precio aceptable, y con la mayor autenticidad posible.

### **1.3.1 Clasificación de los Establecimientos Hoteleros**

Para satisfacer a los clientes, cuyos deseos y necesidades son cada vez más diversos y específicos al mismo tiempo, existen establecimientos hoteleros de diferente naturaleza y

categoría, en función del producto que ofrecen y las características del segmento de mercado al cual se dirige su operación.

Los hoteles están normalmente, clasificados en categorías según el grado de confort, posicionamiento, el nivel de servicios que ofrecen. En cada país pueden encontrarse las categorías siguientes:

- ✚ Estrellas (de 0 a 5)
- ✚ Letras (de E a A)
- ✚ Clases (de la cuarta a la primera)
- ✚ Diamantes y "World Tourism".

Estas clasificaciones son exclusivamente nacionales, el confort y el nivel de servicio pueden variar de un país a otro para una misma categoría y se basan en criterios objetivos: amplitud de las habitaciones, cuarto de baño, televisión, piscina (Katherine Angueta, 2017) 34.

En Cuba los hoteles de acuerdo con sus requisitos físicos y la diversidad de servicios que brindan, se clasifican por la categoría siguiente (NC 127: 2014): 35

**De una estrella:** Sus instalaciones, habitaciones y apartamentos serán sencillos, confortables, dado en sus terminaciones, mobiliario, elementos de ambientación, equipamiento y accesorios. Los servicios que ofrece serán limitados. Serán esenciales la higiene y el mantenimiento de la instalación.

**De dos estrellas:** Sus instalaciones, habitaciones y apartamentos serán sencillos y confortables, expresado en sus terminaciones, mobiliario, elementos de ambientación, equipamiento y accesorios. Los servicios que ofrece serán limitados. Serán esenciales la higiene y el mantenimiento de la instalación.

**De tres estrellas:** Las instalaciones, habitaciones, apartamentos serán sencillos y confortables, expresado en sus terminaciones, mobiliario, elementos de ambientación, equipamiento y accesorios. Brindarán un servicio completo. Serán esenciales el confort, la higiene y el mantenimiento de la instalación. Será apreciado por la buena calidad de sus servicios.

**De cuatro estrellas:** Se destacarán por su elegancia, confort y la diversidad de sus servicios. Sus instalaciones, habitaciones, suites, apartamentos y otros servicios, dispondrán de las técnicas modernas de la hotelería. El lobby será espacioso. Los elementos de ambientación estarán bien integrados y será notoria la creatividad de su diseño. El mobiliario, el equipamiento y los accesorios serán de calidad superior. La

operación se caracteriza por la obtención de los detalles y la eficiencia. Contarán con personal en número suficiente para brindar un servicio distinguido a cada huésped.

**De cinco estrellas:** Se observa elegancia constante que se percibe desde que se entra al edificio. Todos poseen además de las cualidades que caracterizan a un cuatro estrellas, más servicios y mejores instalaciones para huéspedes. Dispondrán de las técnicas más modernas de la hotelería.

### **1.3.2 Características de los Servicios Hoteleros en Cuba**

La oferta hotelera en Cuba se caracteriza por una gran cantidad de instalaciones operando bajo la modalidad de servicio "All Inclusive" (TI). Como afirma Blasco (2013)<sup>36</sup> el Todo Incluido es una oferta global que incluye actividades deportivas y de ocio. El 90% de los establecimientos de alojamiento turístico del área del Caribe ofrecen ese producto. Son establecimientos preferidos por la ventaja de reducir la incertidumbre del coste total del viaje, debido al desconocimiento del precio de los productos y servicio.

El origen de esta fórmula se remonta a los Holiday Camps que se desarrollaron en Inglaterra en los años treinta, destinados a una clientela de bajo poder adquisitivo y cuyo propósito era proporcionar entretenimiento a públicos de todas las edades con precios razonables. El paquete Club Med incluía inicialmente, además del alojamiento, las comidas y ciertas actividades, dejando algunos servicios hoteleros como opcionales entre los que se pueden mencionar: el servicio del bar y la práctica de algunos deportes.

El Todo Incluido como modelo aplicado a las instalaciones hoteleras es un producto para destinos de playas, que justifica su éxito a partir de la preferencia que tienen los turistas, las agencias de viajes y los operadores turísticos. (Langabeer, J. 2015) 37

El concepto Todo Incluido comprende, fundamentalmente, un producto para el disfrute de vacaciones por el que el turista paga por adelantado un precio que cubre los servicios básicos y complementarios del sistema de valor del turista; o sea, transfer aéreo, atención del equipaje, impuestos, alojamiento, alimentación y bebidas, hasta el uso de instalaciones deportivas, así como el equipamiento y el servicio de instructores certificados para realizar determinados deportes (Hernández Gutiérrez, 2017) 38.

Los establecimientos de gastronomía dentro de los hoteles, sobre todo los que responden al plan Todo Incluido; no pueden darse el lujo de vacilar en cuanto al cumplimiento de requisitos de calidad por el hecho de pensar que la valoración del cliente se basa únicamente en la oferta principal del hotel que es el alojamiento. (Sarang, 2016) 39

Los establecimientos que ofrecen este producto Todo Incluido, apuestan por una amplia y variada gama de servicios de restauración, que incluyen buffet y varias comidas a la

carta en diferentes restaurantes en función de sus días de permanencia en el hotel, para amortiguar la posible repetición culinaria de los buffet. Por lo tanto, el servicio de comidas y bebidas en estos establecimientos hoteleros es considerado como un producto de significativa importancia (Blasco 2013) 36.

#### **1.4 La restauración dentro de los servicios hoteleros. Antecedentes históricos**

El prestigio de una organización hotelera, su rentabilidad y competitividad dentro del mercado turístico, está dado en gran parte por los servicios que oferta, principalmente los servicios en restaurantes, los cuales constituyen una de las áreas más importantes dentro de las entidades hoteleras.

El término restauración designa un alimento con el poder de restaurar, que repone las fuerzas; a partir de esta descripción se le otorgó a esta palabra el significado de establecimiento especializado en la venta de productos que restauran las fuerzas.

El origen de los restaurantes se remonta al año 512 A.C. en el antiguo Egipto con la creación de las tabernas y posadas, que luego se extendieron en el Imperio Romano, e la Grecia clásica y en distintos territorios del lejano oriente. Estos establecimientos se caracterizaban por ser lugares de paso para viajeros, donde primaba la descortesía, la mala atención y la falta de higiene. (Bachs, 2013) 40

Posteriormente, en el año 1764, en Paris, Dossier Boulanger funda el primer restaurante del mundo en el cual se servía un menú simple, basado en caldos y sopas reconstituyentes que actuaban como grandes restauradores del cuerpo y del ánimo; es por esto por lo que a dichos productos se les empezó a conocer en París como “Restaurants” por su indudable capacidad restauradora y que después da origen al nombre de los establecimientos en los que se servía esta comida (Jurado, 2014) 41.

Siguiendo con esto, como consecuencia de la Revolución Francesa se provoca la caída de la aristocracia, lo que a su vez incita el cierre de las grandes mansiones. Con esto, muchos de los cocineros que elaboraban exquisitos platos en las mansiones se vieron en la necesidad de buscar trabajo y al ver el gran éxito del restaurante, se inició la creación de este tipo de negocio, cuyo propósito era mejorar el servicio, la atención y el intercambio de alimentos por dinero. (Jurado, 2014) 41.

En la actualidad la clientela de los restaurantes se preocupa cada vez más por comer de forma sana por lo que la actividad de restauración se hace más compleja, requiere de un personal calificado capaz de innovar e investigar (Ávila Hernández, 2011) 42.

##### **1.4.1 Definición de Restaurante**

La restauración gastronómica es una actividad comercial que se dedica a la prestación de

servicios de alimentos y bebidas; hace referencia a todo tipo de establecimiento que se encuentre en funcionamiento, cuya actividad principal es la venta de alimentos dentro o fuera del establecimiento (Infoconsultoría-yanhaas, 2017) 43. La (**Tabla 1.1**) muestra el concepto de restaurante dado por varios autores.

**Tabla 1.1:** Principales conceptos de restaurantes emitidos por diferentes autores.

(Morfín, 2001) 45	Establecimiento donde se preparan y venden alimentos y bebidas para consumirse ahí mismo en el que se cobra por el servicio prestado.
(Ávila Hernández, 2010) 46	Es un establecimiento donde se sirven alimentos y bebidas. Los llamados como tal, funcionan generalmente en las horas de almuerzo y cena, mientras que los que se especializan en el servicio de desayuno se califican como cafeterías. Los precios de los alimentos son de acuerdo a la categoría del establecimiento, que varía según el lugar donde esté situado, la comodidad de sus instalaciones y la calidad de su servicio.
(García Pulido, 2014) 47	Un restaurante no es más que un local que brinda servicios de alimentos y bebidas, que cuenta con una infraestructura para la elaboración y consumo de los platos, con o sin servicio incluido. Cuya gestión se encuentra enfocada a la obtención de beneficios económicos por el servicio prestado mediante la satisfacción de las necesidades de los clientes, conciliando la oferta con el segmento de mercado
(Mantuano, J. 2015) 48	Un restaurante es un establecimiento comercial dedicado a la preparación y servicio de comidas y bebidas para ser consumidas en el lugar o para llevar, a cambio de un precio o dinero.
(Ramos Iglesias, 2015) 49	Considera que un restaurante no es más que el lugar donde se brinda un servicio de venta de alimentos y bebidas a clientes externos con el fin de satisfacer las necesidades de los mismos y obtener beneficios económicos, realizándose la prestación con eficacia y eficiencia.

(Piñeyro Alemán, 2016) 50	Un restaurante es un establecimiento público que dispone de cocina y servicio de comedor, en donde se elaboran y venden alimentos y bebidas, y se cobra por el servicio prestado, para ser consumidas en el mismo local.
(González Espinosa, 2018) 51	Establecimiento que brinda servicios de alimentos y bebidas, donde los elementos que componen su infraestructura contribuyen a diferenciarse de la competencia. Su gestión está enfocada a satisfacer las necesidades del cliente y la obtención de beneficios económicos.

**Fuente:** Elaboración propia.

De modo que, relacionando todos los criterios, se puede concluir que un restaurante es un local que brinda servicios de alimentos y bebidas, poseedor de una infraestructura para la elaboración y consumo de los platos. Su objetivo es brindar un servicio por el cual recibe una remuneración económica, buscando siempre la satisfacción de los clientes a partir de una coherencia con la oferta que desea el segmento de mercado al que se dirige la oferta. Es necesario tener en cuenta que en la industria de la restauración convergen dos elementos importantes, la prestación de servicios y la transformación de productos para la conformación de la oferta. El triunfo en dicha actividad se logra cuando el cliente percibe lo que se le ofrece, y por supuesto, se le ofrece lo que desea, a tono con sus necesidades y expectativas. Es por ello que existen distintos tipos de restaurantes, capaces de identificar y satisfacer dichas necesidades. (Vonderembse, 2016) 52

#### **1.4.2 Clasificación de los Restaurantes**

Los restaurantes deben ser clasificados de acuerdo con la necesidad y exigencia del mercado y en este aspecto puede relacionarse con el deseo de los clientes, qué buscan y qué esperan encontrar, sin olvidar cuanto están dispuesto a pagar por ello.

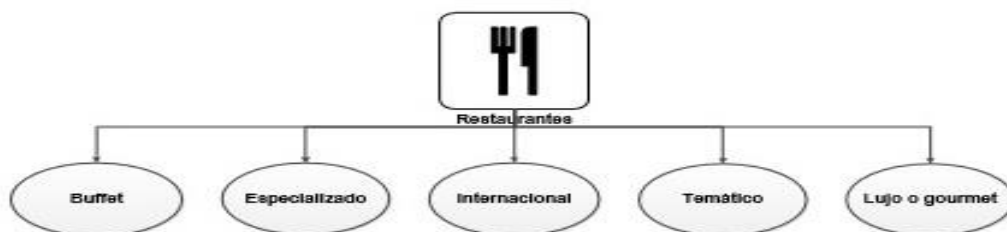
Rodríguez Fariñas (2000) 53 plantea que pueden destacarse cinco distintos tipos de restaurantes, aun cuando en la práctica existe una amplia gama de estos servicios:

- ✚ Restaurante tradicional.
- ✚ Cafetería.
- ✚ Snack bar.
- ✚ Self service.
- ✚ Buffet abierto.

Los restaurantes pueden clasificarse según la procedencia de la comida, por tipo de cocina, por tipo de explotación; de acuerdo a las costumbres sociales, hábitos y requerimientos personales.(Lane, 2015) 54.

- ✚ Según la procedencia de la comida (local, regional o internacional).
- ✚ Por el tipo de cocina puede ser (casera, afrodisíaca, de mercado, vegetariana)
- ✚ Por el tipo de propiedad puede ser: (Pertenece a una cadena de restaurantes, franquicia, independiente).
- ✚ De acuerdo a las costumbres sociales, hábitos y requerimientos personales (conveniente o de servicio limitado, de especialidades, familiares o de comida rápida, gourmet)

A los fines de la (NC 126:2001) 44 se aplica la siguiente clasificación:



**Figura 1.1:** Clasificación de los restaurantes según la NC126:2001 44 **Fuente:** Elaboración propia

- ✚ **Restaurante Buffet:** ofrece al cliente la posibilidad de componer su propia comida, dentro de una variedad de platos que se le presentan, ofreciéndole mayor rapidez en el servicio. Tiene características especiales, se considera informal y por su versatilidad, organización y modalidad pueden ser muy variadas las formas en que se presenta.
- ✚ **Restaurante Internacional:** ofrece variedades de platos internacionales y cuyo ambiente es elegante, sobrio, íntimo y agradable, lo cual permitirá pasar al cliente el tiempo necesario que requiere este tipo de servicio y menú. En algunos casos la carta cuenta con una sección de especialidades del Chef, de la casa o de la región, o lo autóctono. El tipo de servicio que se adopta dependerá de la capacidad y la disponibilidad del personal de servicio, ya que este tipo de restaurante no pone limitaciones al utilizar indistintamente cualquier tipo de servicio. Requiere un personal altamente calificado.



- ✚ **Restaurante Especializado:** se basa fundamentalmente en una especialidad, que puede ser cocina cubana, pescados y mariscos, cocina china, italiana, entre otras. Este tipo de restaurante tiene una segunda variante, ya que en función de la especialidad el servicio podrá ser menos formal, por ejemplo: pizzas. La especialidad del restaurante puede consistir también en una técnica de cocción (Grill, asados, etc.)
- ✚ **Restaurante Temático:** aquel cuya validez del concepto general de diseño lo caracteriza y lo distingue para reforzar el tipo de producto que ofrece referido a un tema específico como puede ser: arte, deporte, un país, una región, una época. El servicio se brindará en función del ambiente y la carta, ya que estos elementos determinarán en cierta forma el modo del servicio. La carta deberá estar en función de la propia imagen, sugestiva, coherente al lugar que se desea mostrar.
- ✚ **Restaurante de Lujo o Gourmet:** se caracteriza por establecer un balance entre la excelencia en la calidad de los servicios, la oferta de alimentos y bebidas y el confort por lo que estos restaurantes son los más caros y lujosos de todos los establecimientos al servicio de la alimentación. Prevalece en ellos la personalización del servicio, una decoración exuberante, la estilización de sus platos y/o la combinación de sabores y 10 colores poco usuales y exclusivos, todo lo cual requiere que el personal esté altamente calificado y constantemente actualizado.  
Por otro lado, esta norma, NC 126:2001 44, plantea que los restaurantes se clasificarán en cinco categorías, especial, primera, segunda, tercera y cuarta, según disposición establecida por la autoridad gastronómica competente. Cada una de ellas se identifica con el correspondiente número de tenedores, cinco, cuatro, tres, dos y uno. El grado de calidad de la edificación y de los elementos de sus locales deberá aumentar según aumente su categoría.
- ✚ **Restaurante de un tenedor:** Restaurante que se deberá destacar por ofrecer un mínimo de confort. Sus instalaciones generales y particulares para el salón-comedor, cocina, bar y demás áreas y servicios deberán ser sencillos, pero de calidad, dado en sus terminaciones, revestimientos, mobiliario, equipamientos, vajilla, cristalería, mantelería, vestuario, útiles y demás accesorios. La comida deberá ser sencilla pero bien elaborada. La oferta de vinos y del bar deberá ser de clase económica. La ambientación deberá ser simple y la atmósfera familiar y amistosa.
- ✚ **Restaurante de dos tenedores:** Restaurante que se deberá destacar por reunir condiciones mínimas e indispensables de confort. Sus instalaciones generales y particulares para el salón-comedor, cocina, bar y demás áreas y servicios deberán

ser de calidad, dado en sus terminaciones, revestimientos, mobiliario, equipamiento, vajilla, cristalería, mantelería, vestuario, útiles y demás accesorios. La preparación de la comida tendrá algunas complejidades incluyendo algunas especialidades del Chef. La oferta de vinos y del bar deberá ser sencilla y variada. La ambientación deberá ser sencilla y la atmósfera familiar.

- ✚ **Restaurante de tres tenedores:** Restaurante que se deberá destacar por reunir condiciones medias de confort. Sus instalaciones generales y particulares para el salón comedor, cocina, bar y demás áreas y servicios deberán ser de buena calidad, dado en sus 15 terminaciones, revestimientos, mobiliario, equipamiento, vajilla, cristalería, mantelería, vestuario, útiles y demás accesorios. La oferta deberá ser muy funcional y ofrecer especialidades del menú del día. Deberá tener un bar bien surtido y una variada carta de vinos. La ambientación deberá ser agradable y distintiva y la atmósfera irá desde lo casual hasta lo formal.
- ✚ **Restaurante de cuatro tenedores:** Restaurante que se deberá destacar por sus condiciones de lujo y confort. Sus instalaciones generales y particulares para el salón comedor, cocina, bar y demás áreas y servicios deberán ser de calidad superior, dado en sus terminaciones, revestimientos, mobiliario, equipamiento, vajilla, cristalería, mantelería, vestuario, útiles y demás accesorios. Deberán disponer de las técnicas modernas de la restauración. La carta deberá tener un diseño elegante con gran variedad de platos con especialidades descritas. Los ingredientes deberán ser preferentemente frescos, de primera calidad, y deberán brindarse platos de estación. Se deberá manifestar la creatividad en la presentación de las ofertas. Deberá contar con un surtido amplio de licores y una extensa carta de vinos de reconocido prestigio. La atmósfera será formal y la ambientación totalmente distintiva.
- ✚ **Restaurante de cinco tenedores:** Restaurante que se deberá destacar por las máximas condiciones de lujo y confort posibles. Sus instalaciones generales y particulares para el salón-comedor, cocina, bar y demás áreas y servicios deberán ser de la más alta calidad, dado en sus terminaciones, revestimientos, mobiliario, equipamiento, vajilla, cristalería, mantelería, vestuario, útiles y demás accesorios. Deberán disponer de las técnicas más modernas de la restauración. Deberá cumplir con los requisitos para cuatro tenedores y además deberá ser un restaurante único donde el nivel de la cocina y el servicio se comprometen con la excelencia. Cada plato deberá proclamar el arte del Chef demostrando creatividad. Cada detalle, incluidos los vinos y licores y otros servicios, deberán complementar las ofertas de la carta. La

ambientación deberá ser artística buscando la privacidad. La atmósfera deberá ser de sutil elegancia.

Los restaurantes objetos de estudio del hotel “Meliá Marina Varadero” responden al tipo de restaurante con servicio a la mesa y servicio buffet., que en la actualidad constituyen una de las modalidades de la restauración que presentan mayor demanda.

#### **1.4.3 Diferencias fundamentales entre el Servicio en la mesa y el Servicio buffet**

De las distintas formas de clasificaciones manifestadas anteriormente se abordará con más nivel de detalle la referida a según el tipo de servicio, específicamente a las características presentes en el servicio en la mesa y el servicio buffet, así como sus diferencias fundamentales, para una mejor comprensión del objeto de estudio.

En los restaurantes con servicio a la mesa, como rasgo principal se hace necesario el uso de la carta-menú. Es el documento que muestra al cliente la oferta del restaurante o cualquier otra información útil en el proceso de gestión de venta de los alimentos y bebidas. En ningún momento se puede mostrar una carta al cliente donde existan platos que no salen por ausencia de productos. Conocer por los dependientes, las características más importantes de la oferta que encierra la carta-menú facilita al cliente el proceso de selección en función de sus necesidades y con ello el éxito en la gestión de venta de la instalación. De esto se deduce que el personal que labora en este tipo de restaurante esté altamente calificado y constantemente actualizado, actuando como asesor de ventas, sobre todo cuando el cliente se muestre dudoso e indeciso y precise de ayuda profesional (Chaviano Perez, 2014) 55.

En los alojamientos vacacionales “Todo Incluido”, los restaurantes con servicio a la mesa que en su mayoría funcionan como especializados, tienen el reto diario de no aburrir al cliente que cuando lleva varios días consumiendo buffet, empieza a desarrollar un “paladar turístico” que no es fácil diversificar. Constituye una oferta de tipo tradicional donde la especialización culinaria se convierte en un entretenimiento y motivo más para el divertimento y ocio del cliente (Gallego, 2002) 56

Por su parte, la característica principal del servicio buffet es que se trata de un autoservicio de comida por parte de los comensales y otra, y su presentación suele ser vistosa. El sistema de la comercialización del buffet es el tenedor libre. El precio que debe pagar el cliente es único, el comensal siempre tendrá libre acceso al buffet y podrá elegir y consumir los alimentos a su gusto y preferencia. (Molina Rodríguez, 2015) 57.

El servicio de buffet tiene características especiales, es un servicio informal y puede desarrollarse de variadas formas. Los usuarios de este tipo de servicio pagan un precio

fijo además de lo consumido en bebidas en el caso de que estas no estén incluidas en el precio anterior. Los alimentos que queden después de terminado el tiempo de servicio, se retiran y se pueden volver a sacar en el próximo turno de trabajo. La variedad de platos que caracterizan al Buffet no debe incidir completamente en el costo de las materias primas, sino que debe ser compensado con una adecuada planificación de la oferta en función de los costos y consumos de la demanda. (Roteta Martín, 2017) 58. Las diferencias fundamentales entre ambos tipos de servicios se reflejan con una mayor claridad en el (**Anexo 4**).

En la actualidad los establecimientos de restauración son un reflejo de los intereses, modo de vida y necesidades de una sociedad moderna. Esto ha provocado que en esta última década se haya despertado un interés y una curiosidad por el buen comer, el saber beber y todo lo que lleva el entorno de este noble arte de la gastronomía, influyendo en la intencionalidad de ofrecer un producto con excelencia que reúna todas las cualidades para crear un deleite a la hora de comer (Alvarez Nodarse, 2013) 59.

En correspondencia con lo planteado por Cabrera Estopiñan (2013) 60 para lograr una gestión de alimentos y bebidas eficiente hay que brindar un servicio que satisfaga a los clientes. En el próximo epígrafe, por su importancia, se abordará conceptos fundamentales de cliente.

### **1.5 Cliente**

Los clientes son de gran importancia para cualquier organización. Entenderlos y satisfacerlos es primordial para lograr los objetivos de una entidad de servicio. Muchos autores han definido que son los clientes para una empresa y se enuncian a continuación: Según, Nogueira Rivera (2002) 62 plantea que el cliente es la persona que ha sido impactada por un producto. Entre otras definiciones: Es el que utiliza un producto o servicio. Es una parte esencial del negocio. Es un ser humano con sentimientos y emociones y merece un trato respetuoso.

Para Sandoval (2010) el cliente es la persona que puede satisfacer una necesidad a través del servicio que brinda nuestra empresa, y por esto es vital contar con la absoluta disposición de complacerlo; es decir, diseñar el servicio en la medida de lo posible, de acuerdo con sus necesidades (Sandoval, G, 2010) 63.

Según la NC: ISO 9000 (2015) 13 el cliente es la persona u organización que podría recibir o recibe un producto o un servicio, destinado a esa persona u organización o requerida por ella. Este concepto en la propia norma deja claro que puede clasificarse en:

**Ciente externo:** es la persona o ente externo de la organización que puede adquirir el producto o recibir el servicio. El cliente externo debe ser considerado como el elemento fundamental para la empresa integrándola a esta

**Ciente interno:** en toda empresa hay numerosas situaciones en los departamentos y personas suministran productos a otros, a los que los reciben se les llaman “clientes” a pesar del hecho de que ellos son clientes en el sentido habitual, es decir, aunque no compren el producto.

La autora considera que el cliente es la persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea para sí mismo, para otra persona o para una empresa u organización; por lo cual, es el motivo principal por el que se crean, producen, fabrican y comercializan productos y servicios.

En el mundo de la hotelería la empresa que no diseñe políticas encaminadas a la satisfacción de sus clientes y al empleo satisfactorio de sus recursos, sin duda alguna perece en el camino en manos de la competencia, para evitar esto, un aspecto importante es la calidad del servicio.

### **1.5.1 Satisfacción del cliente**

La satisfacción del cliente es uno de los resultados más importantes de la prestación de un servicio de calidad, este término, satisfacción, influye en el valor que se le pueda dar a un servicio, por tanto, es de suma importancia en una organización poder determinarla y realizar las actividades necesarias para poder brindar este beneficio a nuestros usuarios. A continuación, se hace referencia a diferentes conceptos de satisfacción del cliente.

Hayes, B. (1999) 64 plantea que la satisfacción del cliente es el resultado de las impresiones recibidas a lo largo de la creación del servicio menos las expectativas que el cliente trajo al entrar en contacto con la actividad de servicio.

Kotler Philip (2003) 65 define la satisfacción del cliente como el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas. Dicho de otra forma, una sensación de placer o de decepción que resulta de comparar la experiencia del producto (o los resultados esperados) con las expectativas de beneficios previos. Si los resultados son inferiores a las expectativas, el cliente queda insatisfecho. Si los resultados están a la altura de las expectativas, el cliente queda satisfecho. Si los resultados superan las expectativas, el cliente queda muy satisfecho o encantado.

Según Thompson (2010) 66 si bien, existen diversos beneficios que toda empresa u organización pueden obtener al lograr la satisfacción de sus clientes, éstos pueden ser

resumidos en tres grandes beneficios que brindan una idea clara acerca de la importancia de lograr la satisfacción del cliente:

Primer Beneficio: El cliente satisfecho, por lo general, vuelve a comprar, por tanto, la empresa obtiene como beneficio su lealtad y, por ende, la posibilidad de venderle el mismo u otros productos adicionales en el futuro.

Segundo Beneficio: El cliente satisfecho comunica a otros sus experiencias positivas con un producto o servicio, por tanto, la empresa obtiene como beneficio una difusión gratuita que el cliente satisfecho realiza a sus familiares, amistades y conocidos.

Tercer Beneficio: El cliente satisfecho deja de lado a la competencia. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio un determinado lugar (participación) en el mercado.

Según NC ISO 10004:2016 67, la satisfacción del cliente se determina mediante la diferencia existente entre las expectativas del cliente y la percepción que tiene el cliente del producto según lo entrega la organización, y los aspectos relativos a la organización. Para lograr la satisfacción del cliente la organización debería, en primer lugar, entender las expectativas del cliente. Estas expectativas pueden ser explícitas o implícitas, o no estar articuladas completamente. Lo anteriormente planteado se resume esquemáticamente en la **figura 1.2:**



**Figura1.2:** Modelo conceptual de la satisfacción del cliente **Fuente:** NC ISO 10004:2016 67

En síntesis, a criterio de la autora de este trabajo de diploma, la satisfacción del cliente viene acompañado de un valor agregado que genera beneficios para la empresa. Un cliente satisfecho le brinda a la empresa una forma de difusión de su productos o servicios sin coste alguno, esta satisfacción se traduce en lealtad, que a su vez crea una preferencia de productos o servicios por encima de otros y el posicionamiento y la permanencia en el mercado con respecto a la competencia. Muchos autores coinciden en el análisis de la satisfacción como resultado del impacto de la gestión desarrollada en un proceso u organización en el cliente.

La calidad, el servicio y el cliente están estrechamente relacionados, de ahí que se hace necesario analizar que la satisfacción hacia el cliente es un punto en común que entrelaza estas categorías, por lo que una vez que estén bien definidas: la evaluación y diagnósticos son elementos que medirán su comportamiento para poder cumplir con la razón de ser de una entidad.

### **1.5.2 Medición de la satisfacción del cliente**

Existen formas o pasos para descubrir las expectativas y necesidades de los clientes con el objetivo de que estos sirvan para que los empleados del servicio entiendan lo que necesitan para satisfacer a los clientes, por lo tanto, fundamentado en la importancia que esto reviste, se realiza una comparación de los diferentes enfoques que han desarrollado múltiples autores.

El modelo SERVQUAL constituye una potente técnica de investigación que permite realizar mediciones del nivel de calidad de cualquier empresa de servicios, permite conocer qué expectativas tienen los clientes y cómo aprecian el servicio; diagnostica de manera global el proceso de servicio objeto de estudio. Sus autores han creado la teoría de los gaps, los cuales constituyen la esencia del modelo; valora la brecha entre las expectativas y su percepción de la calidad del servicio en cinco dimensiones: elementos tangibles, confiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía.

Otra propuesta es el SERVMAN o enfoque de gestión que presenta las ideas básicas del anterior, pero hace énfaticas en la necesidad de servicio) y en mejorar la organización. Los GAP que se consideran áreas problemáticas de la gestión. Parte de conocer las expectativas del cliente e incluye la medición de la importancia de los atributos según la opinión de los clientes (Sánchez Castro, 2016) 68

Noda Hernández (2004) 6 propone un procedimiento para la medición de la mejora de la satisfacción del cliente en entidades turísticas. En este se parte de involucrar a la dirección de la organización. En función de los resultados se determinan los factores que inhiben el logro de la satisfacción del cliente. Estos factores pueden estar asociados a: capacitación, tecnología, satisfacción del cliente interno, suministros y dirección. Finalmente se diseñan las estrategias de solución. Esta misma investigadora en el 2004, diseña un modelo y procedimiento para la medición de la mejora de la satisfacción del cliente en entidades turísticas. Este modelo es conocido como efecto IMAN. En él se abarcan elementos importantes relacionados con la calidad del servicio y por ende con la satisfacción del

cliente. Este modelo centra su análisis en conocer las expectativas de los clientes, no ya para darles lo que desean, sino algo más, para encantarlos y atraerlos con nuevas ofertas. Como se mencionó anteriormente para conocer cuáles son las necesidades de los clientes es preciso desarrollar técnicas de investigación que permitan medir la satisfacción del cliente, y de esa forma descubrir los atributos de servicio, que son aquellos que hacen referencia a las características que posee un servicio o producto desde la postura del cliente.

### **1.6 Atributos que caracterizan los Servicios de Restauración**

Los consumidores de hoy buscan no sólo adquirir o consumir productos y servicios, sino también vivir experiencias agradables. Ya no es suficiente para un restaurante un servicio de calidad. La imposición de competencias obliga a tomar en consideración otras variables que contribuyan al acercamiento al cliente. De este modo, resulta vital compensar la imagen exterior con la interior y a su vez con el servicio.

Kano *et al.* (1984) 69 enuncia que no todas las características de un producto o servicio producen la misma satisfacción en el cliente, sino que hay algunas que contribuyen de forma más decisiva a fortalecer su fidelidad con el producto. Para distinguir unas características de otras, propuso los siguientes grupos:

**Características básicas:** son características del producto o servicio que el cliente considera obligatorias. No aumentan la satisfacción del cliente, pero causan una insatisfacción muy grande si no se aportan.

**Características de desempeño:** estas características del producto o servicio aumentan proporcionalmente la satisfacción del cliente. Cuantas más se añaden o más funcionalidades ofrecen, más satisfecho está el cliente.

**Características de deleite:** son características no esperadas por el cliente y que causan una gran satisfacción. Como no son esperadas, no provocan insatisfacción si no se aportan.

Lewis (1987) 70 clasifica los atributos del encuentro de servicio en dos grupos: lo esencial y lo subsidiario. Los atributos esenciales se centran en el platillo y su degustación como la principal experiencia. Por otra parte, los atributos subsidiarios incluyen factores como: accesibilidad, ubicación, disponibilidad, distribución, flexibilidad, así como también la interacción de las personas que entregan el servicio con el cliente. Define cinco factores como atributos relevantes para elegir un restaurante: calidad de los alimentos, variedad del menú, atmósfera, precio y conveniencia.



Vallsmadella (2007) 71 plantea que el restaurante es a los ojos del cliente un producto global. Conformado por todos los elementos del negocio, tanto los productivos, como los no productivos, tanto los tangibles como los intangibles. El restaurante como producto global se puede subdividir en cuatro partes:

- ✚ **El producto principal:** es el corazón del producto, la parte más importante para el cliente. Es obvio que en un restaurante este es: la comida y la bebida servida al cliente.
- ✚ **El producto auxiliar:** es el conjunto de servicios y elementos que deben existir en el restaurante para que el cliente reciba el producto principal. Por ejemplo, la cocina, el servicio en la mesa, etc., son parte del producto auxiliar.
- ✚ **El producto de apoyo:** son todos aquellos elementos que, sin ser imprescindibles para hacer llegar el producto principal al cliente, se utilizan para mejorar la percepción del valor, para diferenciarse y también para buscar un posicionamiento. Son por ejemplo la decoración, los servicios accesorios (parking, guardarropía, etc.)
- ✚ **El producto aumentado:** son todos aquellos factores que sin formar parte técnicamente del producto global, si forman parte de la percepción global para los clientes, y pueden por tanto aumentar o disminuir la apreciación por parte de los clientes. Forman parte del producto aumentado: la marca o nombre del negocio, la localización, el ambiente físico, la interacción entre los clientes, el entorno y la accesibilidad.

Según Vallsmadella (2007) 71 un atributo es una propiedad o característica de un producto o servicio que le confiere una determinada capacidad y prestaciones para satisfacer en mayor o menor grado o de un modo determinado u otro las necesidades del cliente que lo adquiere y/o consume.

Los atributos clave, como su nombre indica son aquellos que según los clientes son los más importantes y que por tanto pesan más a la hora de escoger uno u otro servicio. Así por ejemplo para una familia compuesta por los padres y dos niños pequeños, los atributos más relevantes a la hora de escoger un restaurante son que admitan niños, que tengan oferta para niños y que posean una serie de equipamientos y facilidades adecuadas para estos. Sin embargo, una pareja joven buscará un tipo de restaurante donde haya una cierta intimidad, una oferta gastronómica sugerente y un público parecido. Es decir que la importancia de los atributos varía en función de cada segmento de público (Vallsmadella, 2007) 71 .

Según un estudio realizado por Roos *et al.* (2009) 72 titulado "Modelo de Kano para la identificación de atributos capaces de superar las expectativas de los clientes" el atributo "precio de la comida" se ubica como atributo obligatorio. Los atributos lineales o características desempeño son "limpieza de los utensilios", "tiempo de espera para el servicio", "calidad de la comida", "calidad de la bebida", "mesas disponibles", "buena ventilación" y "credibilidad y fiabilidad en la comida". La variedad en el menú constituye el atributo atractivo. Descubrir y mejorar el rendimiento del mismo crea una amplia gama de posibilidades para la diferenciación organizacional.

La investigación realizada por Zamora *et al.* (2011) 73 refiere que el atributo más importante que un cliente evalúa al momento de elegir un restaurante, es la calidad de los alimentos, le sigue en segundo lugar un precio adecuado y en tercer lugar la rapidez en el servicio. Posteriormente en orden de importancia está la atención cordial, ubicación, seguridad del local y por último decoración.

El poder atraer al cliente por un entorno exterior matizado por otros atractivos que no sean la comida, constituyen atributos por los que el cliente se forma una imagen del producto/servicio sin haberlo probado anteriormente (Guerra, 2012) 74.

Según la bibliografía analizada anteriormente los atributos más valorados por los consumidores son: la calidad de los alimentos y el precio de la comida. Así mismo, son importantes la rapidez en el servicio y la variedad del menú. Roos et al. (2009) 72 plantea que descubrir y mejorar el rendimiento del menú crea una amplia gama de posibilidades para la diferenciación organizacional. Finalmente, se debe destacar que la atención del personal es también otro atributo considerado crucial para la calidad en el servicio de restauración.

Lo planteado anteriormente evidencia la necesidad de elaborar una propuesta de un procedimiento, sobre la base de la revisión y análisis crítico de los estudios realizados por diversos autores, para la evaluación y mejora de los atributos que caracterizan los servicios de restauración.

### **1.7 Conclusiones parciales del capítulo**

1. Después de analizar las conceptualizaciones encontradas en la literatura consultada sobre el turismo, se concluye que, es una actividad asociada al descanso, a la diversión, al acceso a la cultura y a la naturaleza.
2. Luego de haber analizado los criterios sobre servicios, de un grupo de autores se puede concluir que los servicios son de carácter intangible donde intervienen por una parte quien

lo genera y por la otra, el cliente que lo recibe, tienen como objetivo principal satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

3. El hotel es un establecimiento que brinda servicio de alojamiento temporal a las personas, el mismo puede contener o no servicios complementarios, en los cuales se hace de vital valor la prestación de un servicio de alta calidad.

4. Los restaurantes juegan un papel fundamental dentro de las instalaciones hoteleras, tienen como objetivo brindar un servicio por el cual reciban una remuneración económica, con la finalidad de lograr la satisfacción del cliente. Los cuales pueden ser de distintos tipos y poseen diferentes clasificaciones y categorías.

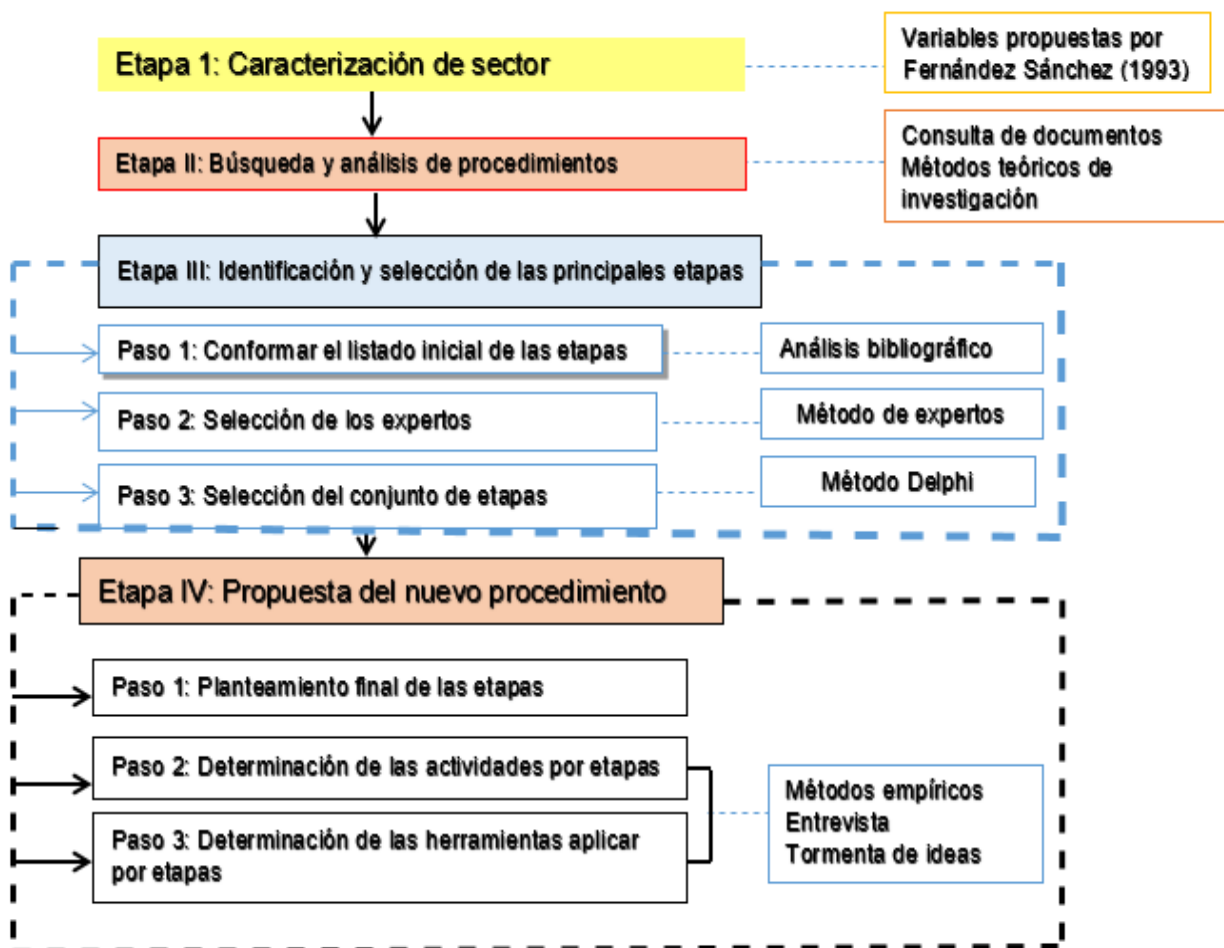
5. Un atributo es una propiedad o característica de un producto o servicio que le confiere una determinada capacidad y prestaciones para satisfacer en mayor o menor grado o de un modo determinado u otro las necesidades del cliente que lo adquiere y/o consume, es por ello que las organizaciones deben adoptar estrategias y crear atributos dirigidos expresamente a la satisfacción y sobre-satisfacción de los clientes, a los cuales no solo se puede satisfacer cumpliendo con sus necesidades básicas.

## Capítulo II: Proceder metodológico de la investigación

Para dar solución al problema científico planteado en esta investigación, tomando en consideración lo expuesto en el marco teórico – referencial acerca de la necesidad de evaluar y mejorar los atributos que caracterizan los servicios de restauración en el hotel Meliá Marina Varadero, y sobre la base de las conclusiones parciales obtenidas, se expone en este capítulo un proceder metodológico que permitirá elaborar una propuesta que se ajuste a los servicios de restauración.

### 2.1 Proceder metodológico

El proceder metodológico, y la secuencia de etapas que se propone seguir durante la investigación para llegar al procedimiento de evaluación y mejora de los atributos que caracterizan los servicios de restauración en el hotel Meliá Marina Varadero se exponen en la **Figura 2.1**.



**Figura 2.1:** Proceder metodológico de la investigación.

**Fuente:** Elaboración propia en aproximación a (Morales Collazo, 2014) 75

## **Etapa 1. Caracterización del sector**

Existen disímiles herramientas para la caracterización de los sistemas, la propuesta por Fernández Sánchez (1993), referido por Cuellar (2007) 76, Hernández Nariño, A. *et al.*(2014) 77, Rodríguez Sánchez (2017) 78 permite un análisis integral y parte del hecho de que los sistemas productivos son abiertos, por tanto están en constante interacción con el entorno. Las variables propuestas por este autor se tomaron como base para desplegar 13 variables diseñadas por el colectivo de profesores del Departamento de Ingeniería Industrial para la caracterización de empresas e instituciones, se hace de fácil comprensión y con algunos elementos modernos de acuerdo a las exigencias del mundo empresarial de hoy, donde también juegan un rol determinante los servicios estudiados. 13 variables para caracterizar los sistemas.

- Límite y frontera
- Medio o entorno
- Análisis estratégico
- Cartera de productos/ servicios
- Estudios de procesos empresariales
- Transformación
- Recursos empresariales
- Resultados
- Retroalimentación y control
- Estabilidad
- Flexibilidad
- Inercia
- Jerarquía

Todas estas variables han sido adaptadas a las condiciones y características de los servicios de restauración en Cuba.

- **Límite o frontera**

Delimita físicamente el sistema y lo separa de su medio externo, estableciendo el dominio de sus actividades. Las variables endógenas que se emplean para describir su funcionamiento son las únicas susceptibles de cierto grado de control significativo.

Los límites de un sistema abierto son flexibles y variables en el tiempo de acuerdo con sus actividades y funciones y en contraste con los sistemas cerrados presentan aberturas en

sus fronteras que permiten la interacción además de promover transacciones necesarias para el correcto funcionamiento del sistema.

- **Medio o entorno**

Todo lo que se encuentra fuera del límite y se caracteriza por dos rasgos distintivos. En primer lugar, incluye todo lo que reside fuera del control del sistema. Las variables exógenas (interacción sistema-medio) se consideran incontrolables. En segundo lugar, es en parte lo que determina la forma de comportamiento, por tanto, aun cuando está fuera de su control, influye en su actuación,

por ser la causa de que surjan variaciones imprevistas o supeditadas al azar que provoquen una diferencia entre lo planificado y lo real.

Relacionado con el sistema productivo existen dos tipos de medios que se deben considerar: el genérico y el específico. El primero coincide con el medio de la propia empresa que incide sobre esta y engloba el conjunto de cambios económicos, sociales, legales y tecnológicos que afectan directamente los inputs, productos o sistemas de transformación de la producción. El medio específico engloba el resto de departamentos de la empresa: comercial, personal, financiero y otros, así como a la estrategia y política de la empresa.

Según el análisis de Morales Collazo (2014) 75, la capacidad de una empresa para explotar su ventaja competitiva depende de 5 factores o fuerzas rivales: en primer lugar la rivalidad directa caracterizada por la competencia entre empresas del mismo sector, **los competidores potenciales** que son susceptibles de entrar en un mercado, constituyendo una amenaza.

Por otro lado, están los **clientes y proveedores** que pueden asumir una integración hacia el origen o consumidor respectivamente o lo que es lo mismo, asumir una producción similar a la de la empresa y convertirse automáticamente en competidores. Los clientes detentan un poder negociador frente a los proveedores; ellos pueden influir en la rentabilidad de una actividad obligando a la empresa a una bajada de precios, exigiendo servicios más amplios, condiciones más favorables de pago o también enfrentando un competidor contra otro. El poder de los proveedores reside en el hecho de que pueden aumentar el precio de sus entregas, limitar las cantidades vendidas, etc.

Los **productos sustitutivos** son los productos que desempeñan la misma función para igual grupo de consumidores, aunque con una tecnología diferente, y constituyen una amenaza en calidad / precio por cuanto pueden significar para el cliente una mejor alternativa, en condiciones en que esta relación sea más favorable.

- **Análisis estratégico**

El análisis estratégico comprende la definición de metas o misión de la empresa que conlleven a la concreción de objetivos globales y específicos, conductores del accionar de la empresa y a partir de los cuales se elaboran las estrategias. Estos factores juegan un papel importante por cuanto su carácter dinámico e interactivo determina en parte el desempeño de la organización.

La misión es la razón de ser de un sistema que satisface las expectativas del mismo como las del medio y es un acuerdo implícito entre ambos que garantiza la supervivencia organizativa. En tanto los objetivos son las realizaciones internas establecidas para progresar en el cumplimiento de esta meta.

- **Cartera de productos/ servicios**

La cartera de productos / servicios engloba la gama de productos y/o servicios que la organización oferta a sus clientes, teniendo en cuenta en el análisis posterior su valor o importancia para la producción en términos de rentabilidad, margen de beneficios, etcétera; el mercado que satisface y más ambiciosamente, aquellos productos potenciales que la organización pudiera ofrecer, entiéndase por esto nuevos productos, si bien los centros de salud cubanos no buscan obtención de ganancias, si entienden la necesidad de gestionar más adecuadamente los recursos financieros que reciben.

- **Estudio de procesos empresariales**

Este estudio comprende la identificación y determinación preliminar de los procesos fundamentales. El uso de técnicas y herramientas como los diagramas de flujo o el mapeo de los procesos del flujo esencial son muy importantes. Este análisis permite darle un carácter más concreto a la identificación del banco de problemas que pueden incidir en el desempeño productivo, además de caracterizar las distintas actividades que conforman estos procesos, así como su secuencia y relación directa con los resultados planificados.

- **Transformación**

La transformación debe ser entendida como el proceso de conversión de inputs en outputs; este entendimiento debe ser conducirse en sentido amplio que abarque cualquier tipo de cambio en los recursos.

- **Recursos empresariales**

Son todos los recursos de que dispone el sistema para realizar las actividades necesarias para alcanzar los objetivos, se encuentran en su interior incluyen todos aquellos elementos que este puede modificar y utilizar en beneficio propio.

Los recursos o factores de producción son de 3 tipos: creativos, elementales y directivos. Los creativos (I+D, configuración de productos y procesos) son los propios de la llamada ingeniería de diseño, y permiten configurar un proceso de transformación capaz de realizar con la máxima economía y eficacia las funciones que contribuyen a obtener el producto. Los factores directivos se centran en la dirección del proceso productivo y pretenden el buen funcionamiento de este, estos son planificación, organización y control. Los elementales (trabajo, capital, información, tecnología, materiales y energía) son los inputs necesarios para obtener el output o producto. Dentro de estos recursos se le debe dar particular atención a la información pues representa un factor significativo para conocer la actuación de la empresa y detectar los cambios o variaciones en el sistema a partir de la comparación entre objetivos y resultados. Esta proviene del medio y pasa por varios filtros que deciden su entrada según su utilidad.

- **Resultados**

Son los productos obtenidos, contemplando también los subproductos no planificados, como la contaminación ambiental, desperdicios tóxicos o las influencias socioculturales que ejerza la empresa sobre sus empleados y clientes.

Estos resultados contienen las tres áreas de mayor importancia en la empresa por lo que pueden considerarse como resultados comerciales, financieros y productivos. Hay 3 resultados importantes en este entorno, ellos son cantidad, calidad de la atención y tiempo de entrega del servicio. En este caso las áreas fundamentales son la asistencial, clínica e investigativa, pues quedan claramente definidas en la misión de cualquier servicio de salud.

- **Retroalimentación y control**

Es el mecanismo de los sistemas para informarse del grado de cumplimiento de los objetivos y metas. Su implementación es decisiva además como apoyo al control.

El ciclo de retroalimentación está formado por una unidad sensora que recibe información sobre el estado de la variable y los objetivos que se controlan; una unidad selectora que toma a partir de la información y de las alternativas, dediciones sobre el gobierno del sistema y finalmente la unidad ejecutora que las pone en práctica.

La retroalimentación puede ser positiva si la información que se recibe indica que el funcionamiento del sistema se acerca en determinado grado a la meta, y negativa si en cambio la información indica que el desempeño no se adecua al objetivo establecido. En el primer caso no es necesario emprender acciones para eliminar o modificar las



variaciones, pero el segundo si impone mejoras en el proceso o incluso una reconsideración de las metas.

Este proceso de retroalimentación y control se apropia de diversos indicadores que constituyen indicadores de estado, portadores de información documental, donde están todos los parámetros normados; reales que caracterizan las entradas, salidas, operaciones y relaciones de cada proceso o actividad de la organización e indicadores de control portadores de información de decisiones.

- **Estabilidad**

La estabilidad u homeostasis dinámica es la tendencia del sistema de estabilizar sus procesos de transformación dentro de ciertos límites, con el fin de sobrevivir.

Los sistemas tienen 2 mecanismos de estabilidad que a menudo entran en conflicto. En primer lugar, están los mecanismos de mantenimientos que aseguran que los distintos subsistemas estén equilibrados y que el sistema este equilibrado con su medio. Estas fuerzas son conservadoras e intentan proteger el sistema contra cambios que originan el desequilibrio. En segundo lugar, los mecanismos de adaptación son necesarios para suministrar un equilibrio dinámico a través del tiempo. Estas fuerzas son opuestas y normalmente el sistema emplea tanta energía en mantener su estabilidad que se opondrá al cambio aun cuando este sea necesario para su supervivencia.

Por eso es muy importante que los sistemas sean flexibles también, de ahí que la onena variable es:

- **Flexibilidad**

Es la capacidad de la empresa de adelantarse a los cambios que le impone el entorno, y mantener sus estándares de desempeño. Es por eso que es muy importante gestionar el cambio para asegurar la inserción del sistema en el entorno cambiante.

- **Inercia**

Esta variable tiene un gran vínculo con la estabilidad y significa la posibilidad de la empresa de mantener su actuación o cultura organizacional bajo condiciones de cambio brusco. Un ejemplo muy clásico es del cambio de un directivo por otro con un estilo de dirección diferente, aun en estas condiciones la organización se mantiene actuando acorde a la filosofía impuesta por la antigua dirección, hasta que dado un determinado tiempo va cambiando su estado. Esta inercia puede incidir en dos sentidos: positivo cuando el cambio es desfavorable, o sea la nueva filosofía o estilo de dirección es negativo, de lo contrario cuando este estilo o filosofía impulsa o enriquece la cultura organizacional se dice que es positivo; en este caso se debe gestionar el cambio del

estado anterior al actual en el menor tiempo posible. Como se aprecia hay un elemento del Control de gestión muy involucrado y es la cultura organizacional, hoy en día un factor decisivo en el desempeño de las organizaciones.

- **Jerarquía**

El hombre es capaz de manejar y comprenderá el mundo en que vive siempre que considere a sus componentes dentro de una jerarquía. Un sistema jerárquico está compuesto por subsistemas relacionados, donde cada uno de ellos dirige a la subestructura que le sigue dentro de la estructura organizacional, hasta llegar al nivel más bajo.

Los sistemas sociales son casi descomponibles, o sea que mantienen relaciones entre subsistemas; su actuación puede estar condicionada por el comportamiento a corto o largo plazo de los subsistemas. En el primer caso, este comportamiento para uno de los subsistemas componentes es más o menos independiente del otro. Mientras, en el segundo caso, el comportamiento largo plazo de un subsistema depende, en forma conjunta, del comportamiento de los restantes.

La jerarquía en los sistemas depende de la complejidad del sistema total. El hecho de que los sistemas complejos puedan descomponerse en sistemas más pequeños y menos complejos es una ventaja para el análisis de estos.

En cuanto a la **clasificación**, la literatura recoge un grupo de criterios que categorizar los servicios desde diferentes puntos de vista. Se utilizarán en este caso: grado de contacto del cliente con el proceso Schroeder (1992) 79, grado de interacción y adaptación junto al grado de intensidad de la mano de obra Schmener (1986) 80. Agregado a esto se podrían utilizar un conjunto de variables que servirán para caracterizar estos servicios (Corella, 1998) 81:

- Calificación del personal.
- Presencia necesaria del cliente.
- Grado de satisfacción de necesidades personales.
- Relación continua entre cliente y proveedor.
- Adaptación del servicio al cliente.

## **Etapas 2. Búsqueda y análisis de los procedimientos de Evaluación y Mejora de los atributos de los servicios propuestos en la literatura.**

Esta etapa refiere, la consulta bibliográfica tanto nacional como internacional, para acceder a la búsqueda de procedimientos de evaluación y mejora de los atributos que

caracterizan los servicios, creados por diferentes autores en el transcurso de los tiempos. Dentro de la presente se vincula un análisis de los mismos, en función de las posibles semejanzas, diferencias, puntos comunes. Para ello se plantean diferentes métodos a considerar para llevar a cabo este análisis, como es el caso de los métodos teóricos, referidos por García Dihígo (2008) 82, los cuales cumplen una función importante, ya que posibilitan la interpretación conceptual de los datos empíricos encontrados; entre estos métodos se encuentran:

**Métodos de análisis y de síntesis:** El **análisis** es una operación intelectual que posibilita descomponer mentalmente un todo complejo en sus partes y cualidades. El análisis permite la división mental del todo en sus múltiples relaciones y componentes. La **síntesis** es la operación inversa, que establece mentalmente la unión entre las partes, previamente analizadas y posibilita descubrir relaciones y características generales entre los elementos de la realidad. El análisis y la síntesis no existen independientemente uno del otro. En la realidad el análisis se produce mediante la síntesis.

**Métodos de inducción y de deducción:** La inducción y la deducción son dos métodos teóricos de fundamental importancia para la investigación. La inducción se puede definir como una forma de razonamiento por medio de la cual se pasa del conocimiento de cosas particulares a un conocimiento más general que refleja lo que hay de común en los fenómenos individuales. La **deducción** es una forma del razonamiento, mediante el cual se pasa de un conocimiento general a otro de menor nivel de generalidad. En determinado momento de la investigación puede predominar uno u otro método, atendiendo a las características de la tarea que esté realizando el investigador. Pero esto no significa que se tome como dos métodos independientes ya que la inducción y la deducción se complementan mutuamente en el proceso de desarrollo del conocimiento científico. EL **método inductivo** se analiza los mínimos detalles y se va ascendiendo en el análisis hasta llegar a establecer diferentes relaciones, para pasar posteriormente a un plano de análisis más elevado; en la **deducción** se parte de un hecho conocido y de ahí a investigar sus causas.

### **Etapas 3. Identificación y selección de las principales etapas del procedimiento**

A continuación, se propone identificar y seleccionar las principales etapas del procedimiento para este tipo de sector teniendo en cuenta el análisis que se realizó anteriormente de los diferentes procedimientos propuestos por la literatura tanto nacional

como internacional. Para su desarrollo se estructuró la misma en tres pasos fundamentales los cuales se muestran a continuación.

### **Paso 1: Conformar el listado inicial de etapas**

La conformación del listado inicial de etapas del procedimiento de evaluación y mejora de los atributos en este sector, puede partir de investigaciones precedentes científicamente argumentadas, en otro caso habrá que obtenerlos mediante entrevistas a especialistas en la materia.

Se tratará en este caso de obtener información a través del análisis de la bibliografía tanto nacional como internacional, trabajos de diplomas, maestrías y doctorados, lo cual será útil para la identificación y selección de las diferentes etapas a considerar para la propuesta del procedimiento a utilizar en el sector objeto de estudio; para luego en pasos posteriores someterlo a criterio de expertos con el objetivo de completar el listado (aumentando o en caso necesario eliminando aquellas que sean redundantes) y determinar las más importantes a tener en cuenta en la propuesta final.

### **Paso 2: Selección de los expertos**

Según Amozarrain, (1999), percibe la formación de un grupo de expertos compuesto por, al menos, siete personas en su mayoría personal relacionado directamente con los servicios de restauración y con experiencias en este tipo de investigaciones. El grupo expertos que se hace alusión en este paso es considerado en otras investigaciones: Diéguez Matellán (2009) 83; Carreras Iler (2011) 84, Rodríguez Sánchez (2017) 78 reconocen la necesidad de avalar el grado de conocimiento y confiabilidad de los expertos a partir de la aplicación del cuestionario de competencia del experto (**Anexo 5**) el cual es un instrumento de gran utilidad, particularmente cuando se requiere recopilar información de la experiencia y conocimiento de un grupo de personas relacionadas con el objeto de la investigación.

Después de tener un listado inicial de los posibles expertos, se calcula su coeficiente de experticidad (competencia) para verificar su elección o no. Se realiza mediante la autoevaluación del propio experto y según González Arias (2008) 85 se calcula mediante la siguiente fórmula:

$$K = (Kc + Ka)/2$$

Dónde:

**Kc:** Es el coeficiente de conocimiento o información que tiene el experto acerca del problema a resolver, representado en una escala de 0 a 10 y multiplicado por 0.1 (divido por 10).

**Ka:** Es el coeficiente de argumentación o fundamentación de los criterios del experto.

Sobre esta base, se elabora el cuestionario de competencia al experto. En la primera fase se obtiene información que permite calcular el coeficiente de conocimientos (Kc). Los ítems que aparecen en la primera columna los cuales se muestran en la (**Tabla 2.1**) han sido obtenidos de dos fuentes: la literatura consultada acerca de las competencias que debe poseer un sujeto para calificarlo como experto en el ámbito de un problema concreto, y la opinión de personas con trabajo reconocido.

**Tabla 2.1:** Datos para calcular el coeficiente de conocimiento.

**Fuente:** (González Arias, 2008) 85

Relación de características	Prioridad	Valor
Conocimiento	(0.181)	
Competitividad	(0.086)	
Disposición	(0.054)	
Creatividad	(0.100)	
Profesionalidad	(0.113)	
Capacidad de Análisis	(0.122)	
Experiencia	(0.145)	
Institución	(0.054)	
Actualización	(0.127)	
Colectividad	(0.018)	

Es decir, la opinión que tienen personas expertas acerca de las características que debe poseer un experto en lo que ha conocimiento se refiere y otras. Se ha incluido una segunda columna donde se consigna la prioridad o peso que posee la característica dada en un experto concreto. Esto suple la tradicional escala utilizada por otros autores donde sólo se obtiene un valor escala asignado por el propio evaluado. La tercera columna expresa la votación que realiza el propio evaluado o la percepción que tiene un tercero acerca de la presencia o no de la característica en el sujeto objeto de evaluación. La información así obtenida permite calcular el mencionado coeficiente.

El valor de **Kc** se determina por la expresión:

Donde:

$$K_c = \sum_{j=1}^n W_{jk} * A_{ijk}$$

$W_{jk}$ : grado de prioridad de la característica k para el decisor j.

$A_{ijk}$ : autoevaluación otorgada por el decisor j a la característica k con respecto al problema i.

En la segunda fase se determina el valor del coeficiente de argumentación. Las fuentes de conocimientos se clasifican según criterios altos, medios y bajos asignando un valor determinado a cada fuente. La suma de esos resultados da el valor total del coeficiente, como muestra la (Tabla 2.2)

**Tabla 2.2** Aplicación del Método de Experto. Fuente: (González Arias, 2008) 85

Fuentes	Grado de influencias de los criterios		
	Alto	Mediano	Bajo
Estudios teóricos realizados	0.27	0.21	0.13
Experiencia Obtenida	0.24	0.22	0.12
Conocimientos de trabajos en Cuba	0.14	0.10	0.06
Conocimientos de trabajos en el extranjero	0.08	0.06	0.04
Consultas bibliográficas	0.09	0.07	0.05
Cursos de actualización	0.18	0.14	0.10

El coeficiente de experticidad debe de cumplir con  $0,8 < K < 1$ .

### Paso 3: Selección del conjunto de etapas del procedimiento

Este paso tiene como objetivo seleccionar el conjunto de etapas del procedimiento de evaluación y mejora de los atributos en este sector, para lo cual se propone la utilización del método Delphi el cual se considera útil y pertinente basado en las razones siguientes:

- ✚ El número de factores que es considerado por un grupo es mayor que el que podría ser tenido en cuenta por una sola persona. Cada experto podrá aportar a la discusión general la idea que tiene sobre el tema debatido desde su área de conocimiento.
- ✚ Imposibilidad de reunir a todos los expertos en el mismo lugar y en el mismo instante.

- ✚ La condicional profesional de evitar criterios unipersonales o subjetividad individual que pudieran restar credibilidad y fiabilidad a la investigación.

En la conformación del listado mediante el método Delphi en la primera ronda se les presenta a los expertos el listado de etapas encontradas en la literatura consultada, con el objetivo de que decidan si son suficientes, o si es necesario adicionar o modificar algunas teniendo en cuenta el sector donde va a ser aplicado el procedimiento al que se quiere llegar.

En la segunda ronda se procede a listar y presentar a los expertos las etapas resultantes de la ronda anterior, con vista a que realicen la votación según los procedimientos establecidos; o sea, marcar con “1” aquellos elementos con los que estén de acuerdo y con “0” aquellos con los que no.

En este paso se calcula el coeficiente de concordancia a cada una de las etapas en estudio, mediante la siguiente expresión:

$$Cc = (1 - V_n / V_t) * 100$$

Donde:

Cc: Coeficiente de concordancia expresado en tanto por ciento

V<sub>n</sub>: Cantidad de votos negativos

V<sub>t</sub>: Cantidad total de votos

Se seleccionarán aquellas etapas que cumplan como condición que su coeficiente de concordancia sea mayor que 0,7 Diéguez Matellán (2009) 83 ; Carreras (2011) 84

Una vez aplicado el Método Delphi se listan las etapas seleccionadas y se definen sus características de forma tal que sean comprensibles.

#### **Etapas 4. Propuesta del procedimiento final**

Esta brinda las etapas y actividades que se deben seguir por etapas en el nuevo proceder para la evaluación y mejora de los atributos que caracterizan los servicios de restauración en un hotel, según el criterio de expertos en la temática. Estará compuesta por dos pasos:

##### **Paso 1: Planteamiento final de las etapas**

Ya conocidas las etapas finales, después del análisis realizado por los expertos seleccionados, se dan a conocer las mismas.

## **Paso 2: Determinación de las actividades a aplicar en cada una de las etapas**

En este paso, se procede a plantear las acciones a seguir durante el procedimiento en cada una de las etapas propuestas del nuevo procedimiento, observando las de mayor significancia según las metodologías encontradas, así como apreciando nuevamente la opinión de los expertos a través de técnicas de trabajo grupal (Brainstorming), y métodos empíricos como las entrevistas.

### **La entrevista:**

Es un método empírico de investigación que puede definirse mediante una conversación de carácter planificado entre el entrevistador y el (o los) entrevistado(s), en la que se establece un proceso de comunicación en el que interviene de manera fundamental los gestos, las posturas y todas las diferentes expresiones no verbales tanto del que entrevista como del que se encuentra en el plano de entrevistado.

Como método de investigación resulta imprescindible en los casos en que la investigación no puede realizarse de otra forma, por ejemplo, cuando la estadística no se ocupa en absoluto de recopilar datos relativos a una serie de cuestiones que interesan al investigador.

La entrevista puede ser útil para validar la información disponible sobre un aspecto determinado, descubrir detalles desconocidos hasta el momento, u obtener diferentes puntos de vista de individuos que no han sido escuchado previamente.

Como todo método científico la entrevista debe cumplir con una serie de requisitos para su validez y confiabilidad, por lo que el entrevistador debe poner atención en:

- Garantizar la uniformidad del procedimiento al entrevistar.
- Lograr un óptimo grado de consistencia en las respuestas, de ser sometido el sujeto en diferentes oportunidades a la misma entrevista.

La planificación de la entrevista es fundamental para que la información recolectada sea útil a la investigación. Controlar y corregir la técnica empleada (determinar objetivos, formular preguntas) es un paso imprescindible. Del mismo modo, el desarrollo de la entrevista será crucial para conseguir la información necesaria, dominar una buena táctica (crear un clima adecuado, comprobar los registros, dirigir con determinación) será obligatorio para conseguir lo que se necesita del entrevistado.

Según Valero García (2008) 86 la entrevista puede clasificarse en diferentes criterios:

1. Según su estructura y diseño contamos con:

### **Entrevistas estructuradas**



- El investigador lleva a cabo una planificación previa de todas las preguntas que quiere formular.
- El entrevistado no podrá llevar a cabo ningún tipo de comentarios, ni realizar apreciaciones. Las preguntas serán de tipo cerrado y sólo se podrá afirmar, negar o responder una respuesta concreta y exacta sobre lo que se le pregunta.

### **Entrevistas semiestructuradas**

- El investigador previamente a la entrevista lleva a cabo un trabajo de planificación de la misma elaborando un guión que determine aquella información temática que quiere obtener.
- El investigador debe mantener un alto grado de atención en las respuestas del entrevistado para poder interrelacionar los temas y establecer dichas conexiones. En caso contrario se perderían los matices que aporta este tipo de entrevista y frenar los avances de la investigación.

### **Entrevistas no estructuradas o abiertas**

- No se requiere la realización de ningún tipo de guión previo a la entrevista.
- Es necesaria una gran documentación y preparación por parte del entrevistador. Debe preparar las estrategias que le permitan reconducir la entrevista cuando el entrevistado se desvía del tema propuesto.
- El entrevistador lleva el control absoluto de la entrevista, aunque parezca que el protagonista sea el entrevistado por sus libres intervenciones.

2. Según el momento de realización contamos con:

#### **Entrevista exploratoria**

- Tienen por objetivo la identificación de aspectos relevantes y característicos de una situación para poder tener una primera impresión y visualización de la misma.
- Da la oportunidad de elaborar un marco de actuaciones futuras.

#### **Entrevista de desarrollo o de seguimiento**

- Describe la evolución o el proceso de una situación, o de un aspecto determinado dentro del contexto de estudio.
- Tiene como objetivo profundizar y conocer exhaustivamente la forma de vida, relaciones, acontecimientos.

## Entrevista final

- Se realiza cuando el objetivo es contrastar información, concluir aspectos de la investigación, o bien informar sobre determinados asuntos con la finalidad de continuar el proceso de investigación.
- La estructura en que se realice variará en función de los objetivos generales de la investigación.

La Tormenta de Ideas (Brainstorming), es una herramienta de trabajo grupal que facilita el surgimiento de ideas sobre un tema o problema determinado. El propósito de la herramienta es trabajar como grupo para identificar un problema, y hallar a través de una intervención participativa, la mejor decisión del grupo para un plan de acción que lo solucione. (Porras Campo, 2015) 87

La principal regla de la Tormenta de Ideas (Brainstorming) es aplazar el juicio, pues al principio toda idea es válida y ninguna debe ser rechazada, pues es habitual que muchas buenas ideas mueran de manera temprana ante una observación sobre su inutilidad, lo cual inhibe el proceso creativo de los participantes. En un (Brainstorming) se busca en principio la cantidad y la originalidad por lo que cualquier persona del grupo puede aportar su idea y luego del análisis se explotará la validez cualitativa de todas las ideas producidas.

Existen diferentes tipos de tormenta de ideas, la recomendada en esta etapa es la silenciosa, o tormentas de ideas escritas, ya que se quieren aportes individuales y propios del equipo de expertos.

Silenciosa (tormenta de ideas escritas): En este caso, los participantes piensan las ideas, pero registran en papel sus ideas en silencio. Cada participante pone su hoja en la mesa y la cambia por otra hoja de papel, y puede entonces agregar otras ideas relacionadas o pensar en nuevas ideas. Este proceso continúa por cerca de 30 minutos y permite a los participantes construir sobre las ideas de otros y evitar conflictos o intimidaciones por parte de los miembros dominantes.

Con la aplicación de la Tormenta de Ideas se consigue:

- Potenciar la participación y creatividad de los equipos.
- Generar un número extenso de ideas.
- Involucrar a todos en el proceso.
- Complementar las distintas visiones de un problema, de modo que se vislumbren nuevas perspectivas.

Pero se pudieran considerar los otros tipos de tormentas de ideas, tal es el caso de:

### **No estructurado (Flujo libre)**

- Escoger a alguien para que sea el facilitador y apunte las ideas.
- Escribir en un papel o en un tablero una frase que represente el problema y el asunto de discusión.
- Escribir cada idea en el menor número de palabras posible. Verificar con la persona que hizo la contribución cuando se esté repitiendo la idea. No interpretar o cambiar las ideas.
- Fomentar la creatividad. Construir sobre las ideas de otros. Los miembros del grupo de Lluvia de Ideas y el facilitador nunca deben criticar las ideas.
- Eliminar las duplicaciones. Llegar a un consenso sobre los problemas que parecen redundantes o no importantes.

### **Estructurado (En círculo)**

Tiene las mismas metas que la Lluvia de Ideas No Estructurada. La diferencia consiste en que cada miembro del equipo presenta sus ideas en un formato ordenado (Ejemplo de izquierda a derecha). No hay problema si un miembro del equipo cede su turno si no tiene una idea en ese instante.

### **Paso 3: Determinación de las herramientas a utilizar por etapas**

Esta actividad tiene como objetivo la determinación de las diferentes herramientas a utilizar en cada una de las etapas del nuevo procedimiento, apoyándose en las técnicas referidas en el paso anterior.

#### **2.2 Conclusiones parciales del capítulo**

1. Se plantea la metodología a seguir para la creación de un nuevo procedimiento, específicamente vinculados con los servicios de restauración.
2. En la primera etapa se decide caracterizar el sector utilizando las variables propuestas por Fernández Sánchez (1993) las cuales permiten un análisis integral y parte del hecho de que los sistemas productivos son abiertos, por tanto, están en constante interacción con el entorno.
3. Se propone analizar la literatura consultada a través de métodos teóricos, como: Método de análisis-síntesis, deducción-inducción. La utilización de métodos basados en el juicio de expertos en las fases del procedimiento general, se justifica y tiene gran importancia, ya que el objeto de estudio no está lo suficientemente estructurado y las decisiones que corresponden a este tipo de sistemas son más complejas, por el grado de dificultad que presentan en su fundamentación y la ausencia de información en ocasiones, que puede ser provista por los mismos.

4. Se plantea utilizar técnicas grupales, las cuales hacen flexible y garantizaran la creación de un procedimiento auténtico, ya que se consideran los criterios de especialistas y/o expertos en todo momento.

### **CAPÍTULO III: Propuesta del Procedimiento para la Evaluación y Mejora de los atributos que caracterizan los servicios de restauración en el hotel Meliá Marina Varadero**

El presente capítulo tiene como objetivo principal la aplicación del proceder metodológico propuesto en el capítulo anterior, con el propósito de alcanzar el objetivo general de esta investigación: la creación de un nuevo procedimiento para la evaluación y mejora de los atributos que caracterizan los servicios de restauración en el hotel Meliá Marina Varadero.

#### **3.1 Aplicación del proceder metodológico a seguir para la creación del nuevo procedimiento**

##### **Etapas 1: Caracterización de la restauración**

La presente etapa tiene como objetivo caracterizar de forma generalizada, pero a la vez determinante los servicios de la restauración, específicamente en el hotel Meliá Marina Varadero.

##### **Límite y frontera**

En los servicios de restauración se brindan servicios de alimentos y bebidas, poseen una infraestructura para la elaboración y consumo de los platos. Su objetivo es brindar un servicio por el cual recibe una remuneración económica, buscando siempre la satisfacción de los clientes a partir de una coherencia con la oferta que desea el segmento de mercado al que se dirige la oferta. El triunfo en dicha actividad se logra cuando el cliente percibe lo que se le ofrece, y por supuesto, se le ofrece lo que desea, a tono con sus necesidades y expectativas. Es por ello que existen distintos tipos de restaurantes, capaces de identificar y satisfacer dichas necesidades.

##### **Medio o entorno**

Los servicios de restauración se desarrollan en un medio cambiante e impredecible, debido a que a partir de las prioridades del Ministerio del Turismo desde el año 2012, se han realizado evaluaciones sobre la organización del sistema en el país con el objetivo de continuar elevando los niveles de servicios de restauración con soluciones eficientes, racionales y sostenibles, priorizando el uso eficiente del capital humano y los recursos tecnológicos para satisfacer las necesidades de los clientes con calidad y de esa forma lograr la sostenibilidad.

Entre los **principales proveedores** se encuentran: Comercializadora ITH, Frutas Selectas Matanzas, Almacenes Universales s.a, Empresturs.a, AT Comercial Gaviota Varadero y Distribuidora Cimex Matanzas.

## **Transformación**

Los servicios de restauración se caracterizan por tener un nivel de transformación que se rige por las indicaciones del Ministerio del Turismo. Su objetivo principal es la prestación de servicios y la transformación de productos para la conformación de la oferta. El triunfo en dicha actividad se logra cuando el cliente percibe lo que se le ofrece, y por supuesto, se le ofrece lo que desea, a tono con sus necesidades y expectativas.

## **Estabilidad**

La estabilidad ha estado afectada, ya que el sistema de restauración en los servicios hoteleros está en constante modificación, debido a los reordenamientos, en los que no ha sido excluida.

## **Flexibilidad:**

El servicio de restauración en la actividad hotelera no ha sido capaz de adelantarse a los cambios que el entorno ha impuesto actualmente, a pesar de tener interés y haber realizado proyecciones y programas encaminados a lograr su objetivo.

## **Jerarquía**

Están bien definidas, incluyen subsistemas que se relacionan jerárquicamente de arriba hacia abajo y armonizan su interés en función de brindar el mejor servicio posible; los que se corrigen aprendiendo de los errores e intercambiando estos con el espíritu de superarse. Los servicios que brindan los establecimientos de restauración pueden calificarse de la siguiente forma:

- Según la Calificación de personal: Alto
- Según la presencia del cliente: Alto
- Según el grado de satisfacción de necesidades personales: Medio
- Según la relación continua entre cliente y proveedor: Alto

## **Etapas 2: Búsqueda y análisis de los procedimientos de Evaluación y Mejora de los atributos de los servicios propuestos en la literatura**

Tomando como fundamento el criterio dado por Turmero (2008) 88 al plantear que un procedimiento es un conjunto de pasos lógicos para realizar una tarea, se obtuvieron los siguientes elementos como resultado de la búsqueda realizada. Los estudios encontrados mediante las diferentes fuentes empleadas, responden a diferentes criterios, enfoques e ideas dadas por diversos autores los cuales tratan de hacer más visible el estudio de los atributos de servicio. Estos procedimientos, así como los aspectos fundamentales que los definen se exponen en el **(Anexo 6)**

Durante la búsqueda de la información se encontraron diez procedimientos, dentro de los cuales se puede mencionar el procedimiento desarrollado por Arias (2004) 89 en el estudio de investigación titulado "Atributos de los restaurantes de comida rápida que influyen en el consumidor para seleccionarlos", publicado por la Universidad de las Américas Puebla en México, donde se expone una metodología enfocada en determinar los atributos en base a las expectativas de los clientes y a lo que actualmente ofrecen los restaurantes. También existe otro procedimiento que va dirigido a explorar los atributos relevantes de la calidad en el servicio de las hamburgueserías en Valencia España, desarrollado por (Clemente Ricolfe, 2016) 90.

Además, se consultó el estudio realizado por Pérez *et al.* (2007) 91 titulado "El producto hotelero: visto como un producto de atributos tangibles e intangibles" donde se identificó un procedimiento que busca valorar los puntos fuertes y débiles de un producto turístico a partir de la identificación y evaluación de los atributos.

Otra bibliografía que se analizó se trata del estudio titulado "Determinación de los atributos relevantes del formato Fast Food en el proceso de decisión de compra del consumidor joven en los distritos de Trujillo, Víctor Larco Herrera y Huanchaco" ,donde se desarrolla una metodología que busca describir los atributos relevantes de un restaurante formato Fast Food en el proceso de decisión de compra del consumidor joven.(Hernández Melendres, 2016) 92.

Se consultó la investigación "Atributos que determinan la decisión de compra". Caso de estudio hoteles Guardalavaca, de la universidad de Holguín, que tiene como objetivo determinar los atributos que los clientes tienen en cuenta para la decisión de compra de productos turísticos. Pérez *et al.* (2016) 93

En la tesis "Evaluación del Atractivo de los Servicios de Restauración en el Hotel TUXPAN" se propone un procedimiento que unifica la identificación de los atributos y el cálculo del atractivo, además se propone un procedimiento específico para la elaboración de un Plan de Mejoras, el cual constituye el principal aporte del procedimiento metodológico (Ruiz Pérez, 2013) 94.

El procedimiento utilizado con éxito en la planificación de los servicios complementarios extrahoteleros del destino turístico Varadero tiene como objetivo obtener el índice de atractivo de los servicios complementarios en la red extrahotelera en destinos turísticos, así como los atributos para determinarlo. Dieguez *et al.* (2015) 95

Se analizó la investigación Guzman Sala (2016) 96 que tiene como objetivo evaluar los atractivos del estado de Tabasco, México con la finalidad de detectar sus limitaciones y potencialidades.

Se consultó la investigación desarrollada por Bazán Tineo (2018) 97 que tiene como propósito efectuar un análisis de la relación que tiene la satisfacción global que puede obtener un consumidor con los factores que considera importante en los establecimientos de comida rápida.

Con el objetivo de analizar los procedimientos encontrados, se hace necesario conocer las semejanzas y diferencias presentes en los mismos, para ello se decide crear el (**Anexo 6**) que resume los puntos en común de los diferentes autores en sus procedimientos. Posteriormente a esto se realiza un análisis de frecuencia (**Anexo 7**) y (**Anexo 8**) con el fin de organizar y sintetizar la información que se quiere obtener.

A partir del análisis del (**Anexo 7**), se puede evidenciar que existen nueve etapas comunes en los procedimientos que se estudiaron, se observa que la etapa que más se repite por procedimiento es la etapa de elaboración del cuestionario, siguiéndole las etapas de diseño de la muestra y análisis de los datos.

Por otra parte, se detectaron doce etapas que solo se repiten una sola vez por procedimiento como son: Orden de importancia de los atributos, procesamiento de los datos, operacionalización de las variables, entre otras. Si bien estas etapas están dentro de los procedimientos que se analizaron, son las que tienen una menor incidencia.

A partir del análisis del (**Anexo 8**), se aprecia que las herramientas que más se repite por procedimiento son la encuesta, siguiéndole la entrevista, y el método Delphi. Por otra parte, se evidencia que las observaciones, el análisis factorial, el focus group, son herramientas que solo se repiten una sola vez por procedimiento.

### **Etapa 3. Identificación y selección de las principales etapas del procedimiento**

La presente etapa sugiere la determinación y selección de las principales etapas del nuevo procedimiento, a través del criterio de los expertos, para ello se decide aplicar el método Delphi.

#### **Paso 1: Conformar el listado inicial de etapas**

En este paso se deben elegir las etapas para el nuevo procedimiento, después del análisis bibliográfico. Como se aprecia en la etapa anterior, los procedimientos hallados para la evaluación y mejora de los atributos muestran semejanzas; cada metodología analizada muestra una serie de etapas o pasos cronológicos interrelacionados de forma dinámica.



Después de analizar el (**Anexo 7**), se plantea finalmente que las etapas en común son las siguientes:

- Recopilación de datos
- Identificación de los atributos
- Conformación del listado inicial de los atributos
- Definición del sistema de atributos
- Presentación del sistema de atributos
- Diseño de la muestra
- Elaboración del cuestionario
- Análisis de los datos
- Determinación del atractivo

### **Paso 2: Selección de expertos**

Se plantea la selección de los expertos, para lo cual se realizó una propuesta inicial de 11 especialistas, a los que se les aplicó el cuestionario de competencia de expertos mostrado en el (**Anexo 9**), y que tiene como propósito, como indica su denominación, determinar la competencia de estos relacionada con el objeto de estudio y el área de conocimiento necesarios para poder crear el nuevo procedimiento que permita la evaluación y mejora de los atributos que caracterizan los servicios de restauración en el hotel , a partir de la valoración de un conjunto de características definidas, así como del conocimiento de las fuentes o vías de preparación profesional que han recibido. En el proceso de selección como expertos, el coeficiente de competencia debe cumplir la condición de  $0,8 < K < 1$ , obteniéndose los resultados que se expresan en la (**Tabla 3.1**) después de procesar la información recopilada sobre los candidatos a integrar el grupo.

**Tabla 3.1:** Coeficientes de Competencia de los Expertos. **Fuente:** Elaboración propia.

	Miembros										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Kc	0.897	0.833	0.864	0.9	0.941	0.943	0.850	0.864	0.833	0.9	0.850
Ka	0.94	0.98	0.86	0.86	0.84	0.84	0.96	0.98	0.94	0.96	0.98
K	0.91	0.90	0.86	0.88	0.89	0.89	0.90	0.92	0.88	0.93	0.91

La aplicación del método arrojó como resultado que el coeficiente de experticidad de todos los candidatos está por encima de 0,8, por lo tanto, el grupo quedará formado por 11 especialistas.

Dentro de las características de los expertos seleccionados que permiten garantizar los requisitos necesarios para la tarea propuesta, se pueden resaltar:

- Algunos miembros son trabajadores con más de 10 años de experiencia en temas relacionados con los servicios de restauración
- Varios miembros pertenecen al consejo de dirección de grupos hoteleros, con considerable experiencia en el tema.
- Otros tres miembros pertenecen al centro de Capacitación del MINTUR.
- Dos de los expertos han realizado Maestrías en Gestión Hotelera y Comercialización Turística y diferentes diplomados en el sector hotelero.
- Los miembros del grupo mostraron disposición para realizar el trabajo que se le solicitaba.

### **Paso 3: Selección del conjunto de etapas**

Para la selección del conjunto de etapas, se aplica el método Delphi, en la primera ronda se les presentó a los expertos las etapas en común encontradas en la bibliografía consultada, pidiéndoles que eliminen o añadan nuevas etapas de ser necesario; como resultado de esta ronda se añaden tres nuevas etapas, consideradas como:

Creación de un Plan de Mejoras, Comprobación de la fiabilidad y validez e Implementación, seguimiento y control; además los expertos consideran que se debe modificar el nombre de la etapa Elaboración del cuestionario por Construcción del instrumento de medición.

En la segunda ronda se les mostró a los expertos el total de etapas con las variaciones propuestas anteriormente. Posteriormente se determinó la concordancia (mayor que 0.7) y se seleccionaron las etapas (**Anexo 10**) que a criterio de los expertos son las que se han de tener en cuenta para la evaluación y mejora de los atributos que caracterizan los servicios de restauración en el hotel Meliá Marina Varadero.

### **Etapas 4. Propuesta del procedimiento final**

A continuación, se muestran las etapas que conformarán el procedimiento propuesto para la evaluación y mejora de los atributos que caracterizan los servicios de restauración en el hotel Meliá Marina Varadero, así como las principales actividades y herramientas a utilizar.

#### **Paso 1: Planteamiento final de las etapas**

Se plantean las etapas determinadas en la etapa anterior, siendo las siguientes:

**Etapas 1.** Conformación de listado inicial de los atributos

**Etapas 2.** Definición del sistema de atributos

**Etapa 3.** Presentación del sistema de atributos

**Etapa 4.** Construcción del instrumento de medición

**Etapa 5.** Diseño de la muestra

**Etapa 6.** Comprobación de la fiabilidad y validez

**Etapa 7.** Análisis de los datos

**Etapa 8.** Creación de un Plan de Mejoras

**Etapa 9.** Implementación, seguimiento y control

**Paso 2: Determinación de las actividades y herramientas por etapas**

Se determinan las actividades y herramientas que se deben seguir en cada una de las etapas, a través de la consulta a expertos, mediante las entrevistas y la tormenta de ideas. Resultando la propuesta de procedimiento para la evaluación y mejora de los atributos que caracterizan los servicios de restauración en un hotel, como se muestra en la **(Figura3.1)**



**Figura 3.1:** Procedimiento para la Evaluación y Mejora de los atributos que caracterizan los servicios de restauración en el hotel Meliá Marina Varadero.

**Fuente:** Elaboración propia.

**Procedimiento para la Evaluación y Mejora de los atributos que caracterizan los servicios de restauración en un hotel Meliá Marina Varadero.**

**Etapa 1. Conformación del listado inicial de los atributos**

La etapa de conformación del listado inicial de los atributos que caracterizan los servicios

de restauración es la primera de este algoritmo de trabajo para la evaluación y mejora de los atributos que caracterizan los servicios de restauración en un hotel. Esta etapa inicial del procedimiento deberá partir de investigaciones precedentes científicamente argumentadas, en otro caso habrá que obtener los atributos de servicio mediante métodos de expertos.

Para realizar este paso del procedimiento se requiere utilizar toda la información disponible en las más diversas fuentes; por ejemplo, en Internet, revistas, catálogos, plegables, estudios científicos, tratando de confeccionar un listado lo más exhaustivo posible de las variables que puedan provocar este efecto (atracción). En caso de que no existan medios de obtención de esta información se partirá de un listado inicial propuesto por los expertos.

## **Etapa 2. Definición del sistema de atributos**

Esta etapa tiene como objetivo la selección de los atributos que caracterizan los servicios de restauración en un hotel definidos en la etapa anterior de este procedimiento. Dos de los métodos más utilizados para este fin son el método Kendall y Delphi. El primero es un método que vincula al menos siete expertos para que su resultado sea válido, mientras que el segundo es más aplicable a las características del objeto de estudio. La decisión de su empleo surge atendiendo a la oportunidad que este ofrece en la búsqueda de criterios de expertos, por ser un método ideal para el tratamiento de encuestas y por su aplicación probada en estudios realizados en el sector del turismo. Delphi es una técnica de investigación cualitativa no por ello de menos rigor que las cuantitativas, por tanto, requiere de un procedimiento metodológico la cual exige su correcta ejecución en la práctica, para que los resultados sean lo más preciso posible.

De manera resumida los pasos que se proponen para garantizar la calidad de los resultados son los siguientes:

### **1. Formulación del problema**

Se trata de una etapa fundamental en la realización de un Delphi. En un método de expertos, la importancia de definir con precisión el campo de investigación es muy grande por cuanto que es preciso estar muy seguros de que los expertos reclutados y consultados posean conocimientos de este campo.

### **2. Selección de expertos**

En este paso se propone la selección de un grupo de expertos. La mayoría serán directivos y de las diferentes áreas de resultados clave, estos expertos deberán poseer

conocimientos sobre servicios de restauración, además se contará con la presencia de un experto externo y se nombrará a un miembro del consejo de dirección como coordinador. Pérez Gosende (2009) 98; Carreras Iler (2011) 84 y Rodríguez Sánchez (2015) 99, refiere que investigaciones precedentes Cuétara Sánchez(2000) 100; Artola Pimentel (2002) 101; Nogueira Rivera(2002) 62; Negrín Sosa (2003) 102; Parra Ferié (2005) 103; Diéguez Matellán (2009) 83 y Rodríguez (2017) 78 reafirman la necesidad de garantizar el grado de conocimiento y confiabilidad de los miembros a partir de la aplicación del cuestionario de competencia del experto (**Anexo 5**) el cual es un instrumento de gran utilidad, ya que permite recopilar información acerca de la experiencia y el conocimiento de un equipo de trabajo. Para el desarrollo de este cuestionario se tendrán en cuenta las variables que aparecen a continuación:

Por cuestiones prácticas, teniendo en cuenta además que este instrumento parte de la valoración del propio experto se sugiere en su selección tener en cuenta las variables que se mencionan a continuación:

- Experiencia en la prestación de servicios de restauración: esta variable es fundamental, pues atribuye una fuerte fiabilidad a los argumentos expuestos por cada experto
- Ocupación profesional actual: la idea de que determinados cargos y responsabilidades dentro de una entidad vinculada a los servicios de restauración exigen del conocimiento particular y general de desarrollo de estos en la organización, debe ser considerada como una variable dominante para el proceso.

Una vez aplicada la encuesta a los posibles expertos se dará paso a comprobar su experticidad con los resultados de la misma. Se calculará el coeficiente denotado por K, según la escala propuesta por Cuétara (2000) 15, los valores obtenidos deben estar en un rango de (0.7; 1) y se calcula de la siguiente forma:

$$K = \frac{1}{2} (K_c + K_a)$$

**Dónde:**

**K<sub>c</sub>:** Coeficiente de conocimiento o información que tiene el experto acerca del problema, calculado sobre la base de la elaboración del propio experto en una escala de 0 a 10 y multiplicado por 0,1.

**K<sub>a</sub>:** Coeficiente de argumentación o fundamentación, determinado cómo resultado de la suma de los puntos alcanzados a partir de la tabla patrón (**Tabla 3.2**)

**Tabla 3.2:** Ponderación de las fuentes de argumentación.

**Fuente:** Cuétara (2000) 100.

Fuentes de argumentación o fundamentación	Grado de influencia de los criterios		
	Alto	Medio	Bajo
Su experiencia teórica	0,30	0,20	0,10
Su experiencia práctica	0,50	0,40	0,20
Bibliografía nacional consultada	0,05	0,05	0,05
Bibliografía internacional consultada	0,05	0,05	0,05
Su conocimiento del estado del problema	0,05	0,05	0,05
Su intuición	0,05	0,05	0,05

La falta de independencia de los expertos puede constituir un inconveniente; por esta razón los expertos son aislados y sus opiniones son recogidas por vía postal o electrónica y de forma anónima; así pues, se obtiene la opinión real de cada experto y no la opinión más o menos falseada por un proceso de grupo (se trata de eliminar el efecto de los líderes).

### 3. Elaboración y lanzamiento de los cuestionarios (en paralelo con el paso 2).

La elaboración del cuestionario debe ser llevada a cabo según ciertas reglas: las preguntas deben ser precisas, cuantificables e independientes. Se elaborarán de manera que faciliten, en la medida en que una investigación de estas características lo permite, la respuesta por parte de los consultados.

### 4. Desarrollo práctico y explotación de resultados

El cuestionario es enviado a cierto número de expertos (hay que tener en cuenta las no respuestas y abandonos. Se pueden utilizar de 9 a 25 expertos. Naturalmente el cuestionario va acompañado por una nota de presentación que precisa las finalidades, el espíritu del Delphi, así como las condiciones prácticas del desarrollo de la encuesta (plazo de respuesta, garantía de anonimato). El objetivo de los cuestionarios sucesivos es disminuir la dispersión de las opiniones y precisar la opinión media consensuada. En el curso de la 2ª consulta, los expertos son informados de los resultados de la primera consulta de preguntas y deben dar una nueva respuesta y sobre todo deben justificarla en el caso de que sea fuertemente divergente con respecto al grupo. Si resulta necesaria, en el curso de la 3ª consulta se pide a cada experto comentar los argumentos de los que disienten de la mayoría. Un cuarto turno de preguntas, permite la respuesta definitiva: opinión consensuada media y dispersión de opiniones.

#### Coeficiente de concordancia.

Para la evaluación del cuestionario Delphi se realizará el cálculo del coeficiente de concordancia de los expertos utilizando la fórmula siguiente:

$$C_c = 1 - V_n/V_t$$

Dónde:

Cc: Coeficiente de Concordancia

Vn: Cantidad de Votos en contra del criterio dominante

Vt: Cantidad de votos totales

Se seleccionarán aquellos atributos que cumplan como condición que su coeficiente de concordancia sea mayor que 0,7; (Pérez Gosende, 2009) 98; (Carreras Iler, 2011) 84 y (Rodríguez Sánchez, 2015) 99

### **Etapa 3. Presentación del sistema de atributos**

Una vez validados los resultados del grupo de expertos se listan los atributos definitivos que caracterizan los servicios de restauración y se definen sus características de forma tal que sean comprensibles. En un segundo momento se renombran los atributos si el grupo de expertos lo considera necesario con el objetivo de que se comprendan mejor por los encuestados para el desarrollo del próximo paso.

### **Etapa 4. Construcción del instrumento de medición**

El propósito de esta etapa es construir un instrumento de medición que permita medir tanto la importancia como el grado de presencia percibida de los atributos que caracterizan los servicios de restauración, de manera que facilite la comparación entre los diferentes atributos y servicios analizados.

Se puede definir la encuesta siguiendo a García Fernando (1993) 104, como una técnica que utiliza un conjunto de procedimientos estandarizados de investigación mediante los cuales se recoge y analiza una serie de datos de una muestra de casos representativa de una población o universo más amplio, del que se pretende explorar, describir, predecir y/o explicar una serie de características.

El instrumento básico utilizado en la investigación por encuesta es el cuestionario, que se define como el documento que recoge de forma organizada los indicadores de las variables implicadas en el objetivo de la encuesta. (Padilla,1998) 105

La elaboración del cuestionario se debe realizar teniendo en cuenta los aspectos que se consideran importantes para su confección; por ejemplo: ir de lo general a lo particular, solicitar en primera instancia la colaboración del encuestado, incluir variables de segmentación que pudieran diferenciar significativamente la muestra. La encuesta utilizará una escala tipo Likert de "1" a "5" puntos para medir tanto la importancia (1= Nada importante, 2= Poco Importante, 3= Medianamente importante, 4= Importante, y 5= Muy importante) como el grado de presencia percibida (1= Nada adecuado, 2= Poco adecuado, 3= Medianamente adecuado, 4= Adecuado, y 5= Muy adecuado) ya que como refiere



Diéguez Matellán (2009) 83; Carreras Iler (2011) 84 y Rodríguez Sánchez *et al.* (2020) 106 es una de las más utilizadas en las investigaciones comerciales y se considera puede abarcar todos los criterios existentes.

La redacción de un cuestionario no es una tarea sencilla como puede parecer a primera vista, ya que requiere una profunda reflexión acerca de una serie de aspectos a tener en cuenta como: la naturaleza de la información buscada; las características de los entrevistados y su capacidad y disposición a brindar esa información; y, las posibilidades o limitaciones del método de encuesta que se desea utilizar (entrevistas personales, correo o teléfono). La validez de esta técnica está dada cuando mide lo que pretende medir y su éxito requiere:

- Las preguntas deben ser claras y sencillas, de modo que puedan ser fácilmente entendidas.
- Preparación adecuada que implique que las preguntas se ajusten a las características de los entrevistados.
- No inducir respuestas determinadas.
- Su diseño debe tener la menor carga posible y su redacción clara y ordenada.
- Las respuestas a las preguntas deben ser en forma concreta e inequívoca.
- Seleccionar la muestra a encuestar que posibilite inferir los resultados.
- Sensibilizar a los encuestados con el objetivo a investigar.
- Debe ser fiable, es decir que lo que se mida tenga garantía y consistencia.

Las formas de las preguntas influyen en las respuestas y las mismas pueden ser abiertas o cerradas. Las primeras preguntas deben ser sencillas y motivadoras y las difíciles deben hacerse al final. Las preguntas deben realizarse siguiendo un orden lógico y los datos de identificación del entrevistado deben preguntarse al final pues son más personales y menos interesan para el entrevistado. Las preguntas deben agruparse por temas. Si el cuestionario va a tratar más de un tema es recomendable que las preguntas estén agrupadas para evitar el desconcierto del entrevistado pasando de un tema a otro. (Sierra Bravo ,1994) 107

En el caso de la escala debe tenerse en cuenta que el recorrido de evaluación no debe ser ni muy amplio ni muy estrecho pues podría distorsionar los resultados. Se recomiendan evaluaciones entre 1 y 5 Además, es importante tener en cuenta las variables de segmentación consideradas para el estudio. (Rodríguez Sánchez *et al.* 2020) 106

## **Etapa 5. Diseño de la muestra**

De acuerdo con Sihuin Tapia et al. (2015) 108 y López Roldán (2015) 109 cada investigación requiere de la selección de algún tipo de muestra para recolectar los datos por lo que para ello es necesario realizar las actividades siguientes: definir la población (el elemento, las unidades de muestreo, el alcance y el tiempo), identificar el marco muestral del cual se seleccionará la muestra, determinar el número de elementos que se van a incluir en la muestra, seleccionar el procedimiento de muestreo que puede ser probabilístico o no probabilístico y completar el tamaño de muestra. A continuación, se explican cada uno de estos pasos.

**Paso 1:** Definir la población: Esto incluye definir el elemento, las unidades de muestreo, el alcance y el tiempo.

Población o universo: Son expresiones equivalentes para referirse al conjunto total de elementos que constituyen el ámbito de interés analítico.

Al hablar de poblaciones se establece la distinción entre una población finita y una población infinita. Desde el punto de vista del muestreo, la distinción se basa en la importancia relativa que tiene el tamaño de la muestra en relación al tamaño de la población. Si el tamaño de la muestra es muy pequeño se suele considerar infinita la población. En cambio, si la muestra necesaria es considerable en relación a la población (por encima del 10% se suele considerar necesario, y entre un 5% y un 10% recomendable) se considera finita la población. Igualmente se considera a una población finita a toda población formada por menos de 100000 unidades, e infinita a aquella que tiene 100000 o más.

**Paso 2:** Identificar el marco muestral del cual se seleccionará la muestra.

Un marco muestral es una lista de todas las unidades de muestreo disponibles para su selección en una etapa del proceso de muestreo. Un marco puede ser una lista de clases, un directorio telefónico, un listado de empleados.

**Paso 3:** En este paso se determina el número de elementos que se van a incluir en la muestra

**Paso 4:** Seleccionar el procedimiento de muestreo.

En este paso se deberá escoger un procedimiento de muestreo de acuerdo a las características del objeto de estudio. Preferiblemente se utilizarán muestreos probabilísticos si se cuenta con la información necesaria, dada la ventaja que la aplicación de estos conlleva. En el caso contrario se utilizarán muestreos no probabilísticos.

El muestreo es una herramienta de la investigación científica cuya función básica es determinar qué parte de una realidad en estudio (población o universo) debe examinarse con la finalidad de hacer inferencias sobre dicha población. El error que se comete es debido al hecho de que se obtienen conclusiones sobre cierta realidad a partir de la observación de sólo una parte de ella, se denomina error de muestreo.

Según Kinnear y Taylor (1992) 110 existen diversos tipos de muestreos y ellos se clasifican en probabilísticos y no probabilísticos.

En el **muestreo probabilístico**, cada elemento de la población tiene una oportunidad conocida de ser seleccionado para la muestra. En otras palabras, para el investigador es indiferente la elección de un caso u otro. El muestreo probabilístico no requiere un conocimiento elevado de la población que se va a estudiar. En esta categoría se encuentran:

- Muestreo aleatorio simple
- Muestreo estratificado
- Muestreo por conglomerados

Los procedimientos de muestreo **no probabilístico** son aquellos en los que la selección de un elemento de la población para la muestra se basa en el juicio del investigador; no existe una posibilidad conocida de que un elemento vaya a ser seleccionado. En un muestreo no probabilístico lo interesante es seleccionar aquellos casos que proporcionen una mayor cantidad de información, con el máximo de calidad que sea posible. Cabe completar en esta categoría:

- Muestreo por cuotas
- Muestreo de conveniencia
- Muestreo de juicio

**Paso 5:** Seleccionar físicamente la muestra basándose en el procedimiento descrito en el paso anterior.

Una vez seleccionado el tipo de muestreo se debe determinar el tamaño de la muestra, utilizando la expresión siguiente.

$$n = \frac{N * K^2 * p * q}{e^2(N-1) + K^2 * p * q} \quad (\text{Población finita } N < 100\ 000)$$

Dónde:

n: Tamaño de muestra

N: Tamaño de la población

P y Q: parámetro de la distribución binomial, donde: (P) Probabilidad de ocurrencia,

(Q) Probabilidad de que no ocurra, teniendo en cuenta que  $P + Q = 1$  como supuesto de máxima variabilidad.

K: El valor de K es constante y depende de la confianza deseada. Toma el valor del cuantil  $t_{\alpha/2}$  de la distribución normal.

e: Error (diferencia entre la media de la muestra y la media de la población). El valor del error real confirma si la investigación es concluyente ( $e < 10\%$ ) o exploratoria ( $e > 10\%$ ).

### **Etapas 6. Comprobación de la fiabilidad y validez**

Después de diseñada la muestra en la presente etapa de este procedimiento, se procederá a comprobar la fiabilidad y validez de los instrumentos de recolección de información diseñados. Dichas pruebas se realizarán a partir de la medición de los coeficientes Alpha de Cronbach ( $\alpha$ ) y Coeficiente de Regresión Múltiple ( $R^2$ ) respectivamente.

La fiabilidad trata de asegurar que el proceso de medida de un determinado objeto o elemento en el que se utiliza la escala, esté libre de errores aleatorios, o lo que es lo mismo, que el valor generado por la escala sea consistente y estable.

La validez de una medida se refiere por su parte, al grado en el cual el proceso de medición está libre tanto de errores sistemáticos como de errores aleatorios. Cuando se analiza la validez de una escala se pretende conocer si lo que dicha escala está midiendo es lo que verdaderamente el investigador pretende medir, o sea, en qué medida el conjunto de atributos representa todos los aspectos del objeto de referencia.

Los valores de ambos indicadores según deben ser superiores a 0,7 para que el cuestionario sea considerado fiable y válido. En caso contrario debe volver a rediseñarse el cuestionario.

El procesamiento de la información se propone por el software SPSS v. 15.0 o superior.

### **Etapas 7. Análisis de los datos**

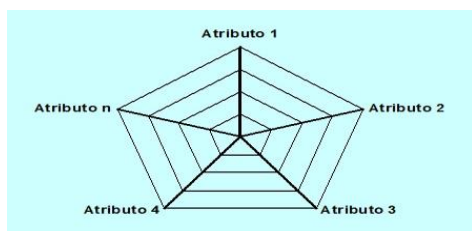
En esta etapa resulta necesario conocer en qué medida el grado de presencia percibida de estos atributos del servicio satisface o no las necesidades reales de los principales clientes. Para ello es necesario la comparación del grado de presencia percibida de los mismos por cada cliente y el estado deseado (nivel de importancia). Para llevar a cabo estos análisis se propone un conjunto de pasos y herramientas. A continuación, se describen cada uno de los pasos y principales técnicas o herramientas a utilizar.

#### **Paso 1. Comparación del estado actual con el estado deseado**

Todos los atributos que caracterizan un restaurante hotelero, no tienen el mismo nivel de importancia (estado deseado); debido a esto, resulta útil comparar su importancia con el

grado de presencia percibida por parte de los clientes (estado actual). La medición de estas características se sugiere realizarla a partir de la encuesta diseñada para la investigación, teniendo en cuenta que cumple los requisitos del estudio.

Se recomienda la representación de ambos estados a través de un diagrama radial (también conocido por diagrama tela de araña) que permita reconocer los valores actuales de ambos estados para los servicios de restauración (**Figura 3.2**) a la vez que permite determinar la brecha existente, al comparar la importancia con el grado de presencia percibida de estos atributos. A medida que el grado de presencia percibida de los atributos se acerque al borde externo del diagrama, mejor percibido estará cada uno de estos. Cuanto mayor es la diferencia entre la importancia concedida a un atributo y su grado de presencia percibida, mayor es la insatisfacción del cliente hacia el servicio, y por tanto la necesidad de realizar una acción correctora.



**Figura 3.2:** Diagrama radial para representar el estado actual y deseado de los atributos del servicio en la instalación. **Fuente:** Elaboración propia.

## **Paso 2. Definición de oportunidades de mejora**

Mediante la matriz Importancia-Grado de presencia percibida (**Anexo 11**) se recomienda representar gráficamente los resultados y establecer prioridades para la mejora en aquellos atributos que sean más importantes para los clientes y que tengan un grado de presencia percibida bajo.

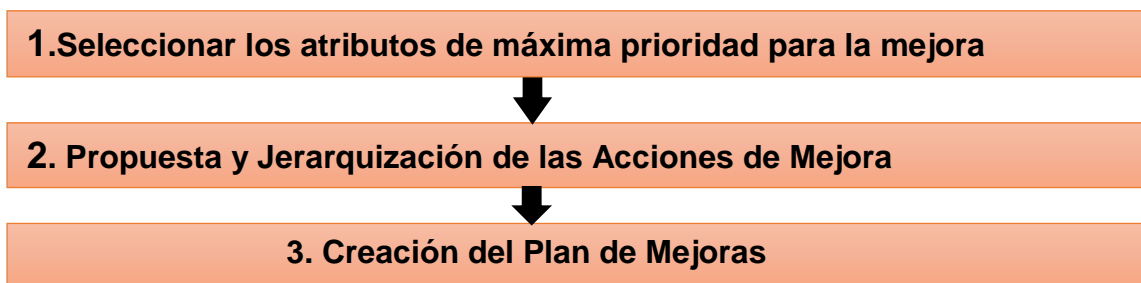
Esta matriz relaciona la importancia relativa de varios atributos y su grado de presencia percibida. De tal manera, la utilización de un análisis de este tipo puede ser de gran ayuda a la toma de decisiones, ya que facilita la identificación de aspectos o atributos a los cuales se les debe dedicar una mayor atención, asignándoles más recursos y programas para mejorar.

La representación gráfica se realiza en un eje de coordenadas, cuyo origen es el valor medio obtenido para todos los atributos en cuanto a su importancia y grado de presencia percibida, aunque también pueden asignarse valores relacionados con un estado deseado o nivel de referencia determinado con anterioridad (Noda Hernández, 2004) 6.

Los datos se presentarán en mapas, en los que cada beneficio será ubicado en función del valor concedido a su importancia y grado de presencia percibida. La representación gráfica de los datos exige que cada variable se ubique en una de las cuatro celdas, facilitando una rápida y visual evaluación de los atributos en los servicios objeto de estudio.

### **Etapas 8. Creación de un plan de mejoras**

El objetivo de esta etapa es identificar las acciones de mejoras a aplicar, darles un orden de prioridad y diseñar un plan de tareas a desarrollar en un futuro para el mejoramiento de los atributos de los servicios de restauración. Las principales herramientas que se pueden utilizar para el cumplimiento de esta etapa son la tormenta de ideas, entrevistas y revisión de documentos, para la obtención del plan de mejora se propone el algoritmo mostrado en la (figura 3.3).



**Figura 3.3:** Procedimiento propuesto para la elaboración del Plan de Mejoras. **Fuente:** Elaboración propia

#### **Paso 1. Seleccionar los atributos de máxima prioridad para la Mejora**

A través de la matriz Importancia-Grado de presencia percibida del atributo, deberán establecerse las prioridades para la mejora en aquellos atributos que sean más importantes para los clientes y que tengan un grado de presencia percibida bajo. Para ello se sugiere la utilización de la matriz Importancia-Grado de presencia percibida del atributo mostrada en el (Anexo 11)

#### **Paso 2. Propuesta y Jerarquización de las Acciones de Mejora**

En esta etapa se deben utilizar algunas técnicas (tormenta de ideas, entrevistas, revisión de documentos) para la recopilación de propuestas de acciones que contribuyan a la mejora de los atributos de los servicios de restauración.

Teniendo en cuenta que algunas restricciones inherentes a las acciones propuestas pueden condicionar su ejecución o indicar su postergación o exclusión del plan de mejoras es necesaria condicionar la jerarquía de las variables a la revisión de la viabilidad de las acciones. Para lograr un orden de las acciones de mejora se pueden seguir tres criterios (Hernández Pérez 2011)112

**1. Grado de dificultad de la implementación de la acción.** La dificultad en la implementación de una acción de mejora puede ser un factor clave a tener en cuenta, puesto que puede llegar a determinar la consecución de la mejora. El grado de dificultad puede depender de aspectos tales como: disponibilidad de recursos, disponibilidad de personal, infraestructura, normativas, entre otros.

**2. Plazo requerido para su implementación.** Es importante tener en cuenta que hay acciones de mejora cuyo alcance está totalmente definido y no suponen un esfuerzo excesivo, por lo que pueden realizarse de forma inmediata o a corto plazo. Por otro lado, existirán acciones que necesiten la realización de actividades previas o de un mayor tiempo de implementación.

**3. Impacto logrado con la acción.** Se define como impacto el resultado de la acción a implementar, medido a través del grado de mejora conseguido. Al respecto, resulta prudente iniciar considerando la coherencia que guardan las acciones propuestas con las causas detectadas. Es claro que acciones vinculadas a causas importantes tienen un impacto mayor. Es importante también tener en cuenta el grado de cobertura al que afecta la realización de la acción; si ésta afecta a varias causas su impacto será mayor y su posición en la jerarquía también deberá serlo.

Es recomendable que estos criterios sean ponderados y se sometan a juicio el grupo de expertos con los cuales se está trabajando. Para el desarrollo de este paso se propone la **(Tabla 3.3)**

**Tabla 3.3:** Modelo para la jerarquización de las Acciones de Mejora. **Fuente** (Hernández Pérez, 2011) 112

No	Acciones de mejora	Dificultad (x 0.25)	Plazo (x 0.25)	Impacto (x 0.5)	Puntuación (Suma de criterios)

Para la calificación de estos criterios se contó con la asesoría del grupo de expertos y se utilizó la escala de uno (1) a siete (7) como se muestra a continuación.

- **Dificultad** Alta: 1 – 2      Media: 3 – 4      Baja: 5 – 6      Ninguna: 7
- **Plazo** Largo: 1 – 2      Mediano: 3 – 4      Corto: 5 – 6      Inmediato: 7
- **Impacto** Ninguno: 1      Bajo: 2 – 3      Mediano: 4 – 5      Alto: 6 – 7

La sumatoria de estos tres criterios valorados de 1 a 7 define el orden que se procurará mantener como curso de acción de las acciones viables; las cuales, ordenadas de acuerdo con su puntaje, constituirán el Plan de Mejoras.

### **Paso 3. Creación del Plan de Mejoras**

Para estructurar el Plan de Mejoras se debe:

- ✚ Identificar las tareas necesarias y su posible secuencia para cumplir las acciones planteadas.
- ✚ Determinar quién es el responsable de la puesta en marcha y de la ejecución de las tareas a desarrollar.
- ✚ Definir la fecha de inicio y culminación de cada tarea.
- ✚ Determinar los responsables de realizar el control y seguimiento de las acciones de mejora.

En el **(Anexo 12)** se ofrece el formato a seguir para elaborar el Plan de Mejoras y realizar el seguimiento a lo largo de su implementación. Es muy posible que esta planificación conlleve una negociación entre todos los responsables e implicados a diferentes niveles del servicio evaluado. Así mismo, el hecho de dar al plan de mejoras un carácter formal adecuado, según las características y el modo de hacer de cada entidad, favorecerá su éxito, y, por tanto, la consecución de los objetivos fijados.

#### **Etapas 9: Implementación, seguimiento y control**

La puesta en práctica, de forma paulatina, de las propuestas es un reto, ya que la resistencia al cambio está arraigada en muchas personas de la institución, por tanto, es menester desde el inicio comunicar y dar participación a todo el personal que tenga una implicación en la implementación de estas acciones, así como adiestrar en los procedimientos para la recogida de información con vistas al monitoreo de los atributos identificados en el servicio. Para cumplimentar el principio de mejora continua del procedimiento es necesaria la constante retroalimentación que permita la regulación del proceso en marcha. Se evaluarán los atributos, con la frecuencia que la institución estime, pero se recomienda para hacer un análisis comparativo un período comprendido entre un semestre y un año, siempre asociado al cumplimiento del plan de acciones.

### **3.2 Aplicación parcial del procedimiento propuesto en el hotel Meliá Marina Varadero**

#### **Etapas 1. Conformación del listado inicial de atributos**

Para la conformación del listado inicial de atributos se efectuó una búsqueda y revisión bibliográfica de documentos, folletos, libros y sitios web sobre el tema a investigar. Como resultado de la revisión bibliográfica se arribó a un listado de 20 atributos que pudieran caracterizar el servicio de restauración. **(Anexo 13)**



## **Etapa 2 y 3. Definición y Presentación del sistema de atributos**

Para la determinación del sistema de atributos se utilizó el método Delphi. Los expertos consultados fueron el equipo de expertos seleccionados anteriormente para la identificación y selección de las principales etapas del procedimiento.

En la primera ronda se les presentó a los expertos un listado con una propuesta de atributos que se obtuvieron en la etapa anterior con el objetivo de no dejar pasar por alto ningún criterio con respecto a posibles variables no detectadas dándoles la oportunidad de agregar o quitar con respecto a las variables iniciales.

Como resultado de esta ronda se agregaron los siguientes atributos:

✚ **Sensibilidad:** Implica hacer sentir al cliente que su solicitud es importante, es el equivalente al compromiso de satisfacer sus deseos.

✚ **Ambiente agradable:** Es la atmósfera del lugar que produce complacencia o agrado. Este ambiente está integrado por la decoración, ubicación de las cosas, música, etc.

En la segunda ronda se les mostró el listado modificado (**Anexo 14**) que contenía las variaciones propuestas anteriormente. Posteriormente se determinó el Coeficiente de concordancia seleccionando los atributos propuestos con un  $C_c \geq 0,7$  como se muestra en el (**Anexo 15**). A partir de este resultado se seleccionaron 15 atributos que a criterio de los expertos caracterizan los servicios de restauración en el hotel Meliá Marina Varadero:

1. Variedad, tipo de cocina/especialidad
2. Comodidad
3. Calidad del producto
4. Profesionalismo
5. Relación calidad/precio
6. Practicidad en el consumo
7. Rapidez en el servicio
8. Singularidad del servicio
9. Climatización
10. Empatía
11. Calidad del servicio
12. Higiene
13. Accesibilidad
14. Sensibilidad
15. Ambiente agradable

Posteriormente se presentó el sistema de atributos al grupo de expertos para que pudieran apreciar el resultado de su colaboración.

#### **Etapas 4. Construcción del instrumento de medición**

La elaboración de la encuesta se realizó teniendo en cuenta los aspectos que se consideran importantes para su confección; por ejemplo: ir de lo general a lo particular, solicitar en primera instancia la colaboración del encuestado, incluir variables de segmentación que pudieran diferenciar significativamente la muestra. Se utilizó una escala tipo Likert de “1” a “5” puntos para medir tanto la importancia (1= Nada importante, 2= Poco Importante, 3= Medianamente importante, 4= Importante, y 5= Muy importante) como el grado de presencia percibida (1= Nada adecuado, 2= Poco adecuado, 3= Medianamente adecuado, 4= Adecuado, y 5= Muy adecuado) debido a que es una de las más utilizadas en las investigaciones comerciales y se consideró que podía abarcar los criterios existentes. El diseño definitivo de la encuesta puede apreciarse en el (**Anexo 16**). Mediante entrevistas con los expertos, se determinaron además tres variables de segmentación que estos consideraron relevantes a tener en cuenta en la encuesta dichas variables, así como su clasificación se muestran en el (**Anexo 18**).

#### **3.3 Conclusiones parciales del capítulo**

1. La caracterización de los servicios de restauración del hotel Meliá Marina Varadero, a través de las variables propuestas por Fernández Sánchez (1993) facilitó una mejor comprensión, de esos servicios, y una mejor asociación con estos servicios.
2. La selección de los expertos, habilitó la posibilidad de contar con especialistas realmente preparados en la materia, facilitando así el desarrollo de la investigación.
3. Mediante el análisis de los diferentes procedimientos encontrados en la bibliografía consultada, respecto a la Evaluación y Mejora de los atributos de los servicios se pudo determinar las etapas llevadas a los expertos, identificando un total de 9 etapas en común.
4. A partir de la aplicación del método *Delphi*, se obtuvo como resultado un total de 9 etapas para el nuevo procedimiento: Conformación del listado inicial de los atributos, Definición del sistema de atributos, Presentación del sistema de atributos, Construcción del instrumento de medición, Diseño de la muestra, Comprobación de la fiabilidad y validez, Análisis de los datos, Creación de un plan de Mejoras e Implementación, seguimiento y control.

5. La utilización de la tormenta de ideas, y las entrevistas con los expertos fue de suma importancia para la determinación de las actividades o pasos y herramientas a seguir en cada etapa del procedimiento propuesto.
6. Se aplicó de forma parcial el procedimiento propuesto donde fueron identificados 15 atributos que a criterio de los expertos caracterizaban los servicios de restauración mediante los cuales se construyó un instrumento de medición para la recolección de la información.

## **Conclusiones**

1. Una vez analizado el marco teórico referencial de la presente investigación se evidencia que, en un segmento de mercado sumamente competitivo, las organizaciones tienen que adoptar estrategias y crear atributos de producto dirigidos expresamente a la satisfacción y sobre-satisfacción de los clientes, a los cuales no solo se puede satisfacer cumpliendo con sus necesidades básicas.
2. Derivado del estudio del marco teórico–referencial sobre los atributos de los servicios de restauración y las conclusiones obtenidas a partir del análisis del mismo se plantea un proceder metodológico de 4 etapas para la creación de un nuevo procedimiento que permita la evaluación y mejora de los atributos que caracterizan los servicios de restauración en el hotel Meliá Marina Varadero.
3. Se aplicó la metodología planteada, la cual propone un conjunto de técnicas, herramientas claves para el desarrollo y el cumplimiento del objetivo de esta investigación, resaltándose las variables de Fernández Sánchez (1993) para la caracterización de los servicios de restauración en el hotel Meliá Marina Varadero.
4. Se propone un procedimiento de nueve etapas, con sus pasos correspondientes para la Evaluación y Mejora de los atributos que caracterizan los servicios de restauración en el hotel Meliá Marina Varadero, estas son: Conformación del listado inicial de los atributos, Definición del sistema de atributos, Presentación del sistema de atributos, Construcción del instrumento de medición, Comprobación de la fiabilidad y Validez, Análisis de los datos, Creación de un Plan de Mejoras e Implementación, seguimiento y control.
5. Se aplicó de forma parcial el procedimiento propuesto para la Evaluación y Mejora de los atributos que caracterizan los servicios de restauración en el hotel Meliá Marina Varadero hasta la etapa 4: Construcción del instrumento de medición.
6. En esta investigación se logró integrar un conjunto de herramientas y técnicas (entrevistas personales, método de expertos, método Delphi), que posibilitó la creación del nuevo procedimiento.

## **Recomendaciones**

1. Aplicar el procedimiento creado en el hotel Meliá Marina Varadero, en un primer momento para continuar perfeccionando el procedimiento propuesto, de existir cualquier inconveniente y en un segundo momento para probar su viabilidad.
2. Implementar el procedimiento utilizado en la investigación en otros hoteles de la compañía Gaviota S.A y en el resto de los hoteles del país.
3. Divulgar los resultados de esta investigación, en virtud de que alcancen su mayor consolidación, desde el punto de vista teórico-práctico, por un lado, como componente metodológico para las instituciones hoteleras, por otro lado, como referente docente en la enseñanza de pre y postgrado, basado en la elaboración de artículos, monografías y presentación de ponencias.

## Bibliografía

1. Mari Cámara, L. 2016. La satisfacción del cliente en la UEB Villa El Bosque del complejo Holguín.[trabajo de diploma ]. Universidad de Holguín,Cuba.
2. OMT. 2019. Introducción al turismo. Madrid, España, Edición propia.
3. Mendoza Carrazana, Y.et al.2020. Concepciones generales acerca del turismo y su relación con el desarrollo local en Cuba. Revista Caribena de ciencias sociales.
4. Pérez Campdesuñer, H. 2006. Modelo y procedimiento para la mejora de la Gestión de la calidad en el destino turístico holguinero. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya":Holguín, Cuba.
5. Rodríguez Ramos, L. M. 2016. Evaluación y análisis de la mejora del proceso de Alimentos y Bebidas del Hotel Mercure Playa de Oro.[Trabajo de diploma ].Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos":Matanzas,Cuba.
6. Noda Hernández, M.E. 2004. Modelo y Procedimiento para la medición y mejora de la satisfacción del cliente en entidades turísticas.Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Villa Clara. Cuba.
7. Pino Cruz, A. 2019. Evaluación de la Satisfacción del Cliente Externo en el hotel Royalton Hicacos.[Trabajo de diploma]. Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos":Matanzas,Cuba.
8. Dos Santos Correa, R y Antonini Oliveira, B. 2004. La gastronomía típica de la Isla de Santa Catarina, Brasil: su identidad como atractivo para el turismo cultural, Estudios y Perspectivas en Turismo, Volumen 13. Números 1 y 2: Pàg- 89-110
9. Korstanje, M. Turismo. Ciencia de la Hospitalidad.Revista TURYES, 2011. Vol 4, Nº 11.
10. Kotler, P y Keller, K. L. 2006 . Dirección de Marketing. Duodécima Edición, México, Ed. Pearson.ISBN 97026-0763-9, Pàg. 727.
11. Frometa Vázquez, J. 2008. La Gestión de la calidad en los servicios, [en línea], [consulta: 4-3-2020], Disponible en: <[www.eumed.net/rev/cccss](http://www.eumed.net/rev/cccss)>
12. Galán López, M. 2015. Procedimiento para la identificación de los componentes e indicadores que permitan calcular el nivel de servicio en la Atención Primaria de Salud [Trabajo de diploma]. Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos": Matanzas,Cuba .
13. NC ISO 9000. 2015 . Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario.
14. Vega Falcón, V.et al. 2019. Marketing de empresas y destinos turísticos, Ed. Jurídica del Ecuador Miguel de Trujillo .ISBN 978-9942-974-96-9.

15. Parra Ferié, C. et al. 2009. Procesos de servicio: Tendencias modernas en su gestión. [en línea], Editorial Universitaria, Ciudad de Matanzas. ISBN 978-959-16-1023-2. [consulta: Disponible en: <<http://revistas.mes.edu.cu>. >
16. Pérez Arencibia, N. 2014. Definición de Servicio, [en línea], [consulta: 5-5-2020], Disponible en: <<http://www.definicionabc.com/economia/servicio.php> >
17. Lovelock, C. y Wirst, J. 2009 . Marketing de Servicios, Juárez, México Pearson Educación, (Sexta edición).
18. González Castillo, B. 2014. Definición de Servicio, [en línea], [consulta: 3-6-2020], Disponible en: <<http://conceptodefinicion.de/servicio> >
19. Benavidez, G. M. . 2017. El servicio al cliente, [en línea], , [consulta: 6-6-2020], Disponible en: <<https://repositorio.pucese.edu.ec/bitstream/123456789/1116/1/MU%C3%91OZ%20BENAVIDES%20GIRA.pdf>>
20. Armstrong, K. 2013. Fundamentos del Marketing, México, Ed. Pearson Educación.
21. Diaz Santos, D. 2017. Manual CTN de Buenas Prácticas para un Turismo Sostenible y Calidad de los Servicios, Madrid, España.
22. Katouzian, M. A. 1970. The Development of the Service Sector: A New Approach. Oxford Economic Papers.
23. Sabolo, Y. 1975. The Service Industries. Ginebra, International Labour Office.
24. Browning, H. y Singelmann, J. 1978. The Emergence of a Service Society. Springfield.
25. Kent, R. 1985. Tecnología de servicios y desarrollo económico. Perspectivas Económicas, núm. 52
26. Garza Villareal, G. 2012. Distribución espacial del sector servicios en la Ciudad de México, 1960-2008. Estudios demográficos y urbanos, vol. 27, no. 1 (79) (ene.-abr.): 9-55.
27. Rojas, R. 2013 . Curso: "Marketing Turístico: Ciclos del Producto. Curso: "Marketing Turístico: Ciclos del Producto. Sevilla, España, Prodetur, Pàg. 108
28. Nasimba, C. y Cejas, M. 2015. Diseño de productos turísticos y sus facilidades, Qualitas. Pàg. 22-39.
29. Ayuso, S. 2003. Gestión sostenible de la industria turística, Barcelona, España. , Ed. Rubes.
30. Industria turística. 2014. Requisitos para la clasificación por categorías de los establecimientos de alojamiento turístico, La Habana, Cuba: Oficina Nacional de Normalización.

31. Resumen de habitaciones. 2014. Documentos del Ministerio de Turismo de Cuba., La Habana, Cuba.
32. Paniagua, J. A. 2014. Slideshare, [en línea], [consulta: Disponible en: <<https://es.slideshare.net/tonypaniagua94/conceptos-y-tipos-de-hotel>>
33. Barrera, L. , Duffus, D. y Bridley, D. 2019. Procedimiento para la implementación de un modelo de negocio CRM en el sector hotelero cubano. Tesis presentada en opción al grado científico de Máster en Gestión Turística, Santa Clara, Cuba. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.
34. Katherine Angueta , K. 2017. Gestión comercial para el desarrollo del hotel José Ezequiel, Cantón la Maná. Quevedo, Ecuador. Universidad regional autónoma de los Andes.
35. NC127:2014. Onn. Requisitos para la clasificación por categoría de los establecimientos de alojamiento turístico, Cuba.
36. Blasco, A. 2013. Todo incluido, [en línea], [consulta: 27-3-2020], Disponible en: <<http://www.gestionrestaurantes.com>>
37. Langabeer II, J. R. 2015. Health Care Operations Management: A Quantitative Approach to Business and Logistics, USA. University Of Texas School of Public Health, ISBN-13: 9780763750510.
38. Hernández Gutiérrez, M. 2017. El modelo Todo Incluido en Cuba: evolución y perspectiva. Cuba, Economía y Desarrollo, No. 1 / Vol 130 / Ene.-Jun. /2017
39. Sarang, I. 2016. Three Essays in Healthcare Operations Management, [Doctor of Philosophy in Management A dissertation submitted in partial satisfaction of the requirements of the degree Doctor of Philosophy in Management], University of California.
40. Bachs, E. 2013. Historia de los restaurantes, En Enciclopedia práctica, profesional de turismo,hoteles,restaurantes. Grupo Océano.
41. Jurado, G. 2014. Calidad de la gestión en el servicio y atención al cliente para elmejoramiento de las operaciones internas en restaurantes de lujo en el centro histórico de la ciudad de Quito Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
42. Ávila, A. 2011. Gestión de alimentos y bebidas. Facultad de Farmacia y Alimentos de la Universidad de La Habana .
43. Infoconsultoría-yanhaas. 2017. Gastronomía colombiana a nivel nacional e internacional y evaluar la gastronomía regional de La Guajira como producto para potenciar turismo. Informe final de estudio, [en línea], [consulta: 30-4-2020], Disponible en: <[www.consultoresonline.com/gastronomiareport/91america](http://www.consultoresonline.com/gastronomiareport/91america)>



44. NC 126. 2001. Industria turística. Requisitos para la clasificación por categorías de los restaurantes que prestan servicio al turismo, Oficina Nacional de Normalización. Cuba.
45. Morfín, H. Administración de comedor y bar, D.F.México, Ed. Trillas, 2001.
46. Ávila Hernández, A. C. 2011. Gestión de la restauración. [ Tesis en opción al Máster en Gestión turística]. Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos": Matanzas, Cuba.
47. García Pulido, Y. 2014. Propuesta de un índice para el diagnóstico del cumplimiento de los prerrequisitos higiénico sanitarios, para la gestión de la inocuidad en servicios gastronómicos.Tesis presentada en opción al Máster en Gestión Turística. Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos": Matanzas, Cuba.
48. Mantuano, J. 2015. Evaluación de la gestión financiera de los restaurantes de tercera categoría que prestan servicios en el sector norte de la ciudad de Quito. Vol. 1, Quito, Ecuador, ISBN 8574839578389.
49. Ramos Iglesias, L. 2015. Evaluación y análisis de la eficacia y eficiencia de los restaurantes La Barbacoa y Esquina Cuba del Polo turístico de Varadero.Maestría en opción al Máster en Gestión Turística. Universidad de Matanzas"Camilo Cienfuegos": Matanzas,Cuba.
50. Piñeyro Alemán, E. 2016. Diseño de estrategias de comercialización para el restaurante D´Alamino. [Trabajo de diploma]. Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos": Matanzas, Cuba.
51. González Espinosa, E. 2018. Estrategia para la certificación del restaurante "El Marino" de Matanzas, [Trabajo de diploma]. Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos": Matanzas, Cuba.
52. Vonderembse, M. A. & White, G.P. 2016. Operations Management. Concepts, Methods, and Strategies., United States of America, West Publishing Company.
53. Rodríguez Fariñas, R. y Martín Fernández, R. 2000. Introducción al estudio del turismo, La Habana, Cuba, Centro de Estudios Turísticos, Universidad de La Habana.
54. Lane, H. y Dupré, D. 2015. Clasificacò de los restaurantes segùn su operaciòn.
55. Chaviano Pérez, D. 2014.Sistema para la planificación del servicio a la carta en los restaurantes especializados del hotel "Meliá Las Dunas" [Trabajo de diploma]. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas .
56. Gallego, JF. 2002. Gestión de Alimentos y Bebidas para Hoteles, Bares y Restaurantes, Madrid, España, Editorial Paraninfo.

57. Molina Rodríguez, Y. 2015. Planificación de la Producción en los Servicios Buffet de Hoteles de Recorrido. Caso: Hotel Horizontes "La Granjita", [trabajo de diploma] . Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Cuba.
58. Roteta Martín, A. J. 2017. Los costos en la mesa buffet. España, Escuela de Altos Estudios de Hotelería y Turismo de Sevilla.
59. Alvarez Nodarse, A. 2013. Diseño de un restaurante de gastronomía cubana en el hotel Acuazul Resort del grupo hotelero Islazul Varadero. [Trabajo de diploma]. Universidad de Matanzas"Camilo Cienfuegos":Matanzas,Cuba.
60. Cabrera Estopiñan, L. 2013. Mejora de la oferta gastronómica especializada del hotel "Be Live Turquesa" [Trabajo de diploma]. Universidad de Matanzas"Camilo Cienfuegos":Matanzas,Cuba.
61. Harrington, H. J. 1993 . Mejoramiento de procesos en la empresa, Colombia, Editorial McGraw-Hill.
62. Nogueira Rivera, D. 2002. Modelo Conceptual y herramientas de apoyo para potenciar el Control de gestión en las empresas cubanas, [Tesis presentada en opción del Grado de Doctor en Ciencias Técnicas], Ciudad de La Habana, Cuba, Instituto Superior Politécnico José A. Echeverría.
63. Sandoval, G. 2010. Las 4 "C" en Mercadeo, [en línea], [consulta: 12-4-2020], Disponible en: <<http://www.mercadeo.com>.>
64. Hayes, B. 1999 . Cómo medir la satisfacción del cliente España, Editorial Gestión 2000.
65. Kotler Philip, J . 2003. Los 80 conceptos esenciales del marketing de la A a la Z, Madrid, Pearson Educación.
66. Thompson, I. 2010. Satisfacción del cliente, [en línea], [consulta: 5-4-2020], Disponible en: <<http://es.wikipedia.org/>.>
67. ISO 10004:2016. Gestión de la Calidad. Satisfacción del Cliente Directrices para el seguimiento y la medición. Modelo conceptual de la satisfacción del cliente, Cuba, Oficina Nacional de Normalización.
68. Sánchez Castro, D, 2016. Procedimiento para la medición y mejora de la satisfacción del cliente en la División Territorial ETECSA . [ Tesis presentada en opción al título académico de Máster en Ingeniería Industrial Mención Calidad ].Holguín, Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo, Departamento de Ingeniería Industrial.
69. Kano, N. et al. 1984.Cualidades atractivas y calidad obligatoria Hinshitsu (Quality, the Journal of Japanese Society for Quality Control).

70. Lewis, R. 1987. The measurement of gaps in the quality of hotel services» Journal of Hospitality Management. Vol.6, n02.
71. Vallsmadella, J.M. 2007. Comprender el negocio de la Restauración», [en línea] [consulta: 4-4-2020], Disponible en: <[www.gestionrestaurantes.com](http://www.gestionrestaurantes.com) >
72. Roos, C. et al. 2009. Model for the identification of Attributes capable to overcome the customer's expectations., Revista Producto. Vol. IX/ Num.III
73. Zamora, J.[et al.] 2011. Hacia la comprensión de la lealtad del cliente de restaurantes. Caso Talca, Región del Maule – Chile. Estudios y perspectivas en turismo. Ciudad Autónoma de Buenos Aires,. vol.20 no.3
74. Guerra, Y. 2012. La construcción del restaurante. Detalles que no debemos descuidar», [en línea], , [consulta: 4-6-2020], Disponible en: <[www.gestionrestaurantes.com](http://www.gestionrestaurantes.com). >
75. Morales Collazo, I. 2014. Propuesta de un procedimiento para la Planificación de los Recursos Humanos en la Atención Primaria de Salud. [Trabajo de diploma].Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos":Matanzas,Cuba.
76. Cuellar, D. 2007.Diagnóstico de gestion Hospitalaria.[Tesis de Diploma] .Universidad de Matanzas Sede Camilo Cienfuegos: Matanzas, Cuba.
77. Hernandez Nariño, A. and Medina Leon, J. 2014. La caracterizacion y clasificacion de sistema, un paso necesario en la gestion y mejora de proceso. Particularidades en organizaciones hospitalarias. Vol. 81, Medellin, Colombia.
78. Rodríguez Sanchez, Y. 2017. Contribución a la planificación de la capacidad en los procesos asistenciales en la Atención Primaria de Salud.Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad de Matanzas Sede Camilo Cienfuegos: Matanzas, Cuba.
79. Schroeder, R.G. 1992.Administración de operaciones, Ed. E.M.Hill.
80. Schmenner, R.W. 1986. How can service business survive and prosper?, Sloan Management.
81. Corella, M. 1998 Introducción a la gestión de marketing en los servicios de salud.
82. Dihigo Garcia, J. Metodologia de la Investigacion Matanzas.2008.
83. Diéguez Matellán, E. 2009. Contribución a la planificación de servicios complementarios extra hoteleros en destinos turísticos. Aplicación Varadero. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas.Universidad de Matanzas Sede "Camilo Cienfuegos":Matanzas,Cuba.

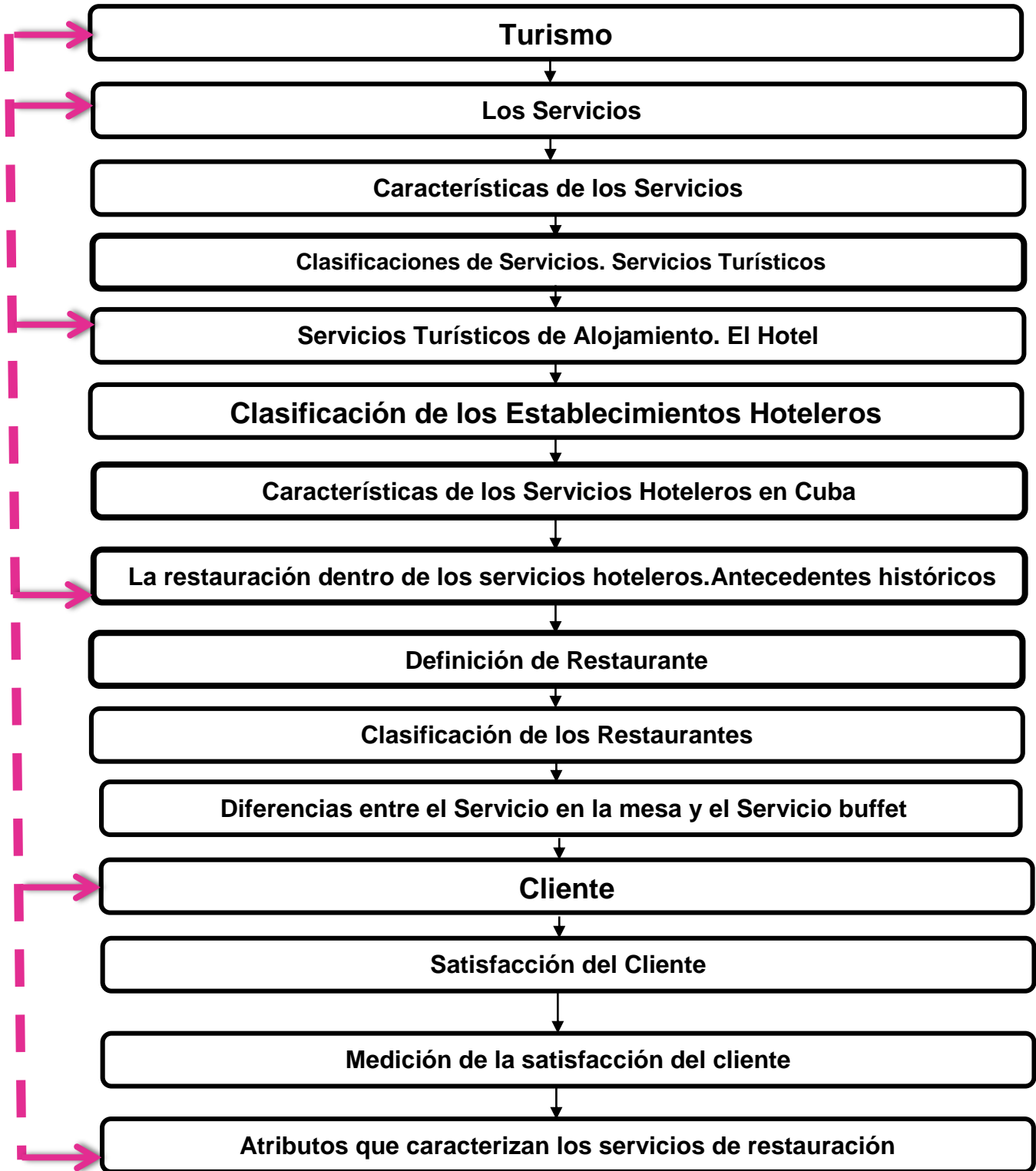
84. Carreras Iler, D. E. 2011. Aplicación de un procedimiento para segmentar el mercado de la recreación nocturna en la ciudad ecuatoriana de Latacunga. Tesis presentada en opción al grado científico de Máster en Administración de Empresas. Universidad de Matanzas Sede "Camilo Cienfuegos": Matanzas, Cuba.
85. González Arias, M. 2008. Herramientas de apoyo a la solución de problemas no estructurados en empresas turísticas. Ed. Universitaria. ISBN .Pág.236.
86. Valero García, J.A. 2016. Usos y perspectivas sociológicas de la entrevista como técnica de investigación social. Revista de estudios jurídicos, económicos y sociales.
87. Porras Campo, L.M. 2015. Propuesta de Mejora en los procesos para el área de Reclamos en la empresa OPPLUS Operaciones y servicios.SA.Sucursal Perú [Para optar a el título de Profesional de: Ingeniero en Gestión Empresarial]. Lima , Perú, Universidad Nacional Agraria La Molina. Facultad de Economía y Planificación.
88. Turmero, I. 2008. Estandarización de tiempos y recorridos involucrados en la preparación y servicio de comidas en la empresa, Ciudad Guayana, Universidad Nacional Experimental Politécnica "Antonio José de Sucre", Elaboración y suministros de comidas industriales, R.L".
89. Arias, Hendrick, I 2004. Atributos de los restaurantes de comida rápida que influyen en el consumidor para seleccionarlos», [Trabajo de diploma]. Universidad de Las Américas, Puebla, México.
90. Clemente-Ricolfe and José-Serafín. 2016. Atributos relevantes de la calidad en el servicio y su influencia en el comportamiento postcompra. El caso de las hamburgueserías en España., Revista de Ciencias administrativas y sociales INNOVAR. Vol 26, No 62 .Universidad Nacional de Colombia. pag 69-78
91. Conde Pérez ,E. M and Amaya Molina,A. 2016 El producto hotelero: visto como un conjunto de atributos tangibles e intangibles. Gestión Turística. Universidad Austral de Chile, Valdivia, Chile. pag 75-83
92. Hernández Melendres, C. L. 2016. Atributos relevantes de los restaurantes formato FAST FOOD en el proceso de decisión de compra del consumidor joven en los distritos de Trujillo, Víctor Larco Herrera y Huanchaco en el año 2016», [Licenciado en Administración y Marketing], Universidad Privada del Norte.
93. Pérez Almaguer, Yilena et al. 2015.. Atributos que determinan la decisión de compra. Caso de estudio Hoteles Guardalavaca. Revista Retos Turísticos. Vol 14, No. 3; Holguin, Cuba. Pág. 17-26

94. Ruiz Pérez, C. 2013. Evaluación del Atractivo de los Servicios de Restauración en el Hotel TUXPAN [Trabajo de diploma]. Universidad de Matanzas SEDE "Camilo Cienfuegos": Matanzas, Cuba.
95. Dieguez Matellán, E. et al. 2015.. Determinación del atractivo de los servicios complementarios extrahoteleros en destinos turísticos. Matanzas, Cuba, Pág. 215-224.
96. Guzmán Sala, A, Mayo Castro, A. 2016. Evaluación de los atractivos turísticos de tabasco, México. Vol. 2 ; No2, Pág. 151-161.
97. Bazán Tineo, Y. V. 2018. Satisfacción máxima del consumidor y su relación con los atributos de los establecimientos de comida rápida del centro comercial Real Plaza Chiclayo - 2016. [En opción al título de Licenciado En Administración de Empresas]. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Escuela de Administración de Empresas.
98. Pérez Gosende, P. A. 2009. Procedimiento para el diagnóstico del posicionamiento de centros de recreación nocturna. Aplicación ARTEX, Matanzas. Tesis presentada en opción al grado científico de Máster en Administración de Empresas, mención Gestión de la producción y los servicios. Universidad de Matanzas Sede "Camilo Cienfuegos": Matanzas, Cuba.
99. Rodríguez Sanchez, Y. 2015 . Investigación de Mercado en la instalación Cueva de Saturno, VII Convención Científica Internacional de la Universidad de Matanzas. ISBN 978-959-16-2442-0.
100. Cuétara, L. 2000. Modelo de evaluación de empresas de transporte turístico. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas. Universidad de La Habana, Ciudad Habana, Cuba.
101. Artola Pimentel, M. L. 2002. Modelo de evaluación del desempeño de las empresas perfeccionadas en el tránsito hacia empresas de clase mundial en el sector del servicios ingenieros en Cuba. Tesis presentada en opción al grado de Doctor en Ciencias Técnicas.
102. Negrín Sosa, E. 2003. El mejoramiento de la administración de operaciones en empresas de servicios hoteleros. Tesis presentada en opción del Grado de Doctor en Ciencias Técnicas.
103. Parra Ferié, C. 2005. Modelo y procedimientos para la gestión con óptica de los servicios técnicos automotrices como elemento del sistema turístico cubano. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad de La Habana, Instituto Superior Politécnico José A. Echeverría: Ciudad de La Habana, Cuba.

104. García Fernando, M. El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación. Madrid: Alianza Universal Textos, 1993, Pág. 141-170.
105. Padilla, JL. 1998. Investigar mediante encuestas. Aspectos teóricos y prácticos, Madrid, Ed. Síntesis, Pág. 115-140.
106. Rodríguez Sánchez, Y.et al. 2020. Investigación comercial en la modalidad de gastronomía ofertados por una gerencia de servicios técnicos cubana, Uniandes Episteme.Vol7,No 1;ISSN 1390-9150, Pag. 3-18.
107. Sierra Bravo, R. 1994. Técnicas de investigación social, Madrid: Paraninfo.
108. Sihuín Tapia, E.et al. 2015. Satisfacción de usuarios hospitalizados en un hospital de Apurímac. Perú. Revista Peruana de Medicina Experimental y Salud Pública.Vol 32;No 2.
109. López Roldán, P. 2015. Metodología de la Investigación Social Cuantitativa, Barcelona, Universidad Autónoma de Barcelona.
110. Kinneer, C.T. Investigación de mercados un enfoque Aplicado, Bogotá, Colombia, McGraw- Hill, 1992.
111. Diéguez Matellán, E. 2014. Evaluación y mejora de los atributos que caracterizan los servicios de restauración en un hotel. Revista Retos Turísticos,.de <http://www.researchgate.net/>
112. Hernández Pérez, JA. 2011. Estrategia de Mejora de la Eficacia del Proceso de Generación De Electricidad en la Central Termoeléctrica "Antonio Guiteras". Tesis en opción al grado de máster en Administración de Empresas, mención Gestión de la Producción y los servicios. Universidad de Matanzas Sede Camilo Cienfuegos:Matanzas,Cuba.

Anexos

Anexo 1: Hilo Conductor de la Investigación. Fuente: Elaboración Propia.



**Anexo 2: Conceptos de servicios Fuente:** Elaboración propia

<b>Autor/Año</b>	<b>Conceptos</b>
(Kotler, 2006)	Toda actividad o beneficio que una parte ofrece a otra, son esencialmente intangibles y no culminan en la propiedad de la cosa. Su producción no está necesariamente ligada a un producto físico.
(Frometa,2008)	Al revés que los productos los servicios son pocos o nada materiales. Sólo existen como experiencias vividas. En la mayoría de los casos el cliente de un servicio no puede expresar su grado de satisfacción hasta que lo consume.
(Lovelock 2009)	Es una actividad económica que implica desempeños basado en tiempo que buscan obtener o dar valor a cambio de dinero, tiempo y esfuerzo sin implicar la transferencia de propiedad. En este sentido, también involucra tres elementos alrededor del servicio: Acciones, Procesos y Ejecuciones.
Parra <i>et. al</i> (2009)	Los servicios son actividades que pueden ser ofrecidas en rentas o a la venta, estos requieren de cierto esfuerzo humano o mecánico a personas u objetos como objetivo principal una transacción ideada para brindar a los clientes satisfacción de deseos o necesidades. Son producidos y consumidos de forma simultánea. Estos son mucho más que algo intangible, son una interacción social entre el productor y el cliente. Ellos no pueden ser almacenados ni transportados por lo que para su prestación se hace casi imprescindible la presencia del cliente.
Pérez Arencibia (2014)	Es el conjunto de actividades que lleva a cabo internamente una empresa para poder responder y satisfacer las necesidades de un cliente. Es un



	bien pero se diferencia de este porque siempre se consume en el momento que es prestado.
González Castillo (2014)	Son un conjunto de acciones las cuales son realizadas para servir a alguien, algo o alguna causa. Los servicios son funciones ejercidas por las personas hacia otras personas con la finalidad de que estas cumplan con la satisfacción de recibirlos.
Galán López (2015)	Es la interacción entre dos o más personas, que es intangible y tiene como fin satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.
(NC ISO 9000: 2015)	Un servicio es el resultado de llevar a cabo necesariamente al menos una actividad en la interfaz entre el proveedor y el cliente generalmente es intangible.
(Benavides, 2017)	El servicio se entiende como el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o servicio básico, de manera tangible o intangible, como consecuencia del precio, la imagen, la reputación y demás atributos relacionado en el proceso de compra.
Falcón et al. (2019)	Toda actividad o conjunto de actividades de naturaleza intangible con componentes tangibles, que se realizan a través de la interacción del cliente y el empleado y/o instalaciones físicas y operaciones de apoyo del proveedor de servicios, con el objetivo de satisfacerle la necesidad.

**Anexo 3:** Características de los servicios. **Fuente:** Elaboración Propia

Autor/Año	Características
(Kotler y Keller, 2006)	<ul style="list-style-type: none"><li>✚ Intangibilidad</li><li>✚ Inseparabilidad</li><li>✚ Variabilidad</li><li>✚ Caducidad</li></ul>
(Lovelock 2009)	<ul style="list-style-type: none"><li>✚ Carácter Inseparable</li><li>✚ Carácter Perecedero</li><li>✚ Intangibilidad</li></ul>
Armstrong (2013)	<ul style="list-style-type: none"><li>✚ Intangibilidad</li><li>✚ Carácter Inseparable</li><li>✚ Variabilidad</li><li>✚ Carácter Perecedero</li></ul>
Pérez Arencibia (2014)	<ul style="list-style-type: none"><li>✚ Intangibilidad</li><li>✚ Variabilidad</li><li>✚ Carácter Inseparable</li></ul>
(Díaz Santos, 2017)	<ul style="list-style-type: none"><li>✚ Prestación Personal</li><li>✚ Intangibilidad</li><li>✚ No transmiten propiedad</li><li>✚ Variabilidad</li><li>✚ Inseparabilidad</li></ul>

**Anexo 4:** Diferencias fundamentales entre el servicio en la mesa y servicio buffet. **Fuente** en aproximación a: Bachiller, Nuñez Rojas (2016)

<b>Variable</b>	<b>Servicio en la mesa</b>	<b>Servicio buffet</b>
<b>Formalidad del proceso</b>	Es un proceso muy formal, con una serie de pasos muy estandarizados, donde cada uno lleva un conjunto de técnicas que el personal de servicio debe cumplir para que el servicio se considere con calidad.	Es un proceso bastante informal, donde el cliente tiene libertad para moverse por el salón y poder probar todos los componentes del menú que desee y en las cantidades que desee.
<b>Forma de servir los alimentos</b>	El hecho de que haya que solicitar los platos deseados, hace que haya mayor lentitud en el proceso, pues hay platos que hay que empezar a elaborar en ese momento.	El servicio es ágil sobre todo porque el cliente no tiene que esperar ser atendido, sino que como se sirve solo, él mismo controla sus ritmos y sus tiempos.
<b>Variedad de la oferta</b>	Se presenta un menú fijo o menú carta basado en la especialidad del restaurante.	Presenta una amplia diversidad de platos, tanto fríos como calientes, donde el cliente elige con libertad los platos de su preferencia.
<b>Cantidad de comida a servir</b>	Menor que en el servicio buffet, se ajusta a lo que el cliente solicita.	Mayor que en el servicio a la mesa, para que los clientes lo puedan probar todo.
<b>Forma de servir los alimentos</b>	Se le van presentando los alimentos en platos en el siguiente orden: entrantes, caldos y consomés, ensaladas, plato principal, postres y café.	Cuando el cliente llega al buffet ya los alimentos están colocados en mesas (neutra, fría, caliente) en recipientes adecuados, para que el cliente se sirva a su gusto, en ocasiones en la mesa además de la vajilla y la cristalería, están situados también los cubiertos.

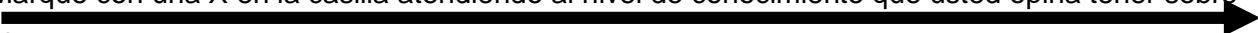
		Los líquidos pueden estar en jarras, termos y dispensadores.
<b>Limitaciones</b>	La poca rapidez que pueda tener el servicio.	El riesgo higiénico-sanitario, debido al tiempo de exposición de los alimentos antes de ser consumidos, la manipulación de que son objeto por los consumidores, y a acciones irresponsables como son la preparación muy anticipada de los alimentos.

**Anexo 5:** Cuestionario para determinar la competencia del experto. **Fuente:** En aproximación a, Diéguez Matellán (2009), Carreras Iler, (2011)

Usted ha sido propuesto para participar en un estudio que pretende proponer un procedimiento que permita la evaluación y mejora de los atributos que caracterizan los servicios de restauración en un hotel. Se necesita saber sobre su conocimiento acerca del tema, por lo que le pedimos que nos proporcione la información siguiente.

**Parte primera**

	Años de experiencia en la instalación
	Años de experiencia profesional u ocupacional
	Años de trabajo en la empresa

Marque con una X en la casilla atendiendo al nivel de conocimiento que usted opina tener sobre el tema. 



<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	-----------

**Parte segunda**

Ahora marque en la siguiente tabla según el grado de influencia que ha tenido sobre su conocimiento acerca del tema cada una de las fuentes que aparecen a continuación. En caso de no haber utilizado alguna marque la opción Bajo.

<b>Fuentes</b>	<b>Grado de influencias de los criterios</b>		
	<b>Alto</b>	<b>Mediano</b>	<b>Bajo</b>
Estudios teóricos realizados			
Experiencia Obtenida			
Conocimientos de trabajos en Cuba			
Conocimientos de trabajos en el extranjero			
Consultas bibliográficas			
Cursos de actualización			

**Anexo 6:** Procedimientos para la evaluación y mejora de los atributos. **Fuente:** Elaboración Propia

Procedimiento	Autor (año)	Etapas	Técnicas empleadas	Observaciones fundamentales
Atributos de los restaurantes de comida rápida que influyen en el consumidor para seleccionarlos.	Arias(2004)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recopilación de datos</li> <li>2. Diseño de la muestra</li> <li>3. Elaboración del cuestionario</li> <li>4. Análisis de los datos</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuestas</li> <li>• Técnicas de análisis y recopilación de la información</li> </ul>	<p>El procedimiento va dirigido a determinar los atributos en base a las expectativas del cliente y a lo que actualmente ofrecen los restaurantes.</p> <p>Las etapas se encuentran desarrolladas en una forma incipiente, pudiendo ser ampliadas para una mejor comprensión.</p>

<p>Creación de un sistema que clasifique y califique los restaurantes de Santiago de Chile.</p>	<p>Celis (2007)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificación de los atributos</li> <li>2. Determinación de los expertos</li> <li>3. Diseño de la muestra</li> <li>4. Elaboración del cuestionario</li> <li>5. Análisis de los resultados</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Observación</li> <li>▪ Entrevistas individuales</li> <li>▪ Encuestas</li> </ul>	<p>Esta metodología va dirigida a la creación de un sistema que clasifique y califique a los restaurantes, tomando en cuenta atributos no subjetivos que permiten caracterizar a los restaurantes de manera de ordenar la industria gastronómica del país, estudiando a los restaurantes de la ciudad de Santiago de Chile.</p> <p>El procedimiento se basa en el estudio de los atributos relevantes para la clasificación de los restaurantes.</p>
<p>Evaluación del Atractivo de los Servicios de Restauración en el Hotel TUXPAN.</p>	<p>Ruiz Pérez(2013)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Creación del equipo de trabajo</li> <li>2. Conformación del listado inicial de atributos que caracterizan el atractivo de los Servicios de Restauración</li> <li>3. Definición del sistema de atributos</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Método Delphi</li> <li>▪ Diagrama de Kiwiatt</li> <li>▪ Matriz Importancia-Adecuación</li> <li>▪ Encuestas</li> <li>▪ Procedimiento de muestreo (Muestreo no probabilístico por cuotas con</li> </ul>	<p>La metodología desarrollada se basa en evaluar el atractivo de los servicios de restauración.</p> <p>En esta investigación se propone un procedimiento que unifica la identificación de los atributos y el cálculo del atractivo.</p> <p>Además se propone un procedimiento específico para la elaboración de un Plan de Mejoras, el cual constituye la principal aportación del procedimiento metodológico.</p>

		<p>4. Presentación del sistema de atributos</p> <p>5. Elaboración y administración del cuestionario</p> <p>6. Análisis y síntesis de la información</p> <p>7. Determinación del Atractivo de los Servicios de Restauración</p> <p>8. Elaboración del Plan de Mejoras</p>	<p>afijación proporcional)</p>	
--	--	--	--------------------------------	--



<p>Determinación del atractivo de los servicios complementarios extrahoteleros en destinos turísticos</p>	<p>Dieguez <u>et al</u>(2015)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conformar el listado inicial de los atributos que caracterizan el atractivo de los servicios complementarios extrahoteleros</li> <li>2. Definición del sistema de atributos</li> <li>3. Presentación del sistema de atributos</li> <li>4. Elaboración y administración del cuestionario</li> <li>5. Análisis de la información</li> <li>6. Determinación del atractivo de los servicios complementarios</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Método Delphi</li> <li>▪ Encuesta</li> <li>▪ Muestreo no probabilístico</li> <li>▪ Empleo de diferentes software para el procesamiento de la información</li> </ul>	<p>El procedimiento permite obtener el índice de atractivo de los servicios complementarios en la red extrahotelera en destinos turísticos, así como los atributos para determinarlo.</p> <p>Se aplicó el procedimiento propuesto a una muestra representativa de los servicios de restauración del destino turístico de Varadero, determinándose las prioridades de mejora a partir de la ubicación de los atributos de atractivo en la matriz importancia-grado de presencia percibida.</p>
---	-----------------------------------	--	--	---

<p>Atributos relevantes de la calidad en el servicio y su influencia en el comportamiento postcompra. El caso de las hamburgueserías en España.</p>	<p>Clemente-Ricolfe(2016)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diseño de la muestra</li> <li>2. Elaboración del cuestionario</li> <li>3. Análisis de los datos</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Encuestas</li> <li>▪ Muestreo Aleatorio estratificado por edad</li> <li>▪ Entrevistas</li> <li>▪ Análisis factorial.</li> <li>▪ Análisis de componentes principales (para ver si los atributos considerados se podían agrupar en diferentes categorías )</li> </ul>	<p>Explorar los atributos relevantes de la calidad en el servicio de las hamburgueserías en Valencia España, y su influencia en el comportamiento postcompra. La investigación se centra en cadenas de hamburgueserías, así el estudio está limitado a parte de los restaurantes de comida rápida, excluyendo otros como establecimientos independientes, o que ofrezcan otros productos como pizzas.</p>
<p>El producto hotelero: visto como un producto de atributos tangibles e intangibles</p>	<p>Pérez et al (2016)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificación de los atributos</li> <li>2. Determinar la importancia, diferenciación y el grado de presencia percibida de los atributos que</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Encuestas</li> <li>▪ Gráfico de barra o de un diagrama radial(para representar el estado actual y el estado deseado de los atributos de servicio)</li> </ul>	<p>Es un procedimiento general que busca valorar los puntos fuertes y débiles de un producto turístico, visto como un conjunto de atributos. Constituye un instrumento metodológico importante para implementar la orientación al mercado debido a que representa el posicionamiento que tiene el producto en el cliente a través de la imagen real y percibida.</p>

		<p>caracterizan el producto hotelero</p> <p>3. Determinar el índice "Actitud hacia el hotel de los clientes"</p> <p>4. Posicionar los valores de la importancia, diferenciación y el grado de presencia percibido de los atributos en la Matriz Importancia, diferenciación y presencia percibida</p> <p>5. Valorar los puntos fuertes y débiles del producto</p>		
--	--	---	--	--

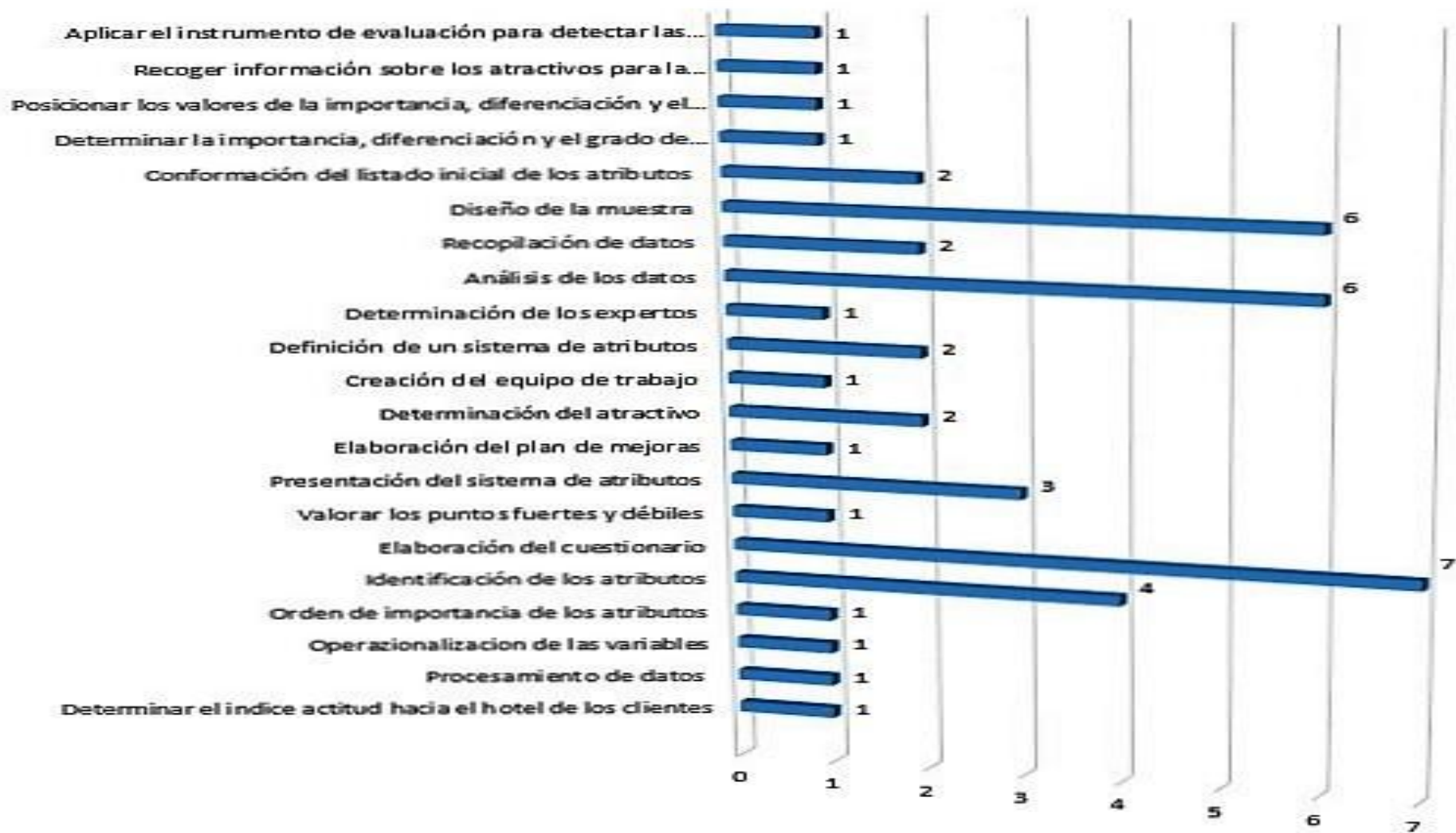
<p>Determinación de los atributos relevantes del formato Fast Food en el proceso de decisión de compra del consumidor joven en los distritos de Trujillo, Víctor Larco Herrera y Huanchaco.</p>	<p>Hernández Melendres(2016)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recolección de datos</li> <li>2. Diseño de la muestra</li> <li>3. Elaboración del cuestionario</li> <li>4. Análisis de la información</li> <li>5. Orden de importancia de los atributos</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Método de muestreo aleatorio estratificado simple</li> <li>• Focus group(Obtener información sobre las motivaciones, características que llevan a la compra)</li> <li>• Encuestas</li> <li>• Para procesar la información los resultados fueron elaborados en el sistema SPSS Statistics #20 de IBM y Microsoft Excel</li> </ul>	<p>Es un procedimiento general que busca describir los atributos relevantes de un restaurante formato Fast Food en el proceso de decisión de compra del consumidor joven.</p> <p>Es un procedimiento propuesto donde se evidencia su aplicación.</p> <p>Luego de haber determinado la importancia de cada uno de los atributos, se procedió a ordenarlas según el grado de relevancia, para lo que se tomó en cuenta la mediana y la varianza</p> <p>En esta investigación se hace un análisis del proceso de decisión de compra. Para determinar el principal motivo por el que asisten los jóvenes a un Fast Food.</p>
<p>Evaluación de los atractivos turísticos de Tabasco, México.</p>	<p>Guzmán Sala(2016)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recoger información sobre los atractivos para la identificación de</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuestas</li> <li>• Entrevistas</li> </ul>	<p>La investigación tiene como objetivo evaluar los atractivos del estado de Tabasco, México con la finalidad de detectar sus limitaciones y potencialidades.</p>

		<p>las características de cada sitio</p> <p>2. Aplicar el instrumento de evaluación para detectar las deficiencias</p>		<p>La evaluación de los atractivos es una herramienta de gran valor que permite detectar los problemas específicos y las limitaciones de los atractivos.</p> <p>No se hace una gran referencia de las técnicas a aplicar.</p>
<p>Atributos que determinan la decisión de compra. Caso de estudio hoteles Guardalavaca.</p>	<p>Pérez et al(2016)</p>	<p>1. Identificación y selección de los atributos</p> <p>2. Elaboración del cuestionario</p> <p>3. Diseño de muestra</p> <p>4. Tabulación y Análisis de los datos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entrevistas</li> <li>▪ Encuestas</li> <li>▪ Método Aleatorio simple para la selección de la muestra.</li> </ul>	<p>La metodología desarrollada se basa en determinar los atributos que influyeron en la decisión de los clientes de comprar los productos turísticos</p> <p>Para la tabulación de los datos obtenidos se hace un análisis de frecuencias con el propósito de determinar los atributos que influyen en la decisión de compra.</p>

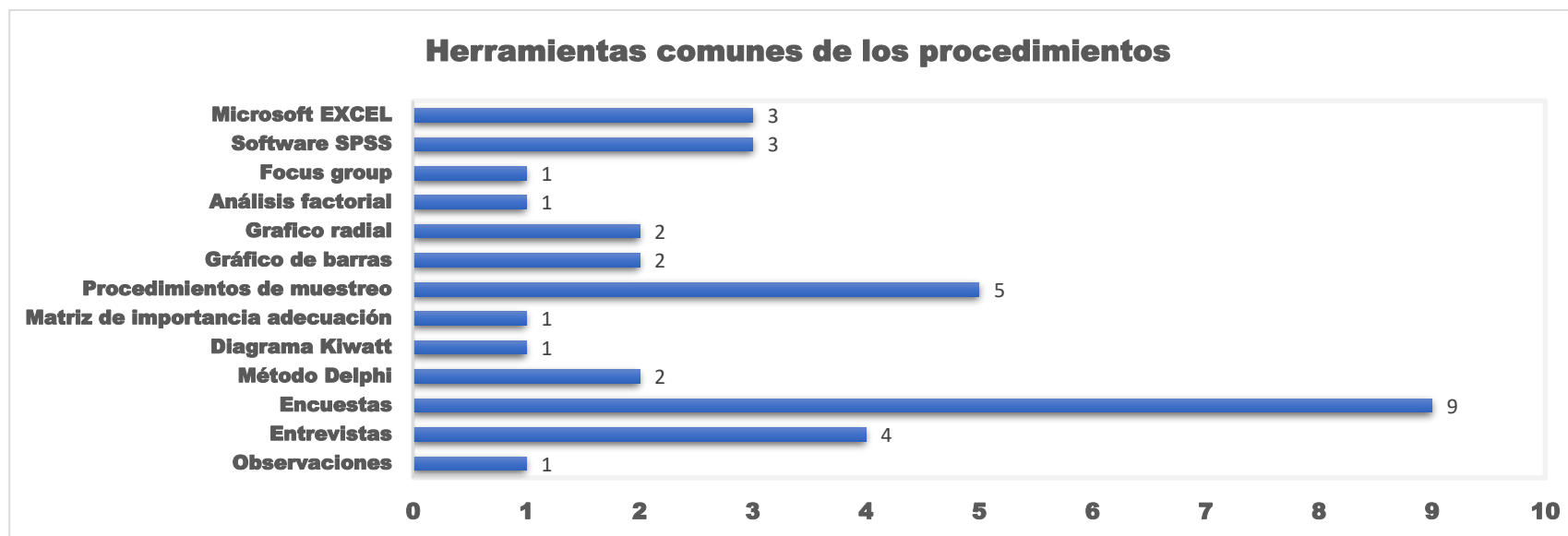
<p>Satisfacción máxima del consumidor y su relación con los atributos de los establecimientos de comida rápida del Centro Comercial Real Plaza Chiclayo.</p>	<p>Bazán Tineo (2018)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificación de los atributos</li> <li>2. Determinación de la muestra</li> <li>3. Operacionalización de las variables</li> <li>4. Procesamiento de datos</li> </ol>	<p>Técnicas estadísticas Análisis descriptivo de los atributos hallados a través de las tablas de distribución, de frecuencias y gráficos estadísticos.</p>	<p>Este procedimiento tiene como objetivo efectuar un análisis de la relación que tiene la satisfacción global que puede obtener un consumidor con los factores que considera importante en los establecimientos de comida rápida.</p>
--	---------------------------	---	---	--

Anexo 7: Análisis de frecuencia para las Etapas comunes de los procedimientos encontrados. Fuente: Elaboración propia.

### Etapas comunes de los procedimientos



**Anexo 8:** Análisis de frecuencia para las técnicas comunes de los procedimientos encontrados. **Fuente:** Elaboración propia.





**Anexo 9:** Aplicación del método de Selección de Expertos. Coeficiente de conocimiento(Kc), Coeficiente de argumentación (Ka). **Fuente:** Elaboración propia

Relación de características	Prioridad	Miembros										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Conocimiento	(0.181)	9	7	9	8	10	9	10	9	7	8	10
Competitividad	(0.086)	9	8	9	9	9	9	9	9	8	9	9
Disposición	(0.054)	10	9	7	9	8	9	7	7	9	9	7
Creatividad	(0.100)	9	8	8	10	8	10	8	8	8	10	8
Profesionalidad	(0.113)	9	9	8	8	10	10	9	8	9	8	9
Capacidad de Análisis	(0.122)	10	8	9	10	9	9	9	9	8	10	9
Experiencia	(0.145)	8	10	9	9	10	10	8	9	10	9	8
Institución	(0.054)	10	9	8	10	9	8	8	8	9	10	8
Actualización	(0.127)	8	8	9	9	10	10	7	9	8	9	7
Colectividad	(0.018)	10	8	10	10	9	9	8	10	8	10	8
Coeficiente de conocimiento (Kc)		0.897	0.833	0.864	0.9	0.941	0.943	0.850	0.864	0.833	0.9	0.850

Aspectos	Miembros																																	
	1			2			3			4			5			6			7			8			9			10			11			
	A	M	B	A	M	B	A	M	B	A	M	B	A	M	B	A	M	B	A	M	B	A	M	B	A	M	B	A	M	B				
Estudios teóricos realizados	1			1			1			1			1			1			1			1			1			1			1			
Experiencia Obtenida	1			1			1			1			1			1			1			1			1			1			1			
Conocimientos de trabajos en Cuba	1			1			1			1			1			1			1			1			1			1			1			
Conocimientos de trabajos en el extranjero		1		1				1			1			1			1			1			1			1			1			1		
Consultas bibliográficas	1				1			1			1			1			1			1			1			1			1			1		
Cursos de actualización		1		1				1			1			1			1			1			1			1			1			1		
Coeficiente de argumentación (Ka)	0.94			0.98			0.86			0.86			0.84			0.84			0.96			0.98			0.94			0.96			0.98			

**Anexo 10:** Determinación de las etapas a partir de la votación de los expertos. **Fuente:** Elaboración Propia.

Etapas	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	Votos negativos por etapa	Concord. por Etapa	Selección
Recopilación de datos	1	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	6	0.46	Eliminada
Conformación del listado inicial de los atributos	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	2	0.82	Seleccionada
Construcción del instrumento de medición	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	2	0.82	Seleccionada
Definición del sistema de atributos	1	1	1	0	1	1	0	0	1	1	1	3	0.73	Seleccionada
Presentación del sistema de atributos	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0,91	Seleccionada
Diseño de la muestra	1	1	1	0	1	0	1	1	1	0	1	3	0.73	Seleccionada
Determinación del atractivo	1	1	0	0	1	0	1	1	0	0	0	6	0,46	Eliminada
Análisis de los datos	1	0	1	1	1	0	1	0	1	1	1	3	0.73	Seleccionada
Identificación de los atributos	0	0	1	1	0	1	0	0	0	1	0	7	0.37	Eliminada
Creación de un Plan de Mejoras	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	2	0,82	Seleccionada
Comprobación de la fiabilidad y validez	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0,91	Seleccionada
Implementación, seguimiento y control	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	Seleccionada

**Anexo 11:** Cuadrantes de la matriz Importancia /Grado de presencia percibida. **Fuente** en aproximación a: (Diéguez Matellán, E, et al. 2014) y (Rodríguez Sánchez et al. 2020)

<b>GRADO DE PRESENCIA PERCIBIDA</b>		
<b>I M P O R T A N C I A</b>	<p><b>Cuadrante I:</b> Concentrar aquí. Recoge los atributos que han sido valorados altamente importantes por los clientes y con un bajo grado de presencia percibida del atributo, lo cual permitirá la identificación de los principales puntos débiles.</p>	<p><b>Cuadrante II: Seguir con el buen trabajo.</b> Se recogen aquellos atributos con una alta importancia para el cliente y una adecuada valoración, que constituye sus principales fortalezas competitivas.</p>
	<p><b>Cuadrante III: Baja prioridad.</b> Agrupa los atributos en los que existe una indiferencia relativa en cuanto al grado de presencia percibido del atributo y que, además, tienen baja prioridad para situarlos como el núcleo de las acciones dirigidas a mejorar la posición competitiva y de atractivo.</p>	<p><b>Cuadrante IV: Derroche de recursos.</b> Recoge aquellos aspectos en los que el servicio tiene una superioridad irrelevante, ya que el cliente les concede escasa importancia.</p>

**Anexo 12:** Formato para la elaboración del Plan de Mejoras. **Fuente:** Elaboración Propia.

No.	Atributo relacionado	Acciones de mejora	Responsable de tarea	Fecha		Responsable de seguimiento
	1.	a) b) c) (...)				
	2.	a) b) c) (...)				
	(...)					

**Anexo 13:** Listado de atributos que caracterizan los Servicios de Restauración en el Hotel Meliá Marina Varadero. **Fuente:** Elaboración Propia a partir de Vallsmeda (2007), Diéguez (2008), Roos et al. (2009), Zamora et al. (2011), Codó (2013).

1. **Privacidad:** La privacidad dentro de un restaurante se refiere a que el comensal no escuche la conversación de las mesas de alrededor, aunque el restaurante esté lleno.
2. **Variedad, tipo de cocina/especialidad:** Por la especialidad de la oferta: cocina internacional, cocina criolla, cocina española, etc
3. **Proceso de preparación visible:** Conjunto de fases sucesivas que son visibles y le permiten al consumidor ver la elaboración de los alimentos.
4. **Comodidad:** Capacidad y disposición para proporcionar al cliente un estado en el que se encuentre a gusto, descansado, satisfecho y con las necesidades cubiertas.
5. **Calidad del Producto:** Presentación de los productos, sabor de los alimentos, frescura de los ingredientes, consistencia de sabor y presentación, y cantidad de producto.
6. **Profesionalismo:** Se refiere a la competencia y cortesía del personal de servicio que infunde confianza en el cliente. Empleados que dominan las habilidades y técnicas necesarias en la prestación del servicio, (dominio de idioma, conocimiento de la carta más allá del nombre de los platos).
7. **Relación calidad/precio:** Coherencia entre las propiedades del producto servicio y el valor monetario por el cual es posible adquirirlo.
8. **Empatía:** Los trabajadores deben comprender los sentimientos, las necesidades precisas del cliente y encontrar la respuesta adecuada.
9. **Practicidad en el consumo:** Recipiente o envase en el que el diseño se basa en la comodidad y facilidad al momento de servir e ingerir alimentos, lo que permite su practicidad de movimiento y consumo.
10. **Vistas del paisaje:** panorama visual que presenta una instalación a su alrededor por la cual es visitada o atractiva para el cliente.
11. **Rapidez del servicio:** Se refiere al tiempo que transcurre entre cada actividad del servicio (Tiempo de acogida/ indicación de la mesa; tiempo de servicio; tiempo de entrega de la cuenta/ pago).
12. **Singularidad del servicio:** Característica que hace único al servicio, está relacionada con la obtención de una experiencia única o diferente.
13. **Climatización:** Condiciones de temperatura y ventilación de los locales de la instalación donde se presta el servicio.
14. **Tipo de servicio:** De acuerdo a las diversas formas de prestación del servicio: buffet, a la carta, banquetes, etc.

15. **Calidad del servicio:** Grado en que un conjunto de características inherentes cumple con unos requisitos.
16. **Apariencia física de la instalación:** características relacionadas con la constitución y naturaleza física de la instalación.
17. **Horario de servicio:** espacio de tiempo durante el cual se desarrolla el servicio.
18. **Visibilidad de la instalación desde fuera:** Es la característica que posee la instalación de ser detectada con mayor o menor dificultad por un cliente potencial a su paso por las cercanías del lugar donde se encuentra localizado el servicio, ya sea con la ayuda de un sistema de información o por las condiciones propias del lugar donde se encuentra ubicado.
19. **Higiene:** Limpieza de pisos e instalaciones sanitarias, así como de las mesas, copas, vasos y demás elementos tangibles.
20. **Accesibilidad:** La accesibilidad es el grado en el que todas las personas puedan acceder al servicio, independientemente de sus capacidades técnicas, cognitivas o físicas. Este factor exige que se eliminen las barreras físicas, de comunicación y de servicios para permitir, sin discriminación, que cualquiera pueda acceder al servicio (Ej.: accesibilidad horaria, a personas con alergias de origen alimentario, minusválidas etc...).

**Anexo 14.** Listado de atributos que caracterizan el atractivo de servicios de restauración hoteleros después de la primera ronda Delphi. **Fuente:** Elaboración propia.

1. **Privacidad:** La privacidad dentro de un restaurante se refiere a que el comensal no escuche la conversación de las mesas de alrededor, aunque el restaurante esté lleno.
2. **Variedad, tipo de cocina/especialidad:** Por la especialidad de la oferta: cocina internacional, cocina criolla, cocina española, etc
3. **Proceso de preparación visible:** Conjunto de fases sucesivas que son visibles y le permiten al consumidor ver la elaboración de los alimentos.
4. **Comodidad:** Capacidad y disposición para proporcionar al cliente un estado en el que se encuentre a gusto, descansado, satisfecho y con las necesidades cubiertas.
5. **Calidad del Producto:** Presentación de los productos, sabor de los alimentos, frescura de los ingredientes, consistencia de sabor y presentación, y cantidad de producto.
6. **Profesionalismo:** Se refiere a la competencia y cortesía del personal de servicio que infunde confianza en el cliente. Empleados que dominan las habilidades y técnicas necesarias en la prestación del servicio, (dominio de idioma, conocimiento de la carta más allá del nombre de los platos).
7. **Relación calidad/precio:** Coherencia entre las propiedades del producto servicio y el valor monetario por el cual es posible adquirirlo.
8. **Empatía:** Los trabajadores deben comprender los sentimientos, las necesidades precisas del cliente y encontrar la respuesta adecuada.
9. **Practicidad en el consumo:** Recipiente o envase en el que el diseño se basa en la comodidad y facilidad al momento de servir e ingerir alimentos, lo que permite su practicidad de movimiento y consumo.
10. **Vistas del paisaje:** Panorama visual que presenta una instalación a su alrededor por la cual es visitada o atractiva para el cliente.
11. **Rapidez del servicio:** Se refiere al tiempo que transcurre entre cada actividad del servicio (Tiempo de acogida/ indicación de la mesa; tiempo de servicio; tiempo de entrega de la cuenta/ pago).
12. **Singularidad del servicio:** Característica que hace único al servicio, está relacionada con la obtención de una experiencia única o diferente.
13. **Climatización:** Condiciones de temperatura y ventilación de los locales de la instalación donde se presta el servicio.
14. **Tipo de servicio:** De acuerdo a las diversas formas de prestación del servicio: buffet, a la carta, banquetes, etc.
15. **Calidad del servicio:** Grado en que un conjunto de características inherentes cumple con unos requisitos.

16. **Apariencia física de la instalación:** Características relacionadas con la constitución y naturaleza física de la instalación.
17. **Horario de servicio:** Espacio de tiempo durante el cual se desarrolla el servicio.
18. **Visibilidad de la instalación desde fuera:** Es la característica que posee la instalación de ser detectada con mayor o menor dificultad por un cliente potencial a su paso por las cercanías del lugar donde se encuentra localizado el servicio, ya sea con la ayuda de un sistema de información o por las condiciones propias del lugar donde se encuentra ubicado.
19. **Higiene:** Limpieza de pisos e instalaciones sanitarias, así como de las mesas, copas, vasos y demás elementos tangibles.
20. **Accesibilidad:** La accesibilidad es el grado en el que todas las personas puedan acceder al servicio, independientemente de sus capacidades técnicas, cognitivas o físicas. Este factor exige que se eliminen las barreras físicas, de comunicación y de servicios para permitir, sin discriminación, que cualquiera pueda acceder al servicio (Ej.: accesibilidad horaria, a personas con alergias de origen alimentario, minusválidas etc....).
21. **Sensibilidad:** Implica hacer sentir al cliente que su solicitud es importante, es el equivalente al compromiso de satisfacer sus deseos.
22. **Ambiente agradable:** Es la atmósfera del lugar que produce complacencia o agrado. Este ambiente este integrado por la decoración, ubicación de las cosas, música, etc



**Anexo 15:** Validación de las variables seleccionadas mediante el método Delphi. **Fuente:** Elaboración propia

Variables	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	Votos negativos	Concordancia	Selección
1.Privacidad	1	0	1	1	0	1	1	1	0	0	1	4	0,64	Eliminado
2.Variedad, tipo de cocina/especialidad	1	1	0	1	1	0	1	0	1	1	1	3	0,73	Seleccionado
3.Proceso de preparación visible	1	1	1	0	1	1	0	1	0	0	0	5	0,55	Eliminado
4. Comodidad	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0,91	Seleccionado
5.Calidad del Producto	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	Seleccionado
6.Profesionalismo	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	0	3	0,73	Seleccionado
7.Relación calidad/precio	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	2	0,82	Seleccionado
8.Empatía	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	2	0,82	Seleccionado
9.Practicidad en el consumo	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	2	0,82	Seleccionado
10.Vistas del paisaje	0	1	0	0	1	1	0	1	0	0	1	6	0,46	Eliminado
11.Rapidez del servicio	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	2	0,82	Seleccionado
12.Singularidad del servicio	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0,91	Seleccionado
13.Climatización	0	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	3	0,73	Seleccionado
14.Tipo de servicio	1	1	1	0	0	1	0	1	0	1	1	4	0,64	Eliminado
15.Calidad del servicio	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	Seleccionado
16.Apariencia física de la instalación	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	6	0,46	Eliminado
17.Horario de servicio	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	7	0,36	Eliminado
18.Visibilidad de la instalación desde fuera	0	1	1	1	1	1	0	1	0	0	1	4	0,64	Eliminado
19.Higiene	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	Seleccionado
20.Accesibilidad	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	2	0,82	Seleccionado
21.Sensibilidad	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	3	0,73	Seleccionado
22.Ambiente agradable	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	2	0,82	Seleccionado

Leyenda:

Total de votos (Vt)= 11

Votos positivos (Vp)=SI =1

Fórmula:  $Cc=1-Vn/Vt$

Votos negativos (Vn)=NO=0

Criterio de Selección  $\geq 0,70$



Higiene	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Accesibilidad	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Sensibilidad	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Valore de forma general el servicio		<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

<b>Sexo:</b> M <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>	<b>Edad:</b> 18 a 35 <input type="checkbox"/> 36 a 45 <input type="checkbox"/> 46 a 55 <input type="checkbox"/> + 56 <input type="checkbox"/>
<b>País:</b>	
Grupo de viaje:	
Solo <input type="checkbox"/> Pareja <input type="checkbox"/> Familia <input type="checkbox"/> Amigos <input type="checkbox"/> Otros <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	

Sera verdaderamente un placer recibirlo nuevamente.



Hygiene	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Accessibility	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Sensitivity	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Generally value the service		<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

<b>Sex:</b> M <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>	<b>Age:</b> 18 a 35 <input type="checkbox"/> 36 a 45 <input type="checkbox"/> 46 a 55 <input type="checkbox"/> + 56 <input type="checkbox"/>
<b>Country:</b>	
Travel Group: Alone <input type="checkbox"/> Couple <input type="checkbox"/> Family <input type="checkbox"/> Friends <input type="checkbox"/> Others <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	

**It will truly be a pleasure to receive it again.**

**Anexo 18:** Clasificación de las variables de segmentación contempladas en el estudio. **Fuente:** Elaboración Propia

<b>Variables de segmentación</b>	<b>Clasificación</b>
País	Geográfica
Sexo	Demográfica
Edad	Demográfica
Grupo vacacional	De comportamiento