



Universidad de Matanzas  
Facultad de Ciencias Económicas  
Departamento de Turismo



**Tesis de diploma en opción al título de Licenciada en Turismo**

**Título:** Mejora del Proceso de Gestión de la restauración en Las Cuevas de Bellamar.

**Autora:** Suilen Castillo Rodríguez.

**Tutor:** Dr.C. Yadrían Arnaldo García Pulido.

**Matanzas, 2022**

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA**

Declaro que soy la única autora del presente Trabajo de Diploma titulado: “Mejora del Proceso de Gestión de la restauración de las Cuevas de Bellamar” y autorizo a la Universidad de Matanzas y a la Delegación del Ministerio del Turismo de Matanzas a que haga uso del mismo como medio de consulta para futuras generaciones interesadas en el tema.

---

**Suilen Castillo Rodríguez**

## *Dedicatoria*

*A mis padres, por tanto... y por todo lo que soy.*

## *Agradecimientos:*

*A mis padres, por brindarme tanto amor, comprensión y apoyo; por convertir sus trabajos y esfuerzos en mi futuro.*

*A mi hijo, por hacer de esta última etapa estudiantil la experiencia más maravillosa de mi vida.*

*Mi hermana, por estar presente en mis momentos más difíciles, por escucharme y comprenderme siempre.*

*A mis sobrinos, por sus ocurrencias, por su cariño y por hacerme feliz.*

*A Bryan, por todo lo vivido en este tiempo, por construir juntos una familia y ser parte de mi felicidad.*

*A Mariema, esa persona tan especial que me acogió de manera incondicional.*

*A mi tutor Pulido, porque sin él no hubiera sido posible, por su tiempo y dedicación.*

*A Nairis, por estar siempre para mi incondicionalmente.*

*A mis amistades y compañeros de estudio, por ser parte de este camino, por su ayuda y comprensión.*

*A todos los profesores, por sus enseñanzas brindadas y dedicación.*

*A todos, mil gracias...*

## Resumen

En la actualidad el turismo se ha convertido en uno de los pilares más importantes para numerosos países en desarrollo, siendo una de las principales fuentes de ingreso. En nuestro país representa la principal fuente de ingresos en divisas y el sector de más rápido crecimiento y mayor potencial de la economía. Lo que hace necesario una buena gestión de procesos empresariales para su crecimiento, dada su importancia, la investigación tuvo como objetivo la mejora del proceso de gestión de restauración de las Cuevas de Bellamar, demandado por tantos clientes de hoy que buscan un servicio gastronómico de calidad. Para ello se empleó la metodología propuesta de León (2011). Entre las herramientas aplicadas se destacan el mapa de procesos, el diagrama de flujos, la matriz de análisis DAFO y la aplicación de métodos como el de Consenso por Frías et al. (2008), y selección de expertos se aplica el método propuesto por Frías et al. (2008). En el estudio del proceso se identificaron deficiencias relacionadas con los suministros, la diversificación de la oferta, las ventas y las competencias profesionales de sus trabajadores que resultan de gran importancia para prestar un servicio de calidad, proponiendo una serie de acciones para contrarrestarlo y ofrecer una mejora en el proceso de restauración de las Cuevas de Bellamar.

Palabras claves: mejora de procesos, gestión por procesos, servicios gastronómicos, restauración, turismo gastronómico, procesos gerenciales.

## Summary

Today, tourism has become one of the most important pillars for many developing countries, being one of the main sources of income. In our country, it represents the main source of foreign Exchange income and the fastest growing and most potential sector of the economy. This makes necessary a good management of business processes for its growth, given its importance, the research was aimed at improving the management process of restoration of the Bellamar Caves, demanded by so many customers today who seek a quality gastronomic service. The methodology proposed by de Leon 2011 was used. Among the tools applied were the process map, the flow diagram, the SWOT analysis matrix and the application of methods such as the Consensus method by Frias 2008, and the selection of experts using the selection of experts using the method proposed by Frias et al. 2008. In the study of the process, deficiencies were identified related to supplies, diversification of supply, sales and professional skills of its workers that are of great importance to provide a quality service, proposing a series of actions to counteract it and offer an improvement in the process of restoration of the Bellamar Caves.

Key words: process improvement, process management, gastronomic services, catering, gastronomic services, catering, gastronomic tourism, managerial processes.

## Résumé:

De nos jours, le tourisme est devenu l'un des piliers les plus importants pour de nombreux pays en développement, étant l'une des principales sources de revenus. Dans notre pays, il représente la principale source de recettes en devises et le secteur de l'économie à la croissance la plus rapide et au potentiel le plus élevé. Compte tenu de son importance, la recherche avait pour but d'améliorer le processus de gestion du restaurant des Caves de Bellamatjir, qui est très demandé par de nombreux clients d'aujourd'hui à la recherche d'un service gastronomique de qualité. La méthodologie proposée par León 2011 a été utilisée à cet effet. Les outils appliqués comprenaient la carte des processus, le diagramme de flux, la matrice SWOT et l'application de méthode telles que la méthode du consensus de Frías et al. 2008, et la méthode de sélection des experts de Frías et al. 2008. L'étude du processus a identifié des déficiences liées à l'approvisionnement, à la diversification de l'offre, à la vente et aux compétences professionnelles de ses travailleurs qui sont d'une grande importance pour fournir un service de qualité, proposant une série d'actions pour y remédier et offrir une amélioration du processus de restauration des grottes de Bellamar.

Mots clés: Amélioration des processus, gestion des processus, services gastronomiques, restauration, tourisme gastronomique, processus managériaux.

## Índice

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>CAPÍTULO I. ANTECEDENTES TEÓRICO-METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	6
<b>1.1. Turismo y Ocio. Definiciones</b> .....	6
1.1.1. El turismo, impacto a nivel mundial .....	7
1.1.2. Turismo, fuente de desarrollo en Cuba .....	8
<b>1.2. Gastronomía, definiciones y relación con el turismo</b> .....	9
1.2.1. Factores que configuran la gastronomía en un territorio.....	11
1.2.2. Turismo y gastronomía .....	12
<b>1.3. La actividad de restauración</b> .....	13
1.3.1. Calidad, servicio y satisfacción del cliente .....	14
<b>1.4 Dimensiones de la satisfacción del cliente</b> .....	16
1.4.2 Importancia y necesidad de la Gestión por Procesos.....	23
1.4.3 Herramientas para la gestión aplicables a la gastronomía .....	24
<b>Conclusiones parciales</b> .....	29
<b>CAPÍTULO II. DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DE RESTAURACIÓN</b> .....	30
<b>2.1. Procedimiento para el diagnóstico de mejora del proceso gastronómico en restaurantes</b> .....	30
<b>Conclusiones parciales</b> .....	39
<b>CAPÍTULO III. MEJORA DEL PROCESO DE GESTIÓN DE LA RESTAURACIÓN DE LAS CUEVAS DE BELLAMAR</b> .....	40
<b>3.1. Caracterización de la entidad objeto de estudio</b> .....	40
3.1.1 Caracterización del restaurante de las Cuevas de Bellamar .....	40
<b>3.2. Aplicación de la metodología propuesta para la mejora de los procesos en el restaurante de las Cuevas de Bellamar</b> .....	41
<b>Conclusiones parciales</b> .....	63
<b>CONCLUSIONES</b> .....	64
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	65

## INTRODUCCIÓN

El turismo en la actualidad se encuentra en un proceso de cambio, crecimiento y diversificación, así como de una sofisticación creciente de la demanda que exige experiencias personalizadas y de calidad. De este modo el turismo se ha convertido en uno de los sectores económicos de mayor envergadura y crecimiento del mundo. Por esta razón, el turismo se ha convertido en un motor de progreso socioeconómico, a través de la creación de empleo, empresas, emprendimientos, infraestructura y divisas de exportación tanto para países desarrollados como para aquellos en vías de desarrollo (Pancorbo Sandoval, 2019).

La industria del turismo es una de las priorizadas dentro del sector servicios dado que actualmente consta como una de las principales actividades dentro de esta balanza, y sobre el cual existen múltiples ventajas competitivas que pueden ser mejor explotadas, jugando un papel estratégico para la economía de un país (Pancorbo Sandoval, 2019).

Toda empresa turística o no, tiene la necesidad de incorporar una buena gestión de procesos a pesar de que los procesos han existido siempre y que son los encargados de realizar la transformación e incorporar valor al producto o servicio (Medina León, 2020).

Hoy día, se considera que los clientes son más exigentes que en el pasado: el simple alojamiento no constituye un elemento diferenciador. Esta situación, unida a la importancia del sector en Cuba, hace necesario incrementar la competitividad, mediante el aumento de la calidad de los servicios, lo que constituye una prioridad en la batalla por el fortalecimiento económico de la nación (Fariñas Sotomayor, 2019).

El Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social 2030 expresa, “el sector del turismo representa para el desarrollo económico y social del país, un potencial de ingresos financieros de divisas. Ejerce un efecto derrame y arrastre sobre otras actividades económicas como la producción de alimentos, con mayores estándares de calidad e inocuidad, en pos de elevar la calidad de los servicios en aras de satisfacer las necesidades de los clientes y la economía en general”.

La definición de los procesos, el reconocimiento de sus clientes, la formalización de sus actividades y la focalización del trabajo en función del alineamiento con los objetivos de la organización sustentado en la mejora continua, es considerada un resultado alentador. Sin dudas, estas acciones implican una capacidad de transformar la cultura empresarial hacia el reconocimiento en cada actividad, de quiénes son sus clientes, sus necesidades y

exigencias; así como el logro de la adecuada coordinación, sin feudos y fincas, que permitan la concreción de los objetivos estratégicos. Los procesos poseen una importancia tal que forman parte de las denominadas “buenas prácticas gerenciales” (Medina León, 2020).

La efectividad de toda organización depende de sus procesos empresariales, estos tienen que estar alineados con la estrategia, misión y objetivos de la institución. Detrás del cumplimiento de un objetivo, se encuentra la realización de un conjunto de actividades que, a su vez, forman parte de un proceso. De ahí que, el enfoque a procesos sea una herramienta tan poderosa por su capacidad de contribuir de forma sostenida a los resultados (misión, visión y objetivo estratégicos), a la satisfacción de sus clientes, la elevación de la calidad y la aportación de valor (Medina León, 2020).

De un lado la evolución de los mercados y la necesidad de mejorar cada día, del otro, la importancia de satisfacer las distintas partes interesadas que influyen en el desenvolvimiento de las actividades empresariales, obligan a pensar en gestionar y mejorar los procesos en contribución a la integración de los diferentes sistemas normalizados (Ricardo Cabrera, 2015).

Con el tiempo la ausencia de atención a los procesos trae consigo obsolescencia, altos costos y falta de adaptación a las demandas. Las empresas son tan eficientes como lo son sus procesos, comprendiéndose porque la gestión de procesos constituye una de las tendencias empresariales modernas de mayor aceptación a nivel mundial (Ricardo Cabrera, 2015).

La gestión por procesos, supone reordenar los flujos de trabajo para reaccionar con más flexibilidad y rapidez a los cambios y en la búsqueda del ¿por qué? y ¿para quién? se hace el trabajo (Medina León, 2019).

Es importante considerar que para una mejora de procesos se deberá cumplir con las premisas siguientes: existencia de compromiso por parte de la alta dirección, sustentado en el trabajo en equipo donde se involucre a especialistas con capacidad de aportar ideas y tomar decisiones. (Medina León, 2019).

Riley (1989), precursor de la gestión por procesos, plantea acerca de la necesidad de su introducción en las empresas caracterizado por lo que llama las seis (6) Cs: cambio, complejidad, clientes (peticiones), competencia (presión de la), costos (impacto de los), y

condicionantes. Todas con gran impacto sobre la capacidad de la organización para cumplir sus metas, objetivos y satisfacer al cliente (Medina León, 2020).

En la actualidad resulta necesario gestionar y mejorar procesos de forma tal que se contribuya a la integración de los sistemas normalizados, donde las acciones de mejora estén encaminadas en este sentido y la interacción entre ellas no perjudique la implementación. Debe incluir acciones de mitigación de la resistencia al cambio, para el éxito en la implantación y garantizar así, la prevalencia en el tiempo de las mejoras alcanzadas (Ricardo Cabrera, 2018).

El punto de partida para la mejora de procesos empresariales son las oportunidades de mejora que surgen a partir de varias circunstancias: el incumplimiento de las acciones o tareas planteadas para el desarrollo de los objetivos, problemas sugeridos que afectan el proceso, análisis de las pérdidas y retroceso. También la innovación y el deseo de convertir el conocimiento tácito en explícito constituyen fuentes (Ricardo Cabrera, 2018).

La competitividad es actualmente el gran reto que enfrentan las organizaciones. La mejora continua en los procesos y productos se constituyen como clave para alcanzarla. Dentro de esta mejora continua, la calidad es sin duda una pieza fundamental para satisfacer las expectativas de los clientes, de ahí que a través del tiempo las compañías busquen mecanismos para garantizarlas y evitar productos defectuosos que se traduzcan en cuantiosas pérdidas, no solo a nivel financiero sino de imagen frente a los clientes (Pulido Rojano, 2020).

En lo que este estudio se refiere, se resalta el interés entre la variable gastronomía y adquisición y recomendación del bien o servicio ya que es importante reconocer que es el cliente quien debe desplazarse para poder disfrutar de ellos. Con el creciente interés de la gastronomía como valor agregado de los destinos turísticos, el contar con clientes satisfechos se convierte en una necesidad (Espinosa Manfugas, 2019).

El sector gastronómico suele estar relacionado únicamente con la entrega de un servicio; sin embargo, para que un producto elaborado en un establecimiento ostentoso o en la ventana de un food truck sea entregado requiere de una serie de procesos tanto manufactureros como de servicios, permitiéndole actuar como una organización híbrida, la cual probablemente sea la única con la habilidad de obtener la eficiencia de la industria manufacturera y la personalización de la gestión de servicios (Pancorbo Sandoval, 2019).

A nivel mundial se reconoce la gastronomía como un producto cultural, valorado de manera apreciable por las personas que deciden viajar a una región o país diferente a su lugar de origen. Cuba, cuenta con una cultura culinaria muy versátil, donde existen potencialidades para su desarrollo, con resultados que evidencian que la mayoría de los turistas aprecian la gastronomía como un atractivo turístico del destino (Espinosa Manfugas, 2019).

Uno de los principales destinos turísticos en la Isla lo constituye la provincia de Matanzas, con una situación geográfica envidiable que la ubica entre dos polos turísticos (la Habana y Varadero), y la cercanía de dos destinos urbanos (Santa Clara y Cienfuegos), caracterizada por una rica herencia cultural ligada a la identidad nacional y al legado cultural del país (Rodríguez Veiguela, 2019).

Las cuevas de Bellamar, considerada el sitio turístico en explotación más antiguo de Cuba posee una riqueza natural y arqueológica que la destaca en el territorio matancero y la convierte en un importante atractivo turístico (Hernández Vilches, 2021).

El sitio cuenta con una serie de servicios que complementan la oferta al cliente. Entre ellos el restaurante especializado Bellamar, con alta demanda por los visitantes, un diseño acogedor y una favorable ubicación. Sin embargo, en las encuestas de satisfacción se detectaron deficiencias respecto a la oferta y el servicio prestado. Aspectos relacionados con los suministros, la diversificación de la oferta, las ventas y las competencias profesionales de sus trabajadores, son elementos que comprometen el funcionamiento adecuado de la instalación. Lo anteriormente abordado constituye la situación problemática de la investigación. En consecuencia, se define como **problema de investigación**: ¿Cómo contribuir al mejoramiento del proceso de gestión de la restauración en Las Cuevas de Bellamar?

Para generar soluciones a este problema de investigación, se asume como **objetivo general**:

- ✓ Diseñar un plan de mejora del proceso de gestión de la restauración en Las Cuevas de Bellamar.

Para cumplir el objetivo general se establecen los objetivos específicos siguientes:

1. Estructurar los fundamentos teórico-metodológicos de la investigación, relacionados con el turismo, la restauración, y las herramientas de gestión de la calidad.
2. Diagnosticar la situación actual de la gestión del restaurante Las Cuevas de Bellamar.

### 3. Identificar las deficiencias en la gestión del restaurante Las Cuevas de Bellamar.

Forman parte de la estructura de la investigación tres capítulos. En el Capítulo 1 se realiza el análisis bibliográfico que soporta la investigación realizada; en el Capítulo 2 se diagnostica la situación actual del restaurante de las Cuevas de Bellamar y finalmente en el Capítulo 3 se propone una herramienta (plan de mejora) para la gestión de calidad en el restaurante, validada por expertos con posterioridad.

Para la realización de la investigación se utilizaron diferentes métodos teóricos, así como técnicas y herramientas. Componen el grupo de métodos teóricos utilizados en el proceso investigativo los siguientes: análisis y síntesis, además inducción-deducción. Del nivel empírico, sobresalen por su nivel de utilización durante el proceso investigativo los siguientes: entrevistas no estructuradas, observación, análisis de datos, lista de chequeo, búsqueda de información y juicio de expertos. Asimismo, se utilizaron métodos del nivel estadísticos – matemáticos para la validación de los expertos. Se aplicaron diferentes herramientas como el mapa de procesos, el diagrama de flujos, la matriz de análisis DAFO.

## CAPÍTULO I. ANTECEDENTES TEÓRICO-METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN

El capítulo se sustenta en la consulta de investigaciones desarrolladas, a través del análisis de los resultados de trabajos procedentes de varias fuentes, para así ser analizados, comparados y llegar a conclusiones coherentes. Este capítulo asume el establecimiento de los fundamentos teóricos-metodológicos de la investigación en la que además el turismo, resulta de vital importancia y contiene gran relación con temas a desarrollar como los servicios gastronómicos, la actividad de la restauración, la calidad así como, herramientas, metodologías y procedimientos para la elaboración de planes de mejora. Como soporte de la investigación, se presenta el hilo conductor mostrado en la (figura 1.1), sobre la base del problema científico a solucionar, con los aspectos siguientes:

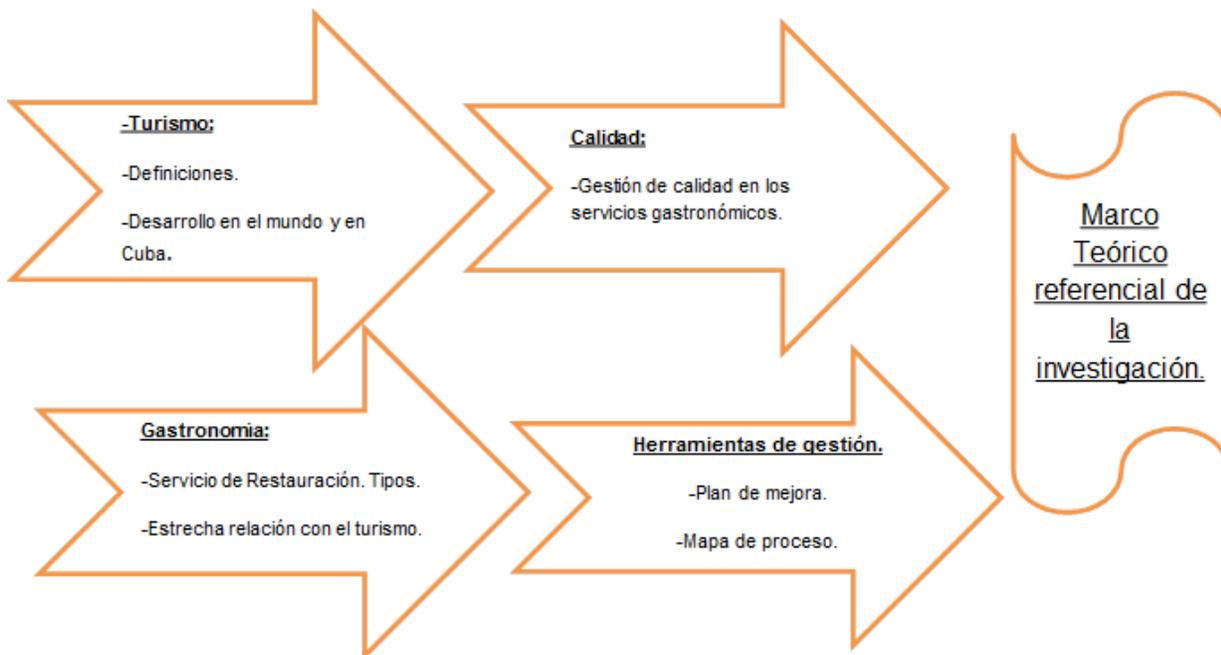


Figura 1.1. Hilo conductor de la investigación. Fuente: elaboración propia.

### 1.1. Turismo y Ocio. Definiciones

Si se define el Ocio como el empleo creativo y productivo, desde el punto de vista emocional, del tiempo libre, sin duda el Turismo y Ocio son dos caras de una misma moneda.

Sin embargo, la ocupación del tiempo libre, es decir, el ocio, lo mismo que el turismo ha evolucionado muchísimo en los últimos años y ha terminado por convertirse en una fuente inagotable de oportunidades de negocio, bien a través de la reestructuración de negocios tradicionales ya existentes, bien a través de la creación de nuevos negocios a la búsqueda de satisfacción en el tiempo libre (Gutiérrez de Calderón, 2003).

El turismo es el conjunto de relaciones y fenómenos que se producen como consecuencia del desplazamiento y estancia temporal de personas fuera de su lugar de residencia, siempre que no esté motivado por razones lucrativas.

El turismo es una necesidad social y una actividad de comunicación humana, resultado del derecho al descanso, a las vacaciones. Vivencia que se materializa en una actividad de consumo. Una mercancía en forma de producto o servicio de la que se nutre la industria turística. Es una industria social en la que se compran y venden percepciones, experiencias o sensaciones, estrechamente ligadas al ocio, resulta la clave de la industria turística (Perelló Cabrera, 2004).

Según la OMT, Organización Mundial del Turismo (United Nations World Tourism Organization o UNWTO) define turismo como las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de entorno habitual por un periodo de tiempo consecutivo inferior a un año con fines de ocio, por negocios y otros motivos. La OMT es una agencia especializada de la ONU, cuya finalidad es promover el turismo en el mundo como herramienta para conseguir la prosperidad económica, la paz y las relaciones humanas (Técnico Murcia, 2012).

Estas personas se denominan visitantes (que pueden ser turistas o excursionistas, residentes o no) y el turismo tiene que ver con sus actividades, de las cuales algunas implican gastos turísticos. (Cerezo Medina, 2019).

### **1.1.1. El turismo, impacto a nivel mundial**

La importancia y el papel que juega el turismo en las relaciones internacionales y en el desarrollo de un país resulta fundamental y necesario, en la actualidad, es un fenómeno que genera consecuencias no solo en el ámbito de las relaciones entre los países sino también en las cuestiones que afectan a la economía, al ambiente, la sociedad, la tecnología y los aspectos culturales de una nación (Riboldi Oviedo, 2021).

La Ministra de la Secretaría Ejecutiva de SENATUR manifestó que el turismo en la actualidad es un fenómeno de grandes consecuencias económicas, sociales, culturales y ambientales, y las relaciones internacionales pueden condicionar el comportamiento del flujo turístico. La misma manifiesta que, efectivamente, las relaciones internacionales no se limitan solamente a las relaciones existentes entre grupos oficiales o las que se establecen formalmente entre los gobiernos, sino que también se aplican y abarcan a las relaciones que se crean entre

individuos y grupos de distintas nacionalidades, y que pueden influir en la vida internacional y, por ende, en el turismo (Riboldi Oviedo, 2021).

El impacto del turismo en la economía de un país y del mundo, es igual a empleo, es igual al mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes de una población. El turismo ha experimentado, en los últimos años, un crecimiento continuo y también se ha diversificado, convirtiéndose en uno de los sectores económicos que crece con mayor rapidez a nivel mundial y, como ya se ha mencionado, está ligado netamente al desarrollo de los habitantes de una comunidad, y esto, como mencionó Cramer, es sinónimo de sustentabilidad.

Actualmente, el turismo está posicionado como la principal actividad económica de muchos países y es uno de los sectores con más rápido crecimiento en términos de ingresos de divisas y también en la creación de numerosos puestos de trabajo, siendo capaz además de crear infraestructura necesaria para el desarrollo turístico que al mismo tiempo beneficie a los habitantes autóctonos de un país (Riboldi Oviedo, 2021).

### **1.1.2. Turismo, fuente de desarrollo en Cuba**

Cuba es uno de los destinos de mayor crecimiento en la actualidad en el Caribe, es a su vez un destino interesante y complejo, con una ubicación privilegiada en el contexto geográfico de Caribe Insular y Centroamérica, cuenta con cantidad y variedad de atractivos y recursos de interés turísticos.

El desarrollo turístico en los últimos años se ha concentrado en ocho regiones priorizadas que son: La Habana, Varadero, Jardines del Rey, Norte de Camagüey, Norte de Holguín, Santiago de Cuba, Costa Sur Central y Los Canarreos, a las que se sumó en los últimos años la región norte de Villa Clara. Además de estas regiones donde se concentran los principales atractivos e infraestructura de apoyo al turismo y se concentran las principales inversiones, se pueden agregar otras áreas importantes para el desarrollo del ecoturismo, el turismo de aventuras y el turismo rural (Viñales, Ciénaga de Zapata, Sierra del Rosario y Barbacoa) las cuales cuentan ya con instalaciones turísticas, presentan significativos recursos naturales e históricos-culturales y buena accesibilidad (Mundet I Cerdan, 2018).

La oferta fundamental del turismo en Cuba continúa y continuará siendo en las próximas décadas el turismo de Sol y Playa (al que además de la playa se le agregan las actividades náuticas, pesca, buceo, etc.) y el turismo de ciudad asociado con los elevados valores patrimoniales, históricos y culturales de muchas ciudades del país, el cual se combina con el

turismo de eventos y reuniones, educativo, etc. Mucho más relegado queda aún el turismo de naturaleza y aventuras y el turismo de salud, modalidades con amplias posibilidades de desarrollo en el país.

El turismo cubano debe fundamentarse y planificarse en la construcción de valores éticos, de normas de relación entre los seres humanos, y entre los seres humanos y la naturaleza de la cual formamos parte. El turismo es una fuente de ingresos de indiscutible importancia, el desafío consiste en diseñar estrategias que potencien su desarrollo en favor de la nación, en lo cultural y en lo humano (Salinas Chávez, 2019).

Así mismo, existen relaciones orgánicas que generan beneficios mutuos, como es la gastronomía y el turismo. La gastronomía ha constituido un papel fundamental para los diferentes destinos permitiendo no solo conocer parte de la cultura que es característica, sino, como factor importante para la economía al integrar elementos entorno a experiencias satisfactorias, convirtiéndose en un atractivo en la oferta turística (Garmedia Mora, 2021).

La gastronomía no constituye un elemento motivador de viaje para los turistas extranjeros que visitan el país, lo que en su mayoría no tiene referencia de la cocina cubana, no obstante, les motiva visitar los restaurantes especializados en este tipo de comida y estiman que Cuba puede ser un destino gastronómico, criterio en el que tiene una influencia significativa (Espinosa Manfugás, 2021).

## **1.2. Gastronomía, definiciones y relación con el turismo**

La gastronomía y en general la alimentación, están asociada al turismo, según la OMT, es considerablemente significativa al representar un tercio del gasto turístico. El turismo está incrementándose cada vez más y es la tradición cultural que se adquiere día a día en la comida típica y tradicional la que desarrolla la identidad y permite establecer diferencias entre lugares (Viera Manzo, 2019).

El turismo gastronómico es una forma de turismo, donde el interés está puesto en la gastronomía y cultura culinaria del país que se visita. Su principal motivación es conocer y experimentar las formas de preparar ciertos alimentos, descubrir nuevos sabores y entender los elementos que lo rodean, sean estos culturales, naturales, sociales, etc. Por medio del turismo gastronómico podemos evidenciar el origen y la historia de las culturas de la humanidad y su forma de alimentarse (Silvia Velasco, 2022).

Al igual que sucede con el turismo, la gastronomía es un fenómeno transversal, multidisciplinar y que puede generar mucha confusión. La gastronomía es un acto de consumo para cubrir una necesidad básica, acto de expresión cultural, de convivencia y comunicación relacionado con el placer. La conducta alimentaria se refiere al modo de comportarse el hombre ante los alimentos, al seleccionarlos, prepararlos, consumirlos y habituarse a ellos.

La respuesta de un sujeto a un alimento no se debe a un simple estímulo físico, sino será en función de su cultura. Para un emigrante es más fácil renunciar a su lengua o costumbres de vestir que a sus costumbres alimenticias.

De acuerdo con Ansón, la gastronomía tiene un doble perfil, pues por una parte engloba los aspectos que afectan a la salud (calorías y nutrientes) y por otros los vinculados con el placer (hedonismo culinario). Salud y placer deben caminar siempre juntos, de la mano, como se muestra a continuación en la (figura 1.2), (Cerezo Medina, 2020).



Figura 1.2. Doble perfil de la gastronomía: salud-placer. Fuente: elaboración propia

Se ha considerado que la restauración es el conjunto de factores que intervienen en la elaboración y el servicio de productos solicitados por el cliente, que busca el consumo, la satisfacción y el bienestar.

En los últimos años, se ha creado una nueva tendencia en torno a la alimentación. Todos los alimentos afectan al estilo de vida y la salud de las personas de alguna manera, por lo que es conveniente analizar como de importantes son los alimentos para los consumidores. Además se puede ver como últimamente la producción de alimentos de calidad está suponiendo un cambio favorable en diversas áreas rurales en materia económica. El hecho de producir alimentos que tengan certificación de calidad supone un gran beneficio a la hora de dar a conocer el producto a los consumidores, así mismo estos están condicionados por varios factores (Granado Alonso, 2022).

### 1.2.1. Factores que configuran la gastronomía en un territorio

La situación geográfica determinará en gran parte el clima del lugar, que junto al relieve y a otras condiciones del medio natural conformaran las condiciones para que exista una determinada fauna y flora en el territorio.

El clima afecta la accesibilidad de un tipo u otro de materia prima, ya que cada uno es favorable al cultivo de determinados productos. Así mismo, las costumbres y tradiciones se ven influenciada por el calendario festivo, las tradiciones y la religión (Ver figura 1.3). Hoy en día la globalización nos permite tener al alcance de nuestra mano cualquier alimento o técnica procedentes de otras culturas, produciéndose una fusión culinaria (Cerezo Medina, 2020).

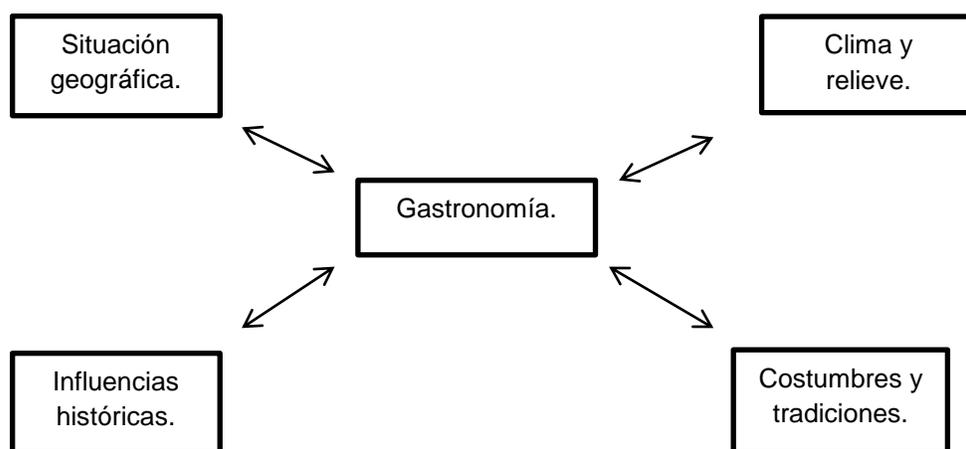


Figura 3: Elementos que inciden en la gastronomía. Fuente: elaboración propia

Al considerar estos factores, a través de la gastronomía, se puede estar a la puerta de entrada para las culturas y tradiciones. Estos también pueden considerarse como una gastronomía típica de una región. La degustación de los alimentos típicos representa una experiencia cultural por la posibilidad de experimentar gustos y sensaciones diferentes a los de la cotidianidad y, por medio de ello, facilita el acercamiento entre viajeros y residentes, en un intercambio placentero y sensorial (Espinoza Espinoza, 2020).

La gastronomía ha sido presentada como una alternativa para mostrar el lugar, crear su identidad y atraer visitantes. Esta área se ha convertido en un elemento de marca capaz de promover los valores culturales locales. El atractivo de la gastronomía es su capacidad de

permitir a los turistas-consumidores aprender sobre los aspectos culturales del lugar y experimentar la comida local. Se trata de una experiencia cultural por medio de la cual el turista puede observar, participar, vivir y experimentar los sabores regionales, ya que los platos y los rituales culinarios se han convertido elementos importantes del viaje (Espinoza Espinoza, 2020).

### **1.2.2. Turismo y gastronomía**

La gastronomía muestra un paralelismo con el turismo, pues ambos sectores son intensivos en mano de obra y además contribuyen el equilibrio de la balanza de pagos por las exportaciones que generan.

El turismo gastronómico es el desplazamiento de visitantes, tanto turistas como excursionistas, cuyo motivo principal es la gastronomía, y que involucran prácticas que van desde el mero desplazamiento del lugar de residencia hacia un restaurante a degustar un plato, el desplazamiento hacia un determinado destino para aprender a preparar determinados alimentos, y hasta la realización de rutas gastronómicas con la intención de aprender algo más sobre cierta gastronomías (Simao Oliveira, 2011).

La gastronomía es una forma de conocimiento de la cultura y el estilo de vida de un lugar y por lo tanto ejerce una gran influencia en el sentimiento de pertenencia a un territorio. Cada vez más consumidores aprecian poder conocer el origen de los productos y, especialmente, que estos sean locales, de calidad, y valorando en consecuencia su proximidad e identificación con el territorio, lo cual permite una relación atenta y directa con la cultura local. El turismo alimentario contribuye, a la vez, a la diversificación de la oferta del destino y a la reducción de los efectos negativos derivados de la estacionalidad de la demanda (Fuste Forné, 2020).

Es por ello que la OMT toma en consideración a la gastronomía como un recurso clave en la propuesta de valor y diferenciación de los destinos, en consecuencia, el turismo para esta especialidad es un segmento de mercado en sí mismo (Melo Fiallos, 2020).

Los actuales viajeros, consideran las experiencias culinarias como el elemento clave a la hora de elegir el destino (Fuste Forné, 2020).

En la actualidad, el turismo gastronómico constituye por sí solo un producto de relevancia creciente al que se le reconoce un importante papel en la mejora de la oferta turística y como elemento de desarrollo económico de un territorio. Los turistas son por tanto, protagonistas

ineludibles de esta evolución, su estudio y comportamiento ha sido un campo de investigación necesario que ha cambiado a tenor de diversificación, cada vez más amplia y acelerada, de la oferta y la demanda (Aguirregoitia Martínez, 2019).

En efecto, el turismo culinario es algo más que comer, es una experiencia cultural( de aprendizaje), pero también un atractivo sensorial(la búsqueda del placer a través del gusto, del olfato, del tacto), una preocupación por la salud ( en tanto se relaciona con el bienestar), así como una necesidad de prestigio( la gastronomía se hermana con el lujo cuando se ansia degustar la alta restauración), pero de lo que no hay duda es de que está adquiriendo importancia en las decisiones de los viajeros y turistas (Aguirregoitia Martínez, 2019).

La gastronomía tiene diferentes formas de expresión y canales para llegar al consumidor. El más común es a través de los restaurantes locales, donde es consumido por turistas y visitantes. Desde una perspectiva académica, los diferentes tipos de restaurantes se reflejan en la multitud de estudios gastronómicos que los abordan restaurantes de lujo, restaurantes sostenibles, restaurantes en guías de prestigio, restaurantes ubicados en hoteles, restaurantes o puestos de comida callejera (Santana Túqueres, 2022).

Sin embargo, hay menos estudios que se refieren a restaurantes tradicionales, es decir, restaurantes que basan su oferta en la cocina tradicional de su localidad. Estos restaurantes revitalizan la producción de ingredientes locales, el sabor de la cocina regional, la tradición gastronómica y la experiencia gastronómica de los consumidores. Los autores han demostrado como los restaurantes tradicionales enfatizan la importancia de la comida local y atraen visitantes (Santana Túqueres, 2022).

### **1.3. La actividad de restauración**

La actividad de restauración, comprende establecimientos con disposición al público, donde ofrecen y venden el servicio de alimentación y bebidas, para que sea consumido en el local. Un restaurante es la organización donde se preparan y venden alimentos y bebidas, a cambio de una retribución económica, dichos servicios que serán consumidos de manera inmediata y en el mismo lugar.

Se reconocen ocho tipos de restaurantes mayoritariamente (Borbor Beltrán, 2019):

- ✓ Gourmet: servicio completo, con altos conocimientos y calidad, en servicio y alimento, decoración, altos precios y sobre todo alto profesionalismo en etiqueta y protocolo.

- ✓ Buffet: es la cantidad de varios tipos de comida que están a disposición del cliente, los mismos que pagan por un valor fijo por el servicio.
- ✓ Fast Food: preparación de comidas rápidas, que comúnmente no necesitan de meseros y de cubiertos.
- ✓ Fast casual: alimentos rápidos que no necesitan mesas, ni cubiertos, para servirse.
- ✓ Temáticos: establecimientos donde se establece un solo tema vinculado con el servicio de alimentación que se presta.
- ✓ Take away: preparación de alimentos, específicamente para llevar.
- ✓ De autor: donde el chef prepara a su estilo los alimentos.
- ✓ Fusión: donde se combinan la preparación de alimentos de diversas regiones, culturas, etc.

La restauración no solo abarca al servicio que ofrecen los restaurantes comerciales, sino que también pueden hacer referencia a la restauración comercial colectiva, que es la restauración destinada a grandes colectividades de personas que pueden darse en instalaciones como hospitales, comedores universitarios, escuelas, comedores de empresas, cruceros y eventos, etc. ( Cerezo Medina, 2020).

### **1.3.1. Calidad, servicio y satisfacción del cliente**

La calidad se puede definir como un concepto relativo, al uso esperado y al cliente debido a que difiere según sea el producto, servicio y tipo de empresa que se opere y sin duda alguna, respecto del tipo de cliente que se trate. La calidad es la totalidad de los rasgos y características de un producto o servicio que se sustenta en su habilidad para satisfacer las necesidades y expectativas del cliente, y cumplir con las especificaciones con la que fue diseñado (Miguel Bustamante, 2019).

El servicio por su parte, está dado por acciones, procesos ejecuciones intangibles que comprenden hechos y acciones que se realizan para y con los clientes, haciendo sentirlos satisfechos, sea en términos del producto-servicio particular como respecto a la experiencia general de satisfacción experimentada (Bustamante Ubilla, 2019).

En consecuencia, la satisfacción es la percepción íntima que experimenta el cliente en juicio acerca de un producto o servicio, luego de alcanzar un cierto grado o nivel de saciedad, que se sintetiza en un grado o nivel placentero de recompensa auto percibida. Las expectativas tienen dos componentes fundamentales: el primero se denomina servicio deseado, mismo

que se define como el nivel de servicio que el cliente espera recibir. El segundo se denomina servicio adecuado el cual se corresponde con el servicio mínimo tolerable que el consumidor está dispuesto a aceptar (Bustamante Ubilla, 2019).

La calidad en el servicio se asocia positivamente con las variables de satisfacción del cliente y lealtad del cliente. Por su nivel de importancia, se clasifican en orden de mayor a menor en responsabilidad-confiabilidad, confianza-empatía, lealtad-satisfacción, empatía-satisfacción y tangibles (Silva Treviño, 2021).

La calidad en el servicio ha ido adquiriendo un papel preponderante para los establecimientos de restauración, ya que se ha convertido en una estrategia que permite satisfacer las necesidades al cliente, contar con su lealtad a la marca y facilitar el proceso de fidelización, a la par de la atracción de nuevos comensales.

### **1.3.2 Gestión de la calidad en los servicios gastronómicos**

Las empresas, sin importar la actividad a la que se dediquen, deben diferenciar el nivel de calidad de servicios que se les brinda a los clientes, que compran o consumen el producto o servicio como tal el objetivo que prevalece o busca la calidad de servicio, es cumplir con las expectativas que tiene el cliente, es una herramienta que marcará el éxito de una empresa.

Los establecimientos de restauración deben estar expuestos o sujetos a todos los cambios, que a futuro pueden efectuarse, debido a que las tendencias de los clientes y consumidores, cada vez son más dinámicas y exigentes (Borbor Beltrán, 2019).

El cliente es cada vez más exigente, no solo valora la comida, observa también el ambiente, algunas cualidades de los alimentos como su frescura y costos acordes a la calidad del servicio que se presta. Según la tendencia actual, el impacto que hoy en día se obtiene en el tema de la alimentación puede llegar a ser factor clave para darle identidad al lugar turístico, dejando una experiencia agradable o desagradable en el consumidor (Viera Manzo, 2019).

Deben aplicarse las normas de la calidad en empresas de restauración, ya que lastimosamente aún existe desconocimiento profundo de que los alimentos pueden ser grandes portadores de tóxicos o llegar a serlo durante su elaboración. Debido a esta deficiencia de conocimiento, es de suma importancia y una necesidad, capacitar exhaustivamente a todo al consumidor, siendo un punto clave y determinante para asegurar su beneficio, como empresas que dependen de la calidad para generar ingresos. (Viera Manzo, 2019)

La calidad del servicio cada día cobra más importancia en el ámbito mundial y debe ser manejado o administrado de manera adecuada, proporciona a las organizaciones un incalculable valor y se constituye en una de las principales ventajas competitivas para alcanzar el posicionamiento en el mercado y la productividad empresarial.

La satisfacción del turista, depende en gran medida de la calidad del servicio que se preste. Un aspecto fundamental del éxito, al manejar un restaurante: será conseguir una clientela fiel. Un cliente leal, repite su visita al restaurante asiduamente, recomienda el negocio a otras personas, y puede tolerar una falla ocasional en la atención sin desertar, todo esto gracias a la relación generada. Concluyen que una variable indispensable de un restaurante, consistirá en analizar como brindarle mayor valor al cliente para que este, frente a la fuerte oferta del mercado, siga eligiendo volver. Se centra en proporcionar valor al cliente como la clave para generar una alta lealtad entre los clientes. Resaltan que una satisfacción elevada o un deleite adicional, crean un vínculo emocional con la marca, no solo una preferencia racional. Como reflexión final, el concepto de lograr una propuesta basada en la calidad total: focalizada en la orientación de los empleados hacia el consumidor. Con una política transparente que involucre a todo el personal y lo haga solidario en la actitud de respeto al cliente, a través de un servicio de calidad (Melo Fiallos, 2020).

#### **1.4 Dimensiones de la satisfacción del cliente**

Los atributos, dimensiones o factores que, según los distintos modelos, definen el nivel de calidad en el servicio de una empresa a través de la percepción de sus clientes continua siendo tema de discusión entre los autores debido a la subjetividad que representa la calidad percibida y los innumerables aspectos que un individuo puede tomar en cuenta al momento de valorarla (Núñez Tobías, 2018).

Según Mejías y Manrique (2010) se identifican seis dimensiones que determinan la satisfacción del cliente:

Calidad funcional: es la manera con la que se presta el servicio.

Calidad técnica percibida: son las particularidades inherentes del servicio.

Valor del servicio: es lo que el cliente saca del servicio que recibe teniendo como relación calidad-precio o calidad-tasas.

Confianza: los clientes cuando se sienten cómodos con un servicio o producto no dudan en recomendar a su entorno más cercano para visitar el lugar por la confianza que le genera esta empresa.

Expectativas: es el nivel de referencia el cual espera el consumidor del producto o servicio que recibe antes de cerrar una compra.

Precio: la variación de los precios de cada plato involucra un porcentaje de todos los gastos, como la mano de obra, costo de insumos, la atención brindada, alquiler, gastos de lavandería y pagos administrativos lo cual al sacar un cálculo ofrece el precio de cada producto que se venda en el lugar (Portilla Guía, 2020).

El personal del contacto juega un papel principal en la evaluación consciente o inconsciente que el consumidor realiza del servicio recibido, aun así, es necesario reconocer los elementos físicos con los que el cliente interactúa como punto de partida para una primera evaluación inconsciente de la amplitud para servir, estos factores que dan una idea de la calidad ofertada son visibles hoy en día incluso antes de pisar el espacio, una página web, una aplicación móvil o red social pueden dar una imagen precisa de lo que espera. La satisfacción del cliente es o debería ser el fin de todas las empresas, al cual se llega a través de la calidad en el servicio (Núñez Tobías, 2018).

La medición del desempeño es un punto clave en el mejoramiento de la organización porque permite plantear objetivos, evaluarlos e identificar las desviaciones que se producen, al tiempo que contribuye en el nivel de satisfacción de las necesidades del cliente, entender los procesos, asegurar la idoneidad de cada decisión que se tome e identificar el cumplimiento de los resultados previstos, lo que permite obtener diferentes evaluaciones de efectividad basadas en diversos grupos (Barradas Martínez, 2021).

Muchas empresas reconocen que para ser realmente competitivo y mantenerse en el mercado, necesita que sus productos o servicios sean como los desea el cliente y que tenga la calidad requerida, lo que solo es posible lograrlo mediante la mejora continua. Para conocer si un cliente realmente se encuentra satisfecho o no con el servicio brindado, es necesario hacer mediciones, pues las mismas, además de determinar el nivel de satisfacción, permiten conocer y tomar decisiones en aspectos muy importantes, como son: los requerimientos y necesidades de los clientes, así como las acciones a tomar (López García, 2014).

La eliminación de los defectos, la mejora continua y la reducción del tiempo para entregar productos y servicios, son objetivos esenciales y comunes de casi todas las organizaciones.

Introducir la gestión por procesos es una tarea ardua y difícil, a pesar de que resultan encargados de realizar la transformación y la incorporación de valor, basada en las funciones y puede ser definida como: la forma de gestión de la organización basándose en los procesos en busca de lograr una alineación de los mismos con la estrategia, misión y objetivos, como un sistema interrelacionado destinado incrementar la satisfacción del cliente, la aportación de valor y la capacidad de respuesta (Febles Pérez, 2022).

#### **1.4.1 La Gestión, los procesos y la gestión por procesos**

En lo referido a la gestión, esta es entendida como acciones definidas para liderar y controlar una entidad, para mantener la dirección, orientación y control de las actividades que se están ejecutando. Representa una serie de guías para brindar orientación a las acciones, visualización y la utilización de los recursos e impulsos a los objetivos que se buscan obtener, así mismo definen el orden de las acciones que se deben realizar para el logro de los mismos, así como el tiempo necesario para perpetuar todos sus procesos (Farfán Jiménez, 2021).

La concentración en los procesos le facilita a la organización reducir las actividades sin valor añadido y aumentar su impacto, incrementar la flexibilidad y adaptabilidad, aumentar la calidad y la exactitud, reducir los ciclos de tiempo y disminuir la fragmentación de tareas, todo lo cual contribuye al enfoque hacia el cliente, válido para conseguir la integración de todos los elementos de la gestión general de la empresa (Gómez Hernández, 2016, Nuez Hernández, 2020).

La Gestión por Procesos se presenta como una visión que permite a los directivos de las empresas de hoy contemplar su estructura organizativa desde el punto de vista de sus procesos, por lo que se posibilita su fortalecimiento o eliminación en la medida en que estos aporten valor al producto final. Los procesos son la clave, representan el hilo conductor que hace que la organización sea un sistema dinámico y complejo, garantiza que estas actividades encadenadas que brindan lo esencial del negocio al cliente puedan ser utilizadas para lograr actuar y mejorar (Medina León, 2017).

La secretaria de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros define los procesos como un conjunto de actividades relacionadas o que interactúan entre sí, transformando elementos de entrada en resultados o productos para un destinatario.

Según Bravo (2011) lo define como una serie organizada de actividades relacionadas, que en conjunto conciben un resultado de valor para los clientes (Farfán Jiménez, 2021).

La concentración en los procesos le facilita a la organización reducir las actividades sin valor añadido y aumentar su impacto, incrementar la flexibilidad y adaptabilidad, aumentar la calidad y la exactitud, reducir los ciclos de tiempo y disminuir la fragmentación de tareas, todo lo cual contribuye al enfoque hacia el cliente, valido para conseguir la integración de todos los elementos de la gestión general de la empresa.

El enfoque de gestión basado en procesos según (Estrada Blanco, 2020), reporta como ventajas:

- Es más adecuado para la dirección operativa y estratégica.
- Pone en evidencia el factor tiempo.
- Muestra los vínculos causa-efecto.
- Se preocupa por el valor y el costo.
- Permite la descentralización porque las condiciones no recaen en la alta dirección.

La gestión por procesos es un enfoque que procura trabajar primordialmente en la satisfacción del cliente, para lo cual se requiere el cumplimiento de un organigrama basado en: 1. Entrada, 2. Proceso, 3. Salida. De ese modo, se produce una retroalimentación con la finalidad de evaluar con la finalidad de aplicar el mejoramiento continuo (Huapaya Capcha, 2019).

La comprensión y gestión de los procesos interrelacionados como un sistema contribuye a la eficacia y eficiencia de la organización en el logro de sus resultados previstos. Este enfoque permite a la organización controlar las interrelaciones e interdependencias entre los procesos del sistema, de modo que se pueda mejorar el desempeño global de la organización. La finalidad de los proceso es lograr resultados satisfactorios a las demandas del cliente, siendo esto posible mediante la continua mejora de los procesos, para lo cual es indispensable aplicar mecanismos de evaluación con enfoque preventivo de los acontecimientos que pudiesen perjudicar la satisfacción del cliente (Huapaya Capcha, 2019).

La gestión por proceso aplica los sistemas de calidad y gestión de operaciones para lograr eficiencia y eficacia organizacional, impulsando acciones de mejora con base en la información generada del seguimiento y control, lograda a través del seguimiento de indicadores de los aspectos claves de procesos (Barrios Hernández, 2019).

### **Gestión por Procesos**

La Gestión por Procesos o Business Process Management (BPM) es una herramienta que busca determinar indicadores con el fin de evaluar el nivel de rendimiento de las diversas acciones que realizan las entidades, que tienen por objetivo alcanzar resultados eficientes (Farfán Jiménez, 2021).

De acuerdo a Bravo (2011), el BPM está definido como una disciplina de la gestión para apoyar a la alta dirección de una organización a determinar, presentar, formalizar, diseñar, mejorar, controlar, e incrementar la productividad de los procesos de la entidad.

Así mismo, el BPM tiene por objetivo garantizar que los procesos establecidos en una organización o entidad se realicen de manera ordenada, apoyando la efectividad y el nivel de satisfacción de las áreas involucradas tales como los clientes o usuarios, proveedores, colaboradores, y la sociedad civil en la que se desarrolle la entidad. De igual manera, de cada proceso se obtienen salidas: usuarios o clientes, bienes o servicios que brinde la entidad, resultados, y los proveedores que otorgan las entradas tales como: las materias primas, los insumos, entre otros (Farfán Jiménez, 2021).

Al implementar el proceso de mejora continua en las organizaciones logran alcanzar mejores niveles de eficacia y eficiencia, que promoverán la competitividad y el bienestar de los usuarios.

Por lo que, se realizan las siguientes etapas:

- a) Planear: Se diseña la metodología y sus etapas de los gastos y costos.
- b) Hacer: Se realiza las etapas de la metodología de los gastos y costos, a través de la aplicación.
- c) Verificar: Se realiza la evaluación y monitoreo de la metodología que se ha establecido, mediante de la aplicación diseñada por la SGP de la PCM. Además, se verifica que se haya logrado las metas establecidas en cada paso de la metodología.

d) Actuar: Se toman acciones necesarias para alcanzar las expectativas del ciudadano con relación al costeo, a partir de los resultados adquiridos por medio del costeo, utilizando medios necesarios de medición (Farfán Jiménez, 2021).

El control de fallos tiene un impacto directo en los resultados por procesos, el seguimiento dado a los posibles fallos permitirá al responsable de cada subproceso tomar decisiones. La prevención de los fallos, constituye en sí misma una oportunidad de mejora de proceso.

Una organización o cualquier parte de ella, proporciona una serie de servicios (o productos) que consume un cliente (interno o externo). Para la entrega de dicho servicio (o producto) las organizaciones ejecutan un proceso. Dichos procesos existentes en una organización, interactúan entre sí y el uso eficiente del ciclo Deming del mejoramiento continuo en las organizaciones. Si sólo uno de estos principios no se tomara en cuenta en la gestión de la calidad en la organización, esta tendría una serie de tropiezos los cuales se verían reflejados en la disconformidad de sus clientes y en los estados financieros.

Se establece que el objetivo de mejorar el proceso es reducir el tiempo del mismo para de esta forma, reducir los plazos de entrega, obteniendo más capacidad para servir a los clientes y para reducir los costes internos de realización y asegurar el proceso y el resultado. La mejora de procesos consiste en optimizar la efectividad y la eficiencia, mejorando también los controles, reforzando los mecanismos internos para responder a las contingencias y a las demandas de nuevos y futuros clientes (Yafac Risco, 2019).

La Norma NTP-ISO 9001:2001 hace énfasis en la importancia para que una organización identifique, implemente, gestione, y mejore continuamente la eficacia de los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad, y para gestionar las interacciones de estos procesos con el fin de lograr objetivos de la organización.

La gestión de mejora continua en una organización requiere:

- El liderazgo de la dirección.
- Un comité de mejora continua.
- Formación y motivación específicas.
- Un sistema de gestión documentado.
- Asesoramiento externo.

El principio Sistema enfocado hacia la Gestión está muy relacionado con el Enfoque a los procesos, por que plantea el ciclo de mejora continua de los procesos es una "actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos" siendo los requisitos la "necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria". Un sistema de gestión de la calidad está compuesto por todos los procesos que se interrelacionan entre sí. Estos procesos del sistema de gestión de la calidad comprenden a procesos que directa e indirectamente están presentes en la organización, raramente ocurren en forma aislada. La salida de un proceso normalmente forma parte de las entradas de los procesos subsecuentes, tienen a ser identificados en la organización para luego ser gestionados apropiadamente (García, 2003).

El objetivo de la mejora continua es mantener los niveles de competitividad de la organización en su entorno interno y externo. Para ello deben evaluarse frecuentemente los indicadores del sistema de información, con el fin de determinar las oportunidades de mejora (Medina León, 2017).

Una mejora continua de procesos significa eliminar los defectos en este. En tal sentido, lo que se busca con esto es identificar los mejores niveles de desempeño con el objetivo de desarrollar procesos con cero defectos y así, satisfacer el cliente. Sin embargo, estadísticamente, alcanzar un estado de cero defectos es imposible, debido a la variabilidad de los procesos. Por esta razón, es que en un proceso la mejora debe ser continuada y todos los esfuerzos que se realicen para lograrla deben ser constantes en el tiempo (Yafac Risco, 2019).

La satisfacción del cliente, se basa en su percepción de la calidad y está influenciada por las acciones que tome una organización. Estas acciones se deben derivarse de indicadores que evalúan la calidad de los procesos y productos que generan y que contribuyen a su mejora. Es importante establecer un sistema de gestión para la calidad que este claramente orientado a los procesos y a la mejora continua. Pues, las organizaciones lograrán el liderazgo en la medida que tengan la habilidad para mantener la excelencia de sus procesos y se comprometan con el constante desarrollo de sus objetivos, siempre orientados a la satisfacción de sus clientes.

El principio de gestión de la calidad Enfoque a los Procesos expresa que un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso (García, 2003).

La actividad de la restauración es compleja, más aun si se desea brindar un servicio eficiente y a la vez que origine ganancias, por lo que se hace necesario una gestión con objetivos claramente definidos y la importancia de contar con un personal calificado (Parra Ferié, 2019).

Existe evidencia en la literatura sobre la creciente importancia que tiene la implementación de la gestión por procesos en donde ha pasado de ser una práctica informal a formar parte de las operaciones continuas de las empresas (Contreras Salinas, 2019).

#### **1.4.2 Importancia y necesidad de la Gestión por Procesos**

Los procesos han existido siempre, forman parte de toda organización y constituyen “lo que se hace y como se hace”. El funcionamiento de los procesos que, por sus características, cruzan los límites funcionales repetidamente, fuerzan a la cooperación y obligan a una cultura de empresa, más abierta, más orientada a obtener resultados que a mantener privilegios. La mayoría de las organizaciones que toman conciencia de esta posibilidad, potencian el concepto de proceso y una visión de objetivo en el cliente. De este modo, los procesos son considerados como la base operativa de gran parte de las organizaciones, y gradualmente se convierten en la base estructural de un número creciente de empresas (Salas Álvarez, 2017).

Los procesos poseen una importancia tal que forman parte de las denominadas “buenas prácticas gerenciales”. Gestionar por procesos permite mover nuestros esfuerzos desde un enfoque reactivo y de inspección masiva a un enfoque preventivo que reconoce que si el proceso es correcto, también lo serán los resultados; de priorizar dedicarse a enfrentar los problemas actuales a la búsqueda y solución de las causas raíces que lo provocan (Nogueira Rivera, 2017).

La aplicación de la gestión por procesos en una organización permite: comprender la configuración de los procesos del negocio, sus fortalezas y debilidades, determinarlos procesos que necesitan ser mejorados o rediseñados; establecer prioridades, iniciar y mantener planes de mejora que permitan alcanzar los objetivos establecidos; reducir la variabilidad innecesaria que aparece habitualmente cuando se producen o prestan

determinados servicios y eliminar las ineficiencias asociadas a la repetitividad de las acciones o actividades, al consumo inapropiado de recursos, entre otras.

Los motivos que impulsan a las empresas a seguir este modelo de gestión por proceso son: mejora en eficiencia y productividad, logro de los objetivos corporativos, mejora en la imagen corporativa, mantenimiento incremento en la participación del mercado y la obtención de ventajas competitivas (Barrios Hernández, 2019).

Por múltiples ventajas ya mencionadas, la gestión por procesos tiene mucho que aportar a la gestión de las empresas, al ser una herramienta que facilita la mejora continua, permite detectar oportunidades de mejora de manera ágil y orienta a la compañía en un objetivo único de satisfacción al cliente y al tener identificadas las posibles limitaciones para su aplicación, solo resta definir una metodología adecuada para cada organización, que tenga en cuenta sus particularidades y las del sector en que se desenvuelva, para que sea un éxito su evolución y sostenibilidad y por ende, lleve a obtener resultados esperados(Contreras Salinas, 2019).

#### **1.4.3 Herramientas para la gestión aplicables a la gastronomía**

Los clientes han evolucionado, sus percepciones son diferentes y los cambios en sus gustos y motivaciones así lo reafirman. Resulta válido mencionar la importancia de la gestión gastronómica dado que está compuesta por la variada oferta de platos, que se preparan gracias a las vivencias, tradiciones y saberes de los pueblos, que desde la óptica del turismo tienen un alto aprovechamiento para la industria turística (Marcela Velandia, 2021).

Con el paso del tiempo, es preciso establecer en el negocio mecanismos de control que posibiliten su seguimiento y planificación a fin de identificar la mejoras necesarias. En este sentido, resulta sensato aplicar instrumentos de gestión de la calidad toda vez que se contribuye a la mejora de la gestión a la par que se contribuye a su calidad.

Edwards Deming en 1950 plantea en el ciclo de mejora continua, las cuatro etapas cíclicas para una correcta gestión (PHVA, Planificar, Hacer, Verificar, Actuar), de forma que, una vez acabada la etapa final, se debe volver a la primera y repetir el ciclo nuevamente, garantizando que las actividades sean reevaluadas periódicamente para incorporar nuevas mejoras. Esta estrategia de mejora evidencia los aspectos esenciales sobre los que se debe actuar para lograr una eficiente gestión de la calidad (Gallo, 2017).

Es importante además, saber en qué medida se conocen y aplican las diferentes herramientas de gestión, así como el empleo de métodos y procedimientos científicamente fundamentados en la gestión de restauración. Existen diversos sistemas o modelos para crear una cultura de calidad total en las entidades de servicio; los más relevantes son el sistema o modelo europeo denominado EFQM (Modelo Europeo de Excelencia Empresarial) o el modelo TQM (Total Quality Management). Ambos modelos constituyen herramientas de gestión de la calidad que permiten a las organizaciones orientarse hacia sus clientes, a partir de la mejora continua de sus productos y servicios, la satisfacción de los trabajadores y la gestión por procesos (Morales y Hernández, 2004).

En Cuba, la implementación de la NC ISO 22001 y la norma "Q de la Calidad Turística" proporcionan a los establecimientos prestigio y una mejor imagen delante de sus clientes (Carbonell, 2019).

A continuación, se mencionan algunos de los sistemas de gestión de calidad afines con la gestión de la restauración:

- ✓ ISO 9001 (Gestión de la Calidad): esta norma consigue estandarizar la gestión de los procesos sobre los servicios que se ofrecen, consiguiendo un mayor control sobre ellos. Permite implantar el círculo de la mejora continua dentro de la empresa y a cumplir con la legislación vigente.
- ✓ ISO 14001 (Gestión del Medio Ambiente): está pensada para conseguir un equilibrio entre la rentabilidad y la reducción de impactos medioambientales, evitando multas. También ayuda a proporcionar un ahorro de costes con un uso más eficiente de los recursos naturales tales como los portadores energéticos.
- ✓ ISO 9001 + ISO 14001 (Sistema de gestión integrado): implantando estas dos normas de conjunto, se consigue el denominado sistema de gestión integrado, uno de los más completos que existen y muy recomendable en el mercado turístico. Incorpora a la satisfacción del cliente un enfoque de sostenibilidad.
- ✓ ISO 22001 (Gestión alimentaria): para las empresas, y especialmente las turísticas, es altamente recomendable poder implantar sistemas basados en análisis de puntos críticos (APPCC). El APPCC es un sistema de control que garantiza la vigilancia de los peligros de tipo microbiológico, físico o químico.
- ✓ Q de la Calidad Turística: la gran ventaja de este sistema de gestión es que las normas de calidad de la "Q de Calidad Turística" están creadas específicamente para cada

sector (hoteles, restaurantes, campos de golf, agroturismo, campings, etc...). Viene a ser una especie de ISO 9001, especializada y adaptada para cada establecimiento turístico en particular.

- ✓ SICTED (Sistema Integral de Calidad Turística Española en Destinos): es un proyecto de mejora de la calidad de los destinos turísticos, promovido por el Instituto de Turismo de España (TurEspaña) y la Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP), en colaboración con las Comunidades Autónomas. Está pensado para su implementación exclusivamente en el sector turístico.
- ✓ Cliente misterioso: consiste en la visita de manera anónima a los establecimientos turísticos, comportándose como un cliente más. En esa estancia en el establecimiento se evalúa el proceso de venta, calidad de servicio ofrecido, actitud y grado de conocimiento sobre del servicio por parte de los empleados.
- ✓ Especialización en el servicio: la especialización del servicio es una estrategia clave para diferenciarse de la competencia y afrontar los meses bajos en el que el mercado tradicional baja sensiblemente. Modelos de especialización pueden ser: senderismo, ciclo-turismo, submarinismo, wellness, minusválidos, equitación, etc.

La elección del sistema de gestión de calidad a implantar, dependerá de las necesidades particulares de cada establecimiento turístico, lo que contribuirá al éxito del negocio (Carbonell, 2019).

Existen muchas otras herramientas que pueden contribuir a la mejora de la calidad, tal es el caso de la Ley de Pareto, el Diagrama Causa – Efecto y la lista de chequeo, entre otros.

Otras de las herramientas utilizadas para la mejora de la calidad, pero enfocadas en el proceso son los mapas de proceso y los diagramas de flujos de proceso.

Según Sosa (2012), un diagrama de flujo facilita la concepción de la organización como un sistema. Existe una serie de símbolos estándar que representan diversas acciones y en cuanto a las líneas, las continuas indican flujos físicos de información o materiales, las discontinuas a base de puntos, flujos temporales e informales y las discontinuas a base de trazos, transferencias electrónicas de información. Esta herramienta resulta muy útil en diversas fases de desarrollo de un sistema (diseño, implantación, revisión) y se trata de un diseño de menor grado de complejidad para iniciar la implantación de la gestión por procesos, donde cada proceso se describe en un procedimiento único.

Los mapas de procesos son la base para lograr una mejor gestión y orientarse hacia satisfacer al máximo las expectativas de los clientes, gestionar las actividades y las tareas de los procesos, suprimir aquellas que no aportan valor y buscar e incorporar oportunidades de mejora (Mora 2002).

Esta valiosa herramienta, según Zaratiegui (1999) y González (2002), es dentro de las técnicas gráficas de uso empresarial, una de las que ha alcanzado mayor difusión y popularidad internacional, en buena medida fundamentado en la revitalización en los últimos años del enfoque por procesos, además de la utilidad práctica y los beneficios que reporta su uso.

Al definirse la organización como un sistema de procesos interrelacionados, los mapas de procesos impulsan a los empresarios a poseer una visión más allá de los límites geográficos y funcionales de sus entidades, muestran cómo las actividades que se desarrollan están relacionadas con los grupos de interés de la empresa y posibilitan la estructuración de los sistemas empresariales de forma tal que todos los grupos que tengan que ver con su funcionamiento sean reconocidos por su contribución al exitoso desempeño organizacional, manteniendo un equilibrio entre sus necesidades (Hernández y Medina 2009).

Además de las herramientas mencionadas, existen varios procedimientos que poseen una proyección estratégica orientada hacia la gestión de la calidad para lograr el mejoramiento del servicio de restauración, y que son de gran utilidad para el desarrollo de la presente investigación.

A continuación, se realiza un análisis de diferentes procedimientos:

1. Ishikawa (1970) difundió por todo el mundo su modelo de Método sistemático o científico de mejora de procesos, basado en el recorrido de una serie de pasos o etapas, desde la detección de un problema o de una posibilidad de mejora, pasando por su estudio en busca de sus causas, de posibles perfeccionamientos o soluciones, la elección de la solución o conjunto de soluciones que parecen idóneas, hasta llegar a su implantación y a la medida de las mejoras conseguidas. El modelo consta de cinco etapas y las acciones correspondientes (citado en Zaratiegui, 1999).
2. Nogueira (2002) plantea en su procedimiento un total de tres fases: análisis del proceso, diseño del proceso e implementación del proceso. En la confección del procedimiento el

autor realiza un análisis de otros expertos; tal es el caso, de Lorino (1993), Harrington (1993), Zaratiegui (1999) (citado en Medina, Nogueira, Hernández y Hernández, 2004).

3. Blaya (2006) conforma el procedimiento específico propuesto para la gestión por procesos, el que está compuesto por un total de tres fases (citado en Muñoz, 2009).
4. Negrín (2007) confecciona un procedimiento para la gestión por procesos que consta de 13 etapas (citado en Muñoz, 2009).
5. Muñoz (2009) plantea en su procedimiento un total de seis (6) etapas divididas en tres fases. Su integración correcta da como resultado una acertada gestión del proceso de restauración de un hotel. Dicho procedimiento reúne una serie de características, bajo la integración de varios procedimientos de gestión del proceso, que le permiten la obtención de los resultados esperados: integral, participativo, retributivo, permanente y universal. Este procedimiento se basa en criterios de un gran número de expertos, pero es confeccionado para hoteles pequeños de tránsito con categoría 3 estrellas.
6. de León (2011) conforma el procedimiento para la gestión de la calidad en el proceso de restauración, aplicado en el hotel Villa la Granjita. Consta de diez etapas, divididas en cuatro fases.

Luego del análisis de los procedimientos antes mencionados, se puede concluir que la mayoría de los autores tienen en cuenta indistintamente los pasos siguientes:

- ✓ Identificación de los procesos.
- ✓ Selección del responsable del proceso.
- ✓ Determinación del equipo de proceso.
- ✓ Análisis del valor añadido.
- ✓ Elaboración del diagrama de flujo.
- ✓ Secuencia de los procesos y elaboración del mapa de procesos.

Para el desarrollo de la investigación el procedimiento de León (2011), se seleccionará para el mejoramiento del proceso, ya que es uno de los más empleados con excelentes resultados y la flexibilidad de aplicarse en distintos tipos de servicios, entre ellos los gastronómicos.

El tratamiento de los problemas detectados en el diagnóstico se materializa con la conformación de un plan de mejoras, se vincula el procedimiento con las listas de chequeo, las que se consideran una herramienta de supervisión de las actividades o procesos, lo que permite realizar la evaluación de un tema, que se desee identificar, las ventajas y problemas

en busca de una solución para ellas; a través de un inventario hacia la empresa, identificando las falencias que posee para así poder corregirlas (Chavez, 2015).

### **Conclusiones parciales**

El turismo se ha convertido en una industria de grandes perspectivas para muchos países; siendo una de las principales fuentes de ingresos para su desarrollo. En Cuba se reconoce como un sector que contribuye al incremento de los ingresos a la vez que dinamiza la economía de la isla. La gastronomía representa una fuente importante dentro de los ingresos asociados al turismo además, contribuye a la economía favoreciendo la puesta en valor de productos y servicios comercializables. Las empresas del sector de alimentos y bebidas operan en entornos dinámicos para que sean eficientes y satisfacer los requerimientos del turismo. Para el mejoramiento del proceso de restauración, se aplican un conjunto de herramientas, entre las que destacan: los mapas de proceso, los diagramas de flujos, diagrama causa – efecto, entre otros, que nos facilitan observar el estado de la instalación, sus ventajas y problemas y a su vez posibles respuestas en vías de mejora o solución a estos. Los planes de mejora constituyen caminos arduos a recorrer para conseguir la calidad y permiten la implementación de acciones de mejora como respuesta a los problemas detectados en el diagnóstico.

## **CAPÍTULO II. DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DE RESTAURACIÓN**

El diagnóstico según el diccionario de la Real Academia Española significa distinguir, discernir y conocer; en fin, es pensado como un proceso a partir del cual orientar el tratamiento o proyecto, según el campo de aplicación de que se trate; y contempla también hacer un pronóstico respecto a la evolución de los mismos (Patto, 2014).

Constituye el principal elemento para la realización de una investigación, sin él sería prácticamente imposible llevar a buen término y con resultados positivos un trabajo relacionado con la mejora de alguna situación. Su propósito fundamental es proveer de todos los insumos necesarios para el análisis y la toma de decisiones. Supone un sentido de utilidad, pues permite conocer tanto las necesidades y problemas, como las fortalezas y debilidades; de ahí que el diagnóstico tiene como característica principal ser el punto de partida del cambio planificado para la optimización de recursos (Martínez, 2010).

En el presente capítulo se describe la secuencia de pasos seguidos para darle solución al problema planteado y se presentan las herramientas empleadas, con el objetivo de aplicar un procedimiento a fin de determinar el estado actual de las Cuevas de Bellamar. Así mismo, se realiza una caracterización del objeto de estudio y una exhaustiva evaluación del cumplimiento de estándares de calidad establecidos para la prestación del servicio en el restaurante. Para el desarrollo del capítulo se aplican técnicas como la observación directa, la revisión documental, entrevista no estructuradas a especialistas y técnicas de trabajo en grupo.

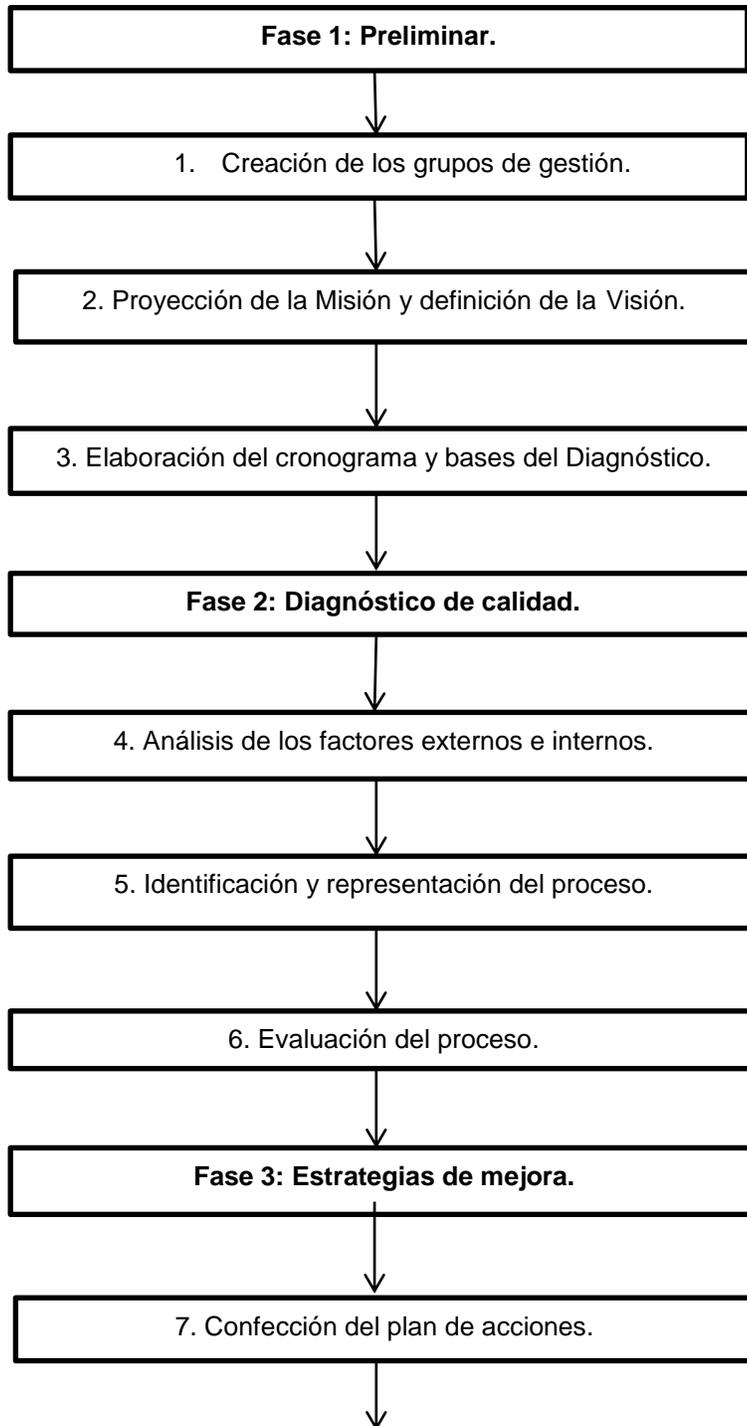
### **2.1. Procedimiento para el diagnóstico de mejora del proceso gastronómico en restaurantes**

El procedimiento utilizado para la realización del diagnóstico del servicio gastronómico en el restaurante Cuevas de Bellamar es el propuesto por de León (2011); permite que los procesos respondan a las estrategias y prioridades de la empresa. Sus objetivos son:

1. Crear procesos que respondan a las estrategias y prioridades de la empresa.
2. Conseguir que todos los miembros de la organización se encuentren en los procesos adecuados.
3. Mejorar la efectividad, eficiencia y flexibilidad del proceso para que el trabajo se realice mejor, de una forma más rápida y más económica.

4. Crear una cultura que haga de la gestión de procesos una parte importante de los valores y principios de todos los miembros de la organización.

Esta es la metodología más integradora y completa para la selección de los procesos, así mismo en correspondencia con el objetivo del capítulo se realizará la aplicación parcial del procedimiento, que contiene cuatro fases, con un total de nueve etapas (ver figura 2.1), la fase uno es para crear las bases para el desarrollo de la siguiente fase.



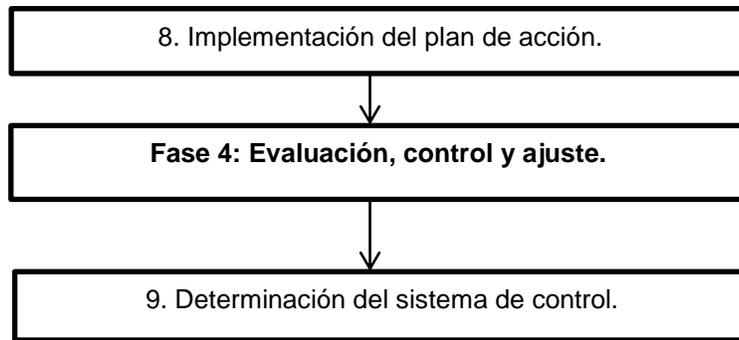


Figura 2.1. Metodología propuesta para la gestión por procesos. Fuente: Modificado a partir de (De León, 2011).

### **Fase 1- Preliminar**

#### **Etapa 1. Creación del grupo de gestión**

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

Para la selección de expertos se aplica el método propuesto por Frías et al. (2008). A partir de la identificación inicial de los posibles expertos, se determinan sus coeficientes de conocimiento (Kc) y de autoevaluación (Ka), con los que se establecen los coeficientes de experticia (K) (Frías et al., 2008). Se seleccionan aquellos expertos cuyo coeficiente de experticia (K) se encuentre por encima de 0,8.

Una vez aplicado el cuestionario, es posible procesar la información mediante Microsoft Excel. En su primer lugar se determina el ICS (1) y el CVC (4). Con ambos valores y mediante la expresión (8) se calcula el índice de objetividad.

$$(8) \text{ Índice de objetividad} = \frac{1}{2} (ICS + CVC)$$

Con respecto a la utilidad del procedimiento, esta establece mediante el índice de utilidad (9), el cual es calculado a partir de los valores de ISG (5) y el NPS (6).

(9) Índice de utilidad =  $\frac{1}{2}$  (ISG + NPS)

A partir de las expresiones (8) y (9) es determinado el índice de validez total del procedimiento (IVT) de acuerdo con (10).

(10) IVT=  $\frac{1}{2}$ (índice de objetividad + índice de utilidad)

Valores superiores a 0,625 indican un índice de validez total satisfactorio. El análisis del IVT y el coeficiente de ANOCHI (FC), sustentan la validación del instrumento de gestión empresarial.

## **Etapa 2. Proyección de la misión, visión y valores compartidos**

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

A consideración, se añade en esta etapa el análisis de los valores compartidos, pues son aquellos que deben guiar la conducta cotidiana de todos en la empresa para realizar la misión y alcanzar la visión; constituye el cimiento de la organización y son los pilares más importantes de las empresas. Con ellos es más fácil organizarse, aumentan el compromiso profesional, son una herramienta que permite identificar, promover y legitimar el tipo de cambio organizacional, que ayudará a implementar una dirección estratégica de la empresa, además, promueven el aprendizaje continuo y el compromiso de los miembros de las organizaciones y ayudan a lograr y fortalecer el pensamiento estratégico en los líderes (Sabadell, 2011).

## **Etapa 3. Elaboración del cronograma de trabajo**

Es imprescindible establecer un cronograma para el desarrollo del diagnóstico, el mismo ha de reflejar las actividades a desarrollar y la fecha de cumplimiento, a modo de establecer los tiempos de ejecución de la actividad y organizar el trabajo a desarrollar.

### **Fase 2 - Diagnóstico**

En esta fase se persigue evaluar el estado de la gestión de la calidad en el proceso de restauración y las variables que condicionan o determinan este resultado; el análisis detallado en el cumplimiento de lo regulado y estandarizado en las normas que rigen los

servicios de alimentos y bebidas, así como los manuales y disposiciones corporativas que constituyen una fuente inequívoca de oportunidades de mejora.

#### **Etapa 4. Análisis interno y externo**

El **análisis externo** facilita identificar las demandas del entorno, las cuales se proyectan en forma de oportunidades: hechos, situaciones o fenómenos que se manifiestan en el entorno, sin que sea posible influir sobre su ocurrencia y pueden favorecer si son aprovechados; en forma de amenazas: hechos, situaciones o fenómenos que existen potencialmente en el entorno y que están fuera del manejo de la entidad, si estos no son considerados pueden incidir de manera negativa en los resultados esperados.

Para efectuar este análisis externo, se establecieron como criterios claves para el entorno aquellos de carácter económico, político, social y competitivo, cuyas influencias configuran un marco de actuación donde la actividad de restauración construye su posición, con el objetivo de identificar las oportunidades y amenazas de la actividad (Martínez, Moya y González, 2009, citado en Vera, 2014).

El **análisis interno** se realiza a partir del estudio de los principales subsistemas o procesos que componen la actividad de restauración en el restaurante objeto de estudio (ver anexo 1), la aplicación de las listas de chequeo y evaluación de posibles inversiones.

Si bien la etapa solo plasma el análisis interno y externo a partir de la definición de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades; a consideración de la autora, se realiza el cruzamiento matricial DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades), por considerarse tan importante en el diagnóstico de las empresas, por ser una herramienta muy utilizada, aplicable a cualquier renglón económico y a cualquier área de trabajo y por contribuir a la búsqueda de nuevas soluciones a los problemas detectados e identificar obstáculos que impiden alcanzar los objetivos definidos; mostrando el camino a seguir a través de la combinación con la matriz CAME (Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar), que evidencia cuál es la estrategia a la que se debe enfocar la empresa con cada una de las características que se incluyeron en los cuadrantes (ver tabla 2.1).

Tabla 2.1. Matriz de análisis DAFO combinándola con la matriz de análisis CAME

DAFO - CAME	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
-------------	----------------------	-----------------

<b>Fortalezas</b>	<b>Explotar</b>	<b>Mantener</b>
	Estrategia ofensiva (Potenciar e ir a por ellas).	Estrategia defensiva (evaluar los riesgos que pueda suponer continuar).
	Cuadrante maxi – maxi.	Cuadrante maxi - mini.
<b>Debilidades</b>	<b>Corregir</b>	<b>Afrontar</b>
	Estrategia de reorientación (decidir cómo hacerlo, tomar decisiones).	Estrategia de supervivencia (conocer las limitaciones y tomar precauciones para que sus efectos sean mínimos, controlar los daños).
	Cuadrante mini – maxi	Cuadrante mini – mini

Fuente: Manez (2018).

### **Etapas 5. Identificación y representación del proceso**

Resulta de vital importancia la realización de un estudio en las actividades más relevantes del restaurante Cuevas de Bellamar, permitiendo detectar los procesos que la conforman, para su posterior representación utilizando la confección de un diagrama de flujos. Todos los procesos identificados han de cumplir con los requisitos básicos asociados a su definición: repetitivos, sistemáticos, medibles, observables y con valor añadido.

Para establecer los objetivos básicos del proceso se debe acudir a la información contenida en la matriz objetivos estratégicos / impacto en procesos / repercusión en clientes / éxito a corto plazo, para el siguiente análisis:

- Contraste con los objetivos estratégicos: el equipo debe lograr el despliegue de los objetivos estratégicos a través del proceso según los impactos registrados por el proceso clave seleccionado.
- Contraste con las necesidades de los clientes: se analiza la repercusión del cumplimiento de las necesidades de los clientes del proceso, a través de: entrevistas, encuestas u observaciones directas sobre sus expectativas.

### **Etapas 6. Evaluación de los procesos**

En la evaluación del proceso se tiene en cuenta el desarrollo de las etapas anteriores, realizándose un resumen de los resultados del diagnóstico realizado.

Un programa de evaluación del valor añadido es una herramienta esencial para mejorar la efectividad y la eficiencia de los procesos empresariales. El mismo consiste en realizar un examen detallado de cada fase de un proceso, para determinar si contribuye a las necesidades o los requerimientos de los clientes, validar la estructura definida por la dirección para organizar sus operaciones y determinar si las personas que desempeñan el trabajo entienden, o no, lo que tienen que hacer con el objetivo de optimizar los procedimientos que aportan valor añadido y minimizar o eliminar los que no aportan ninguno.

### **Fase 3. Estrategias de Mejora.**

#### **Etapa 7. Confección del plan de acciones.**

En esta etapa se realiza un plan de acciones como sustento al plan de mejora a partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico realizado. El enfoque de mejora de la calidad en toda organización se asocia a maximizar los efectos positivos y a minimizar los efectos negativos, traducidos en requisitos de calidad, lo cual determina si el producto o servicio ofertado es capaz o no de satisfacer las necesidades de los clientes. El Plan de Mejora que propone la autora, busca contribuir a la prestación de un servicio de calidad superior al existente. La base de las mejoras propuestas son los problemas detectados en el diagnóstico sustentados en las listas de chequeo y en los diferentes análisis realizados con los métodos correspondientes. El plan propuesto no será una herramienta que, de solución a todos los problemas detectados, sino que está dirigido a mejorar la calidad de los productos ofertados y el servicio ofrecido en el restaurante de las Cuevas de Bellamar.

La mejora resulta un paso decisivo dado que no solo contribuye a la búsqueda de la eficiencia del sistema, sino que también a implementar los sistemas de gestión o todas aquellas tendencias modernas asociadas a la gestión por procesos, así como, para el logro de la efectividad con el uso de herramientas como la innovación, la gestión del conocimiento, la gestión por competencias, la implementación de la responsabilidad social, entre otros. Algunos pasos generales recomendados resultan:

- ✓ Detectar oportunidades de mejora.
- ✓ Seleccionar las herramientas o vías para el logro de la mejora.
- ✓ Análisis de las competencias distintivas u otras formas de potenciar la actividad de operaciones en los procesos (fundamentalmente para los claves).
- ✓ Evaluar el grado de alineamiento estratégico y tomar acciones para su mejora.

- ✓ Análisis de las competencias distintivas u otras formas de potenciar el despliegue de la estrategia en el área de operaciones en los procesos.

### **Etapa 8. Implementación del plan de acción.**

La fase de implantación puede prolongarse en el tiempo, por lo que se debe desarrollar un plan concreto de responsables y plazos para cada uno de los hitos.

Se realiza una reflexión acerca de la posibilidad de resistencias al cambio y las contramedidas a adoptar antes de implantar el nuevo proceso, se tomarán en cuenta lo siguiente:

- Comunicar y hacer partícipes a las personas que se verán implicadas en la puesta en práctica del nuevo proceso.
- Dar la formación y adiestramiento necesarios.
- Escoger el momento adecuado.
- Desarrollar una implantación progresiva: se procura iniciar esta con las personas más receptivas y con las de más prestigio entre sus compañeros.

Se procede al monitoreo de la información recogida de los indicadores para su posterior análisis. El monitoreo se realiza mediante cuadros de mando o de información, donde a partir del estudio de estos, se analiza cada uno de los procesos claves y se plantean acciones de mejoras para su perfeccionamiento.

### **Fase 4. Evaluación, Control y Ajuste**

#### **Etapa 9. Determinación del sistema de control**

El sistema de control de la implementación del plan de mejoras al proceso de restauración en las Cuevas de Bellamar, posibilita actuar en consecuencia con los cambios que se produzcan, a partir de la verificación y evaluación de la puesta en marcha del plan propuesto. El sistema de control garantiza una nueva planificación de acciones dentro del área de restauración del hotel, teniendo en cuenta los factores que hayan propiciado las desviaciones y por ende el parcial cumplimiento de las estrategias y objetivos formulados.

#### **Validación del Plan de Mejoras**

En este espacio se describen los resultados de la aplicación del criterio de expertos a partir de la obtención de juicios valorativos sobre la validez del plan propuesto para el restaurante

de las Cuevas de Bellamar, acorde a los estándares establecidos, como una solución al problema de investigación planteado. Además, es necesaria la validación de estas acciones a partir del criterio de expertos, ya que la implementación del procedimiento depende considerablemente del factor tiempo.

Para la selección de los expertos debe tenerse en cuenta que estos sean especialistas de la práctica de gastronomía y dirección de la actividad turística para ofrecer criterios desde diferentes puntos de vista pero que, a su vez, se complementen. Se considera experto, a aquella persona que posee un conocimiento profundo de la tarea o actividad que será objeto de análisis y valoración y, además, posee una vasta experiencia en el sector turístico.

Para aplicar el juicio de expertos ya seleccionados a través del método de Frías, 2008, antes visto, como parte de la validación del plan de mejora se implementa el método de Consenso para saber si los decisores aceptan o no la propuesta, utilizando para ello la siguiente expresión:

$$C_c = (1 - V_n / V_t)$$

Dónde:

$C_c$  = Grado de aceptación de cada uno de los atributos por parte de los decisores.  $V_n$  = Total de votos negativos  $V_t$  = Total de votos

Si luego de efectuados los cálculos  $C_c \geq 85\%$ , entonces el atributo evaluado se acepta. De quedar por debajo del rango establecido, se pueden adoptar las decisiones siguientes:

1. Desechar el criterio de los decisores y mantener el atributo.
2. Desechar el atributo, tratando de mantener la condición de que su cantidad nunca sea menor que el número de decisores utilizados.
3. Retroalimentar a los decisores con los criterios de los demás para tratar de que modifiquen su votación.

A continuación se presenta la tabla para la votación

Atributos.									
A1		A2		A3		...	Ak		
Decisores	Si	No	Si	No	Si	No	...	Si	No

E1							...		
E2							...		
E3							...		
E4							...		
...							...		
Em							...		
$\Sigma$							...		

### Conclusiones parciales

Se presenta un procedimiento elaborado para el análisis y mejora de los procesos perfectamente aplicable a la instalación. La propuesta se centra en su capacidad de actuar primero sobre aquellos procesos que inciden de manera decisiva en el cumplimiento de los objetivos estratégicos y posean un mayor impacto en los clientes bajo un proceso de mejora continua, incorporando un conjunto de herramientas que le aportan valor científico, a la vez que procura para los miembros del equipo de mejora un manejo eficiente del tiempo y una participación activa con el consecuente aprendizaje y compromiso con las soluciones brindadas.

## **CAPÍTULO III. MEJORA DEL PROCESO DE GESTIÓN DE LA RESTAURACIÓN DE LAS CUEVAS DE BELLAMAR**

Luego del diagnóstico realizado en el restaurante de las Cuevas de Bellamar surge la necesidad de planificar acciones técnicamente fundamentadas sobre la base de las insuficiencias detectadas en los procesos y su gestión, de manera tal que se logre, con eficiencia y eficacia, revertir la situación actual en aras de mejorar los servicios de restauración y garantizar así la estandarización de los procesos y del propio servicio.

Por lo anterior abordado, este capítulo tiene como objetivo presentar los resultados de la aplicación del procedimiento para la mejora del proceso de gestión del restaurante de las Cuevas de Bellamar.

### **3.1. Caracterización de la entidad objeto de estudio**

Es una instalación majestuosa ubicada en Finca la Alcancía, Playa, Matanzas. Comprende un salón para el servicio de Cafetería con Comida y Bar, una amplia terraza y la bajada a la cueva, se puede disfrutar de la naturaleza y sus bellos paisajes, además de contar con cocina, área de fregado, área de stock de mercancía, baños para clientes y para los trabajadores. Ofrece un servicio con características de restaurante de comida criolla. La Cafetería cuenta con un SnackBar donde se oferta refresco, cerveza y jugos. De forma general la edificación se encuentra en buen estado. Interiormente es un local de nueva construcción. Cuenta con un snackbar y la bajada a la Cueva que es una edificación antigua que se encuentra en muy buenas condiciones. Cuenta grandes áreas verdes, los mismos se mantiene y brinda una imagen adecuada.

La entidad define como misión y visión las siguientes:

**Misión:** La UEB Matanzas, brinda un servicio eficiente de recreación y gastronomía a clientes nacionales e internacionales, apoyados en la profesionalidad de su capital humano que promueve los mejores valores culturales de nuestra sociedad.

**Visión:** Contar con renovados servicios recreativos que resulten atractivos al turismo nacional e internacional, así como completar una oferta gastronómica típica y diferenciada.

#### **3.1.1 Caracterización del restaurante de las Cuevas de Bellamar**

El servicio del restaurante es Especializado en Comida Criolla, ofrece un servicio rápido, eficiente, y profesional. Las especialidades de la Casa son las diferentes ofertas de comida

criolla. Su carta menú también oferta otras opciones a base de pollo, carne de res y carne de cerdo y cristianos, arroz blanco, vianda hervida y vegetal salteado. El horario de servicio es de 10:45 am a 8:00 pm. Existe extracción de aire en cocina y ventilación natural en los salones. Se cuenta con personal capacitado y profesional con conocimiento en la preparación de bebidas y comidas. Se realiza la previsión del servicio, se controlan las temperaturas de bebidas y alimentos. Se realizan encuestas a clientes. Son canalizadas de forma inmediata las quejas y sugerencias. Cuenta con cartas, la carta está confeccionada en dos idiomas, existen cartas de alimentos y de bar. Tiene además una cafetería con un snackbar donde se ofertan refresco, cervezas y jugos con un servicio rápido, eficiente, y profesional.

### **3.2. Aplicación de la metodología propuesta para la mejora de los procesos en el restaurante de las Cuevas de Bellamar**

#### **Fase 1- Preliminar**

##### **Etapa 1. Creación del grupo de gestión**

Para el desarrollo de esta etapa se analizaron aquellas personas que, por su experiencia en la actividad, las habilidades demostradas en su desempeño y el nivel de capacitación, le aportan mayor confianza y solidez a la presente investigación. El equipo estuvo integrado por directivos, trabajadores y profesores especializados en la materia.

La creación del grupo de expertos debe estar compuesto por no más de siete personas (Amozarrain, 1999) o entre 6 y 8 (Trischler, 1998), en dependencia del tamaño de la empresa y del proceso implicado. Estos autores expresan algunos requisitos a cumplir para formar parte de este equipo:

- ✓ Principalmente en su mayoría miembros del consejo de dirección que se relacionen con la empresa y el área a estudiar.
- ✓ Poseer conocimientos del proceso de trabajo de la empresa y del área.
- ✓ Contar con la presencia de algún experto externo (Asesor).

Luego de lo abordado con anterioridad se conforma el equipo de expertos (ver anexo 2).

Tabla 3.1. Comité de Expertos.

<b>No.</b>	<b>Nombre del Experto</b>	<b>Responsabilidad que ocupa</b>
------------	---------------------------	----------------------------------

1.	Liliana Plasencia González.	Subdirectora de operaciones sucursal.
2.	Domingo Ortega.	Subdirector económico división.
3.	Aldo Morales.	Jefe de almacén de división.
4.	Hanoi Rosique Perdomo.	Especialista en alimentos y bebidas y especialista comercial.
5.	Vivían Castillo.	Administradora en varias unidades gastronómicas.
6.	Maritza Castellano.	Jefe de Brigada gastronómica y profesora titular en la escuela de hotelería y turismo.
7.	Izzet Morales.	Especialista de gastronomía.

**Fuente:** Elaboración propia

Luego se verificó a cada integrante del equipo de trabajo con la utilización el Coeficiente de competencia para ello se determinó: Kc (coeficiente de conocimiento o información que tiene el experto respecto al tema, calculado sobre la valoración de sus respectivos superiores) y Ka (coeficiente de argumentación o fundamentación de los criterios del experto). Fue utilizado para ello Microsoft Office Excel 2010.

Tabla 3.2. Resultado de las evaluaciones a los expertos

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
<b>Ka</b>	0,92	0,9	0,86	0,86	0,84	0,94	0,92
<b>Kc</b>	0,76	0,74	0,75	0,74	0,76	0,72	0,71
<b>K</b>	0,84	0,82	0,81	0,8	0,8	0,83	0,81

Fuente: Elaboración propia

Como resultado del método se mostró que los expertos presentan las competencias para desarrollar la actividad ya que todos se encuentran  $0,8 \leq K \leq 1$ .

## **Etapas 2. Proyección de la misión, visión y valores compartidos**

En esta etapa se tiene en cuenta los elementos de la misión y la visión de la entidad abordados anteriormente, analizando los cambios pertinentes en el caso que atente contra el departamento de gastronomía.

El departamento de gastronomía define como misión y visión:

El departamento de gastronomía tiene como misión lograr la satisfacción de las necesidades

y expectativas de sus clientes, brindándole la confianza a éstos a través de procesos que se realizan de forma controlada, con un personal con conocimiento sobre el Manual, entrenado y poseen las habilidades necesarias para la ejecución de su desempeño con un enfoque profesional hacia el cliente. Actualmente se pudo apreciar que el departamento no tiene definida una visión a perseguir. Es importante destacar que, aunque los trabajadores conocen los objetivos y metas a alcanzar en cada una de las áreas de trabajo, no se encuentran definidas la misión y visión en cada una de ellas.

El manual de gestión no se encuentra definidos los valores del departamento.

### **Etapa 3. Elaboración del cronograma de trabajo**

Para fijar los tiempos de ejecución de las fases de la investigación, para organizar el trabajo y como guía para los expertos, se realiza el cronograma de trabajo de la investigación, dividiéndose por etapas correspondientes al mes de marzo y abril con las actividades a desarrollar para la realización del diagnóstico y su periodo de cumplimiento, aplicando el procedimiento seleccionado, con el apoyo de las distintas herramientas (ver anexo 3).

### **Fase 2 – Diagnóstico**

#### **Etapa 4. Análisis interno y externo**

En esta etapa la investigadora realiza el análisis interno y externo a partir de la descripción abordada en el epígrafe anterior.

#### **Análisis externo:**

Para el análisis externo se establecieron como criterios claves para el entorno aquellos de carácter económico, político, social y competitivo.

- Entorno económico:

Actualmente el mundo se encuentra inmerso en una recesión económica mundial, con una lenta recuperación en los principales mercados emisores, cuestión que afecta el desarrollo del turismo en los principales países receptores del mundo; a su vez, existe una retracción del turismo internacional, ambos puntos afectan el desarrollo del turismo en Cuba (Kempadoo, 1999; Pérez 2009).

Cuba atraviesa actualmente por un proceso económico de continuos cambios, enfrascada en la búsqueda de la actualización del modelo económico, está diversificando sus productos

turísticos y abriéndose hacia nuevos horizontes, consolidándose ante el mundo como un destino seguro para el desarrollo del Turismo; es por ello que el Estado reconoce la actividad turística en los Lineamientos de la Política del país y en la nueva constitución de la República de Cuba. Los principales impactos que ha tenido el entorno económico en el turismo están relacionados con la inversión extranjera, lo cual permite la ampliación hacia nuevos mercados, así como la recaudación de divisas que contribuyen al desarrollo económico del país (Amaro, 2018).

- Entorno político:

Cuba ha sido golpeada por las continuas agresiones del gobierno norteamericano desde los inicios de la Revolución Cubana, las cuales se han venido recrudeciendo aún más con el pasar de los años declarándose como su enemigo principal. Este elemento afecta directamente el desarrollo del turismo en el país, puesto que existe una prohibición para los ciudadanos estadounidense de viajar a Cuba, en correspondencia con su potencial como principal mercado emisor para América Latina. A pesar de eso Cuba disfruta de un clima político estable, enfrascado en velar por la seguridad ciudadana y proteger los intereses del país sobre la base de los valores éticos y morales del pueblo cubano (OMT, 2018; González, 2017).

- Entorno social

Por las oportunidades de superación que brinda la Revolución, los recursos humanos en el sector turístico poseen en su mayoría, un alto nivel educacional, aspecto que destaca al personal que labora en el turismo, inclusive en el ámbito internacional. Es así como unidades docentes mantienen un intercambio constante con el sector, tales como universidades, centros de investigación y centros de capacitación. Cuba se esfuerza a diario por crear un capital humano suficientemente preparado para garantizar el éxito de la estrategia turística (Zhen, 2009).

- Entorno competitivo

El análisis del entorno competitivo se realizó a partir del estudio de las Cinco Fuerzas de Porter (1985), se establece un análisis de los competidores, rivales potenciales, proveedores, clientes y productos sustitutos (Riquelme, 2015). Luego de ser adaptados al restaurante de las Cuevas de Bellamar, estos aspectos se analizaron de la siguiente forma:

- Competidores reales:
  - ✓ Nuevos actores económicos MIPYMES.
- Internos (A nivel de empresa):
  - ✓ Las Cuevas de Saturno (Principal competidor).
  - ✓ Restaurante Marino.
  - ✓ Cafeterías propias de la empresa.
- Externos:
  - ✓ Bahía.
  - ✓ TCP.
  - ✓ Artex.
  - ✓ Grupo de alojamiento Guanímar Matanzas.
- Principales Proveedores:

Se abastecen mediante compras a ITH, que es el principal proveedor y único, y a su vez constituye el principal problema ya que el suministro en ocasiones es inestable.

- Clientes:

Los principales mercados de las Cuevas de Bellamar y en consecuencia del restaurante objeto de estudio son Agencias de Viajes (Rusia) y clientes nacionales.

- Análisis interno

El análisis interno se realiza a partir del estudio de los principales subsistemas o procesos que componen la actividad de restauración en el restaurante, Mapa de Procesos (ver anexo 1), la aplicación de las listas de chequeo y la evaluación de las necesidades de inversiones.

### Procesos Estratégicos

- Subsistema Administrativo/ Gestión:

Como objetivo y alcance tiene describir la Estructura Organizacional y las funciones del personal en los establecimientos.

Los responsables de hacer cumplir esta Estructura serán:

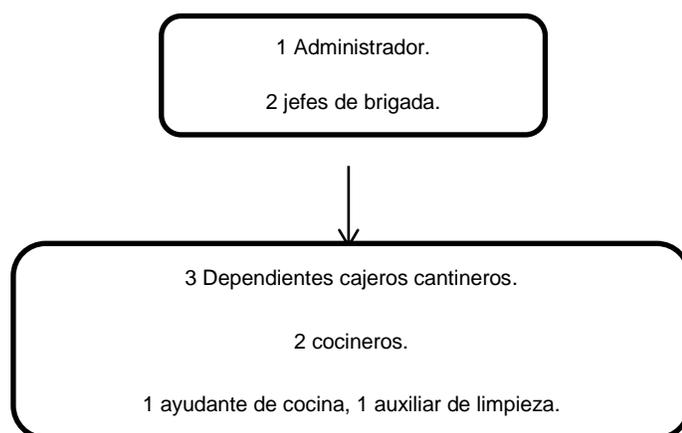
- ✓ Dirección de Recursos Humanos Casa Matriz.
- ✓ Responsable de Recursos Humanos Sucursal
- ✓ Administrador de la Unidad.

- ✓ Todos los trabajadores de la instalación.

Cada instalación constituye una unidad subordinada a una UEB de la Sucursal y, por tanto, estará subordinada a ella administrativamente, y el responsable máximo de su consolidación será el Director de la Sucursal con la participación del Director de la UEB y el administrador de la unidad.

Todo el equipo de administración cuenta con la voluntad a favor del establecimiento de estrategias y buenas prácticas insertadas en la explotación a favor del enfoque hacia la prestación de un servicio de calidad.

Estructura organizativa:



### **Subsistema Contable Financiero**

El departamento económico, se encarga de mantener actualizadas, depuradas y conciliadas todas las cuentas por cobrar y pagar originadas en la instalación, analizar el presupuesto de ingresos y gastos, así como brindar la información estadística establecida. Entre las funciones o actividades más importantes que se realizan en el mismo se destacan: actualización y análisis de inventarios y realización del Balance Contable. Respecto al área de restauración el departamento de economía, en conjunto con el jefe de brigada, realiza un análisis de todos los consumos por cliente, en términos de bebidas, y comidas ligeras mensual, verificando así el cumplimiento del presupuesto establecido.

En el caso específico del restaurante de las Cuevas de Bellamar, de útiles y medios básicos se realiza a partir del inventario del jefe de brigada y es enviado posteriormente al

departamento para ser procesado por el departamento contable financiero de la entidad. El resto de los inventarios son realizados con frecuencia mensuales y el control se realiza de igual forma.

El especialista comercial División Palmares Matanzas realiza varias funciones como:

1. Revisar la actualización de los Certificados Comerciales.
2. Revisar y conformar LOP y Fichas de Costo.
3. Supervisar en las unidades los siguientes parámetros:
  - ✓ Certificados Comerciales.
  - ✓ Licencias Sanitarias.
  - ✓ APCI.
  - ✓ Protección al consumidor.
  - ✓ Precios visibles.
  - ✓ Plan de limpieza y desinfección.
  - ✓ Manuales de Procedimientos.
  - ✓ Uniformidad e higiene.
  - ✓ Calidad de los servicios.
  - ✓ Libro de Cliente.
  - ✓ Fichas de Costo y LOP.
4. Participar mensualmente en la Comisión de Mermas.
5. Controlar los productos perecederos de cada unidad, así como del Almacén Central, retomando nuevos precios en casos necesarios.
6. Realizar la entrega de contratos actualizados a las unidades correspondientes.
7. Realizar contratos para empresas y personas naturales.
8. Entregar estadísticas mensualmente a la Sucursal.
9. Conocer y aplicar en cada unidad el cumplimiento de los Manuales de Procedimientos.
10. Lanzamiento de ofertas especiales en fechas señaladas.
11. Otras funciones.

### **Subsistema de Calidad**

La calidad en el departamento de gastronomía se define como un sistema de gestión integrado que asegura al personal, la efectividad en los procesos y su diseño para atraer,

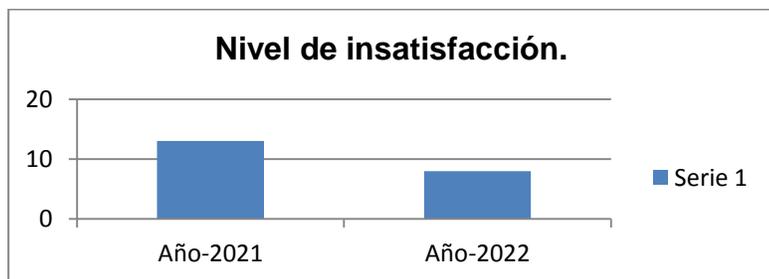
satisfacer, exceder expectativas y retener a los clientes. Por tal motivo la calidad es un compromiso de todos los trabajadores de la actividad gastronómica.

En este punto se realiza un análisis exhaustivo de la satisfacción del cliente externo a partir del análisis de los resultados de la aplicación de las encuestas de satisfacción y del análisis de comentarios.

El departamento de Calidad con la coordinación de los demás departamentos de la entidad, identifica los problemas de la instalación a través de la recogida de comentarios e inquietudes de los clientes en horarios claves del servicio como el almuerzo, así como el libro de quejas donde también se reflejan. Además de las encuestas de satisfacción que se realizan con frecuencia mensual por Palmares Grupo Empresarial Extrahotelero con una frecuencia de dos veces al mes; constituyen importantes instrumentos de retroalimentación para la instalación. Luego del procesamiento de las encuestas, se dan a conocer los resultados a los trabajadores para posteriores análisis y mejoras de los aspectos más relevantes.

A consideración de la investigadora, se escoge para el análisis de la satisfacción de los clientes, las encuestas aplicadas por Palmares Grupo Empresarial Extrahotelero, luego de realizar una observación de los modelos de las encuestas que se aplican (ver anexo 5) y teniendo en cuenta los parámetros de interés para la presente investigación, del restaurante del mes de mayo del año 2022 se muestra en el (anexo 6) y se realiza una comparación con los resultados del año anterior (mayo del 2021). En el siguiente gráfico (figura 3.1) se muestra el nivel de insatisfacción de los clientes de un año con respecto al otro.

Figura 3.1. Niveles de insatisfacción de los clientes.



Fuente: Elaboración propia.

Luego de una exhaustiva observación, se puede apreciar de forma general en la percepción de los clientes respecto al servicio en el restaurante, que ha ido disminuyendo con relación al año anterior, aunque se han denotando insatisfacciones tales como:

1. Insuficiente refrigerios, se necesitan más refrescos gaseados, helados y confituras.
2. No hay cervezas.
3. No hay cigarros.
4. Suministro de alimentos y bebidas.
5. Además deficiencia por no existir transporte público para el turismo individual.

En general, el aspecto que más se vio afectado fue la variedad de bebidas manteniéndose este problema de un año a otro, asimismo, cabe destacar la alta alusión que se hace por parte de los clientes al trato cordial y amabilidad de los trabajadores.

Después del análisis anterior, se realiza una búsqueda de los comentarios asociados al restaurante, en un periodo de seis meses, evidenciándose que aunque existen inconformidades relacionadas con la escases de algunos productos, las mismas insatisfacciones que se evidencian en las encuestas aplicadas por Palmares Grupo Empresarial Extrahotelero, existe una elevada satisfacción del cliente en cuanto a la atención recibida por los trabajadores.

En cuanto a los parámetros gastronomía, servicio y relación calidad – precio; existen deficiencias en los precios, ya que varía mucho por la situación actual que se encuentran con un solo proveedor, provocando dificultades para conseguir los suministros y a su vez variedad en los productos provocando insatisfacciones directamente en el cliente.

### Procesos Claves

#### **Servicio restaurante**

El servicio que se presta en el restaurante por los trabajadores, se realiza de forma adecuada siguiendo todos los procedimientos, es bien apreciado por los clientes que visitan la instalación, reflejado en las encuestas de satisfacción.

Todos los trabajadores conocen a fondo los manuales y procedimientos para la prestación del servicio. Los manuales y procedimientos se encuentran en el departamento y en ocasiones, en las áreas de trabajo, lo que hace que los trabajadores dominen estos

documentos de forma profunda y a través de indicaciones directas del jefe de brigada. Esta situación favorece a la ejecución de las actividades desarrolladas por los trabajadores, pues permite que el servicio que se preste tenga la calidad requerida de acuerdo a los estándares establecidos, si de este elemento depende.

Para la prestación del servicio es decisivo el uso de los útiles e insumos desechables, el inventario de útiles se realiza con frecuencia mensual, tal y como se abordó anteriormente, ambos son considerados importantes para la gestión del departamento; es por esto que se hace necesario realizar un inventario de ellos para adquirir mejores conocimientos del tema en cuestión (ver anexo 7).

Luego del análisis realizado al inventario se pueden apreciar como deficiencias las siguientes:

- ✓ Los toldos están deteriorados.
- ✓ La barra, las mesas, los taburetes están muy deteriorados, necesitan reparación total y pintura.
- ✓ Insuficiente cantidad de útiles tales como: jarras de cristal, ceniceros, cubertería.
- ✓ Insuficiente cantidad de insumos desechables tales como: vasos, porta vasos y servilletas.
- ✓ Se aprecia, además, una marcada ausencia de algunas bebidas y comidas que aparecen en la carta menú, propiciado por la carencia de sus ingredientes y por problemas de actualización de la carta.

### Procesos de apoyo

#### **Recursos Humanos**

Los trabajadores cumplen con todas las normas de uniformidad, poseen una apariencia personal adecuada, además de características personales especiales, destacándose valores como la solidaridad y sus altas relaciones humanas, realizan un trabajo constante a fin de adquirir habilidades, soltura y profesionalidad. Poseen buen nivel idiomático en inglés, pero se aprecian reservas en francés, lo que atenta contra la comunicación de los clientes provenientes de Francia, importante mercados emisor. Es importante señalar que como mínimo deben tener un segundo nivel en el idioma y ser graduados de la escuela de Formatur.

Los planes de capacitación del personal responden en alguna medida a las necesidades inmediatas y políticas perspectivas del departamento; más la autora señala, que los cursos recibidos por estos trabajadores datan de algunos años, lo que limita al buen desempeño y gestión acertada de los servicios ya que no se encuentran atemperados al ciclo cambiante, moderno y competitivo de la gastronomía internacional con sus nuevas tendencias.

En este punto es importante realizar un análisis de la satisfacción del cliente interno, por considerarse el componente humano el centro de toda empresa que determina los resultados finales de la misma. Específicamente, en el turismo, por el contacto directo que poseen los trabajadores con el cliente externo; la influencia que ejercen los primeros en los segundos mencionados, es elevada. La satisfacción del cliente interno se convierte en una prioridad, por consiguiente, garantizar un clima organizacional, comunicación, motivación, y una cultura organizacional adecuada en las empresas turísticas es importante (Acosta, 2002).

La encuesta (ver anexo 8) se aplicó a un total de 6 trabajadores y los resultados quedaron plasmados en el anexo 9. Se evidenciaron como aspectos negativos los siguientes:

- Salario.
- Posibilidad de capacitación y superación personal.
- Sistema de estimulación moral.
- Condiciones físicas de trabajo.
- Sistema de estimulación material.
- Canales de comunicación que se utiliza para hacer llegar la información.

Cabe destacar como aspecto positivo que todos los encuestados indicaron “muy satisfecho” o “satisfecho” en el punto “relaciones con mis compañeros” y que el total de los encuestados plantearon que “No” se trasladarían del centro de trabajo, lo que evidencia su compromiso con la instalación.

### **Servicios técnicos**

Las Cuevas de Bellamar cuenta con un departamento de servicios técnicos que se encarga del mantenimiento del mobiliario y parte del equipamiento tecnológico, donde es necesario poner atención al mantenimiento del equipamiento que se encuentra en regular o mal estado técnico, o bien valorar la reposición de los mismos.

### **Aprovisionamiento**

La instalación cuenta con un departamento de compras para facilitar la organización de la gestión de la actividad. El objetivo de este subsistema es satisfacer las necesidades de aprovisionamiento de la entidad, mediante la correcta gestión y planificación de las compras. La principal deficiencia que presenta el departamento es la inestabilidad en los suministros por parte de los proveedores, dado en ocasiones por la fuerte demanda de algunos productos y se evidencia cierta informalidad en lo relacionado con la variedad de precios de los productos.

Además de analizar los principales subsistemas o procesos que componen la actividad de restauración en las Cuevas de Bellamar, se realiza la aplicación de las listas de chequeo y la evaluación de posibles inversiones.

### **Aplicación de las listas de chequeo**

La obtención de información en la actividad de restauración mediante la aplicación de listas de chequeo, constituye una práctica efectiva en tanto facilita el proceso de evaluación en los subprocesos e indicadores asociados; ello justifica en un primer momento el estudio exhaustivo pudiendo constituir limitantes para la categorización de los procesos, aun cuando en esta actividad se verifiquen elementos de carácter obligatorio u de atención especial signadas por los manuales, normas y procedimientos vigentes.

Después de analizar los resultados se evidencian que la mayoría de las bebidas incumplen o cumplen parcialmente con el estándar establecido, un ejemplo son los rones, estos a pesar de ser una de las bebidas que más los clientes degustan, las marcas de los rones que se ofrecen son de líneas económicas y no existe variedad de ellas, escaseando la marca Havana Club y Santiago, así como otras variedades de bebidas y platos que contienen el cerdo que el principal alimento al ser especializado en comida criolla, hay dificultades con la compra y venta y de platos que contienen este ingrediente principal por la variación de sus precios.

### **Evaluación de las necesidades de inversiones**

Para detectar las necesidades de inversión en el restaurante objeto de estudio es importante realizar el inventario del mobiliario y del equipamiento tecnológico y así conocer el estado técnico del existente y la necesidad de adquirir nuevos.

Luego del análisis de los resultados del inventario (ver anexo 10) se pudieron detectar los problemas siguientes:

❖ Ranchón:

- En este departamento se renovó el techo de guano sin fumigar, sin barniz, por lo que las columnas y paredes están en mal estado al igual que las barandas. (Comején, falta de pintura).
- La barra, las mesas, los taburetes están muy deteriorados, necesitan reparación total y pintura.
- El piso necesita renovarse, la decoración del lugar debe estar acorde al producto, lugar y clientes para lograr efecto positivo ante ellos.
- Mejorar el sistema eléctrico.
- La cafetera está en mal estado.

❖ Cocina:

- Piso en mal estado.
- Ventanas deterioradas al igual que las telas metálicas.
- La cocina y su equipamiento necesitan una reparación y reposición capital. No tiene delimitado el lunch, no se cumple con la marcha hacia adelante. Los fogones tienen muchos años de explotación y su capacidad no es la adecuada e insuficiente. Están al 30%, la plancha es de gas y su funcionamiento está al 50%. Falta capacidad de cocción para asumir grandes grupos de clientes de AAVV.
- La Campana de Extracción se encuentra en mal estado técnico por lo que no se utiliza.

❖ Snack Bar:

- Los toldos están deteriorados.
- Mobiliario acorde a su entorno para la estancia y permanencia de los clientes.
- La pizarra informativa esta falta de imagen.
- Agua
- El abastecimiento es por pipas, el motor sumergible está roto desde hace varios años y servía para extraer agua del pozo con profundidad de 75 a 80 metros. Los tanques de agua que suministran a la cocina tienen un acceso fácil a los clientes, por lo que no ofrecen seguridad.
- El refrigerador vertical exhibidor no funciona.
- Horno eléctrico para pizzas de 2 gavetas se encuentra con dificultades o sea en estado regular.

❖ Otros:

- Planta eléctrica (Marca Pekín) no funciona.
- Se procede a enumerar las necesidades de inversión:
  - ✓ Nuevas mesas y taburetes para mejor confort y comodidad del cliente.
  - ✓ Cambiar el piso del ranchón y cocina para una mejor estética y limpieza del lugar.
  - ✓ Necesidad de una nueva planta eléctrica para que los servicios ofrecidos que requieren de esta no se vean afectados.
  - ✓ Compra de una nueva máquina de café que es muy demandado por los clientes que visitan la instalación.
  - ✓ Nuevos fogones de cocina para una correcta y rápida elaboración de los alimentos, así como una plancha con la capacidad para ofrecer un servicio más eficiente.
  - ✓ Refrigerador exhibidor.
  - ✓ Horno eléctrico para pizzas.

## **Análisis Externo: Lista Ponderada de las Oportunidades y Amenazas**

### **Amenazas**

1. Retracción del turismo internacional con incidencias negativas y fuerte incertidumbre para el sector en el ámbito internacional.
3. Incremento de las campañas de promoción y comercialización turísticas de otros destinos consolidados y nuevos destinos emergentes potencialmente competitivos dentro de la región.
4. Expectativas cada vez más elevadas del segmento de mercado que demanda este producto que dan al traste con una Gestión enfocada a los costos y no a la calidad de los servicios.
5. Mucha agresividad en el proceso inversionista hotelero y no así en los servicios complementarios al turista en los destinos con serias afectaciones e inestabilidad en el suministro de productos por parte de los proveedores.
7. Clientes exigentes que demandan un servicio personalizado.
8. Comercialización centralizada, con limitada autogestión en su proceso de comercialización.

### **Oportunidades**

1. Posicionamiento del segmento de turismo gastronómico.

2. Campañas de conservación y respeto al patrimonio natural bajo el precepto de sostenibilidad y conservación.
3. Recuperación de la atractividad turística y transmisión de valores e historia desde los productos gastronómicos.
4. Proximidad del destino a ciudades con un alto valor histórico y cultural, lo que propicia las visitas a ellas, quedando en coadyuva el mejoramiento progresivo de una imagen propia de destino.
5. Potenciación del desarrollo turístico en el país, así como la implementación de políticas de diversificación del producto turístico nacional y de la oferta complementaria al producto gastronómico-cultural.
6. Favorecimiento de las inversiones extranjeras en Cuba con los lineamientos de la política económica y la nueva constitución.

### **Análisis Interno: Lista Ponderada de las Fortalezas y Debilidades**

#### **Debilidades**

1. Insuficiencias en contenidos e información de la carta menú.
2. Insuficientes y mal estado técnico de medios tecnológicos para prestar un servicio de calidad provocando una limitada oferta.
3. Insuficientes actividades de capacitación y actualización en temas de servicio, gastronomía y bar.
4. Déficit o Ausencia de útiles e insumos desechables que dificultan la prestación del servicio propiciando demoras en el mismo y una marcada disminución en la calidad percibida de los clientes en las bebidas y cocteles.
5. Poca efectividad de los instrumentos de estimulación moral y material llevados a cabo por la organización que no logran los efectos para los cuales están diseñados.
6. Poca variedad de ofertas y cambios en los precios.
7. Ausencia de más proveedores lo que dificulta la cantidad y variedad de suministros.

#### **Fortalezas**

1. Voluntad administrativa a favor del establecimiento de estrategias y buenas prácticas insertadas en la explotación que distinguen el desarrollo integral.
2. Alto potencial y estado conservativo de la naturaleza que es muy demandado por turistas y es reconocido por el CITMA.
3. Excelente accesibilidad al restaurante y diseño acogedor que favorece a la afluencia de clientes por su ubicación.
4. Existencia de un fuerte sentimiento de identidad y pertenencia por parte de los trabajadores, mostrando un favorable nivel de satisfacción por el trabajo en equipo de la entidad.
5. Buena imagen asociada a experiencias anteriores que instan a los clientes a estar fidelizados con la entidad.
6. Adecuadas prestaciones y servicios por parte de los trabajadores con valoraciones aceptables de eficacia en la gestión evidenciadas en las encuestas por el cliente.
7. Favorable nivel de conocimientos de los manuales de procedimientos por parte de los trabajadores y respeto por su cumplimiento.

Luego de realizado el análisis interno y externo, se procede a confeccionar la matriz DAFO plasmada en el anexo 11. A partir de este análisis y combinándola con la matriz CAME se aprecia que el restaurante de las Cuevas de Bellamar objeto de estudio se encuentra en el cuadrante mini – mini por lo que debe trazar una estrategia para minimizar las debilidades y amenazas, o lo que es lo mismo diseñar una estrategia de supervivencia conociendo las limitaciones que presenta el restaurante y tomando precauciones para que los efectos sobre el entorno interno sea mínimo.

Según el autor Moncada (2016) la estrategia de supervivencia se aplica para superar las debilidades y minimizar las amenazas, siendo una estrategia conservadora ante la incapacidad por faltas de recursos económicos y en consecuencia técnicos de competir frente a amenazas externas.

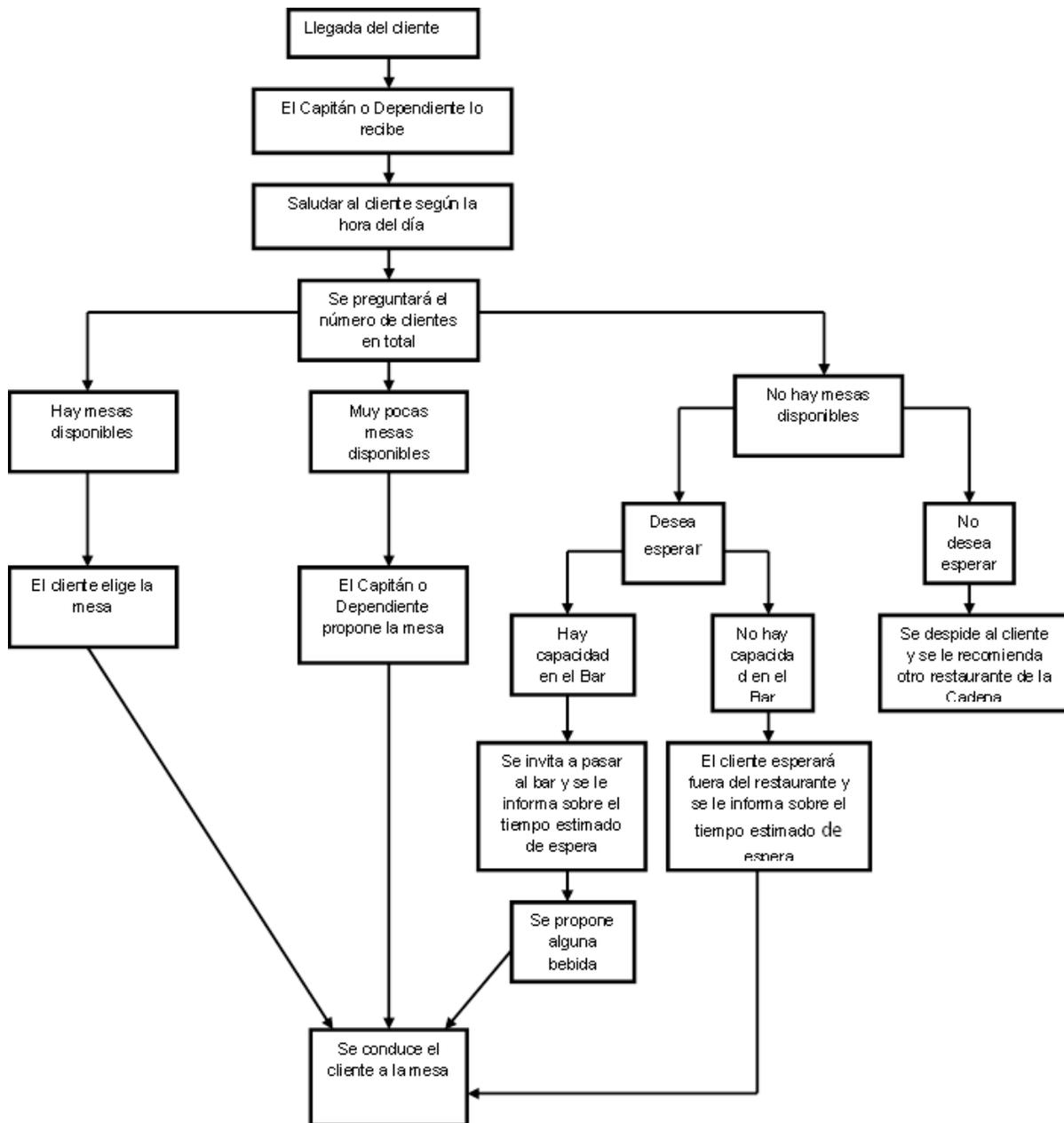
### **Etapas 5. Identificación y representación del proceso**

De acuerdo al proceso a tratar, se hace necesario representar de forma detallada cada uno de los pasos por los que transita el servicio, puesto que este no se limita al servicio al cliente,

este proceso va mucho más allá, dependiendo de otros subprocesos complementarios, los que se pueden analizar mejor si se analizan paso a paso.

Por lo antes mencionado se representa dicho proceso para realizar un estudio más profundo desde la pre-apertura hasta las operaciones de fin de turno. El proceso está documentado en el manual de gestión, se representa en el anexo 12; en él se definen la secuencia de pasos para su desarrollo, además contiene proceso para el recibimiento del cliente (figura 3.2).

Figura 3.2. Diagrama de Flujo para el recibimiento del cliente



Fuente: Tomado del Manual de gestión del restaurante

La Mise in place (MP) se realiza antes, durante y después del servicio, es por ello que se representa en dos momentos en el diagrama de flujos. En el primer momento que se coloca MP en el diagrama de flujos se realizan entre otras acciones, las siguientes:

- Revisar el correcto funcionamiento del equipamiento tecnológico.
- Colocar las botellas en los exhibidores.
- Colocar los refrescos, jugos, helados y otras bebidas en las neveras.
- Tener al alcance todos los utensilios en la mesa de trabajo.
- Realizar la remonta de los productos más demandados.

Asimismo, en el segundo momento en que se coloca MP en el diagrama de flujos se realizan entre otras acciones, las siguientes:

- Guardar todas las botellas, refrescos, utensilios entre otros en los lugares de almacenamiento.
- Limpiar los utensilios de trabajo.
- Colocar en el refrigerador vertical aquellos productos que lo requieran y aquellos que se necesiten para el día posterior.
- Montar las mesas para el día posterior y así agilizar el trabajo.

En general, se aprecia que el proceso se realiza de forma correcta.

## **Etapas 6. Evaluación de los resultados**

Para el desarrollo de esta etapa se tiene en cuenta el análisis de los subsistemas, la aplicación de la lista de chequeo que se aplicó, la evaluación de las necesidades de inversión y la identificación de los problemas a partir de la aplicación parcial del procedimiento de León (2011), evaluando los aspectos más relevantes que intervienen en el proceso de restauración de las Cuevas de Bellamar objeto de estudio. Luego de todos los análisis pertinentes se realiza una valoración del proceso a través de todas las técnicas y herramientas utilizadas, llegando a los siguientes resultados:

- ✓ El restaurante presenta dentro de sus potencialidades una ubicación favorable, un diseño acogedor, el museo y las cuevas con alto potencial y estado conservativo, demandado por muchos turistas, con condiciones idóneas de almacenamiento y un servicio en palapas excelente.

- ✓ La máxima dirección en conjunto con la asesoría corporativa se encuentra comprometida con los procesos que se desarrollan en el restaurante a fin de obtener excelentes resultados.
- ✓ El restaurante cuenta con trabajadores comprometidos con la instalación, distinguidos por excelentes valores, con conocimientos vastos de los manuales de procedimientos que ha contribuido a la fidelización de los clientes.
- ✓ A pesar del alto valor del capital humano de la instalación, los cursos de capacitación orientados a los mismos son insuficientes, aunque tienen conocimiento idiomático.
- ✓ Además, se aprecia desmotivación de los trabajadores manifestado en inconformidades en la estimulación moral y material y en sus posibilidades de capacitación y superación personal; reflejado en las encuestas de satisfacción al cliente interno realizadas.
- ✓ En el planeamiento estratégico de la instalación no se tienen en cuenta las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la instalación y no están definidas la visión del departamento y la misión y visión por áreas de trabajo; además, los valores compartidos no se encuentran definidos en el manual de gestión.
- ✓ Así mismo, se incumple el estándar establecido tributando en el servicio y en las cartas desactualizadas, causado por la inestabilidad en el abastecimiento por parte de los proveedores y variaciones en los precios.
- ✓ Los útiles son insuficientes, ejemplo de ello es la ausencia de jarras de cristal, pinzas, palas para el hielo, ceniceros, vasos, saleros, cubertería, entre otros.
- ✓ Al igual que los útiles son insuficientes los insumos desechables, tales como: vasos, porta vasos y servilletas.
- ✓ También existen necesidades inmediatas de inversión, como: nueva plata eléctrica, máquina de café, horno para pizzas, fogones, plancha de cocina y refrigerador exhibidor.

### **Etapa 7. Confección del plan de acciones**

El plan de acciones busca contribuir a la prestación de un servicio de calidad superior al existente, la base de las mejoras propuestas son los problemas detectados en el diagnóstico sustentados en las listas de chequeo y en los diferentes análisis realizados con los métodos correspondientes. Ver la tabla 2.

### **Etapa 8. Implantación del proceso**

La fase de implantación, seguimiento y control puede y de hecho se prolonga en el tiempo. Se desarrolló un plan concreto de responsables y plazos para darle solución a los problemas

detectados. Por esta razón el comité de expertos realizó reflexiones acerca de la posibilidad de resistencias al cambio y las contramedidas a adoptar antes de implantar el nuevo proceso, tomando en cuenta lo siguiente:

- Comunicar y hacer partícipes a las personas que se verán implicadas en la puesta en práctica del nuevo proceso.
- Dar la formación y adiestramiento necesarios.
- Continuar manteniendo e incrementando otros valores en el momento adecuado.
- Desarrollar una implantación progresiva, para otros subprocesos, que demanda la organización.

### **Etapas 9. Determinación del sistema de control**

El sistema de control de la implementación del plan de mejoras al proceso de restauración en las Cuevas de Bellamar, posibilita actuar en consecuencia con los cambios que se produzcan, a partir de la verificación y evaluación de la puesta en marcha del plan propuesto.

El desarrollo de las etapas siete y nueve se representan en la tabla 3.2.

Tabla 3.2. Plan de mejoras para el restaurante de las Cuevas de Bellamar

<b>Objetivo:</b> Contribuir a la formación de conocimientos y habilidades sobre los servicios	
<b>Debilidad o necesidad:</b> Insuficientes actividades de capacitación y actualización en temas de servicio, gastronomía y bar.	
Acciones	Actividades relacionadas con el seguimiento y control
Establecer acciones de capacitación en consecuencia a las necesidades formativas que respondan al nivel de conocimiento exigido.	Análisis en los consejos de dirección sobre el tema de formación profesional.
Programar encuentros con especialistas de servicio y gastronomía para la actualización en cuanto a tendencias actuales.	Estimulación de los vínculos universidad, proveedores, entidad y con ellos fortalecimiento de investigaciones asociadas al banco de problemas
Incorporar al sistema de trabajo una mayor frecuencia de visitas sistemáticas durante la operación en el restaurante que verifiquen la calidad del servicio.	Discusión en el departamento lo relacionado a las no conformidades encontradas durante las visitas realizadas al restaurante
<b>Impacto en el proceso:</b> Incremento de las capacidades intelectuales y profesionales de los trabajadores.	
<b>Fecha de cumplimiento:</b> Tercer trimestre del año 2022.	
<b>Responsable:</b> Dpto. de RRHH y en asociación con el capacitador de la sucursal y la escuela de hotelería y turismo de Varadero.	
<b>Objetivos:</b> Elevar la capacidad instalada del equipamiento gastronómico y mantener indicadores de	

funcionamiento adecuados en toda la tecnología del restaurante	
<b>Debilidad o necesidad:</b> Insuficientes y mal estado técnico de medios tecnológicos para prestar un servicio de calidad.	
<b>Acciones correctivas</b>	<b>Actividades relacionadas con el seguimiento y control</b>
Exigir por el cumplimiento de los contratos con los proveedores, por mora en sus obligaciones en el mantenimiento del equipamiento	Chequeo del estado tecnológico y de las acciones de mantenimiento al equipamiento en
Tramitar listado de equipamientos necesarios en la prestación de los servicios gastronómicos del restaurante, para su licitación en el plan de inversiones según corresponda.	Supervisión de las acciones de mantenimiento preventivo y su efectividad.
<b>Impacto en el proceso:</b> Estado óptimo de la tecnología como soporte al servicio gastronómico.	
<b>Fecha de cumplimiento:</b> Permanente	
<b>Responsable:</b> Departamento jurídico, jefe de SS.TT y Director	
<b>Objetivo:</b> Contribuir al establecimiento de los paradigmas a seguir en el proceso con una perspectiva estratégica.	
<b>Debilidad o necesidad:</b> No están definida la misión y la visión por áreas de trabajo; además, los valores compartidos no se encuentran descritos en el manual de gestión.	
<b>Acciones correctivas</b>	<b>Actividades relacionadas con el seguimiento y control</b>
Redefinir la misión del departamento de Gastronomía del restaurante de las Cuevas de Bellamar	Verificación de la correspondencia entre la misión definida y el encargo dispuesto por el grupo Palmares que responda a la pregunta: ¿Qué es hoy la organización?, considerando los siguientes aspectos: Descripción de lo que la organización hace. Para quién está dirigido el esfuerzo Presentación de la particularidad, lo singular de la organización, el factor diferencial.
Definir la visión del departamento de gastronomía atendiendo a una Proyección de 5 años	Chequeo de la correspondencia entre la visión y misión que responda a la pregunta ¿A dónde queremos llegar?, ¿Qué mercados se quieren alcanzar?, y ¿Qué productos y servicios van a ser ofrecidos?
Definir los valores compartidos del departamento de gastronomía en correspondencia con la misión y visión elaborada	Aseguramiento de la publicación, lectura e interiorización consciente de la misión, visión y valores compartidos, definidos por la organización en correspondencia con los objetivos desarrollados en las áreas de trabajo.
<b>Impacto en el proceso:</b> Trabajadores identificados y comprometidos por el logro de los objetivos trazados y el mejoramiento del servicio gastronómico.	
<b>Fecha de cumplimiento:</b> Tercer trimestre de 2022.	
<b>Responsable:</b> especialista de calidad y director	

<b>Objetivos:</b> Disponer del aseguramiento material en tiempo, calidad y cantidad para la ejecución de los servicios gastronómicos en el restaurante de las Cuevas de Bellamar.	
<b>Debilidad o necesidad:</b> Déficit o Ausencia de útiles e insumos desechables que dificultan la prestación del servicio. Afectaciones e inestabilidad en el suministro de productos por parte de los proveedores	
<b>Acciones correctivas</b>	<b>Actividades relacionadas con el seguimiento y control</b>
Exigir por el cumplimiento de los acuerdos formalmente fundamentados en los contratos con los actuales proveedores.	Aplicación del sistema de evaluación de los proveedores actuales y futuros en atención al cumplimiento de las cláusulas establecidas
Perfeccionar el pronóstico de la demanda de materias primas requeridas según el modelo	Evaluación periódica del estándar de bebidas exigido por Palmares a través de la lista de chequeo.
Aplicar técnicas de merchandising que provoquen las ventas por impulso, enfocándose en aquellos clientes que son consumidores de productos de alto estándar.	
<b>Impacto en el proceso:</b> Cumplimiento de las exigencias de los clientes en cuanto a rapidez, calidad y variedad de la oferta.	
<b>Fecha de cumplimiento:</b> Tercer trimestre de 2022.	
<b>Responsable:</b> Jefe de almacén, jefe de compras y el departamento comercial.	
<b>Objetivos:</b> Transmitir al cliente información del producto e identidad corporativa convirtiéndolas en instrumentos de ventas.	
<b>Debilidad o necesidad:</b> Insuficiencias en contenidos e información de la carta menú.	
<b>Acciones correctivas</b>	<b>Actividades relacionadas con el seguimiento y control</b>
Rediseñar cartas menú que respondan a los Inventarios, a las técnicas de merchandising, así como al estándar establecido por el grupo Palmares.	Verificación por los especialistas de la correspondencia entre la carta menú y los productos dispuestos al servicio.
Aplicar técnicas de merchandising que provoquen las ventas por impulso, enfocándose en aquellos clientes que son consumidores de productos de alto estándar.	
<b>Impacto en el proceso:</b> Mejoramiento de la gestión de ventas y consumo intencionado.	
<b>Fecha de cumplimiento:</b> Tercer trimestre de 2022.	
<b>Responsable:</b> Administradora de las unidades gastronómicas, jefe de brigada gastronómica y jefe A+B.	
<b>Objetivos:</b> Elevar la calidad en la gestión de los servicios gastronómicos sustentados en la atención a los trabajadores.	
<b>Debilidad o necesidad:</b> Poca efectividad de los instrumentos de estimulación moral y material llevados a cabo por la organización que no logran los efectos para los cuales están diseñados.	
<b>Acciones correctivas</b>	<b>Actividades relacionadas con el seguimiento y control</b>
Sistematizar programas de manejo y estimulación en la organización que atiendan las actividades y procesos de emulación, estimulación y atención al hombre.	Verificación y apoyo a los planes de trabajo del área de gastronomía que contemplen actividades y conviden al reconocimiento de trabajadores y colectivos destacados.
Promover la participación en proyectos de inclusión social y desarrollo local que promulgue la	

consolidación de valores.	
<b>Impacto en el proceso:</b> Mejoramiento en el indicador satisfacción del cliente y del proceso de servicio gastronómico del restaurante de las Cuevas de Bellamar.	
<b>Fecha de cumplimiento:</b> Tercer trimestre de 2022.	
<b>Responsable:</b> especialista de RR.HH y director.	

Fuente: elaboración propia.

El conjunto de acciones correctivas y actividades relacionadas para el seguimiento y control aportan a la dirección de la entidad un mecanismo para la gestión de la mejora continua del restaurante.

### **Conclusiones parciales**

Se aplicó el procedimiento propuesto para la mejora del servicio en el restaurante de las Cuevas de Bellamar, donde los resultados obtenidos del diagnóstico permitieron diseñar un plan de mejoras del proceso en el servicio gastronómico contribuyendo a satisfacer las expectativas de los clientes. El plan de mejora diseñado responde a las deficiencias detectadas en el diagnóstico realizado a dicha área y proporciona un conjunto de acciones que contribuyen a una mejor gestión del proceso de restauración en el bar objeto de estudio. El juicio de expertos en cuanto a la evaluación del plan de mejoras propuesto permitió corroborar la hipótesis planteada en la investigación reflejando la claridad, pertinencia, aplicabilidad entre otros del plan confeccionado.

## CONCLUSIONES

1. El empleo del enfoque por procesos puede ser considerado como una de las vías fundamentales para la mejora de las organizaciones empresariales, ya que en la práctica estas entidades están conformadas por procesos que generan productos o servicios, siendo necesario lograr la eficiencia y eficacia de los mismos para adaptarse mejor a las necesidades de los clientes y por tanto mejorar la competitividad de las organizaciones.
2. Para el procedimiento se aplicó la propuesta de de León 2011, ya que resulta la más recomendable para la investigación, donde se mostró la necesidad de tomar decisiones para solucionar las deficiencias detectadas, adaptar sus procesos y mejorar así, la calidad de los productos y servicios que se ofrece en el restaurante Las Cuevas de Bellamar.
3. Para la evaluación de los medidores de excelencia se tuvieron en cuenta las opiniones de expertos, las cuales coincidieron con los comentarios negativos extraídos de las encuestas realizadas a los clientes.
4. En el estudio realizado se detectaron como deficiencias: inestabilidad de los proveedores, así como la variedad y cantidad de suministros de alta demanda, insuficientes y en mal estado técnico de medios tecnológicos para prestar el servicio e insuficiencias en contenidos e información de la carta menú.
5. Se elaboró un plan de mejoras que cuenta con 15 acciones correctivas sobre la base de las deficiencias detectadas. En cada caso se identifica el responsable y tiempo de ejecución, como mecanismo para el seguimiento a su implantación. Así mismo, se consideró una aplicación periódica del procedimiento para el control de las mejoras.

## **RECOMENDACIONES**

Al término de la presente investigación se proponen las siguientes recomendaciones:

1. Mostrar los resultados de la presente investigación a la dirección de las Cuevas de Bellamar haciendo énfasis en el plan de mejoras propuesto con el fin de incrementar la calidad del servicio, aprobación y correspondientes valoraciones afín de su futura implementación.
2. Proponer al MINTUR las acciones de mejoras de procesos propuestas con la finalidad de generalizar los resultados a otras instalaciones cuyas condiciones sean similares y en consecuencia puedan ser resueltas.

## Bibliografía

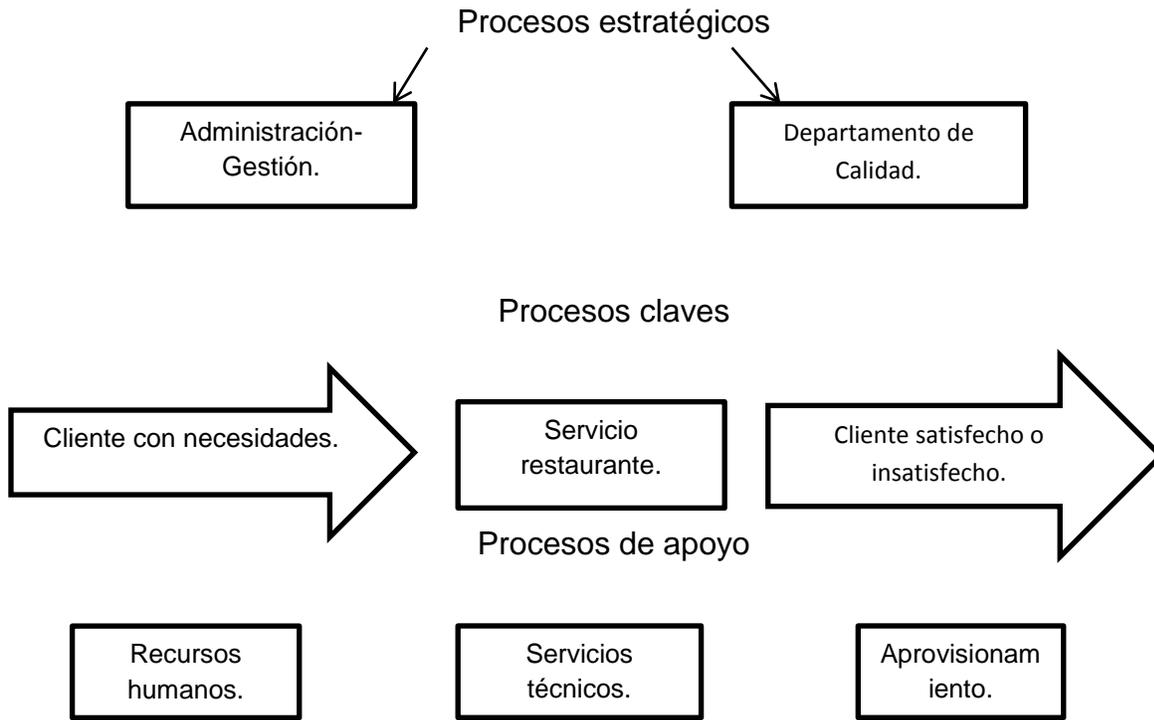
1. Amozarrain, M. 1999. *La gestión por procesos*. España. Editorial Mondragón Corporación Cooperativa. pp.
2. Cerezo Medina, A., 2020. Introducción al turismo y a la gastronomía. Disponible: <https://www.riuma.uma.es>.
3. Contreras Salinas, J., Barrios- Hernández, K., 2019. La gestión por procesos en las Pymes de Barranquilla: Factor Diferenciador de la Competitividad Organizacional.
4. Espinosa Manfugás, J. M.; Bilbao Reboledo, J., et al. 2010. Gestión de la restauración. La Habana, Cuba. Editorial "Félix Varela". 215 pp.
5. Espinosa Manfugás, J.M., 2019. La gastronomía como atractivo turístico del destino Cuba. Potencialidades para su desarrollo en la provincia de La Habana.
6. Espinosa Manfugás, J. M., Romaní Bendig, B., 2021. El turismo gastronómico como una oportunidad para dinamizar el turismo en Cuba. Universidad de la Habana, Cuba. Disponible: <https://www.journal.poligram.edu.co>.
7. Espinoza Espinoza, W. N., 2020. La influencia del- marketing en la gastronomía típica de las regiones: Al rescate de nuestros sabores y saberes. Revista E-IDEA journal of business. Disponible: <https://orcid.org/0000-0001-8866-0211>
8. Fariña Sotomayor, B., 2019. Plan de mejora al proceso del servicio gastronómico del bar playa Mégano del hotel Ensenachos. Diploma, en opción al Título de Licenciada en Turismo. Departamento Turismo. Universidad Central ``Marta Abreu`` de las Villas.
9. Farfán Jiménez., 2021. Desarrollo e implementación del Business Process Management (BPM) para el rediseño y automatización de los procesos aplicables a la Ventanilla Única de Turismo en la Municipalidad Provincial del Callao. Tesis para optar el Grado Académico de Magister en Dirección de Empresas Industriales y de Servicios. Disponible: <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>
10. Flebes Pérez, D., Trujillo Casañola, Y., 2022. Oportunidades de mejora al proceso de aseguramiento de la calidad del proceso y el product. Revista Cubana de Ciencias Informáticas. Disponible: <https://www.scielo.sld.cu>.
11. Frías Jiménez, R., Corzo Sánchez, Y. Herramientas de apoyo a la solución de problemas no estructurados en empresas turísticas (HASPENT).
12. García Pulido, Y.; Medina León, A., et al. 2017. Aplicación del diccionario de actividades al proceso de gestión de la inocuidad en servicios gastronómicos. Revista Brasileña de pesquisa en Turismo. junio 2017, pp. 1982-6125. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.7784/rbtur.v11i3.1296>
13. Gallo Poma, J., 2017. Propuesta de un modelo de Estandarización de procesos productivos a una asociación de Mypes del sector calzado en Lima para poder abastecer pedidos a grandes volúmenes logrando la mejora de la competitividad a través de la aplicación de la Gestión por procesos. Tesis en opción al título profesional de Ingeniero industrial.
14. Garmendia Mora, J. C., Riaño Martínez, 2021. Gastronomía y Turismo.
15. Granado Alonso, A., Gómez García, C., 2022. La gestión de la imagen de destino. Gastronomía como forma de diferenciación turística. Trabajo de fin de curso. Facultad

- de ciencias sociales, jurídicas y de la comunicación. Universidad de Valladolid. Disponible: <https://www.uvadoc.uva.es>.
16. Gómez Hernández, F., 2017. Propuesta de un sistema de gestión integrado basado en NTC-ISO 9001:2015, NTC-ISO 14001:2015 y el Decreto 1072 de 2015(capítulo 6) para una empresa de atención médica domiciliaria. Disponible: <https://dx.doi.org>
  17. Gómez Román, C., Parra Ferié, C., 2019. Procedimiento metodológico para el estudio de procesos servuctivos de restauración. Disponible: <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1405>.
  18. Huapaya Capcha, Y., 2019. Gestión por procesos hacia la calidad educativa de Perú. Disponible: <https://orcid.org/0000-0002-4794-2877>.
  19. Medina León, A., Nogueira Rivera, 2020. Documentación y procedimientos de apoyo para la gestión y mejora de procesos. San Luis Potosí, México. ISBN: 978-607-535-157-5.
  20. Median León, A., Nogueira Rivera, D., 2020. De la documentación de procesos a su mejora y gestión. Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial. Disponible: <https://www.Apye.esceg.cu>.
  21. Medina León, A., Hernández –Nariño, A., 2019. Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo. Revista chilena de ingeniería. Disponible: <https://www.Scielo.cl>
  22. Medina León, A., Salas Álvarez, W., 2017. Gestión y mejora de procesos de empresas turísticas.
  23. Medina León, A., González-Díaz, D., 2021. La identificación del conocimiento como herramienta de gestión y mejora de procesos.
  24. Medina León, A. Marqués –León, M., Nogueira Rivera, D., 2016. Generalización de la gestión por procesos como plataforma de Trabajo de apoyo a la mejora de organizaciones de salud. Disponible: <https://doi.org/10.11144/Javeriana.rgyys15-31.ggpp>.
  25. Mendoza Reyna, R., 2017. Modelo de Gestión para Mejorar La Calidad De Las Inversiones En La Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo De Lambayeque-2017.
  26. Mundet I Cerdan, LL., Fusté Forné, F., 2020. La proximidad de los productos alimentarios: turismo gastronómico y mercados de abasto en la costa daurada (Cataluña, España). Revista de Geografía Norte Grande. Disponible: <https://www.scielo.cl>.
  27. Niebles Nuñez, W., 2022. Gestión gerencial creative de las micro, pequeñas y medianas empresas manufactureras (MIPYMES) para el desarrollo de mejoramiento constante.
  28. Nuñez González, L., 2022. Sistema de control de calidad para la gestión comercial de Una mediana empresa comercializadora de insumos medicos en Santiago de Cali, Colombia. Universidad Autónoma de Occidente.
  29. Nogueira Rivera, D., 2017. Gestión y mejora de procesos de empresas turísticas. Editorial Universidad UNIANDÉS. Disponible: <https://researchgate.net>
  30. Nogueira Rivera, D.; Medina León, A., et al. 2003. Fundamentos para el control de la gestión empresarial. CENDA. Registro: 1437. pp.

31. Nuez Hernández, D., Estrada Blanco, D., 2020. Gestión del proceso de restauración en el Hotel Islazu Pinar del Río. Disponible: <https://www.ciget.pinar.cu/ojs/>
32. Nieto Mejías, A., Andrés Ilano, F., 2022. Transformaciones del turismo. Aportes desde la gastronomía, la hotelería y el territorio.
33. Oliveiro, Vega, E., Barrios-Hernández, K., 2019. La gestión por procesos en las Pymes de Barranquilla: Factor Diferenciador de la Competitividad Organizacional.
34. Pancorbo Sandoval, J.A., 2019. Retos y estrategias para el desarrollo del Turismo de negocios en ciudades ecuatorianas. Revista San Georgio. Disponible: <https://www.scielo.senescyt.gob.ec>.
35. Pulido Rojano, A., Ruiz Lázaro, A., 2020. Mejora de procesos de producción a través de la gestión de riesgos y herramientas. Revista chilena de ingeniería. Disponible: <https://www.Scielo.cl>.
36. Pancorbo Sandoval, J. A., 2019. Retos y estrategias para el desarrollo del turismo de negocios en ciudades ecuatorianas. Revista San Griego. Disponible: <https://www.scielo.senescyt.gob.ec>.
37. Ricardo Cabrera, H., 2015. Revisión del estado de la arte para la gestión y mejora de los procesos empresariales.
38. Ricardo Cabrera, H., 2018. Modelo para la mejora de procesos en contribución a la integración de sistemas.
39. Rodríguez Veiguela, Y., Tanda Díaz, J., 2019. La gestión del posicionamiento analítico de la ciudad como herramienta de marketing urbano: caso ciudad de Matanzas, Cuba. Revista Brasileira de Gestao Urbana 11. Disponible: <https://www.scielo.br>.
40. Rivoldi Oviedo, G., 2021. El papel del turismo en las relaciones internacionales como motor para el desarrollo de un país, caso de Paraguay, año 2018. Universidad de la Integración de las Américas. Revista UNIDA Científica. Disponible: <https://www.revistacientifica.unida.edu.py>.
41. Salinas Chávez, E., Mundet I Cerdan, LL., 2019. El turismo en Cuba: Desarrollo, Retos Y Perspectivas. Universidad de Caxias do Sul, Brasil. Disponible: <https://www.redalyc.org/articulo.oa>.
42. Técnico Murcia, 2012. El turismo, conceptos y definiciones e importancia actual. Escuela universitaria de Turismo de Murcia. Disponible: [interviajes.com.py](http://interviajes.com.py).
43. Viera Manzo, E., 2019. El control y aseguramiento de la calidad alimentaria en un restaurante de la ciudad de Manta, Manabí, Ecuador. RECUS: Revista Electrónica Cooperación Universidad Sociedad. Disponible: <https://www.dilanet.unirioja.es>.
44. Velandia, Y., 2021. El alimento: un elemento cultural diferencial de los pueblos. Disponible: <https://doi.org/10.52948/sosquua.v3i1.414>.
45. Yafac Risco, D., 2019. Propuesta de mejora del proceso de contratación de bienes y servicios a cargo de la unidad de abastecimientos del proyecto especial Olmos Tinajones. Tesis para optar el título de. Ingeniero Industrial.

**Anexos:**

**Anexo 1:** Mapa de proceso de restauración en las Cuevas de Bellamar.



**Fuente:** Elaboración propia.

**Anexo 2:** Grupo de expertos para la realización del diagnóstico del restaurante de las Cuevas de Bellamar.

No.	Nombre y apellidos	Responsabilidad que desempeña	Experiencia laboral
1.	Liliana Plasencia González.	Subdirectora de operaciones sucursal.	10 años.
2.	Domingo Ortega.	Subdirector económico división.	33 años.
3.	Aldo Morales.	Jefe de almacén de división.	28 años.
4.	Hanoi Rosique Perdomo.	Especialista de alimentos y bebidas y especialista comercial.	23 años.
5.	Vivian Castillo.	Administradora en varias unidades gastronómicas.	28 años.
6.	Maritza Castellano.	Jefe de brigada gastronómica y profesora titular en la escuela de hotelería y turismo.	26 años.

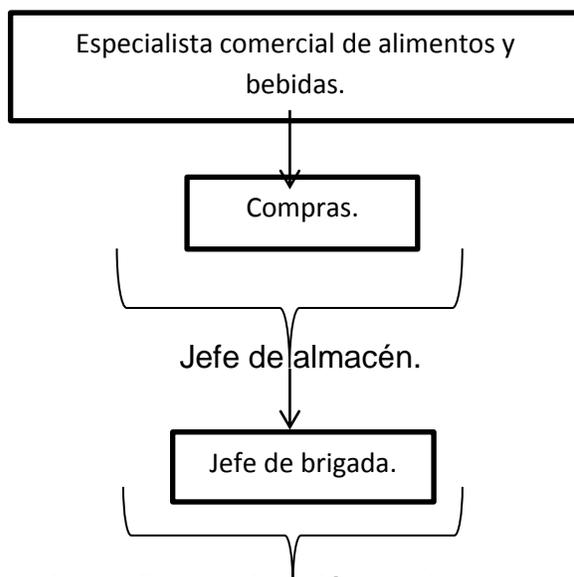
**Fuente:** Elaboración propia.

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

No.	Actividades.	Fecha de cumplimiento.	Fecha de cumplimiento.	Fecha de cumplimiento.
		1-6 Agosto	8-30 Septiembre	1-30 Octubre
1	Búsqueda bibliográfica sobre el tema de diagnóstico.	X		
2	Confección de la lista de chequeo.	X		
3	Creación del grupo de diagnóstico.	X		
4	Recopilación de toda la información.		X	
5	Confección del diagnóstico.		X	X
6	Aplicación de las listas de chequeo y análisis de los resultados.			X

**Fuente:** Elaboración propia.

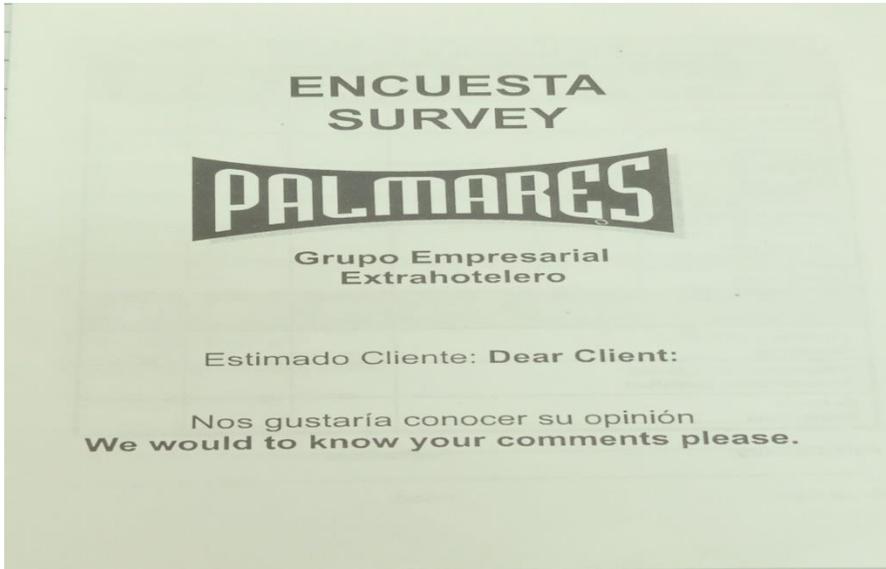
**Anexo 4:** Organigrama del Departamento de Gastronomía de las Cuevas de Bellamar.



Cajeros, dependiente, dependientes de salón, cocineros, auxiliar de cocina y custodios.

Fuente: Elaboración propia.

**Anexo 5: Modelo de encuestas.**



Marque con una cruz (X) Make one (X)

SERVICIO - SERVICE	😊	😐	😞
Tiempo de servicio Service Time			
Amabilidad Courtesy			
Calidad - Precios Value for money			
Atención al Personal Service Quality			
Dominio del Idioma Languages			
Apariencia Personal Staff Look			
LOCAL - PLACE	😊	😐	😞
Higiene y Limpieza Cleaning			
Ambientación, Confort Atmosphere, Comfort			
Entorno Place look			

ALIMENTOS - FOOD	😊	😐	😞
Variedad de la oferta Food Variety			
Calidad de Elaboración Food Quality			
Temperatura			
BEBIDAS - DRINKS	😊	😐	😞
Variedad de la oferta Drinks Variety			
Calidad de Bebidas Drinks Quality			
Temperatura			

¿Nos visita por primera vez?  
Is this your first visit? Si - No

¿Le gustaría volver a visitarnos?  
Would you come back again? Si - No

Sugerencias - Suggestions

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Pais-Country: \_\_\_\_\_ Fecha-Date: \_\_\_\_\_

Sexo-Sex: \_\_\_\_\_ Hotel: \_\_\_\_\_

**Fuente:** Manual de gestión de las Cuevas de Bellamar.

**Anexo 6:** Resumen de los resultados de las encuestas de satisfacción para el servicio en el restaurante.

Fecha de las encuestas aplicadas	Por ciento de clientes repitente	Principales mercados encuestados.	Edad de clientes encuestados.	Del 0 al 10, ¿en qué escala recomiendan a la instalación?	Opiniones positivas	Opiniones negativas.	Principales Insatisfacciones.	Recomendaciones.
1 al 30 de Mayo del 2021.	42%	Ruso	41y 50 años	4	1	13	Insuficiente refrigerios, se necesitan más refrescos gaseados, helados y confituras.  No hay cervezas.  No hay cigarros.	Aumento de suministros de bebidas, jugos y cigarros muy demandados por el cliente.
1 al 30 de Mayo del 2022.	51,3%	Ruso	41y 50 años	6	3	8	Suministro de alimentos y bebidas. Además deficiencia por no existir transporte público para el turismo individual.	Aumento de las compras variedades de bebidas y alimentos necesarios para satisfacer todas las necesidades del cliente. Así como crear contratos con la empresa de Transtur para garantizar el transporte de los clientes que visitan la instalación.

Fuente: Las Cuevas de Bellamar.

## Anexo 7: Inventario de útiles del restaurante de las Cuevas de Bellamar.

ZUN_STOCK - Almacén		(2.2.4 Versión Base de Datos 5)						
Entidad: DIVISION MATANZAS								
Filtro: ALM: 002/Almacen de Insumos SECC: '0410' Mostrar: Con Existencia, Conteo: NO, Valorado: SI								
MODELO SC-2-15 - HOJA DE INVENTARIO FÍSICO		Fecha de Emisión: 16/11/2022						
Datos: ZUNst		Hora: 03:04 p.m.						
		Pág.: 1						
		Operador: Hanoi						
Almacén :	002 / Almacen de Insumos							
Sección :	0410 / RANCH_N C.BELLAMAR							
Producto	Descripción	U.Med	CUP		—		Stock Min.	Existencia
			Precio	Importe	Precio	Importe		
Grupo:	20 / MATERIALES P/ LIMPIEZA							
Familia:	02 / DESINCRUSTANTES Y LIMP. AROM.							
SubFamilia:	00 / DESINCRUSTANTES Y LIMP. AROM.							
2002000032	INCEPTICIDA 520CC O 400ML	UNO	1.7900	1.79	0.0000	0.00	0.0000	1.0000
2002000038	CLORO 20LT	LT	4.1719	66.75	0.0000	0.00	0.0000	16.0000
Total x SubFam.: 00 / DESINCRUSTANTES Y LIMP. AROM.				68.54		0.00		
Total x Familia: 02 / DESINCRUSTANTES Y LIMP. AROM.				68.54		0.00		
Familia:	03 / OTROS MATERIALES DE LIMPIEZA							
SubFamilia:	00 / OTROS MATERIALES DE LIMPIEZA							
2003000005	RECOGEDORES DE BASURA C/MANGO	UNO	1.5850	3.17	0.0000	0.00	0.0000	2.0000
2003000016	FIBRA ABRASIVA VERDE 150X750MM	UNO	11.6000	11.60	0.0000	0.00	0.0000	1.0000
2003000017	DISPENSADOR AUTOMATICO D/JABON LIQ/GEL	UNO	2264.4800	2264.48	0.0000	0.00	0.0000	1.0000
2003000019	DISPENSADOR MANUAL GEL	UNO	1084.8367	3254.51	0.0000	0.00	0.0000	3.0000
2003000021	ALPOMBRA DESINFESTANTE P/USO/D/PUERTA	UNO	3161.1100	3161.11	0.0000	0.00	0.0000	1.0000
2003000064	MANGO CROMADO 140 CM	UNO	6.6950	13.39	0.0000	0.00	0.0000	2.0000
2003000076	DISPENSADOR D/GEL P/BAÑO	UNO	59.0100	59.01	0.0000	0.00	0.0000	1.0000

MODELO SC-2-15 - HOJA DE INVENTARIO FÍSICO		Fecha de Emisión: 16/11/2022						
Datos: ZUNst		Hora: 03:04 p.m.						
		Pág.: 2						
		Operador: Hanoi						
Almacén :	002 / Almacen de Insumos							
Sección :	0410 / RANCH_N C.BELLAMAR							
Producto	Descripción	U.Med	CUP		—		Stock Min.	Existencia
			Precio	Importe	Precio	Importe		
2104000097	FUENTE BANANA SPLIT	UNO	3.0223	66.49	0.0000	0.00	0.0000	22.0000
2104000100	VASO DE 10OZ/29,6d/296ml mod lex 231	UNO	1.1271	27.05	0.0000	0.00	0.0000	24.0000
2104000101	VASO HL 22CL 7/4	UNO	0.8546	22.22	0.0000	0.00	0.0000	26.0000
2104000104	COPA DE AGUA 33CL	UNO	2.7450	104.31	0.0000	0.00	0.0000	38.0000
2104000105	COPA DE AGUA 14ONZ	UNO	1.8125	108.75	0.0000	0.00	0.0000	60.0000
Total x SubFam.: 00 / CRISTALERIA				413.45		0.00		
Total x Familia: 04 / CRISTALERIA				413.45		0.00		
Familia:	05 / CUBERTERIA							
SubFamilia:	00 / CUBERTERIA							
2105000001	PALA P/ MANTEQUILLA	UNO	1.1810	11.81	0.0000	0.00	0.0000	10.0000
2105000002	CUCHILLO DE MESA	UNO	1.1248	44.99	0.0000	0.00	0.0000	40.0000
2105000004	CUCHARA D/SERVICIO A/I 33 CM	UNO	3.2275	12.91	0.0000	0.00	0.0000	4.0000
2105000006	TENEDOR DE MESA	UNO	2.0466	241.50	0.0000	0.00	0.0000	118.0000
2105000010	CUCHARITA P/POSTRE	UNO	0.6600	1.32	0.0000	0.00	0.0000	2.0000
2105000014	CUCHARA P/POSTRE	UNO	1.0100	20.20	0.0000	0.00	0.0000	20.0000
2105000046	TENEDOR TRINCHANTE D/COCCINA	UNO	4.3580	21.79	0.0000	0.00	0.0000	5.0000
2105000047	CUCHILLO P/DESHUESAR 14CMS	UNO	15.3600	30.72	0.0000	0.00	0.0000	2.0000
2105000048	TENEDOR MESA	UNO	2.0429	408.58	0.0000	0.00	0.0000	200.0000
2105000052	CUCHILLO D COCCINA 26CM	UNO	18.5400	37.08	0.0000	0.00	0.0000	2.0000

<b>Total x Familia:</b> 02 / UTILES DE SERVICIO								
<b>Familia:</b> 03 / OTROS UTILES			48.96			0.00		
<b>SubFamilia:</b> 00 / OTROS UTILES								
2803000003	BANDERA V/PAISES	UNO	19.9670	199.67	0.0000	0.00	0.0000	10.0000
2803000006	BOTIQUIN	UNO	50.8000	50.80	0.0000	0.00	0.0000	1.0000
2803000024	TELEFONO ANALOGICOS	UNO	24.1900	24.19	0.0000	0.00	0.0000	1.0000
2803000078	CUADROS	UNO	2.1467	6.44	0.0000	0.00	0.0000	3.0000
2803000094	BANDERA CUBANA	UNO	11.3000	11.30	0.0000	0.00	0.0000	1.0000
2803000095	Bandera del 26/7	UNO	12.5500	12.55	0.0000	0.00	0.0000	1.0000
2803000096	TANQUE PLASTICO 1000L	UNO	116.9200	467.68	0.0000	0.00	0.0000	4.0000
<b>Total x SubFam.:</b> 00 / OTROS UTILES				772.63		0.00		
<b>Total x Familia:</b> 03 / OTROS UTILES				772.63		0.00		
<b>Familia:</b> 04 / OTROS UTILES MUEBLES								
<b>SubFamilia:</b> 00 / OTROS UTILES MUEBLES								
2804000020	MESA DE WSDER	UNO	163.4100	980.46	0.0000	0.00	0.0000	6.0000
<b>Total x SubFam.:</b> 00 / OTROS UTILES MUEBLES				980.46		0.00		
<b>Total x Familia:</b> 04 / OTROS UTILES MUEBLES				980.46		0.00		
<b>Familia:</b> 06 / ENVASES Y EMBALAJE								
<b>SubFamilia:</b> 00 / ENVASES Y EMBALAJE								
2806000001	PARLET PLASTICO NEGRO	UNO	20.0000	20.00	0.0000	0.00	0.0000	1.0000
<b>Total x SubFam.:</b> 00 / ENVASES Y EMBALAJE				20.00		0.00		
<b>Total x Familia:</b> 06 / ENVASES Y EMBALAJE				20.00		0.00		
<b>Total por Grupo:</b> 28 / INVENTARIOS OTROS UTILES				1907.52		0.00		
<b>Total x Sección:</b> 0410 / RANCH_N C.BELLAMAR				23678.66		0.00		
<b>Total de Almacén:</b> 002 / Almacén de Insumos				23678.66		0.00		

<b>Grupo:</b> 21 / UTENSILIOS HOTEL / RESTAURANT								
<b>Familia:</b> 02 / MANTELERIA								
<b>SubFamilia:</b> 00 / MANTELERIA								
2102000041	CUBRE MANTEL 4 PIEZAS	UNO	6.8600	54.88	0.0000	0.00	0.0000	8.0000
2102000062	MANTEL VERDES	UNO	15.5000	15.50	0.0000	0.00	0.0000	1.0000
2102000063	MANTEL MOSTAZA	UNO	15.5000	341.00	0.0000	0.00	0.0000	22.0000
2102000065	MANTEL BLANCO	UNO	15.5000	310.00	0.0000	0.00	0.0000	20.0000
<b>Total x SubFam.:</b> 00 / MANTELERIA				721.38		0.00		
<b>Total x Familia:</b> 02 / MANTELERIA				721.38		0.00		
<b>Familia:</b> 03 / VAJILLAS								
<b>SubFamilia:</b> 00 / VAJILLAS								
2103000019	PLATO RECT. 35X26cm NEGRO	UNO	21.5700	150.99	0.0000	0.00	0.0000	7.0000
2103000028	PLATO DE POSTRE 19CM	UNO	2.3705	99.56	0.0000	0.00	0.0000	42.0000
2103000032	PLATO P/TAZA D/CAFE	UNO	0.9645	120.56	0.0000	0.00	0.0000	125.0000
2103000036	Taza de Cafe con leche	UNO	2.6390	26.39	0.0000	0.00	0.0000	10.0000
2103000067	PLATO P/ESPAGUETTIS	UNO	8.1000	8.10	0.0000	0.00	0.0000	1.0000
2103000076	Plato Llano p/Postre 19,5	UNO	2.8643	730.39	0.0000	0.00	0.0000	255.0000
2103000078	Copa Glace Tulipan 6onz	UNO	2.1000	12.60	0.0000	0.00	0.0000	6.0000
2103000079	Copa SONDY	UNO	1.7848	37.48	0.0000	0.00	0.0000	21.0000
2103000121	COPA BANQUETE 10/20 3712	UNO	1.6054	38.53	0.0000	0.00	0.0000	24.0000
2103000122	SET DE TAZA Y PLATO/CAFE	UNO	3.9077	304.80	0.0000	0.00	0.0000	78.0000
2103000127	PLATO LLANO BLANCO 27 CM	UNO	5.3868	387.85	0.0000	0.00	0.0000	72.0000
<b>Total x SubFam.:</b> 00 / VAJILLAS				1917.25		0.00		
<b>Total x Familia:</b> 03 / VAJILLAS				1917.25		0.00		
<b>Familia:</b> 04 / CRISTALERIA								
<b>SubFamilia:</b> 00 / CRISTALERIA								
2104000003	COPA AGUA 11 ONZ	UNO	1.6183	29.13	0.0000	0.00	0.0000	18.0000
2104000016	COPA P/ VINO BLANCO 61/2 OZ	UNO	1.7225	20.67	0.0000	0.00	0.0000	12.0000
2104000063	VASO PARA TEQUILA	UNO	1.2842	15.41	0.0000	0.00	0.0000	12.0000
2104000091	COPA VINO TINTO 8 1/2	UNO	1.6183	19.42	0.0000	0.00	0.0000	12.0000

Familia: 06 / UTENSILIOS DE GASTRONOMIA		830.90	0.00					
SubFamilia: 00 / UTENSILIOS DE GASTRONOMIA								
210600013	ESPUMADERA 12CM	UNO	9.2833	27.85	0.0000	0.00	0.0000	3.0000
210600016	MOLINILLO PIMIENTA DE MADERA COLOR NOGAL	UNO	6.9500	6.95	0.0000	0.00	0.0000	1.0000
210600024	GASTRONOM 2/4 AI	UNO	20.1467	60.44	0.0000	0.00	0.0000	3.0000
210600027	ESPATULA	UNO	7.3850	14.77	0.0000	0.00	0.0000	2.0000
210600028	BOLEADOR DE HELADO NO 10	UNO	9.8900	9.89	0.0000	0.00	0.0000	1.0000
210600032	CUCHARA ESPIRAL	UNO	6.7700	6.77	0.0000	0.00	0.0000	1.0000
210600039	BOWL PORCELANA CUADRADO 29X29X9.5	UNO	19.0367	57.11	0.0000	0.00	0.0000	3.0000
210600042	BOWL PORCELANA CONICO BOCA	UNO	15.4000	15.40	0.0000	0.00	0.0000	1.0000
210600043	BOWL PORCELANA CUADRADO ONDULADO	UNO	16.1400	16.14	0.0000	0.00	0.0000	1.0000
210600048	AZUCARERA C/TAPA BCO ONDULADO	UNO	8.1525	65.22	0.0000	0.00	0.0000	8.0000
210600051	SALERO	UNO	2.2259	60.10	0.0000	0.00	0.0000	27.0000
210600052	GUAYO DE 4 CARAS DE ACERO INOX.	UNO	6.3300	6.33	0.0000	0.00	0.0000	1.0000
210600058	JARRA TERMO D/ACERO INOX.	UNO	28.2800	84.84	0.0000	0.00	0.0000	3.0000
210600064	FUENTE NEGRA PORCELANA TRIANGULAR	UNO	10.7150	21.43	0.0000	0.00	0.0000	2.0000
210600065	SARTEN D/ALUMINIO 32CM	UNO	41.0100	41.01	0.0000	0.00	0.0000	1.0000
210600067	BANDEJAS 40.6 CM REDONDA ANTIDESLIZANTE	UNO	11.2500	11.25	0.0000	0.00	0.0000	1.0000
210600070	CUCHILLO DE COCINA 30CM	UNO	33.4600	66.92	0.0000	0.00	0.0000	2.0000
210600076	CUCHILLO COCINA 26cm	UNO	11.3400	11.34	0.0000	0.00	0.0000	1.0000
210600083	COCTELERAS DE MARISCOS DE ACERO	UNO	12.7100	139.81	0.0000	0.00	0.0000	11.0000
210600101	HIELERA 3.4L NEGRA	UNO	8.2500	8.25	0.0000	0.00	0.0000	1.0000
210600112	TENAZA P/CARNES 51CM	UNO	2.0000	2.00	0.0000	0.00	0.0000	1.0000
210600128	CENICERO APLICABLE 10.7 X 3.5 ARCOPAL	UNO	1.3816	26.25	0.0000	0.00	0.0000	19.0000
210600131	BATIDOR MANUAL DE VARILLA DE 25 CM DE AI	UNO	7.2600	14.52	0.0000	0.00	0.0000	2.0000
210600136	JARRA 28 CL, 10 ONZ IMP BRITANNIA (02936)	UNO	2.4325	87.57	0.0000	0.00	0.0000	36.0000
210600139	BANDEJA REDONDA ACERO INOX.	UNO	17.3350	34.67	0.0000	0.00	0.0000	2.0000
210600152	CUCHILLO COCINA 16CM LAMA A/I	UNO	11.5700	11.57	0.0000	0.00	0.0000	1.0000
210600167	PINZAS P/HIELO (ACERO INOX.)	UNO	5.6725	22.69	0.0000	0.00	0.0000	4.0000
210600171	BANDEJA P/CUBIERTOS 52X28	UNO	4.1200	4.12	0.0000	0.00	0.0000	1.0000
210600177	CUCHARON 12 CM	UNO	19.2000	19.20	0.0000	0.00	0.0000	1.0000
210600178	JARRA P/AGUA D/POLICARBONATO	UNO	5.6050	11.21	0.0000	0.00	0.0000	2.0000
210600179	COLADOR CHINO	UNO	22.1400	22.14	0.0000	0.00	0.0000	1.0000

Producto	Descripción	U.Med	Precio	Importe	Precio	Importe	Stock Min.	Existencia
210600182	TAPA D/ACERO 32 CM	UNO	26.1300	26.13	0.0000	0.00	0.0000	1.0000
210600183	CACEROLA C/TAPA 60CMS	UNO	118.2300	118.23	0.0000	0.00	0.0000	1.0000
210600187	CUCHARA BOLEADORA	UNO	11.1400	11.14	0.0000	0.00	0.0000	1.0000
210600188	BOLEADOR D/HELADO	UNO	41.6700	41.67	0.0000	0.00	0.0000	1.0000
210600197	JUEGO D/TABLAS POLIETILENO	UNO	148.7700	148.77	0.0000	0.00	0.0000	1.0000
210600198	JARRA TERMO 1 LT	UNO	20.0900	20.09	0.0000	0.00	0.0000	1.0000
210600210	CONVOY DE 4 PIEZAS	UNO	11.0038	88.03	0.0000	0.00	0.0000	8.0000
210600211	CUCHILLO D/COCINA 20 CM	UNO	33.3450	66.69	0.0000	0.00	0.0000	2.0000
210600219	TENEDOR TRINCHANTE	UNO	15.0000	15.00	0.0000	0.00	0.0000	1.0000
210600222	JARRO A/I	UNO	18.1400	18.14	0.0000	0.00	0.0000	1.0000
210600223	BANDEJA REDONDA	UNO	23.6800	47.36	0.0000	0.00	0.0000	2.0000
210600224	CONTENEDOR S/TAPA	UNO	23.7000	23.70	0.0000	0.00	0.0000	1.0000
210600227	SOLIFLOR	UNO	1.0233	3.07	0.0000	0.00	0.0000	3.0000
210600231	CONVOY 4 PIEZAS	UNO	8.5633	25.69	0.0000	0.00	0.0000	3.0000
210600241	BANDEJA REDONDA	UNO	4.9100	4.91	0.0000	0.00	0.0000	1.0000
210600258	RECIPIENTE 3.8LT	UNO	10.0350	20.07	0.0000	0.00	0.0000	2.0000
210600267	TANQUE PARA BASURA CON TAPA DE 18 LTRS	UNO	16.4150	32.83	0.0000	0.00	0.0000	2.0000
210600283	JARRA GRADUADA 5L	UNO	27.8700	27.87	0.0000	0.00	0.0000	1.0000
210600286	PINZA P/PASTAS 20CMS	UNO	3.1500	3.15	0.0000	0.00	0.0000	1.0000
210600287	CAZUELA LLANA ARROCERA	UNO	12.1700	12.17	0.0000	0.00	0.0000	1.0000
210600297	CACEROLA C/TAPA	UNO	109.7300	109.73	0.0000	0.00	0.0000	1.0000
210600306	TAZA DE CONSOME	UNO	3.3137	556.70	0.0000	0.00	0.0000	168.0000
210600312	CAJA PLASTICA	UNO	19.2000	19.20	0.0000	0.00	0.0000	1.0000
210600315	BANDEJA	UNO	29.8750	59.75	0.0000	0.00	0.0000	2.0000
210600338	MEDIDOR DE BEBIDAS	UNO	12.0100	12.01	0.0000	0.00	0.0000	1.0000
210600419	PAELLERA DE BARRO 30 CM	UNO	13.4281	214.85	0.0000	0.00	0.0000	16.0000
210600426	PAELLERA DE BARRO	UNO	13.3900	26.78	0.0000	0.00	0.0000	2.0000
210600431	CACEROLA D/HOTEL 50 CM	UNO	59.2500	59.25	0.0000	0.00	0.0000	1.0000
210600433	BANDEJA RECTANGULAR	UNO	38.7750	155.10	0.0000	0.00	0.0000	4.0000
210600442	CESTA LISA C/TAPA POLIETILENO	UNO	37.3067	111.92	0.0000	0.00	0.0000	3.0000
210600443	PINZAS P/DULCES A.I.20CM	UNO	3.1500	3.15	0.0000	0.00	0.0000	1.0000
210600444	PINZA P/ASADO C/MUELLE AI 30CM	UNO	6.3900	6.39	0.0000	0.00	0.0000	1.0000
210600450	TABLA TEFLON BCA	UNO	23.5650	47.13	0.0000	0.00	0.0000	2.0000
210600456	Bandeja Ovalada	UNO	13.7700	27.54	0.0000	0.00	0.0000	2.0000
210600459	Estacion Sopera	UNO	165.3400	165.34	0.0000	0.00	0.0000	1.0000
210600463	Boleadora p/helado44MM*40CM	UNO	12.2700	12.27	0.0000	0.00	0.0000	1.0000
210600467	TANQUE PLASTICO 120LT	UNO	87.8878	790.99	0.0000	0.00	0.0000	9.0000

<b>Grupo: 24 / MATERIALES P/GASTRONOMIA</b>								
<b>Familia: 01 / PLATOS,VASOS,CUBIERTOS PLAST.</b>								
<b>SubFamilia: 00 / PLATOS,VASOS,CUBIERTOS PLAST.</b>								
240100007	PLATO DESECHABLE BLANCO	UNO	0.2288	114.38	0.0000	0.00	0.0000	500.0000
240100010	VASOS DESECHABLES	UNO	5.5000	3850.00	0.0000	0.00	0.0000	700.0000
240100035	VASOS DESECHABLES 3 OZS	UNO	0.0123	2.45	0.0000	0.00	0.0000	200.0000
240100039	CUCHARAS DESECHABLES	UNO	0.5000	500.00	0.0000	0.00	0.0000	1000.0000
<b>Total x SubFam.: 00 / PLATOS,VASOS,CUBIERTOS PLAST.</b>				4466.83		0.00		
<b>Total x Familia: 01 / PLATOS,VASOS,CUBIERTOS PLAST.</b>				4466.83		0.00		
<b>Familia: 05 / REVOLVEDORES</b>								
<b>SubFamilia: 00 / REVOLVEDORES</b>								
240500008	ABSORVENTES FLEXIBLES C/1000 U	PAQ	7.2550	14.51	0.0000	0.00	0.0000	2.0000
<b>Total x SubFam.: 00 / REVOLVEDORES</b>				14.51		0.00		
<b>Total x Familia: 05 / REVOLVEDORES</b>				14.51		0.00		
<b>Total por Grupo: 24 / MATERIALES P/GASTRONOMIA</b>				4481.34		0.00		
<b>Grupo: 27 / OTROS MATERIALES.</b>								
<b>Familia: 02 / ARTICULOS DE PROMOCION.</b>								
<b>SubFamilia: 00 / ARTICULOS DE PROMOCION.</b>								
2702000122	BANDERA INSTITUCIONAL	UNO	24.3300	24.33	0.0000	0.00	0.0000	1.0000
<b>Total x SubFam.: 00 / ARTICULOS DE PROMOCION.</b>				24.33		0.00		
<b>Total x Familia: 02 / ARTICULOS DE PROMOCION.</b>				24.33		0.00		
<b>Familia: 09 / ADORNOS P/NAVIDAD</b>								
<b>SubFamilia: 00 / ADORNOS P/NAVIDAD</b>								
2709000036	MUNECO1	UNO	17.4000	17.40	0.0000	0.00	0.0000	1.0000
2709000041	LUCES COLGANTES	UNO	8.3000	16.60	0.0000	0.00	0.0000	2.0000
2709000047	LUCES 100LED V/C	UNO	3.4633	10.39	0.0000	0.00	0.0000	3.0000
2709000060	ARBOL DE NAVIDAD 120CM	UNO	58.4700	58.47	0.0000	0.00	0.0000	1.0000
2709000066	CADENA D/LUCES 40LED	UNO	2.2033	6.61	0.0000	0.00	0.0000	3.0000
2709000073	GUINALDA 28LED	UNO	1.8520	9.26	0.0000	0.00	0.0000	5.0000
2709000082	BOLA 4CM	UNO	2.4267	7.28	0.0000	0.00	0.0000	3.0000
2709000095	SETDECORACIONES SURTIDAS	UNO	1.7300	1.73	0.0000	0.00	0.0000	1.0000
2709000098	DECORACION CAMPANA ORNAMENTO	UNO	0.9200	0.92	0.0000	0.00	0.0000	1.0000
2709000101	SET DE 6BOLAS 6CM	UNO	1.7400	1.74	0.0000	0.00	0.0000	1.0000
2709000103	DECORAC DE NAVLQUE CUELGA	UNO	3.0400	3.04	0.0000	0.00	0.0000	1.0000
2709000109	BOLA DE 8CM 24PIEZAS	UNO	7.0450	14.09	0.0000	0.00	0.0000	2.0000
2709000110	BOLA 6CM 6PIEZAS	UNO	1.7250	3.45	0.0000	0.00	0.0000	2.0000
2709000111	BOLAS DE 6CM 24PIEZAS	UNO	4.5700	4.57	0.0000	0.00	0.0000	1.0000

Fuente: Manual de gestión de las Cuevas de Bellamar.

**Anexo 8:** Modelo de encuesta de satisfacción laboral.

Estimado trabajador: teniendo en cuenta la importancia de su satisfacción laboral en nuestra entidad, le solicitamos que conteste la siguiente encuesta, la que tiene carácter de anónima y en el que solo debe informar su área de trabajo.

Área de trabajo:

I. Responda colocando un X en la casilla que represente su Estado de Satisfacción con respecto a los indicadores de la columna denominada INDICADOR.

Indicador	Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Algo Insatisfecho	Indiferente	Algo Satisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho
-----------	---------------------	--------------	----------------------	-------------	--------------------	------------	-------------------

- 1. Salario.
- 2. Funciones laboral que realizo.
- 3. Posibilidad de capacitación y superación personal
- 4. Relaciones con mi jefe.
- 5. Posibilidad de participar en las decisiones del centro.
- 6. Relaciones con mis compañeros.
- 7. Participación que tengo en la definición de los objetivos del trabajo.
- 8. Sistema de estimulación moral.
- 9. Método de dirección de mi jefe inmediato.
- 10. Método de dirección de los jefes superiores.
- 11. Condiciones físicas de trabajo. 12.
- Medidas de seguridad e higiene.
- 13. Cantidad de información que recibo. 14.
- Calidad de la información que recibo. 15.
- Sistema de estimulación moral. 16.
- Canales de comunicación que se utilizan para hacer llegar la información.

II. Si tuviera la oportunidad, ¿se trasladaría de su centro de trabajo?

Sí \_\_\_ Es indiferente \_\_\_ No\_\_\_

¿Por qué?:

Fuente: Cuevas de Bellamar.

**Anexo 9:** Resultados de la aplicación de la encuesta de satisfacción laboral

Indicador	Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Algo Insatisfecho	Indiferente	Algo Satisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho
Salario.	1	5					
Funciones laboral que realizo		1	4			1	
Posibilidad de capacitación y superación personal	3	2		1			
Relaciones con mi jefe.	1	3		1	1		
Posibilidad de participar en las decisiones del centro.			5	1			
Relaciones con mis compañeros						2	4
Participación que tengo en la definición de los objetivos del trabajo.		2	3	1			
Sistema de estimulación moral.	5			1			
Método de dirección de mi jefe inmediato.	1	1	3	1			
Método de dirección de los jefes superiores	1	1	1	1	2		
Condiciones físicas de trabajo.	6						
Medidas de seguridad e higiene.	1	2	2	1			
Cantidad de información que recibo.				1	2	3	

Calidad de la información que recibo.		2	3	1			
Sistema de estimulación moral.	5	1					
Canales de comunicación que se utilizan para hacer llegar la información.	5	1					

II. Si tuviera la oportunidad, ¿se trasladaría de su centro de trabajo?

Sí \_\_\_ Es indiferente \_\_\_ No (6)

Comentarios

- Porque solo sería cambiar de lugar y los problemas serían los mismos.
- Porque cambiar de centro no es la solución.
- Porque no se resuelven los problemas si cambio de centro

Fuente: Elaboración propia.

**Anexo 10:** Inventario del mobiliario y equipamiento tecnológico del restaurante de las Cuevas de Bellamar.

No.	Descripción	Cantidad	Condiciones
1.	Planta eléctrica.	1	No funciona.
2.	Máquina de café.	1	No funciona.
3.	Fogones de cocina.	1	Se encuentra trabajando en un 50 %.
4.	Refrigerador exhibidor.	1	No funciona.
5.	Horno eléctrico para pizzas.	1	Mal estado técnico.
6.	Plancha de cocina.	1	Mal estado técnico.

Fuente: Elaboración propia.

## Anexo 11: Matriz DAFO

		Oportunidades								Amenazas								
F	No.	1	2	3	4	5	6	7	T	1	2	3	4	5	6	7	8	T
O	1	5	5	4	5	5	-	-	24	-	-	-	3	-	-	-	3	6
R	2	5	5	-	-	-	-	-	10	-	1	-	1	-	-	3	-	5
T	3	-	-	3	-	-	3	3	9	-	1	3	3	-	-	4	-	11
A	4	-	-	3	-	3	1	-	7	-	-	-	4	4	-	5	-	13
L	5	4	3	-	4	-	4	3	18	-	3	4	5	5	-	5	2	24
E	6	5	3	1	-	-	-	1	10	-	-	4	4	4	-	4	-	16
Z	7	4	-	3	3	-	-	-	10	-	-	3	3	3	-	5	2	16
A	8	-	-	-	-	-	-	1	1	-	3	-	5	5	-	3	-	16
S	9	-	-	-	-	-	1	1	2	-	-	-	1	1	-	3	-	5
	T	23	16	14	12	8	9	9	91	-	8	14	2	2	-	3	7	112
													9	2		2		
D	1	3	-	-	-	-	3	1	7	3	3	1	1	-	3	1	3	15
E																		
B	2	-	-	3	-	-	1	1	5	-	-	1	5	5	-	5	1	17
I																		
L	3	-	-	-	-	-	4	4	8	-	3	1	5	5	-	4	2	20
I	4	3	-	5	-	5	4	4	21	-	-	4	4	1	-	5	1	15
D	5	4	-	5	3	5	3	3	23	-	-	5	4	1	-	5	1	16
A																		
D	6	-	-	-	-	-	3	3	6	-	3	1	5	5	-	5	3	22
E	7	-	-	4	-	3	1	3	11	-	-	3	5	5	-	5	2	20
S	T	10	-	17	3	13	1	19	81	3	9	16	2	2	3	3	13	125
							9						9	2		0		

### Leyenda

1. Impacto muy bajo.
2. Impacto bajo.
3. Impacto moderado.
4. Impacto alto.
5. Impacto muy alto.

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 12: Proceso de restauración. Diagrama de flujos.

Diagrama de Flujo para la toma de la comanda

