

**UNIVERSIDAD DE MATANZAS**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**DEPARTAMENTO DE TURISMO**



**TRABAJO DE DIPLOMA EN OPCIÓN AL TÍTULO LICENCIADO EN TURISMO**

**Título:** Estrategia para la certificación del restaurante “El Marino” de Matanzas.

**Autora:** Eliany González Espinosa

**Tutor:** MSc. Yadrián A. García Pulido.

Junio, 2018

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA**

Declaro que soy la única autora del presente Trabajo de Diploma titulado: “Estrategia para la certificación del restaurante El Marino de Matanzas” 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.

**Eliany González Espinosa**

## **PENSAMIENTO**

“Hay que prever, y marchar con el mundo. La gloria no es de los que van para atrás, sino para adelante.”

*José Martí*

## DEDICATORIA

*...A mis padres*

*... A mi hermano*

*...A mis amigos*

*... A mi tutor*

## **AGRADECIMIENTOS**

A mis padres por enseñarme todo lo que he aprendido hasta el día de hoy. Por apoyarme en los momentos buenos y malos. Por ser quienes son, por darme la vida y convertirme en el centro de la suya.

A mi hermano por permitir todas mis malcriadeces y consentirme tanto.

Al resto de mi familia, que aunque no estén cerca, sé que están para lo que necesite.

A mi tutor, por todo su apoyo incondicional.

A Hectico de la Sucursal, quien me ayudó y guió en todo momento durante la investigación.

A mi aula de turismo, que recorrimos juntos todos estos años, especialmente a nuestra compañera Angelis, quien falleció en un terrible accidente poco tiempo antes de graduarse junto a nosotros.

A los profesores que nos acompañaron cada curso y nos aportaron parte de sus conocimientos.

*A todos, un millón de gracias...*

## RESUMEN

Cada año dentro del sector turístico, unas de las mayores aportaciones son registradas por los servicios gastronómicos. La categorización de las instalaciones gastronómicas tiene como finalidad asegurar la calidad de los servicios, como una propuesta de valor para los comensales. Actualmente la situación de la certificación de los restaurantes pertenecientes al Grupo Empresarial Palmares, es que menos de la mitad poseen una categoría otorgada según la NC 126:2001, por lo que la presente investigación tuvo como objetivo proponer la estrategia de categorización del restaurante “El Marino”. Para su cumplimiento se utilizaron métodos y herramientas como el análisis documental, la observación directa, la entrevista, el trabajo de campo, el trabajo en grupo con experto, la técnica de tarjado, el Gráfico de Pareto, el Diagrama As-Is, la encuesta, la tormenta de ideas, el Método de Expertos, la Matriz DAFO, el Método Directo de Ponderación y la Lista de Chequeo de la NC 126:2001. Además se emplearon herramientas informáticas como el EndNote para las referencias bibliográficas y el software SPSS en el tratamiento estadístico de los resultados. La concepción de la metodología utilizada para el proceso de certificación, posibilita la generalización del mismo a otras entidades gastronómicas. Como resultado se propone una estrategia para certificar el restaurante “El Marino”, se elaboró la ficha de proceso de la categorización, y queda conformado el expediente de certificación para la solicitud de la categoría dos tenedores.

Palabras claves: certificación, restauración, estrategia, servicios gastronómicos.

## **ABSTRACT**

Every year inside the tourist sector, some of the biggest contributions are registered by the gastronomic services. The categorization of the gastronomic facilities has as purpose to assure the quality of the services, like a proposal of value for the diners. The current situation of certification of the restaurants belonging to the Managerial Group Palmares is that less than the half they possess a category granted according to the NC 126:2001. The present investigation has as objective to propose the strategy of categorization of the restaurant "El Marino". To give execution to the objectives and to obtain the scientific results are used different methods and tools like the documental analysis, the direct observation, the interview, the field work, the work in group with expert, the tarjado technique, the Graph of Pareto, the Diagram As-Is, the survey, brainstorming, the Method of Experts, the Main DAFO, the Direct Method of Weighing and the list of checkup of the NC 126:2001. Also, it was employees some computer tools as the EndNote for the bibliographical references and the software SPSS. The conception of the methodology used for the certification process, facilitates the generalization from the same one to other gastronomic entities. As a result it purposes a strategy to certify the restaurant "El Marino", the record of process of the categorization was elaborated, and the certification file is conformed for the application of the category two forks.

Key words: certification, restoration, strategy, gastronomic services.

## RÉSUMÉ

Les services gastronomiques sont un affluent important au secteur touristique, en apportant chaque année à l'économie national. Pareil la catégorisation des installations gastronomiques a comme but témoigner la qualité des services, comme une suggestion de valeur pour les clients. D'ailleurs, la situation actuelle de certification des restaurants appartient au groupe Palmarès, moins de la moitié ont une catégorie donnée selon NC 126:2001. Ce travail de recherche a comme objectif: Proposer la stratégie de catégorisation au restaurant «El Marino» On a utilisé des méthodes et outils tels qu'analyse documental, observation directe, entrevue, travail de champ, en groupe avec experts, technique de tarjado, Pareto, diagramme As-Is, enquête, tourments d'idées, méthode d'experts, matriz DAFO, la liste de la NC 126:2001, en plus on a employé certains outils comme End Note pour la bibliographie et le software SPSS. Comme résultat, on y propose une stratégie pour la certification. On a élaboré la fiche de processus de la catégorisation conformant l'expédient de certification pour la sollicitude de la catégorie deux fourchettes.

Mots-clés: certification, restauration, stratégie, services gastronomiques.



## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
Capítulo I. Preceptos relacionados con la estrategia para la certificación de restaurantes .....	7
1.1 Los servicios gastronómicos en el turismo .....	7
1.2 Generalidades sobre el término estrategia.....	10
1.2.1 El diseño de la estrategia empresarial .....	13
1.3 Antecedentes del término restaurante .....	16
1.3.1 Clasificación de los restaurantes.....	19
1.4 Certificación de restaurantes .....	21
Conclusiones Parciales.....	25
Capítulo II. Metodología para el diseño de una estrategia dirigida a la certificación de restaurantes.....	26
2.1 Antecedentes metodológicos para la elaboración de estrategias.....	26
2.2 Metodología propuesta sobre el diseño de estrategia para la certificación de restaurantes.....	28
2.3 Desarrollo de las fases de la metodología propuesta.....	29
2.4 Validación de la metodología para el diseño de la estrategia.....	36
2.5 Validación de la estrategia para la certificación de restaurantes .....	38
2.6 Herramientas de apoyo empleadas.....	39
Conclusiones Parciales.....	47
Capítulo III. Resultados de la investigación .....	48
3.1 Validación teórica de la metodología propuesta .....	48
3.2 Despliegue de la metodología orientada al diseño de la estrategia para la certificación del restaurante “El Marino” .....	49
3.3 Validación de la estrategia.....	60
CONCLUSIONES .....	62

RECOMENDACIONES.....	63
BIBLIOGRAFÍA.....	64
ANEXOS.....	70

## INTRODUCCIÓN

Durante las últimas seis décadas, el turismo ha experimentado una continua expansión y diversificación, convirtiéndose en uno de los sectores económicos de mayor envergadura y crecimiento del mundo (OMT, 2016).

En los seis primeros meses del 2017, los destinos de todo el mundo recibieron a 598 millones de turistas internacionales, unos 36 millones más que en el mismo período de 2016. El crecimiento, que supone un 6% respecto al año anterior, superó con creces la tendencia alcista observada en los últimos años, lo que convierte el período de enero a junio en el mejor semestre desde 2010 (OMT, 2017b).

Según el último número del Barómetro OMT<sup>1</sup> del turismo mundial, las llegadas de turistas internacionales en julio y agosto del 2017, experimentaron un incremento de 300 millones de desplazamientos, una cifra récord en la historia del sector. Muchos destinos mostraron un crecimiento de dos dígitos, especialmente en el Mediterráneo. Los resultados reflejan el crecimiento sostenido experimentado por muchos destinos, combinado con la recuperación de aquellos que han tenido problemas de seguridad en años recientes (OMT, 2017a).

Según el informe de la OMT “*Tourism Towards 2030*” (El Turismo hacia 2030), se calcula que el número de llegadas de turistas internacionales en todo el mundo crecerá un promedio del 3,3% al año durante el período comprendido entre 2010 y 2030. Con el tiempo, la tasa de crecimiento irá disminuyendo paulatinamente del 3,8% en 2012 al 2,9% en 2030, pero sobre la base de unas cifras cada vez mayores. Como se refleja en la figura 1, las llegadas de turistas internacionales aumentarán en unos 43 millones al año, frente a un incremento medio de 28 millones anuales registrados en el período comprendido entre 1995 y 2010. Según el ritmo de crecimiento previsto, las llegadas de turistas internacionales en el mundo superarán la cifra de 1.400 millones en 2020 y 1.800 millones en 2030 (UNWTO, 2017).

---

<sup>1</sup> Organización Mundial del Turismo

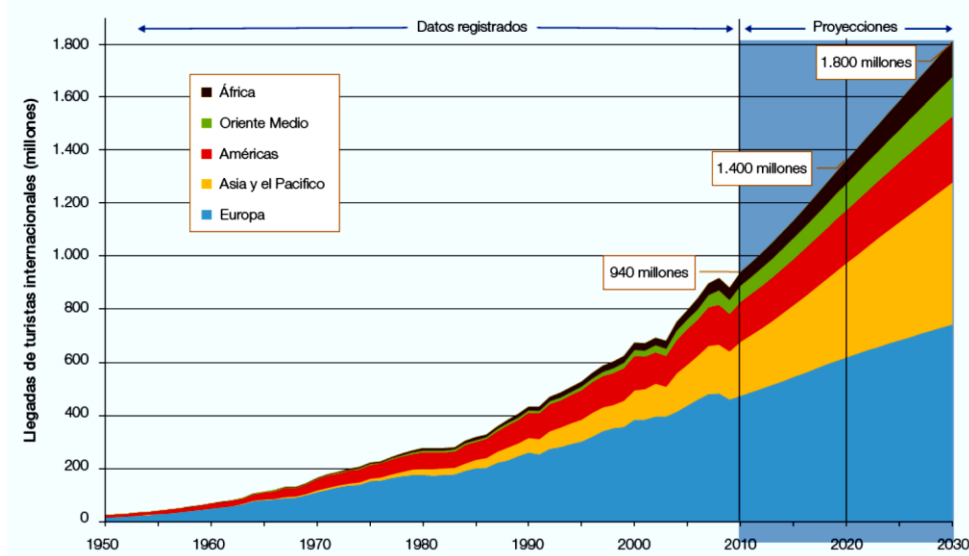


Figura 1 El turismo hacia 2030: Tendencias y proyecciones 1950- 2030.

Fuente: Organización Mundial del Turismo (OMT-UNWTO) ©.

El desarrollo turístico de Cuba, en estos últimos veinte años, ha sido el más dinámico de toda América, a pesar de mantenerse limitados los viajes de los turistas estadounidenses, su mercado natural. El movimiento turístico internacional hacia la Isla se ha consolidado debido a su ventajosa posición geográfica, a la cual se suman sus bellezas naturales y sus fuertes manifestaciones culturales y artísticas, la rica historia y la idiosincrasia de su pueblo (Perello, 2016).

La isla cuenta actualmente con 66.547 habitaciones, pero para cubrir la demanda creciente sumará otras 4.020 nuevas plazas de hospedaje en 2017 y debe contar con 20.000 más para el año 2020 para llegar a un total de 104.000 en el 2030 (HOSTELTUR, 2017).

En la actualización de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el Período 2016-2021 aprobados en el VII Congreso del Partido en abril de 2016 y por la Asamblea Nacional del Poder Popular en julio del 2017 se establece que la actividad turística deberá tener un crecimiento acelerado que garantice la sostenibilidad y dinamice la economía, incrementando de manera sostenida los ingresos y las utilidades, diversificando los mercados emisores y segmentos de clientes, y maximizando el ingreso medio por turista, así como continuar incrementando la competitividad de Cuba en los mercados turísticos, diversificando las ofertas, potenciando la capacitación de los recursos

humanos y la elevación de la calidad de los servicios con una adecuada relación “calidad-precio” (PCC, 2016).

La actividad turística es un sistema complejo, de ahí que la gestión de todos sus elementos deba funcionar como un clúster, por lo cual es preciso estudiarlos a profundidad para lograr que el proceso sea exitoso. Uno de los elementos más importante de este sistema es la restauración, pues los clientes con sus deseos y expectativas, suponen de antemano que en el destino a visitar tendrán ofertas de alimentos y bebidas, para así satisfacer una de sus necesidades básicas (Francisco Valdés, 2015).

Según Tapia Ledesma (2015), el restaurante como cualquier empresa productora de bienes y servicios, deberá evaluar con cierta frecuencia, de forma cuantitativa y cualitativa el comportamiento de la oferta, a fin de identificar aquellas propuestas que hace y que no representan beneficios para la organización, ajustándolas de acuerdo a las especificaciones que realiza la clientela.

En la actualidad existe una amplia oferta de productos donde poder elegir y en la mayoría de las ocasiones muy similares entre sí, por lo que los clientes buscan un valor añadido que les sirva como criterio de elección. Las empresas y negocios han de intentar posicionar a sus productos/servicios con superioridad con respecto a sus competidores y convencer al cliente (Brito Suárez, 2017).

La certificación es importante como un medio comprobado para una organización porque permite dar forma a los procesos internos, para conseguir y mantener la homogeneidad de criterios, mejora continua, prestigio interno, innovación, reducción de costos, mejora de procesos, entre otros, y concentrarse efectivamente en lograr los resultados de forma intencionada (Medellín Delgado, 2017).

La idea de la certificación es generar confianza, credibilidad y demostrar que se puede depender de la organización certificada para los intereses del cliente, usuario o consumidor.

Es innegable la importancia de la gastronomía en la actividad turística, sin embargo, esto no parece ser prioridad para los prestadores de servicios de restauración y las autoridades competentes. Como resultado se obtiene una oferta obsoleta, una falta de creatividad, calidad y una evolución carente de competitividad que satisface de manera incompleta o errónea los requerimientos turísticos (Montecinos, 2016).

El restaurante “El Marino”, ubicado en el corredor turístico Habana-Varadero y perteneciente al Grupo Empresarial Extrahotelero Palmares, forma parte de un núcleo turístico conformado por “El Paso”, Campismo Canímar Abajo, Tropicana, Hotel Caimao y El Parque Turístico Canímar, donde algunos de estos centros ofertan servicios similares que el restaurante en estudio, por lo que la calidad de su oferta y su categorización juega un papel crucial en la conquista y atracción del cliente.

La situación actual de la Sucursal Palmares de Matanzas en cuanto a restaurantes certificados se puede observar a continuación:

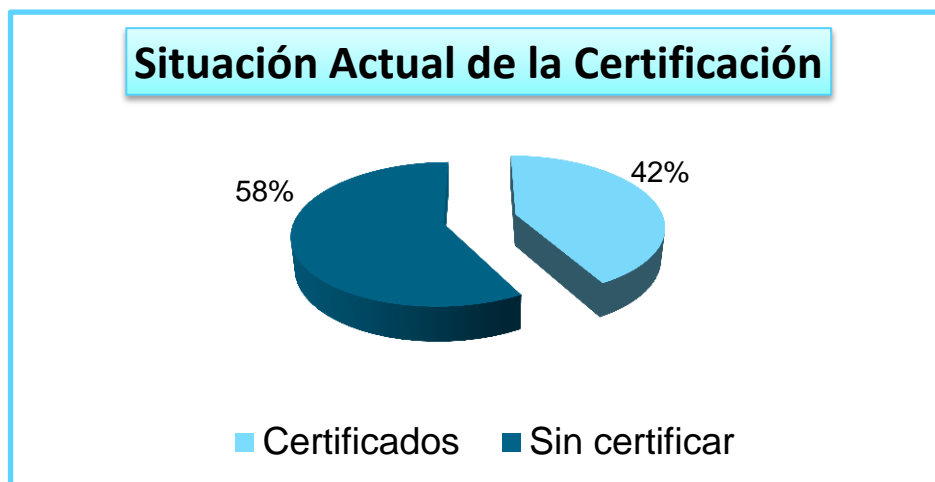


Figura 2 Situación actual de la certificación de los restaurantes pertenecientes a Palmares

Fuente: Elaboración propia.

De un total de 26 restaurantes que pertenecen a Palmares, solo 11 se encuentran certificados (La Barbacoa, La Vicaria, Esquina Cuba, Chez Plaza, Pizza Piazza, Casa del Queso, Casa del Chocolate, La Bodeguita del Medio, Kiki’s Club, Mesón del Quijote y La Campana) y los 15 restantes, pendientes a categorizar (El Toro, Pizza Caribe, Las Américas, El Retiro, Dante, La Sangría, Ranchón Bellamar, Casa de Al, El Criollo, LaiLai, Restaurante Cuevas de Bellamar, El Rancho, El Marino, CNA Castell Nuovo y CNA Vernisagge).

La dirección del Grupo Empresarial Extrahotelero Palmares, confirma la necesidad de categorizar el Restaurante “El Marino”, con el objetivo de incrementar su prestigio y así atraer un mayor número de comensales, donde se brinde un servicio de calidad que contribuya a la satisfacción de los clientes.

Lo anterior justifica que se defina como **problema científico**: ¿Cómo contribuir a la certificación de los servicios gastronómicos en la ciudad de Matanzas?

A partir de la problemática descrita se plantean las **preguntas científicas** siguientes:

1. ¿Cuáles son los antecedentes prácticos y teóricos que abordan el diseño de estrategias y la certificación de restaurantes?
2. ¿Qué elementos considerar en el diseño de una estrategia?
3. ¿Qué aspectos tener en cuenta para la certificación de restaurantes?
4. ¿Cuál es la situación actual del objeto de estudio?
5. ¿Qué resultados se obtendrán de la implementación de una estrategia para la certificación en el objeto de estudio?

Para darle solución al problema identificado se formuló como **objetivo general**: Proponer la estrategia de categorización del restaurante “El Marino”.

Y como **objetivos específicos** que permitirán el cumplimiento del objetivo general:

1. Analizar los referentes teóricos-prácticos relacionados con el diseño de estrategias y la certificación de restaurantes.
2. Definir los elementos de conformación de la estrategia para la certificación en el objeto de estudio.
3. Realizar un diagnóstico de la situación actual del restaurante “El Marino”.
4. Implementar la estrategia para la certificación en el restaurante objeto de estudio.

Para el desarrollo de la investigación se emplean diferentes métodos y herramientas, dentro de los que se encuentran: el análisis documental, la observación directa, la entrevista, el trabajo de campo, el trabajo en grupo con experto, la técnica de tarjado, el Gráfico de Pareto, el Diagrama As-Is, la encuesta, la tormenta de ideas, el Método de Expertos, la Matriz DAFO, la Lista de Chequeo de la NC 126:2001.

Como parte del aporte social de la investigación se destaca la certificación del restaurante “El Marino”, lo que implica una mejoría de la calidad de su oferta y por ende mayor beneficio para los consumidores. En cuanto al aporte metodológico se propone la metodología para la certificación de restaurantes, así como las herramientas integradas a su despliegue. Forme el

desarrollo de la misma, se realiza un análisis de las metodologías existentes para la determinación de los puntos comunes. Además la investigación contribuye al tratamiento de la NC 126:2001 y en consecuencia colabora con el aporte de un instrumento diseñado para la validación de la metodología y de la estrategia. El aporte práctico de la investigación se concreta con la elaboración del expediente para la certificación, así como la secuencia de pasos a seguir para identificar el proceder hacia la categorización.

La investigación se estructura en resumen, introducción, tres capítulos, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos. El capítulo I muestra los preceptos relacionados con la estrategia para la certificación de restaurantes, adquiridos a través de la profunda revisión bibliográfica. El Capítulo II presenta la metodología elaborada para el cumplimiento de los objetivos propuestos, donde se explican todas las etapas, así como los métodos, técnicas y herramientas a emplear. El Capítulo III expone los resultados de la investigación a partir de la aplicación de la metodología propuesta y se proponen acciones de mejora para las deficiencias detectadas en la investigación.



## Capítulo I. Preceptos relacionados con la estrategia para la certificación de restaurantes

El presente capítulo muestra los preceptos teóricos que actúan como bases de la investigación. Se exponen aspectos relacionados con la estrategia y su diseño, los restaurantes, clasificaciones y certificación, así como la transcendencia de los servicios gastronómicos en el turismo. Los objetivos que se persiguen con el capítulo son: Explicar la importancia de los servicios gastronómicos en el sector turístico; definir el concepto de estrategia y los elementos de su diseño; profundizar en el término restaurante y su clasificación; analizar los fundamentos de la certificación y las normas que se emplean. La figura 1.1 muestra el hilo conductor del presente capítulo.

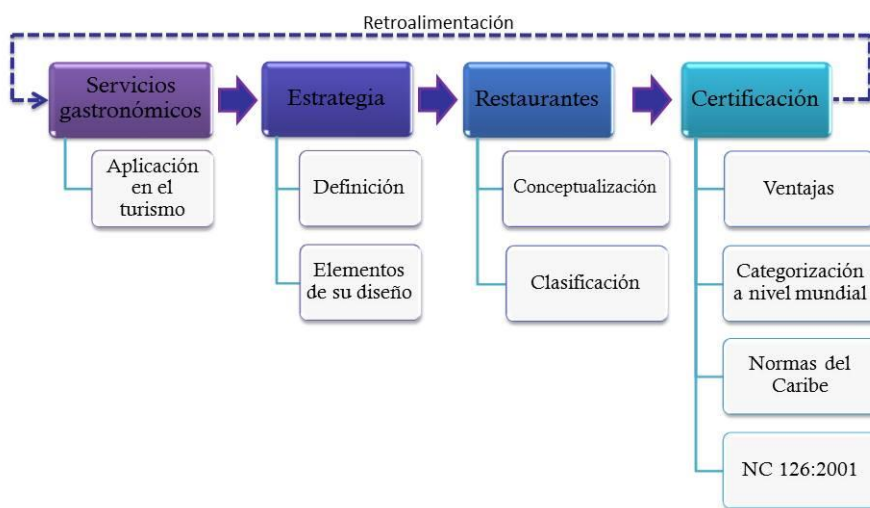


Figura 1.1 Hilo conductor. Fuente: Elaboración propia.

### 1.1 Los servicios gastronómicos en el turismo

La evolución de los servicios gastronómicos ha transcurrido a la par que la propia modernización de la vida, marcada por una cada vez mayor flexibilidad de las costumbres y optimización del tiempo (Fuentes Mota, 2012).

El turismo gastronómico se perfila como un recurso indispensable que añade valor y proporciona soluciones a la necesidad cada vez más acuciante de los destinos de diferenciarse y ofrecer productos únicos (UNWTO, 2016).

El turismo gastronómico no es solo una forma de conservar el pasado, sino también de crear el futuro de los destinos y de mantener la autenticidad.

Se define como servicios gastronómicos, el arte de presentar y distribuir los alimentos y bebidas, de acuerdo a las normas técnicas establecidas. Estos servicios también son llamados servicios a la mesa o comerciales, por consistir básicamente en el traslado de los alimentos y bebidas al lugar donde se encuentre el cliente, además de que se comercializan como parte intangible de los propios productos que son consumidos (Espinosa Manfugás; Bilbao Reboledo y Marrero Morales, 2010).

Los clientes asiduos a restaurantes han evolucionado con la globalización de una manera vertiginosa, y solicitan cada día servicios con altos estándares de calidad, esto demuestra la importancia de tener en cuenta que la experiencia gastronómica la compone el precio de los platos, la estética del local, los elementos que envuelven el servicio, la ambientación, la información al cliente y el contacto con el personal.

Según Espinosa Manfugás (2010) una de las claves del éxito en la restauración, lo constituye la prestación de un buen servicio al cliente. Las personas cuando acuden a un establecimiento que expende alimentos y/o bebidas, esperan encontrar no solo productos de calidad, sino también empleados amables y gentiles.

Es indiscutible que el éxito comercial se consigue cuando el cliente queda satisfecho con su compra, con lo que repite y/o la recomienda a terceros. Hablar de satisfacción del cliente es hablar de calidad.

El consumo de un servicio gastronómico crea una experiencia determinada, positiva o negativa, para los comensales. Por esta razón se debe tener conciencia de la relación existente entre la ambientación/decoración, propuesta gastronómica y calidad del servicio. Si se manejan bien estos factores habrá más posibilidades de éxito en el negocio.

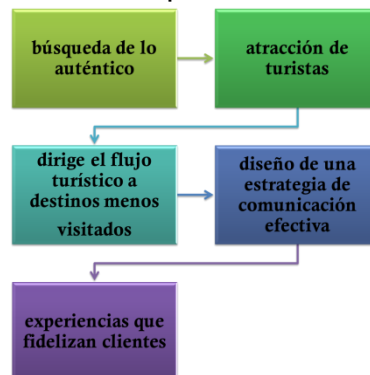


Figura 1.2 Elementos que explican el crecimiento de los servicios gastronómicos.

Fuente: Elaboración propia a partir de (UNWTO, 2016).

En la figura 1.2 aparecen reflejadas algunas de las razones que posibilitan el constante crecimiento de los servicios gastronómicos, como son la necesidad de un destino de diferenciarse y desarrollar una propuesta comercial única desemboca de manera natural en una búsqueda de lo auténtico. Los destinos recurren a la gastronomía para conquistar a aquellos turistas dispuestos a introducirse en las culturas que visitan. Este tipo de viajeros suele gastar más, se distribuye de forma más equilibrada por el territorio y puede incidir en mayor medida en la totalidad de la cadena de valor del turismo. Sin duda alguna, el turismo gastronómico tiene el potencial de dirigir el flujo turístico a destinos menos visitados. La gastronomía permite el diseño de una estrategia de comunicación efectiva mediante el uso de una narrativa que apele fácilmente al lado emocional del visitante y ofrezca experiencias más profundas y significativas. Estas experiencias inolvidables y auténticas fidelizan a los visitantes, que pueden convertirse así en los mejores embajadores a medida que comparten sus experiencias positivas con otros viajeros.

La gastronomía es un importante elemento de producción del espacio y de construcción social. La elaboración de productos y platos regionales es vista por el turismo no sólo como complemento de la oferta turística, sino también como un atractivo turístico que puede ser utilizado por la comunidad como elemento que favorece la bienvenida del visitante (Mascarenhas Tramontin y Gândara Gonçalves, 2010).

El 88,2% de los destinos consideran la gastronomía como un elemento estratégico para definir su imagen y su marca. La Asociación Mundial de Turismo Gastronómico estima que la gastronomía genera cada año 150.000 millones de dólares. Y según el informe sobre el turismo gastronómico en el mundo de Mintel, especializado en estudios de mercado y análisis del comportamiento de los consumidores, hay 27,3 millones de turistas estadounidenses cuyo principal motivo para viajar es disfrutar de actividades gastronómicas (UNWTO, 2016).

En Cuba, el turismo se ha convertido en una de las ramas más importantes de la economía nacional. Desde finales del siglo pasado la calidad en el sector turístico ha alcanzado un mayor protagonismo, especialmente en los servicios de restauración, ya que este constituye un componente inevitable para el desarrollo de la actividad turística y por el impacto que puede causar en la percepción del cliente (Méndez Pérez, 2017).

Es por ello, que se precisa el uso de alternativas para perfeccionar y optimizar el desempeño de la gastronomía dentro del sector turístico, jugando un papel fundamental el desarrollo de estrategias para la obtención de los fines propuestos.

### 1.2 Generalidades sobre el término estrategia

Proveniente del ejército, el término estrategia arrastra consigo la impronta de la lucha, el posicionamiento adecuado para prever las acciones del contrario y proyectar las propias para asestar el golpe donde menos se espere y más débil sea el contrincante (Stonner, 1994).

Según Padrón Palacio (2010) la estrategia es la determinación de las metas y objetivos básicos integrados, que permitan alcanzar un futuro deseado a partir de una adecuada gestión del presente con este futuro.

Por otra parte González González (2010) afirma que la esencia de la estrategia es indicar lo que la organización quiere lograr y los factores que influirán en su obtención.

Sin duda alguna, la mayoría de los autores que se han referido al término estrategia la asocian a la gestión de una organización para conseguir una meta.

En la tabla 1.1 se presentan los principales conceptos del término estrategia recopilados por la autora a partir de los cuales se realiza un análisis para arribar a un concepto propio.

Tabla 1.1 Definiciones del término estrategia

Autores/Año	Definición
<b>Ansoff (1965)</b>	La estrategia es el lazo común entre las actividades de la organización y las relaciones producto-mercado de tal manera que definan la esencial naturaleza de los negocios en que está la organización y los negocios que planea para el futuro.
<b>Learned, Christensen, Andrews y Guth (1969)</b>	La estrategia es el patrón de objetivos, propósitos o metas, políticas y planes esenciales para lograrlos, establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocio está la empresa o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser.
<b>Schendell y Hatten (1972)</b>	La estrategia es el conjunto de fines y objetivos básicos de la organización, los principales programas de acción escogidos para alcanzar estos fines y objetivos, y los sistemas más importantes de asignación de recursos

	usados para relacionar a la organización con su entorno.
<b>Tabatorny y Jarniu (1975)</b>	La estrategia es el conjunto de decisiones que determinan la coherencia de las iniciativas y reacciones de la empresa frente a su entorno.
<b>H. Igor Ansoff (1976)</b>	Define la estrategia como la dialéctica de la empresa con su entorno. Este autor considera que la planeación y la dirección estratégica son conceptos diferentes, plantea la superioridad del segundo.
<b>Steiner y Miner (1977)</b>	La estrategia es la declaración de las misiones de la empresa, el establecimiento de objetivos a la luz de las fuerzas internas y externas, la formulación de políticas y estrategias específicas para alcanzar los objetivos y asegurar su correcta implementación, de tal forma que los propósitos básicos de la organización sean alcanzados.
<b>Smith (1977)</b>	La estrategia es la fórmula para obtener éxito en el mundo de los negocios. Es el plan para conseguir los mejores resultados de los recursos, la selección del tipo de negocio en qué comprometerse y el plan para conseguir una posición favorable en el campo empresarial. Es tomar medidas para hacer frente a un mundo externo siempre cambiante y comprender las características peculiares de una industria y el programa para hacerle frente.
<b>Schendell y Hofer (1978)</b>	La estrategia es el modelo fundamental de despliegue de los recursos presentes y futuros y las interacciones con el entorno que indican cómo la organización alcanzará sus objetivos.
<b>Galbraith y Nathanson (1978)</b>	La estrategia es una acción específica, que normalmente va acompañada de la correspondiente asignación de recursos, para alcanzar un objetivo decidido sobre un plan estratégico.
<b>Besseyre des Horts (1989)</b>	La estrategia se percibe, ante todo, como un proceso de elección de la empresa; orientador de su evolución durante un plazo de tiempo, siguiendo un método relativamente estructurado que pasa por dos fases indisolublemente unidas: la elaboración y la aplicación.
<b>J.B. Quinn (1991)</b>	Una estrategia es un patrón o un plan que integra las metas mayores de una organización, las políticas y acciones secuenciales que llevan hacia un todo cohesionado.

<b>Ohmae (1993)</b>	Define la estrategia como el comportamiento por el que una corporación se diferencia positivamente de sus competidores, usando los puntos fuertes relativos de la corporación para satisfacer mejor las necesidades del consumidor.
<b>Morrisey (1993)</b>	Define la estrategia como la dirección en la que una empresa necesita avanzar para cumplir con su misión. Esta definición ve la estrategia como un proceso en esencia intuitivo. El cómo llegar ahí es a través de la planeación a largo plazo y la planeación táctica.
<b>Chandler (2003)</b>	La estrategia es la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas.
<b>Prieto Herrera (2003)</b>	La estrategia es el marco de referencia en el que se basan las decisiones que determinan la naturaleza y el rumbo de una organización.
<b>Carneiro Caneda (2010)</b>	La estrategia es la orientación en el actuar futuro, el establecimiento de un fin, en un plazo estimado como aceptable hacia el cual orientar el rumbo empresarial.

Fuente: Elaboración propia a partir de Contreras Sierra (2013).

A partir de las definiciones antes referidas, se aplicó el Método de Pareto para definir las ideas esenciales (Anexo 1) relacionadas con el término estrategia (Figura 1.3).

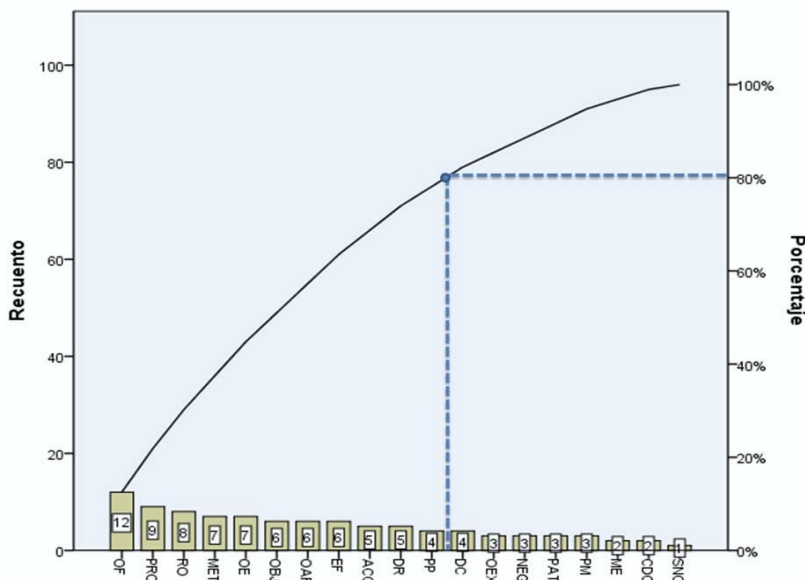


Figura 1.3 Gráfico de Pareto. Fuente: Elaboración propia a partir de la salida del software SPSS.

Del análisis anterior se desprenden como principales elementos los relacionados con la organización y su futuro **(OF)**, los propósitos **(PROP)**, el rumbo de la organización **(RO)**, las metas **(MET)**, el vínculo organización-entorno **(OE)**, los objetivos **(OBJ)**, la orientación en el actuar futuro **(OAF)**, el establecimiento de un fin **(EF)**, una acción **(ACC)**, el modelo de despliegue de recursos **(DR)** y las políticas y planes esenciales **(PP)**. La frecuencia con que se repiten estas ideas entre los conceptos de los diferentes autores demuestra el consenso existente en cuanto a la definición del término estrategia.

Por lo tanto, se considera la estrategia como el conjunto de fines, objetivos, propósitos o metas, políticas, planes esenciales y acciones secuenciales de una organización, donde la aplicación de recursos es un valioso elemento en el negocio para posicionarse en relación al entorno, a partir de las decisiones que determinan la naturaleza y el rumbo de una empresa.

Actualmente el concepto de estrategia se ha insertado en el mundo de las organizaciones, y aunque se ha utilizado con diferentes significados, en general conserva la misma forma que en lo militar, la concepción de un plan general, dirigido a un objetivo final, donde se adapten los medios a cada momento (Machado Olmo, 2012).

### **1.2.1 El diseño de la estrategia empresarial**

La creciente globalización y tecnificación de los negocios, han generado una gran presión por crear nuevas estrategias que permitan mejorar o mantener las utilidades económicas obtenidas en el pasado (Jofré Rojas, 2002).

El diseño de estrategias requiere la evaluación y análisis de los problemas, la identificación de soluciones y la elaboración de planes de acción para el cambio. La formación en estrategia empresarial se fundamenta en la comprensión del entorno y de la relación que la organización establezca con éste.

El análisis estratégico tiene como objetivo la definición de la posición estratégica externa e interna de la organización, es decir, el predominio de amenazas u oportunidades en el aspecto externo o las fortalezas o debilidades en el plano interno (Ronda Pupo y Marcané Laserra, 2004).

El análisis estratégico para las grandes empresas es vital sobre todo por la competencia o la entrada de nuevos productos y el retorno de sus actividades de investigación y desarrollo, tanto así para las medianas y pequeñas empresas, donde su capacidad de análisis es uno

de los instrumentos más importantes, sobre todo por la dinámica del mercado y las percepciones de los clientes (Zarza, 2014).

Una estrategia ha de garantizar la sostenibilidad a largo plazo, pues debe abordar la cuestión de las capacidades de la organización en materia de gestión para atraer, generar y mantener un nivel adecuado de recursos que permitan a la institución alcanzar sus objetivos (CCI, 2015).

La estrategia, por lo general, se compone de elementos externos e internos (Ver figura 1.4).



Figura 1.4 Elementos que componen la estrategia. Fuente: Elaboración propia a partir de (Fernández Lorenzo, 2012).

Por su parte la formulación de la estrategia (Figura 1.5) se refiere a las diferentes opciones o alternativas estratégicas de que se disponen sobre la base de dar respuesta a las numerosas presiones e influencias identificadas en el análisis estratégico.



Figura 1.5 Formulación de la estrategia. Fuente: Elaboración propia.

El contenido básico que atesora la creación de una estrategia se puede apreciar con mayor facilidad a continuación:





Figura 1.6 ¿Cómo crear una estrategia? Fuente: Elaboración propia a partir de Núñez (2014).

Por lo tanto, la formulación de la estrategia se refiere a las diferentes opciones o alternativas de que se disponen, sobre la base de dar respuesta a las numerosas presiones e influencias identificadas a través de un estudio de la situación actual y los objetivos de la organización, donde se define el análisis racional de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno para la empresa, de sus puntos fuertes y débiles, y la selección de un compromiso estratégico que permita alcanzar las metas organizacionales.

Este proceso es fundamentalmente una actividad que incluye la aceptación de riesgos, la aventura, la creatividad empresarial y una buena visión para descubrir nuevas oportunidades en el mercado y así establecer un plan de acción estratégico. El plan de acción estratégico de una compañía es dinámico, y continuamente sufre observaciones, refinamientos y reformas.

El proceso estratégico no se limita a la concepción de una determinada línea de acción como se manifiesta en la figura 1.7.

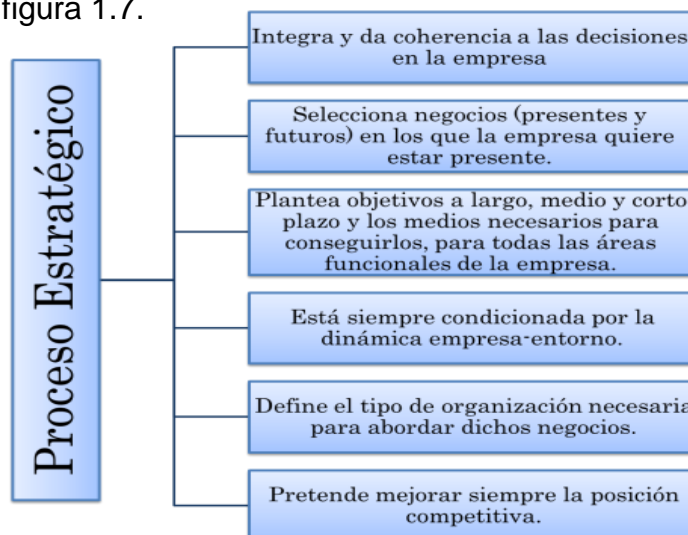


Figura 1.7 Proceso estratégico. Fuente: Elaboración propia a partir de (Fernández Lorenzo, 2012).

La estrategia, por su papel vital, es uno de los campos más prolíficos y estudiados de la gestión de empresas. Su complejidad e incertidumbre es fruto de la síntesis que realiza de los elementos de la empresa y del entorno. Despierta un gran interés porque marca el argumento del drama en el que se decide el destino de las empresas y del que resultan sus mayores aciertos y sus más denigrantes fracasos (CynertiaConsulting, 2009).

La planificación de estrategias, en términos aplicados a los servicios de alimentos y bebidas, permite trazar metas a lograr en la gestión durante un período, para determinar las actividades que se deben realizar y su coordinación. Las exigencias brindadas por el consumidor a la calidad de los productos de restauración en los últimos años, promueve que las empresas dirigidas a dichos servicios, utilicen el diseño de estrategias, con el fin de enfocar sus esfuerzos en el cliente y de esta forma, a partir de la implementación de las mismas, garantizar la satisfacción de los comensales, producir un aumento en las ventas como consecuencia de la mayor aceptación del producto en el mercado y a su vez obtener una reducción de los costos en los procesos y una mayor motivación del personal.

### **1.3 Antecedentes del término restaurante**

La restauración se puede resumir como la conversión de los factores de producción (alimentos, capital, trabajo) mediante la producción y el servicio, en productos solicitados por un cliente que busca el consumo, la satisfacción y el bienestar (Espinosa Manfugás; Bilbao Reboledo y Marrero Morales, 2010).

Son muchos los expertos y conocedores que dominan la esencia de la restauración y diversos son los criterios relacionados con la conceptualización de los términos relacionados con esta materia y junto con ello el concepto de restaurante. En la tabla 1.2 se muestran algunas de las definiciones recopiladas de reconocidos autores como: Soler (1995), Gispert et al (1999), Morfin (2001) y Dittmer (2002), entre otros, para así poder arribar a un solo concepto que resuma qué es un restaurante.

Tabla 1.2 Definiciones del término Restaurante

Autor/Año	Definición
<b>Paraná (1983)</b>	Son aquellos establecimientos, que, en forma permanente o transitoria prestan al público servicio de comida y bebida mediante un precio y para ser consumidos en el lugar
<b>Soler (1995)</b>	El producto restaurante se configura de una diversidad de componentes como el mobiliario, el material, la decoración, el medio ambiente, el tipo de servicio y el personal. Debe corresponder a las exigencias del mercado meta, cumpliendo con dos objetivos: el beneficio empresarial y la satisfacción de la clientela.
<b>Gispert et al (1999)</b>	Establecimiento donde se sirven alimentos y bebidas. Este funciona generalmente en las horas de comida y cena, mientras que los que se especializan en desayunos se les califica como cafeterías.
<b>Morfin (2001)</b>	Establecimiento donde se preparan y venden alimentos y bebidas para consumirse ahí mismo en el que se cobra por el servicio prestado.
<b>Dittmer (2002)</b>	Establecimiento de servicio de alimentos, con un comedor abierto al público donde los alimentos pueden ser comprados o consumidos; cualquiera que haya observado la variedad de establecimientos de servicio de alimentos, va a concordar que hay diferencias significativas entre un establecimiento y otro. Estas diferencias son el resultado de decisiones hechas por dueños y gerentes sobre las cinco características más importantes de la operación de servicios de alimentos: elementos del menú, calidad de la comida, precio del menú, servicio y ambiente.
<b>Rodríguez (2005)</b>	Desde el punto de vista genérico, el producto restaurante es un conjunto de características, de atributos tangibles (forma, tamaño y color) e intangibles (marca, prestigio, servicios y calidad), que los clientes pueden adquirir en la creencia y con el fin de que satisficará sus necesidades.
<b>Decreto Supremo Nº 021-93-ITINCI</b>	Establecimientos que expenden comidas y bebidas preparadas al público en el mismo local, prestando el servicio en las condiciones que señala el presente Reglamento y de acuerdo a las normas sanitarias correspondientes.

<p><b>NC126:2001</b></p>	<p>Aquel establecimiento que está concebido para el servicio y consumo de alimentos equivalente a un desayuno, un almuerzo y/o una comida. Por lo general, la mayor parte de los platos que conforman el menú son elaborados en el propio establecimiento, aunque en algunos casos, se les da terminación a los productos que proceden de otros centros de producción. Las características del servicio, el mobiliario, las condiciones físico-ambientales, junto a otros factores proporcionan los elementos que establecen la diferencia de estos establecimientos.</p>
<p><b>Ruiz (2011)</b></p>	<p>Establecimiento comercial público, donde se paga por la comida y bebida para ser consumidas en el mismo local o para llevar.</p>
<p><b>Ramos (2011)</b></p>	<p>Lugar donde se brinda un servicio de venta de alimentos y bebidas a clientes externos donde las actividades que tienen lugar en dicha instalación se deben realizar con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes y obtener beneficios económicos, de ahí la importancia que representa que la prestación se realice con eficacia y eficiencia</p>
<p><b>García (2014)</b></p>	<p>Un restaurante no es más que un local que brinda servicios de alimentos y bebidas, que cuenta con una infraestructura para la elaboración y consumo de los platos, con o sin servicio incluido. Cuya gestión se encuentra enfocada a la obtención de beneficios económicos por el servicio prestado mediante la satisfacción de las necesidades de los clientes, conciliando la oferta con el segmento de mercado.</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de García (2014) y Tapia (2015).

De esta forma puede definirse un restaurante como un establecimiento que brinda servicios de alimentos y bebidas, donde los elementos que componen su infraestructura contribuyen a diferenciarse de la competencia. Su gestión está enfocada a satisfacer las necesidades del cliente y la obtención de beneficios económicos.

A pesar de las clasificaciones abordadas, en muchos casos los restaurantes pueden clasificarse de acuerdo a su nivel de calidad -atribuido a una certificación o criterio que valida su capacidad de satisfacer a los comensales- es el caso de las estrellas Michelin, el número de cubiertos, los soles y en el caso de Cuba las categorías.

### 1.3.1 Clasificación de los restaurantes

La operación en los restaurantes es definitiva para establecer los estándares de calidad y procedimientos en el servicio de alimentos con los que va a trabajar el establecimiento de acuerdo al tipo de negocio de que se trate, de ahí la importancia de saber su clasificación (Lane y Dupré, 1996).

Los restaurantes son clasificados por las reglamentaciones de cada país en varias categorías, las cuales generalmente no coinciden entre sí, ni con la de los hoteles. En vez de estrellas, se emplean tenedores, soles, círculos (de oro, plata) y otros símbolos (Rodríguez Fariñas; Martín Fernández y Ayala Castro, 2000).

Sin embargo, algunos países no cuentan con reglamentos ni estándares de clasificación para los restaurantes. En la tabla 1.3 se reflejan diferentes clasificaciones de restaurantes en dependencia de las categorías asignadas por varios autores.

Tabla 1.3 Clasificación de restaurantes

Autor/Año	Criterios	Clasificación
Lane y Dupré (1997)	- De acuerdo a su operación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Restaurantes independientes</li> <li>• Restaurantes de cadena</li> <li>• Restaurantes de franquicia</li> </ul>
	- Comerciales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comida rápida, cafeterías, clubes, buffet, temáticos, étnicos, restaurantes de lujo, popular, de especialidades, servicio de catering, especialidades en café, heladerías, tabernas y bares.</li> </ul>
	- Institucionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Son los que operan principalmente en comedores industriales, no están abiertos al público.</li> </ul>

<p><b>Roco y Vladimir (2001)</b></p>	<p>- De acuerdo a los segmentos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Restaurantes, cafeterías, catadores sociales, heladerías, barra y bar.</li> <li>• Restaurante full service, restaurantes para cenar, restaurantes familiares, de comida rápida</li> </ul>
<p><b>NC 126 (2001)</b></p>	<p>- De acuerdo al grado de calidad de la edificación y de los elementos de sus locales</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los restaurantes se clasifican en cinco categorías: especial, primera, segunda, tercera y cuarta, según disposición establecida por la autoridad gastronómica competente, identificándose cada una de ellas con el correspondiente número de tenedores, cinco, cuatro, tres, dos y uno.</li> </ul>
	<p>- De acuerdo al tipo de comida y servicio</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Restaurante Buffet</li> <li>• Restaurante Internacional</li> <li>• Restaurante Especializado</li> <li>• Restaurante Temático</li> <li>• Restaurante de Lujo o Gourmet</li> </ul>
<p><b>Dittmer (2002)</b></p>	<p>- De acuerdo al tipo de comida y servicio</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Restaurantes de comida rápida, servicio a la mesa, de especialidades, étnicos, de cadena, menú limitado, temáticos, familiares, cafeterías, buffet, comedores empresariales, abastecimientos de alimentos, servicio de alimentos para negocios e industrias, abastecimiento de alimentos a líneas aéreas, club y autoservicio.</li> </ul>
<p><b>Méndez (2005)</b></p>	<p>- Restaurantes a la carta</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De lujo o gourmet</li> <li>• Temático</li> <li>• Especializado</li> </ul>

<p><b>Ávila Hernández (2010)</b></p>	<p>- De acuerdo al servicio</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grill</li> <li>• Restaurante Buffet</li> <li>• Restaurantes de especialidades (temáticos)</li> </ul>
<p><b>EMCEBAR<sup>2</sup> (2014)</b></p>	<p>- De acuerdo a las costumbres sociales, hábitos, requerimientos personales y el tipo de clientes</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Restaurante Gourmet</li> <li>• Restaurante de especialidad</li> <li>• Restaurante familiar</li> <li>• Restaurante buffet</li> <li>• Restaurante de comida rápida</li> <li>• Restaurante temático</li> <li>• Comida para llevar</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

Según la NC 126:2001 los restaurantes reciben una clasificación basada en varios conceptos, o de acuerdo a diferentes criterios como: instalaciones, servicios, menú, precios entre otros; donde el servicio de los camareros en las mesas es uno de los más valorados.

Tener un restaurante con una temática definida permite formar una reputación entre los consumidores del tipo de comida que ofreces, y de esta manera facilitar la fidelización de los mismos con la oferta que se adecue a sus gustos y expectativas.

#### 1.4 Certificación de restaurantes

A la hora de conocer si una institución cuenta con una gestión eficiente, el mejor referente son los sellos y certificaciones.

La categorización de restaurantes es un programa que evalúa estándares de calidad y obedece a una política nacional de competitividad turística que busca posicionar a los restaurantes con argumentos técnicos con el fin de atraer un mayor número de visitantes internacionales e impulsar el turismo interno del país (García Lustre; García Pulido y Jaquinet Espinosa, 2017).

La certificación de productos permite a los usuarios y los consumidores tomar mejores decisiones en relación con los productos en el mercado y de esta forma, los proveedores pueden lograr más eficazmente la aceptación del mercado. Es el medio por el cual una

<sup>2</sup> Escuela Mexicana de Cafeterías de Especialidad, Bares y Restaurantes.

tercera parte asegura que un producto está conforme con las normas y otros documentos normativos especificados (Irulegui Rodríguez, 2016).

La certificación de procedimientos de calidad en empresas que ofrecen bienes y servicios a un mercado determinado representa, en cualquier circunstancia, un mejor posicionamiento de carácter estratégico con respecto al resto de competidores que no han realizado este proceso, sin importar el tamaño de estas organizaciones. Las ventajas competitivas de la empresa luego de la certificación son: calidad de productos y servicios, disminución de costos y flexibilidad (Martínez Rodríguez, 2017).

La certificación fortalece la credibilidad del producto, ya que al proporcionar a los consumidores garantías respecto al origen, método de procesamiento, identificación y credibilidad mediante controles por tercera parte, los productos certificados se encuentran en armonía perfecta con las aspiraciones más actuales de los consumidores. Las ventajas de la certificación aparecen expuestas en la figura 1.8.



Figura 1.8 Ventajas de la certificación. Fuente: Elaboración propia.

Las ventajas de la certificación benefician no solo a los clientes, sino también a la entidad y otra serie de elementos del macroentorno como se muestra en la figura 1.9.





Figura 1.9 ¿A quiénes beneficia la certificación de productos? Fuente: Elaboración propia a partir de (Irulegui Rodríguez, 2016).

La certificación de los establecimientos de restauración con arreglo a las normas vigentes en cada país, actúa como herramienta aseguradora de la calidad de los servicios turísticos. En la restauración existen certificados reconocidos internacionalmente que marcan un patrón en la normalización para el turismo. En la tabla 1.4 se muestran algunos de los certificados otorgados a nivel internacional.

Tabla 1.4 Certificación a nivel mundial

Institución que la otorga	Establecimientos	Países	Categoría	Descripción
<b>American Automobile Association (AAA)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoteles</li> <li>• Restaurantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estados Unidos</li> <li>• Canadá</li> <li>• México</li> <li>• El Caribe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• AAA Diamond Award</li> <li>• AAA/CAA Brand</li> <li>• AAA Approved®</li> <li>• Four Diamond Award®</li> <li>• Five Diamond Award®</li> </ul>	Garantiza que el establecimiento ofrezca los más altos estándares de lujo, calidad y servicio de alto nivel.
<b>Guía Michelin</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Restaurantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Francia</li> <li>• Bélgica</li> <li>• España</li> <li>• Gran Bretaña</li> <li>• EEUU</li> <li>• Japón</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Una estrella</li> <li>• Dos estrellas</li> <li>• Tres estrellas</li> </ul>	Hay restaurantes que no tienen estrellas, pero están recomendados en la guía por su alta calidad. Tener una o más estrellas de la Guía Michelin supone que un restaurante no sólo es uno de los mejores de su país, sino que también es uno de los mejores en el mundo.

Fuente: Elaboración propia a partir de (García Lustre; García Pulido y Jaquinet Espinosa, 2017).

La AAA es el único sistema de clasificación para EE.UU., Canadá, México y el Caribe. Con sede en Heathrow (Florida), American Automobile Association es una organización sin fines de lucro que cuenta con más de 54 millones de miembros afiliados a quienes proporciona servicios gratuitos de emergencia en carreteras, asesoría jurídica y otros beneficios. Cuenta con una oficina de información turística que provee mapas, guías turísticas, y recomienda, lo que ella considera como los mejores hoteles y restaurantes de EE.UU., Canadá, México y el Caribe. A la fecha, el listado oficial de la AAA incluye más de 59.000 hoteles y restaurantes (Guía Turística de México, 2014).

Las estrellas Michelin es una forma de calificar a los restaurantes de acuerdo a la calidad, la creatividad y el cuidado que tienen con los platos que sirven en su establecimiento. Solo unos pocos establecimientos han logrado destacarse con estos reconocimientos. Cuando un restaurante o un hotel consiguen una estrella, inmediatamente se puede ver el efecto en su negocio, así como también cuando se pierde la estrella, ya que no son vitalicias sino que deben mantenerse (Fierro, 2016).

Cada país cuenta con un sistema para la certificación de la categoría de sus restaurantes, ya sea propio o tomado de otros países de referencia. En la figura 1.10 se observan las normas utilizadas para categorizar restaurantes en algunos países del Caribe y los elementos a tener en cuenta para la obtención de cada una de las categorías que otorga la norma correspondiente.



<b>VENEZUELA</b>	<b>Fondonorma 4033:2013</b> De 1 a 3 tenedores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Requisitos generales y gastronómicos</li> <li>• Requisitos de servicio</li> <li>• Requisitos del personal</li> <li>• Requisitos del establecimiento</li> <li>• Requisitos de decoración y ambientación</li> </ul>
<b>DOMINICANA</b>	<b>Reglamento No.2116</b> De 1 a 5 tenedores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instalaciones</li> <li>• Mobiliario</li> <li>• Equipo</li> <li>• Calidad y cantidad del servicio</li> </ul>
<b>COLOMBIA</b>	<b>Norma Técnica Sectorial NTS-USNA 008</b> De 1 a 3 tenedores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Requisitos generales</li> <li>• Requisitos de servicio</li> <li>• Requisitos de planta</li> <li>• Requisitos de decoración y ambientación</li> </ul>
<b>CUBA</b>	<b>NC 126:2001</b> De 1 a 5 tenedores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ubicación</li> <li>• Edificación</li> <li>• Condiciones de calidad y diseño</li> <li>• Exteriores del restaurante y acceso</li> <li>• Entrada al Restaurante</li> <li>• Servicios Técnicos.</li> <li>• Abastecimientos</li> <li>• Seguridad</li> <li>• Condiciones Higiénico-Sanitarias</li> <li>• Facilidades Discapacitados</li> <li>• Salón-Comedor</li> <li>• Servicios</li> <li>• Cartas</li> <li>• Servicios Sanitarios Públicos</li> <li>• Cocina</li> <li>• Almacenamiento</li> <li>• Mantenimiento General</li> <li>• Recursos Humanos</li> </ul>

Figura 1.10 Normas para la categorización de restaurantes en países del Caribe.

Fuente: Elaboración propia a partir de (García Lustre; García Pulido y Jaquinet Espinosa, 2017) y la NTS-USNA 008 (2009).

En Cuba, referido a la restauración, se destaca la Norma Cubana 126:2001 “Requisitos para la clasificación por categorías de los restaurantes que prestan servicios al turismo”, que identifica a los restaurantes como: especial, primera, segunda, tercera y cuarta, establecida por la autoridad gastronómica competente, identificándose cada una de ellas con el correspondiente número de tenedores, 5, 4, 3, 2 y 1.

La certificación de los restaurantes vinculados al turismo resulta fundamental para la consolidación de la imagen del destino turístico. En la actualidad se evidencia una clara deficiencia en este sentido en el polo turístico de Varadero con más del 50% de los establecimientos sin categoría, donde los problemas relacionados con el mantenimiento y compra o reposición de la tecnología para la elaboración de alimentos tienen la mayor incidencia (García Lustre; García Pulido y Jaquinet Espinosa, 2017).

### **Conclusiones Parciales**

Los servicios gastronómicos en el sector turístico permiten la creación de experiencias que inciden en la fidelización de los clientes y se consideran como un elemento esencial para definir la imagen de un destino. Se entiende por estrategia al conjunto de fines, objetivos, propósitos o metas, políticas, planes esenciales y acciones secuenciales de una organización, donde la aplicación de recursos es un valioso elemento en el negocio para posicionarse en relación al entorno, a partir de las decisiones que determinan la naturaleza y el rumbo de una empresa. Los restaurantes son clasificados por las reglamentaciones de cada país en varias categorías y esto permite a los consumidores identificar entre el tipo de comida que se ofrece y así fidelizarse con la oferta que mejor satisfaga sus gustos y expectativas. A nivel mundial existen un gran número de normas y guías que otorgan categorías que son referentes de los estándares de calidad correspondientes. En Cuba la certificación de restaurantes se realiza a través de la NC 126: 2001, donde se otorgan clasificaciones de 1 a 5 tenedores, con base en el cumplimiento de requisitos establecidos en la norma, relacionados con la infraestructura, el servicio, la seguridad, el mantenimiento, los recursos humanos, entre otros.

## Capítulo II. Metodología para el diseño de una estrategia dirigida a la certificación de restaurantes

El presente capítulo describe el procedimiento para diseñar una estrategia a partir del análisis de metodologías precedentes que indican los elementos a tener en cuenta en su desarrollo. Además se hace referencia a las herramientas utilizadas en la investigación. A continuación en la figura 2.1 se presenta el hilo conductor del capítulo.

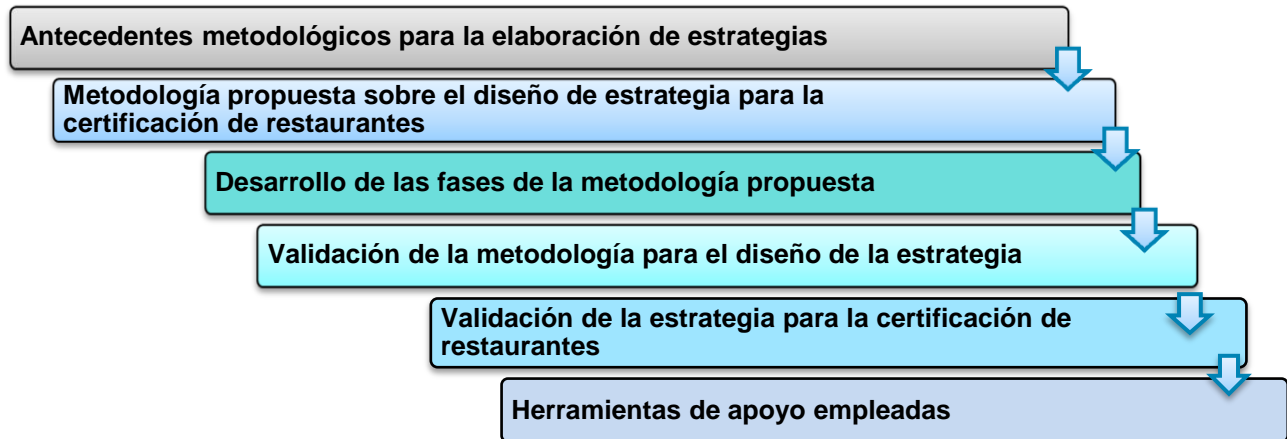


Figura 2.1 Hilo conductor. Fuente: Elaboración propia.

### 2.1 Antecedentes metodológicos para la elaboración de estrategias

Muchos han sido los autores que se han referido al diseño de estrategias y los diferentes procedimientos para su desarrollo donde se destacan los trabajos de Menguzzatto (1984), Steiner (1996), Andrews (1997), Kotler (1998), Ronda y Marcané (2004), entre otros (Anexo 2). Se determinaron las ideas principales (Anexo 3) y se aplicó el Método de Pareto (Figura 2.2) para definir los pasos o etapas principales que no deben faltar en la conformación de una estrategia.

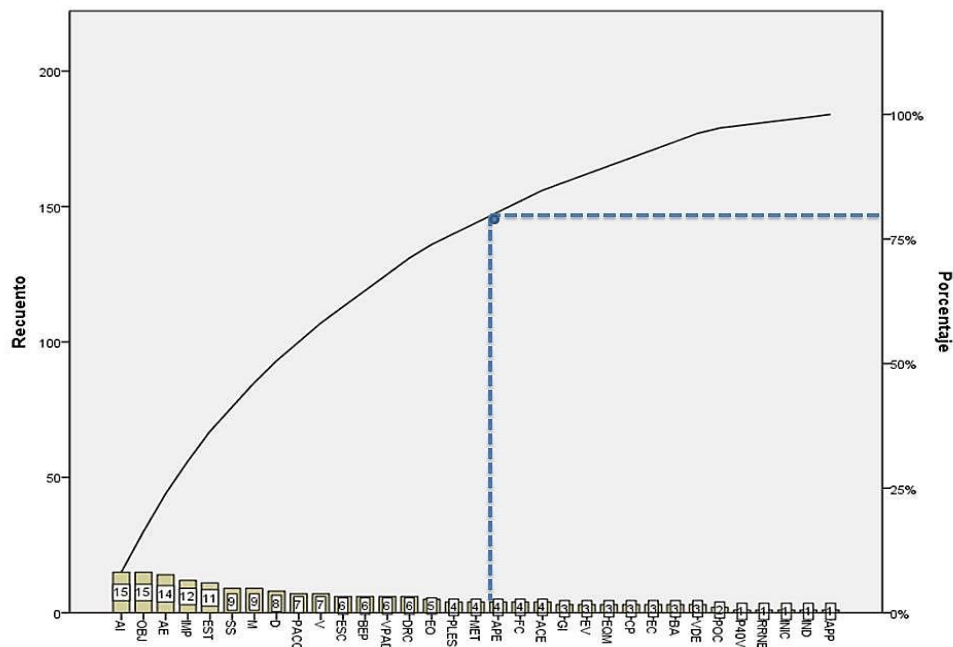


Figura 2.2 Gráfico de Pareto. Fuente: Elaboración propia a partir de la salida del software SPSS.

Del análisis anterior se desglosan como principales elementos los relacionados con el análisis interno (**AI**), los objetivos (**OBJ**), el análisis del entorno (**AE**), la implementación (**IMP**), la estrategia (**EST**), el seguimiento de situación (**SS**), la misión (**M**), el diagnóstico (**D**), los planes de acción (**PACC**), la visión (**V**), los escenarios (**ESC**), la búsqueda de estrategia posibles (**BEP**), los valores personales y las aspiraciones de la alta dirección (**VPAD**), la determinación de recursos de la compañía (**DRC**), la estructura organizacional (**EO**), el plan estratégico (**PLES**) y las metas (**MET**).

Por otro lado, se determinaron las metodologías para diseñar una estrategia de certificación en correspondencia con la línea de la investigación.

Tabla 2.1 Metodologías para el diseño de estrategias de certificación

Jofré Rojas (2002)	Pérez Horta; Viguera Hernández (2005)	Correa Alvarado (2012)	Chiché Guite (2013)	Brito Suárez (2017)	Quintana Torres (2017)
<b>Fase I:</b> Proceso Declarativo <b>Fase II:</b> Proceso Analítico <b>Fase III:</b> Proceso de Ejecución <b>Fase IV:</b> Proceso de Control y Compromisos <b>Fase V:</b> Proceso de Compensación	<b>Fase I:</b> Importancia de aplicación <b>Fase II:</b> Objetivo de la certificación <b>Fase III:</b> Estudio sobre grado de aceptación <b>Fase IV:</b> Análisis de la situación actual <b>Fase V:</b> Aspectos a corregir <b>Fase VI:</b> Proceso de obtención del distintivo <b>Fase VII:</b> Beneficio para el restaurante	<b>Fase I:</b> Diagnóstico y problema <b>Fase II:</b> Análisis situacional <b>Fase III:</b> Estudio del mercado <b>Fase IV:</b> Descripción del negocio <b>Fase V:</b> Plan a ejecutar <b>Fase VI:</b> Viabilidad Económica y Financiera	<b>Fase I:</b> Caracterización de la entidad <b>Fase II:</b> Situación actual <b>Fase III:</b> Propuesta a desarrollar <b>Fase IV:</b> Implementación de la propuesta <b>Fase V:</b> Seguimiento	<b>Fase I:</b> Definición de los elementos de la estrategia <b>Fase II:</b> Implementación del proceso de categorización <b>Fase III:</b> Evaluación del estado actual de la certificación del producto restauración en Varadero <b>Fase IV:</b> Validación práctica en un objeto de estudio	<b>Fase I:</b> Caracterización del objeto de estudio <b>Fase II:</b> Diagnóstico <b>Fase III:</b> Metodología del sistema a desarrollar <b>Fase IV:</b> Implementación del sistema

Fuente: Elaboración propia.

A partir de este análisis, se elaboró una matriz de síntesis (Tabla 2.2), con el fin de integrar los elementos comunes planteados por los diferentes especialistas en las metodologías que

brindan para el diseño de estrategias. El objetivo de esta técnica es resumir las fases y etapas más importantes y que se correspondan particularmente con el objeto de estudio de esta investigación.

Tabla 2.2 Metodologías para el diseño de estrategias

Autores	Jofré Rojas (2002)	Pérez Horta; Viguera Hernández (2005)	Correa Alvarado (2012)	Chiché Guite (2013)	Brito Suárez (2017)	Quintana Torres (2017)	Total	%
1- Definición de los elementos de la estrategia					x		1	16,6
2- Declaración de objetivos	x	x	x	x	x	x	6	100
3- Caracterización de la entidad	x		x	x		x	4	66,6
4- Estudio de mercado		x	x				2	33,3
5- Diagnóstico (Situación actual)		x	x	x	x	x	5	83,3
6- Descripción del proceso			x	x	x	x	4	66,6
7- Evaluación		x					1	16,6
8- Implementación	x	x	x	x	x	x	6	100
9- Viabilidad económica - financiera			x				1	16,6
10- Seguimiento	x			x			2	33,3
11- Compensación	x	x					2	33,3
<b>Total</b>	5	6	6	5	4	4		
<b>%</b>	45,5	54,5	54,5	45,5	36,4	36,4		

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 2.2 se evidencia la coincidencia en elementos como la declaración de objetivos, la caracterización de la entidad, el diagnóstico, la descripción del proceso y la implementación, por lo que obtienen mayor importancia y se consideran vitales para el procedimiento.

## 2.2 Metodología propuesta sobre el diseño de estrategia para la certificación de restaurantes

A partir del análisis de los resultados arrojados por el Método de Pareto y la Matriz de Síntesis, en la tabla 2.3 se muestran las fases y acciones esenciales en la elaboración de la estrategia para la certificación de restaurantes.

Tabla 2.3 Descripción de la metodología propuesta para el diseño de la estrategia para la certificación del restaurantes

Fases	Acciones	Herramientas
<b>I. Familiarización</b>	1. Caracterizar el restaurante (localización, aspectos que caracterizan el entorno, tipo de servicio, oferta) 2. Caracterizar el propósito estratégico del restaurante (misión, visión, objetivos generales)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis documental</li> <li>• Observación directa</li> <li>• Entrevista</li> <li>• Trabajo de Campo</li> </ul>
<b>II. Definición de elementos estratégicos</b>	3. Diagnosticar el alineamiento estratégico 4. Definir el objetivo general 5. Definir los objetivos estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en grupo con expertos</li> <li>• Método Directo de Ponderación</li> </ul>
<b>III. Descripción del proceso</b>	6. Establecer los pasos para la categorización 7. Elaborar la ficha de proceso	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis documental</li> <li>• Entrevista</li> <li>• Diagrama As-Is</li> </ul>
<b>IV. Diagnóstico Estratégico</b>	8. Evaluar la situación interna y externa del restaurante 9. Proponer el problema, la solución y el posicionamiento estratégico de la instalación 10. Proponer el plan de acción	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuesta</li> <li>• Tormenta de ideas</li> <li>• Método de Expertos</li> <li>• Matriz DAFO</li> <li>• Lista de Chequeo</li> <li>• Trabajo en grupo con expertos</li> </ul>
<b>V. Implementación</b>	11. Conformar el expediente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo de campo</li> <li>• Trabajo en grupo con expertos</li> <li>• NC 126:2001</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

### 2.3 Desarrollo de las fases de la metodología propuesta

#### Fase I. Familiarización

Esta fase comprende una descripción detallada del restaurante como objeto de estudio de la investigación. Las fuentes de datos son informaciones secundarias obtenidas a través de entrevistas a directivos, observación directa, trabajo de campo, análisis de documentos y estados de resultados de la entidad.

#### Acciones:

- 1- Realizar una caracterización del restaurante a partir de su localización, para así poder identificar los elementos que conforman el entorno que rodea la instalación, además del

tipo de servicio que brinda y los productos que oferta. Se sugiere la elaboración de una ficha descriptiva para la caracterización.

- 2- Caracterizar el propósito estratégico de la entidad, donde se destaca su misión y visión a partir de las entrevistas a directivos y el análisis de documentos de la instalación.

## **Fase II. Definición de elementos estratégicos**

En esta fase se determinan los elementos que sirven de base para la elaboración de la estrategia y hacia donde debe enfocarse

### **Acciones:**

- 3- Diagnosticar el alineamiento estratégico

### **Misión**

La misión es el propósito que tiene la organización. Especifica los clientes y el beneficio que se les proporciona (CynertiaConsulting, 2009).

Es la formulación escrita que expresa la razón de ser de una organización. Es un instrumento interno de movilización y esclarecimiento. Define el propósito o finalidad socioeconómica de la organización en términos amplios de negocios.

Según Jofré Rojas (2002) las principales características de una misión son que debe ser clara, de manera tal que todos los miembros de la organización puedan entenderla y asumirla; no debe ser demasiado corta que se convierta en un slogan ni demasiado larga que la haga tediosa; debe ser única (dos organizaciones pueden tener el mismo encargo social pero no la misma misión); debe estar elaborada en forma de objetivo (comenzar con un infinitivo); debe ser inspiradora y debe tener un compromiso de respeto al medio ambiente.

Entre las preguntas a las cuales responde una misión se encuentran: ¿Cuál es nuestra razón de ser?; ¿Cuál es nuestro negocio?; ¿Cómo pensamos en nuestros clientes?; ¿Qué significado tienen nuestros trabajadores?; ¿Qué valores nos mueven?; ¿Cómo trabajamos para alcanzar la visión?

La misión no es obtener utilidades. Uno de los papeles de la declaración de la misión es proporcionar a la organización su propia identidad especial, énfasis en los negocios y la ruta para su desarrollo.



La declaración de la misión es un punto de inicio para elaborar la visión estratégica.

## Visión

Es el conjunto de valores compartidos y definición de un estado deseado ideal que se pretende alcanzar, siendo un elemento clave para la definición del liderazgo. La visión debe ser propia, no es aceptarla pasivamente o repetirla mecánicamente, sino elaborarla de conjunto y articularla por consenso. El establecimiento de la visión constituye simultáneamente la definición de la que puede plantearse la entidad como estado deseado, mínimo aceptable y la precisión del carácter estratégico de la decisión (Coto Abreu, 2010).

Según Zarza (2014) entre las principales características que reúne una visión se encuentran: debe ser elaborada en tiempo presente, no debe ser demasiado extensa, debe ser soñadora aunque no imposible y es una fotografía de la organización en el marco del escenario descrito.

La visión hay que lograrla con coherencia a la misión de la organización, previamente definida, si no es así sería solamente un ejercicio intelectual, pero trabajo perdido. La visión se articula para cumplir la misión y no por el mero placer de generar sueños escritos.

Una visión bien articulada crea entusiasmo respecto al curso que ha trazado la administración y compromete a los miembros de la organización.

El diagnóstico del alineamiento estratégico de la instalación se basa en la propuesta de Comas (2013), donde se realiza un análisis de los objetivos estratégicos y los procesos a través del Método Directo de Ponderación.

### 4- Definir el objetivo general

Un objetivo puede ser entendido como:

- Posición preconcebida o planificada que se desea alcanzar.
- Fines hacia los cuales se dirige el comportamiento de una organización.
- Medida de eficacia del proceso de conversión de recursos.
- Metas que son fijadas por una organización hacia las cuales se canalizan los recursos.

Según Bello (2016) entre las principales funciones de los objetivos están guiar, incitar y coordinar las decisiones y acciones con el seno de la empresa; proporcionar una base de evaluación y control de los resultados obtenidos; motivar a los miembros de la empresa por

el conocimiento, entendimiento y aceptación de sus metas y la de transmitir al exterior (proveedores, clientes, competidores) las intenciones de la empresa en busca de apoyo o imagen.

Los objetivos generales deben expresar las metas que se propone alcanzar la empresa a nivel global y a largo plazo, en función de su misión, pero también en función de la situación actual del entorno, su evolución futura y las oportunidades o amenazas que este presenta para la empresa y de la propia situación interna de la empresa (Espinosa Díaz, 2011).

Los objetivos representan un compromiso de la administración con el logro de tareas de desempeño específicas dentro de un lapso de tiempo específico; exigen resultados que se vinculen de manera directa con la visión estratégica.

#### **5- Definir los objetivos estratégicos**

Según Albelo Menéndez (2002) los objetivos estratégicos son fines o metas hacia los cuales se dirige la organización en un periodo de 2 a 3 años según las características del sector en que se encuentre.

Es la estrategia que traza la organización para contribuir al cumplimiento de la misión y a alcanzar la visión. Es la gran transformación que planea realizar en el período para el cual se elabora la planeación (Contreras Sierra, 2013).

Los objetivos estratégicos deben elaborarse uno por cada área de resultado clave, deben ser claros y estar redactados en infinitivo. Además no deben ser contemplativos sino concretos y se elaboran enfocados a alcanzar la visión (Claver Cortés y Quer Ramón, 2001).

Los objetivos estratégicos necesitan enfocarse en el competidor, a menudo tratando de eliminar a un rival al que se considera como el mejor en la industria en una categoría particular.

#### **Fase III. Descripción del proceso**

En esta fase se describen los elementos que se utilizan para categorizar la instalación de acuerdo a los requerimientos de la NC 126:2001. Además se realiza un flujograma para definir los pasos a seguir durante el proceso de certificación.

#### **Acciones:**

#### **6- Establecer los pasos para la categorización**

La Lista de Chequeo según la NC 126:2001 representa la herramienta principal del proceso de certificación, ya que sirve como instrumento de medición de las dificultades existentes, facilitando la determinación de la categoría del establecimiento en cuestión.

El expediente es un documento oficial que se confecciona para recoger la información del proceso de categorización, por lo que incluye la Lista de Chequeo como uno de sus elementos esenciales, así como los datos fundamentales de la instalación, directivos implicados, y la propuesta y argumentación de la clasificación solicitada.

**7-** Elaborar la ficha de proceso

El flujograma del proceso de certificación ilustra los pasos que se deben seguir durante el recorrido de todo el procedimiento.



Figura 2.3 Pasos para el proceso de certificación. Fuente: Elaboración propia.

**Fase IV.** Diagnóstico Estratégico

En esta fase se realiza un diagnóstico del restaurante objeto de estudio. Se analiza la situación actual de la instalación, donde se identifican los elementos que inciden dentro de la entidad y en el entorno que lo rodea. También se propone el problema estratégico y la solución estratégica y en consecuencia la confección un plan de acción.

**Acciones:**

**8-** Evaluar la situación interna y externa del restaurante

El análisis de la situación actual del restaurante objeto de estudio incluye por un lado los aspectos que se manejan en la organización como la infraestructura, los recursos humanos,

los recursos físicos, financieros y tecnológicos. Por otra parte, se identifican los factores del entorno que inciden en la entidad de manera positiva o negativa, con el fin de potenciarlos o minimizarlos de acuerdo con su efecto.

#### **9- Proponer el problema, la solución y el posicionamiento estratégico de la instalación**

A partir del diagnóstico de la instalación, con la ayuda de la Matriz DAFO, se pueden determinar el problema estratégico, la solución de dicho problema y el posicionamiento de la entidad objeto de estudio.

#### **Problema estratégico general**

El problema estratégico general es aquella situación problemática que de no ser resuelta por la organización puede dar al traste con el cumplimiento de la misión. Para definirlo se identifican las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas

Responde al siguiente formato:

Si no se superan las principales debilidades y siguen acechando las principales amenazas, entonces ni siquiera potenciando las principales fortalezas será posible aprovechar las principales oportunidades para el cumplimiento de la misión.

#### **Solución estratégica general**

Es la solución a aquella situación problemática que de no ser resuelta por la organización puede dar al traste con el cumplimiento de la misión. Para definirla se identifican las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas

Responde al siguiente formato:

Si se potencian las principales fortalezas, y se superan las principales debilidades entonces será posible aprovechar las principales oportunidades para atenuar los efectos de las amenazas, para el cumplimiento de la misión.

#### **El posicionamiento estratégico**

Es la posición que debe regir las estrategias a seguir por la organización. Para su determinación se realiza la sumatoria de los valores de cada cuadrante y se selecciona el cuadrante con mayor valor.

Entre los posibles posicionamientos se destacan:

- **Ofensivo:** Si el cuadrante con mayor puntuación es el ofensivo entonces la organización debe enfocarse en potenciar las fortalezas para aprovechar las oportunidades.
- **Defensivo:** Si el cuadrante con mayor puntuación es el defensivo, entonces la organización debe enfocarse en potenciar las fortalezas para atenuar el efecto de las amenazas.
- **Adaptativo:** Si el cuadrante con mayor puntuación es el adaptativo entonces la organización debe enfocarse en superar las debilidades para aprovechar las oportunidades.
- **Supervivencia:** Si el cuadrante con mayor puntuación es el de supervivencia, entonces la organización debe enfocarse en superar las debilidades para atenuar el efecto de las amenazas.

#### 10- Proponer el plan de acción

La elaboración de un plan de acción es la forma de materializar las acciones que permiten el cumplimiento de los objetivos; ellos contienen las tareas específicas con los objetivos esperados, los recursos necesarios para materializarlas. Además quedan claramente definidos el plazo en que deben concluirse y las personas responsables.

#### Fase V. Implementación

En esta fase se ponen en práctica los elementos para la categorización, donde se aplicará la Lista de Chequeo en el restaurante objeto de estudio y de ahí prosigue la conformación del expediente de certificación.

#### 11-Conformar el expediente

Para la conformación del expediente, se parte de la aplicación de la Lista de Chequeo, la cual contiene los aspectos que se indican en la NC126: 2001 “Requisitos para la clasificación por categorías de los restaurantes que prestan servicio al turismo”. En la lista se le asigna un 0 cuando el aspecto es negativo y un 1 cuando el aspecto se cumple o es positivo. Es importante destacar que la lista ofrece cinco columnas para este marcaje, las cuales representan la categoría por la que optará el restaurante (de 1 a 5 tenedores). Debe indicarse también que los espacios en azul sugieren cuando el aspecto es válido para la categoría en cuestión. Por último se muestra una columna, válida para todos los aspectos y categorías, donde se exponen las observaciones según sea necesario.

El expediente está compuesto por una solicitud de clasificación, la cual realiza el Director General de la instalación a la Dirección de Calidad de la Empresa extra hotelera Palmares. Posteriormente se procede a identificar el restaurante (nombre y dirección). A continuación se expone la caracterización del establecimiento turístico, donde se expresa la categoría solicitada. Entre los aspectos que comprende la caracterización se encuentran: tipo de restaurante, teléfono, correo electrónico, nombre del administrador, fecha de inauguración del establecimiento, fecha y objetos de obra de la última inversión/remodelación, tipo de turismo al que presta servicio y nacionalidad de este, caracterización del servicio, ubicación geográfica y el número de pax que admite.

El siguiente elemento es la propuesta y argumentación de la clasificación solicitada, donde se exponen las razones generales que sustentan las propuestas hechas por tipo y por categoría. Después se muestra la evaluación de la calidad de los servicios y a continuación se ilustra la Lista de Chequeo. A esta le sigue la propuesta del plan de medidas donde se definen los requisitos no cumplidos, las medidas, la fecha de cumplimiento y responsable.

### 2.4 Validación de la metodología para el diseño de la estrategia

La validez de un test indica el grado de exactitud con el que mide el constructo teórico que pretende medir y si se puede utilizar con el fin previsto. Es la cualidad más importante de un instrumento de medida. Un instrumento puede ser fiable pero no válido; pero si es válido ha de ser también fiable. La validez se define como el grado en el que el test mide lo que pretende medir o sirve para el propósito por el que ha sido construido (Gómez Benito y Hidalgo Montesinos, 2001).

El procedimiento para validar la metodología que se propone en la investigación y aprobar su puesta en práctica se muestra a continuación:

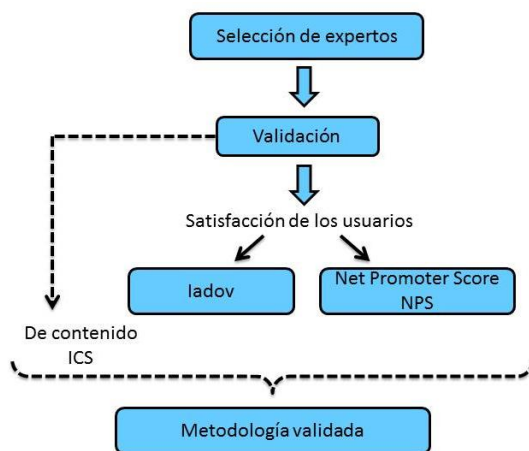


Figura 2.4 Validación de la metodología de la investigación. Fuente: Elaboración propia.

### **Validez de contenido**

Según Gómez Benito y Hidalgo Montesinos (2001), la validez de contenido descansa generalmente en el juicio de expertos. Se define como el grado en que los ítems que componen el test representan el contenido que el test trata de evaluar. Por tanto, la validez de contenido se basa en la definición precisa del dominio y en el juicio sobre el grado de suficiencia con que ese dominio se evalúa.

### **Índice de consenso (ICS)**

El índice de consenso es una validación del contenido, a partir del juicio de expertos, de ahí que resulte fundamental su selección.

Para la determinación del ICS se propone la metodología empleada por (Abreu León, 2004).

Esta propuesta se sustenta en el trabajo con la desviación estándar de los juicios emitidos por los expertos, lo que le aporta dinamismo al método.

$$ICS = \left(1 - \frac{\sigma_i}{\sigma_{m\acute{a}x}}\right) * 100$$

Dónde:

$\sigma_i$  = Desviación estándar del juicio de los expertos para el criterio “i”

$\sigma_{m\acute{a}x}$  = Desviación estándar máxima posible, de acuerdo al número de expertos y la escala empleada.

Se considera válido el contenido para valores del ICS superiores al 70 %.

### **Evaluación de la satisfacción con el procedimiento general**

#### **Net Promoter Score (NPS)**

El NPS se distingue de otras métricas porque no mide la satisfacción de un cliente con respecto a un evento específico o una sola interacción. Este indicador está diseñado para medir la lealtad general de los clientes (Rowe, 2014). De esta forma la satisfacción de los usuarios con el procedimiento estará dada por la disposición de recomendar su uso.

Su aplicación radica en una sola pregunta a los usuarios, en este caso: ¿Recomendaría usted la metodología para la certificación de restaurantes? Evaluada en una escala de 0 a 10

como valor máximo. Se considera un buen comportamiento valores positivos del NPS y excelente cuando el porcentaje de promotores supere en 50 unidades porcentuales a los detractores. A continuación se presenta la concepción teórica del método:

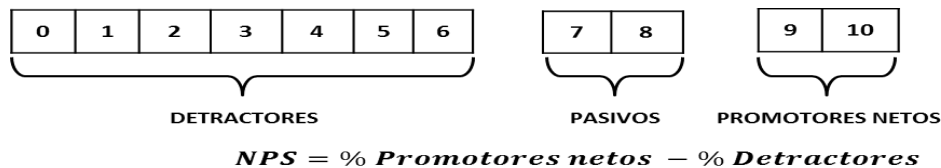


Figura 2.5 Concepción metodológica del NPS. Fuente: (Rowe, 2014).

El NPS se acepta para mayores del 40%.

### 2.5 Validación de la estrategia para la certificación de restaurantes

Para validar la estrategia diseñada para certificar el restaurante objeto de estudio se propone la aplicación del Índice de ladov.

La técnica consiste en presentar a los encuestados tres preguntas cerradas que se intercalan en un cuestionario, donde la relación existente entre las mismas es desconocida. La primera pregunta se valora en seis categorías de satisfacción y los dos restantes en tres categorías.

A partir de las respuestas de los encuestados y con el empleo del Cuadro Lógico de ladov (tabla 2.4) se determina el Índice de Satisfacción Grupal, que permite establecer seis niveles de satisfacción: **1)** clara satisfacción; **2)** más satisfecho que insatisfecho; **3)** no definida; **4)** más insatisfecho que satisfecho; **5)** clara insatisfacción y **6)** contradictoria.

Tabla 2.4 Cuadro Lógico de ladov

Pregunta de utilidad	Pregunta general de usabilidad								
	Sí			No sé			No		
	Pregunta específica de usabilidad								
	Sí	No sé	No	Sí	No sé	No	Sí	No sé	No
Me satisface mucho	1	2	6	2	2	6	6	6	6
Más satisfecho que insatisfecho	2	2	3	2	3	3	6	3	6
Me es indiferente	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Más insatisfecho que satisfecho	6	3	6	3	4	4	3	4	4
No me satisface	6	6	6	6	4	4	6	4	5
No sé qué decir	2	3	6	3	3	3	6	3	4

Fuente: Hernández Leonard (2013).

$$ISG = \frac{A(+1) + B(+0,5) + C(0) + D(-0,5) + E(-1)}{N}$$



En la expresión **A**; **B**; **C**; **D** y **E**; representan los encuestados con índices de satisfacción individuales de 1; 2; 3 o 6; 5; 4 y **N** representa el total de encuestados. La evaluación del ISG se realiza se encuentra en el rango [+1;-1] y se basa en la escala siguiente:



Figura 2.6 Rangos de valoración del ISG. Fuente: Medina Nogueira (2016).

## 2.6 Herramientas de apoyo empleadas

### Análisis documental

Esta herramienta se refiere a la revisión de los documentos pertenecientes a la entidad objeto de estudio donde se recopila la información respecto a la instalación, sus estados de resultados y todo lo relacionado con su desempeño a lo largo de su actividad.

### Observación directa

La observación directa o trabajo de campo nos proporciona una base para la elaboración de diagnósticos e informes de los establecimientos a los que se aplica. Es un técnica que se aplica para comprobar mediante la presencia física del investigador la información recopilada de los documentos bibliográficos referidos a la instalación objeto de estudio.

### Entrevista

Según Añón (2011) la entrevista de investigación es una conversación entre dos personas, un entrevistador y un informante, dirigida y registrada por el entrevistador con el propósito de favorecer la producción de un discurso conversacional, continuo y con una cierta línea argumental -no fragmentado, segmentado, precodificado y cerrado por un cuestionario previo- del entrevistado sobre un tema definido en el marco de una investigación.

Para elaborar la guía de la entrevista se debe tener en cuenta los siguientes elementos:

- Tema y objetivos a alcanzar.
- Elaborar una lista preliminar de temas a abordar.
- Elaborar la primera versión de las preguntas. Las preguntas deben ser claras. breves y precisas, no deben sugerir respuestas ni ser demasiado directas.

- Someter a la consideración de personas de experiencia la primera versión de la guía de preguntas elaborada.
- Elaborar la versión definitiva de la guía de preguntas.

### Diagrama As-Is



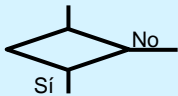

Un Diagrama de Flujo es una representación pictórica de los pasos en un proceso, útil para determinar cómo funciona realmente el proceso para producir un resultado. El resultado puede ser un producto, un servicio, información o una combinación de los tres. Al examinar cómo los diferentes pasos en un proceso se relacionan entre sí, se puede descubrir con frecuencia las fuentes de problemas potenciales. Los Diagramas de Flujo se pueden aplicar a cualquier aspecto del proceso desde el flujo de materiales hasta los pasos para hacer la venta u ofrecer un producto. Los Diagramas de Flujo detallados describen la mayoría de los pasos en un proceso.


Los pasos para la elaboración del Diagrama de Flujo son:

- Definir el objeto de estudio (eficiencia, duración, capacidad, efectividad, etc.)
- Grado de detalle (proceso, actividad, tarea)
- Descripción del proceso por medio de los símbolos y mediciones de eficiencia.
- Análisis y desarrollo del proceso mejorado.
- Aprobación e implantación.

El diagrama cuenta con una simbología específica para cada proceso a desarrollar como se muestra en la tabla 2.5.

Tabla 2.5 Símbolos del Diagrama de Flujo

Símbolo	Actividad
<b>Inicio – Fin</b> 	Es un rectángulo redondeado con las palabras inicio o fin dentro del símbolo. Indica cuando comienza y termina un proceso.
<b>Actividad</b> 	Es un rectángulo dentro del cual se describe brevemente la actividad o proceso que indica.
<b>Decisión</b> 	Es un rombo con una pregunta dentro. A partir de este, el proceso se ramifica de acuerdo a las respuestas posibles (generalmente son sí y no). Cada camino se señala de acuerdo con la respuesta.
<b>Flecha (Flujo)</b> 	Líneas de flujo o fluido de dirección, son flechas que conectan pasos del proceso. La punta de la flecha

		indica la dirección del flujo del proceso.
<b>Conector</b>		Se utiliza un círculo para indicar el fin o el principio de una página que conecta con otra. El número de la página que precede o procede se coloca dentro del círculo.

Fuente: Elaboración propia.

### Encuesta

Según Padrón Robaina (2002) la encuesta intenta conocer la opinión del cliente sobre diversos servicios que ofrece el establecimiento. Se suele aplicar un modelo de encuestación continuo con el tiempo: de manera que todos los clientes del establecimiento reciben o tienen acceso a estas tarjetas en todo momento. El nivel de respuesta que se obtenga puede ser variable, y la muestra no estará controlada, pudiendo estar sesgada en determinados periodos. El análisis de sus resultados suele ser complicado ya que sabe los servicios que generan insatisfacción pero no sus causas.

### Tormenta de ideas o Brainstorming

Es una herramienta utilizada para posibilitar la generación de un elevado número de ideas, por parte de un grupo, y la presentación ordenada de estas. La tormenta de ideas posee una serie de características que la hacen muy útil cuando se pretende obtener un amplio número de ideas sobre las posibles causas de un problema, acciones a tomar, o cualquier otra cuestión. Esta herramienta además estimula la creatividad ayudando a romper con ideas antiguas y estereotipadas.

### Método de Expertos

Según González Arias; Frías Jiménez; Cuétara Sánchez, et al. (2008) la metodología de este método fue propuesta por el Comité Estatal para la Ciencia y la Técnica de la antigua URSS. En la misma la competencia de los expertos se determina por el coeficiente **K**, el cual se calcula de acuerdo con la opinión del candidato sobre su nivel de conocimiento acerca del problema que se está resolviendo y con las fuentes que le permiten argumentar sus criterios.

El **coeficiente K** se calcula por la siguiente expresión:

$$K = 1/2 (Kc + Ka)$$

Donde:

**Kc:** Es el **coeficiente de conocimiento** o información que tiene el experto acerca del problema a resolver sobre la base de la valoración del propio experto en una escala de 0 a 10 y multiplicado por 0.1 (dividido por 10).

Sobre esta base se elabora el **cuestionario de competencia al experto:**

**Primera fase del cuestionario**

En esta primera fase se obtiene información que permite calcular el **coeficiente de conocimientos (Kc)** o de información que posee el Experto en relación con el problema que se quiere resolver.

El experto deberá marcar una cruz en la casilla que estime pertinente, así:

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
								x		

$$Kc = 8 (0.1) = 8/10 = 0.8$$

Teniendo en cuenta que el proceso de elección para obtener **Kc** corre el riesgo de que el decidor marque el menos o más importante de los elementos a elegir, y ello sesgue el resultado, se introduce a esta primera metodología un vector de ponderación de los criterios seleccionados. Así se atenúa el riesgo de que un alto valor en la tabla de autoevaluación sea el causante de un alto **Kc**, aunque sea el que tenga la menor importancia. Esto aparece reflejado en la Tabla 2.6.

Tabla 2.6 Valores para el cálculo de Kc

Relación de características	Prioridad	Votación
Conocimiento	0,181	
Competitividad	0,086	
Disposición	0,054	
Creatividad	0,100	
Profesionalidad	0,113	
Capacidad de análisis	0,122	
Experiencia	0,145	
Intuición	0,054	
Nivel de actualización	0,127	
Espíritu colectivista	0,018	

Fuente: González Arias; Frías Jiménez; Cuétara Sánchez, et al. (2008).

En la primera columna se encuentran las características idóneas que deben poseer los expertos en cuanto a conocimiento y competencias. En la segunda los autores han incluido la

prioridad o peso que posee la característica dada en un experto concreto. Esto suple la tradicional escala utilizada por otros autores donde sólo se obtiene un valor escala asignado por el propio evaluado y por último la tercera columna expresa la votación que realiza el propio evaluado o la percepción que tiene un tercero acerca de la presencia o no de la característica en el sujeto objeto de evaluación. Una vez obtenido estos datos se calcula el mencionado coeficiente.

O sea, el valor de **Kc** se determina por la siguiente expresión:

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

**Donde:**

**Wjk:** grado de prioridad de la característica **k** para el decidor **j**.

**Aijk:** autoevaluación otorgada por el decidor **j** a la característica **k** con respecto al problema **i**.

Conocidos entonces los valores de (Kc) se pasa a la segunda parte donde se calcula (Ka), datos que bien por autoevaluación, o por evaluación de terceros, o por combinación de ambas pueden obtenerse y que expresan las fuentes que pueden definir los conocimientos obtenidos por el experto.

### Segunda fase del cuestionario

Se presenta la siguiente tabla a los expertos para que marquen según su criterio sobre qué elementos influyeron con mayor intensidad en su formación como profesional de acuerdo a los niveles ALTO (A), MEDIO (M) y BAJO (B) deben marcar con una (x), cabe aclarar que los datos de la tabla 2.7 donde se la dado prioridad a los elementos no son vistos por ellos.

Tabla 2.7 Datos para el cálculo de (Ka)

Fuentes	Grado de influencia de los criterios		
	ALTO	MEDIO	BAJO
Estudios teóricos realizados	0,27	0,21	0,13
Experiencia obtenida	0,24	0,22	0,12
Conocimientos de trabajos en el país	0,14	0,10	0,06
Conocimientos de trabajo en el extranjero	0,08	0,06	0,04
Consultas bibliográficas	0,09	0,07	0,05

Cursos de actualización	0,18	0,14	0,10
-------------------------	------	------	------

Fuente: González Arias; Frías Jiménez; Cuétara Sánchez, et al. (2008).

Posteriormente utilizando los valores que aparecen en la tabla patrón se determina el valor de Ka para cada aspecto.

**De tal modo que:**

Si  $K_a = 1 \Rightarrow$  influencia alta de todas las fuentes

Si  $K_a = 0.8 \Rightarrow$  influencia media de todas las fuentes

Si  $K_a = 0.5 \Rightarrow$  influencia baja de todas las fuentes

Ahora bien, si:

$0.8 \leq K \leq 1 \Rightarrow K \rightarrow$  el experto tiene competencia alta.

$0.5 \leq K \leq 0.8 \Rightarrow K \rightarrow$  el experto tiene competencia media

$0 \leq K \leq 0.5 \Rightarrow K \rightarrow$  el experto tiene competencia baja.

El procedimiento para la selección de expertos considera tres etapas fundamentales:

1. Determinación de la cantidad de expertos.
2. Confección de la lista de expertos.
3. Obtener el consentimiento del experto en su participación.

Según el colectivo de autores del libro de Herramientas de Apoyo a la Solución de Problemas no Estructurados en Empresas Turísticas (HASPNET) se propone que la cantidad de expertos a seleccionar debe ser menor o igual que  $\alpha \cdot n$  (Sánchez, 1984) donde:

$\alpha$  - Número entre 0.7 y 1, prefijado por el investigador

$n$  - Elementos que caracterizan un determinado objeto de estudio (número de atributos).

**Matriz DAFO**

Esta herramienta se basa en analizar las amenazas y oportunidades del medio externo que afectan a la empresa, así como las características internas (fortalezas y debilidades) que posee. Su objetivo es determinar las ventajas competitivas de la empresa bajo análisis y la estrategia genérica a emplear por la misma en función de sus características propias y las del mercado en que se inserta (San Martín Álvarez, 2013).

Tiene tres momentos:

1. Identificación de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades
2. Elaboración y cruzamiento de la matriz
3. Interpretación de los resultados

### ¿Cómo elaborar la Matriz DAFO?

a) Determinación de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades

Se emplea el algoritmo de trabajo descrito. Es importante definir que:

**DEBILIDAD:** Insuficiencia, dificultad, carencia INTERNA que limita a la organización en el cumplimiento de la misión.

**AMENAZA:** Elemento, fenómeno, factor EXTERNO que limita a la organización en el cumplimiento de la misión.

**FORTALEZA:** Ventaja, habilidad, recurso, INTERNO que favorece a la organización en el cumplimiento de la misión.

**OPORTUNIDAD:** Espacio, ventaja, EXTERNA que aparece en el entorno que favorece a la organización en el cumplimiento de la misión.

El número máximo recomendado de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades es de 6 en cada caso. Siempre es mejor que haya la misma cantidad de cada una de ellas. Pues de esta manera se facilitan los análisis posteriores.

b) Elaboración de la matriz

Análisis de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (DAFO)

El completamiento de la matriz se realiza dando valores a cada una de las casillas en las que se cruzan las fortalezas y debilidades con las oportunidades y amenazas.

Hay dos elementos importantes a tener en cuenta a la hora de la selección de la escala:

1. Con vistas a que los datos recogidos sean más confiables es importante que los expertos consultados conozcan el significado de cada valor de la escala.
2. La selección debe ajustarse a las condiciones objetivas en que se realiza el ejercicio.

### ¿Cómo completar la matriz?

Se realiza completando cada casilla respondiendo a cuatro preguntas en dependencia del cuadrante a completar (siguiendo al algoritmo de trabajo descrito):

**Cuadrante I (Ofensivo): Fortalezas – Oportunidades**

Si se potencia al máximo la Fortaleza Fx ¿En cuánto será posible aprovechar la Oportunidad Ox para cumplir la Misión?

**Cuadrante II (Defensivo): Fortalezas – Amenazas**

Si se potencia al máximo la Fortaleza Fx ¿En cuánto será posible atenuar los efectos de la Amenaza Ax para cumplir la misión?

**Cuadrante III (Adaptativo): Debilidades – Oportunidades**

Si se supera al máximo la Debilidad Dx ¿En cuánto será posible aprovechar la Oportunidad Ox para cumplir la misión?

**Cuadrante IV (Supervivencia): Debilidades – Amenazas**

Si se supera al máximo la Debilidad Dx ¿En cuánto será posible atenuar los efectos de la Amenaza Ax para cumplir la misión?

Finalmente se realiza la sumatoria y se identifican las FORTALEZAS, DEBILIDADES, OPORTUNIDADES y AMENAZAS con mayor puntuación.

**Método Directo de Ponderación**

Según González Arias; Frías Jiménez; Cuétara Sánchez, et al.(2008), El Método Directo de Ponderación es un método sencillo y de fácil aplicación. Consta de los pasos siguientes:

1. Selección de los decisores utilizando para ello algunos de los métodos explicados en el presente material. Pudiera ser alguna técnica de expertos o el así llamado método "Focus Group". Su número no debe ser mayor que 10 ni menor que 5, pero siempre se observará la regla de que el número de decisores no supere el número de atributos o aspectos a ponderar.
2. Definición de los aspectos a ponderar en base a los objetivos que se definan.
3. Determinación del procedimiento para que los decisores expresen su criterio.

Este puede ser realizado de manera presencial en grupo o individual, o utilizando alguna vía alternativa de forma escrita o por e-mail.



4. El procedimiento implica lo siguiente: Entregar a los decisores el material contentivo de los aspectos a ponderar e invitarlos a que distribuyan entre ellos un total de puntos (10 ó 100) de acuerdo al grado de importancia que los mismos le otorgan.

5. Una vez efectuada la decisión se procede al procesamiento de la información.

Teniendo en cuenta que las votaciones pueden ser diferentes, para determinar el orden final que ocupará el aspecto en cuestión. Se pueden adoptar las alternativas siguientes:

- a) Calcular el peso medio modal para cada elemento.
- b) Observar la frecuencia de los valores otorgados y decidirse por la mayor.

### **Conclusiones Parciales**

El procedimiento metodológico sintetizado en una secuencia de cinco fases, que parten de una familiarización con la entidad objeto de estudio y culminan con la implementación de los elementos para certificar el restaurante “El Marino” de Matanzas, orienta cómo proceder para el logro de los objetivos propuestos en la investigación. Cuenta con doce acciones y un conjunto de herramientas para el apoyo de su despliegue. La metodología propuesta finaliza con la estrategia para la certificación, proceso que la entidad debe acometer de acuerdo a lo normado. Su concepción posibilita la generalización del mismo a otras entidades gastronómicas.

### Capítulo III. Resultados de la investigación

Este capítulo tiene como objetivo principal exponer los resultados de la metodología propuesta para el diseño de una estrategia para la certificación del restaurante “El Marino” de Matanzas.

#### 3.1 Validación teórica de la metodología propuesta

La validación teórica de la metodología propuesta se realizó a partir de su validez de contenido basado en el juicio de expertos, los cuales fueron seleccionados, a través de un cuestionario (anexo 4) de acuerdo a su coeficiente de experticidad (anexo 5). Los datos relativos a cada experto se muestran en la tabla 3.1.

Tabla 3.1 Evaluación de los expertos seleccionados

	Nombre y apellidos	Nivel académico	Cargo que ocupa	Años de experiencia	K
E1	René Herrera Álvarez	Superior. Máster en Ciencias	Director División Matanzas	17	0.9013
E2	Otoniel Monzón Montero	Superior	Director Adjunto	15	0.8484
E3	Salvador Lavielle Laugart	Superior	Director Sucursal	15	0.8015
E4	Ariel Sanabria Navarro	Superior. Máster en Ciencias	Subdirector de Operaciones	13	0.8446
E5	Héctor Sánchez Ramírez	Superior	Esp. Principal de Calidad	17	0.8475
E6	Yordanka Delgado Ramos	Técnico Medio	Esp. Gastronomía	11	0.8275
E7	Yury Leonart López	Superior	Administrador “El Marino”	20	0.8354

Fuente: Elaboración propia.

Para la validación del contenido a partir del cálculo del Índice de Consenso (ICS), se evaluaron los juicios emitidos por los expertos, con una escala del 1 al 5, sobre la metodología presentada (Anexo 6). A continuación se muestra la tabla 3.2 con los resultados para cada fase de la metodología.

Tabla 3.2 Coeficiente de Consenso (ICS) para las fases de la metodología propuesta

Fases Expertos	FI	FII	FIII	FIV	FV
E1	3	3	4	5	5
E2	3	4	4	5	4

<b>E3</b>	3	3	4	5	4
<b>E4</b>	4	3	3	5	5
<b>E5</b>	3	3	4	4	4
<b>E6</b>	3	2	5	5	5
<b>E7</b>	4	3	5	5	5
$\sigma_i$	0.4880	0.5774	0.6901	0.3780	0.5345
<b><math>\sigma_{\text{máx}} = 2.1380</math></b>	-	-	-	-	-
<b>ICS</b>	77.18	73.00	77.73	82.32	75.00

Fuente: Elaboración propia.

En todos los casos se obtuvieron valores superiores al 70 % lo que confirma la validez de las etapas de la metodología.

En contraste al resultado anterior, se verificó el grado en que la metodología es considerada útil por los usuarios potenciales, a través del Net Promoter Score (**NPS**) (Anexo 7)<sup>3</sup>.

Al calcular este indicador, los resultados arrojan que el NPS es de un 57.14%, por lo que supera el 40% y demuestra un excelente comportamiento.

De acuerdo con los resultados obtenidos, se comprueba la validez de la metodología propuesta para el diseño de la estrategia de certificación.

### 3.2 Despliegue de la metodología orientada al diseño de la estrategia para la certificación del restaurante “El Marino”

#### Fase I. Familiarización

##### Acción 1: Caracterizar el restaurante

Para la caracterización de la entidad objeto de estudio se realizó una ficha descriptiva con los principales indicadores a desarrollar para la familiarización con el restaurante.

Tabla 3.3 Ficha Descriptiva del restaurante “El Marino”

<b>Variables</b>	<b>Descripción</b>	
<b>Localización</b>	Km 4 1/2, Carretera Vía Blanca, Canímar, Matanzas.	
<b>Administración</b>	Grupo Empresarial Palmares	
<b>Clasificación</b>	Restaurante a la carta	
<b>RRHH</b>	4 empleados	1 cajero-dependiente
		1 cocinero
		1 auxiliar de limpieza
		1 administrador

<sup>3</sup> Para la aplicación del NPS se emplearon los expertos referidos en la tabla 3.1.

<b>Infraestructura</b>	Dos salones	Salón comedor
		Salón bar
<b>Capacidad</b>	45 clientes	
<b>Cliente promedio mensualmente</b>	250 clientes	
<b>Horario</b>	12:00 m-10:00 p.m	
<b>Oferta</b>	Especializado en Mariscos	Carta menú con variedad de platos (Anexo 8)
		Carta bar (Anexo 9)
		Carta de vinos

Fuente: Elaboración propia.

### **Acción 2: Caracterizar el propósito estratégico del restaurante (misión y visión)**

El restaurante adopta los elementos estratégicos propuestos para el Grupo Empresarial Extrahotelero Palmares.

#### **Misión**

Brindar un servicio eficiente de Recreaciones 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 atractivos y como complemento una oferta gastronómica típica y diferenciada.

### **Fase II. Definición de elementos estratégicos**

#### **Acción 3: Diagnosticar el alineamiento estratégico**

Los elementos estratégicos que definen al Grupo Empresarial Palmares, están enfocados a brindar una oferta gastronómica diferenciada y atractiva, ligada a un servicio eficiente y de calidad. Para ello desarrollan diferentes acciones que contribuyen al cumplimiento de los requerimientos necesarios en el sector.

El restaurante objeto de estudio, a pesar de no contar con un despliegue estratégico formalmente definido, actúa en consecuencia a los procedimientos establecidos para alcanzar la misión del Grupo Empresarial.

Para determinar si existe una correspondencia entre los elementos de la estrategia de operaciones declarados por Palmares y el diseño propio del funcionamiento de la instalación se diagnosticó el alineamiento estratégico la empresa, basado en la propuesta de Comas (2013).

Como objetivos estratégicos de la entidad que se corresponden con las cuatro ARC, se declaran:

1. Disponer de un producto turístico que satisfaga las expectativas y requerimientos de nuestros clientes a través de la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad que cumpla las exigencias de normas internacionales.
2. Garantizar el cumplimiento de las normas vigentes relacionadas con la higiene, accesibilidad y seguridad en los servicios turísticos, a través del cumplimiento de las regulaciones nacionales, el respeto a la sociedad y el medio ambiente.
3. Desarrollar un producto turístico que destaque el patrimonio cultural de nuestro país, incorporando de forma coherente a los elementos de imagen y comunicación, gastronomía y recreación, los valores autóctonos y distintivos de nuestro pueblo.
4. Contar con recursos humanos, con elevada moral revolucionaria, motivados y comprometidos en sus funciones con el papel que desempeña el turismo en el desarrollo del país.

A continuación con la ayuda de los expertos seleccionados se realiza el entrecruzamiento de la matriz de impacto entre los procesos y los objetivos estratégicos.

Tabla 3.4 Matriz de impacto entre procesos y objetivos estratégicos

	Oe1	Oe2	Oe3	Oe4	Media
Pr1	8	10	8	8	8.4211
Pr2	10	6	7	9	7.6829
Pr3	6	10	5	10	7.0588
Pr4	10	9	8	7	8.3513
Media	8.1356	8.3721	6.7470	8.6747	-

Fuente: Elaboración propia.

Una vez elaborada la matriz de impactos con los expertos seleccionados se procedió a la ponderación de los objetivos estratégicos y los procesos a partir del Método Directo de Ponderación, descrito en Frías Jiménez y colaboradores (2008). En el anexo 10, aparecen reflejadas las votaciones de los expertos para cada caso.

Tabla 3.5 Ponderación de los objetivos estratégicos

Objetivos estratégicos	Media	Peso
Oe1	8.1356	0.1292
Oe2	8.3721	0.2661
Oe3	6.7470	0.3895
Oe4	8.6747	0.1902

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3.6 Ponderación de los procesos

Procesos	Media	Peso
Pr1	8.4211	0.1472
Pr2	7.6829	0.2081
Pr3	7.0588	0.3916
Pr4	8.3513	0.2225

Fuente: Elaboración propia.

Una vez establecidos los pesos se calcularon los Índices de alineamiento de los objetivos estratégicos y los procesos a partir de:

$$\text{Índice de alineam. (Oe)} = \sum (Oej * Woj)$$

$$\text{Índice de alineam. (Pr)} = \sum (Prj * Wprj)$$

De esta forma se obtuvieron como índices de alineamiento:

Tabla 3.7 Índice de alineamiento de los objetivos estratégicos

Objetivos estratégicos	Media x peso
Oe1	1.0511
Oe2	2.2278
Oe3	2.6280
Oe4	1.6499
<b>Índice de alineamiento estratégico</b>	<b>7.5568</b>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3.8 Índice de alineamiento de los procesos

Procesos	Media x peso
Pr1	1.2396
Pr2	1.5988
Pr3	2.7642
Pr4	1.8582
<b>Índice de alineamiento estratégico</b>	<b>7.4608</b>

Fuente: Elaboración propia.

A partir de estos valores se construyó la matriz de alineamiento estratégico que aparece a continuación:

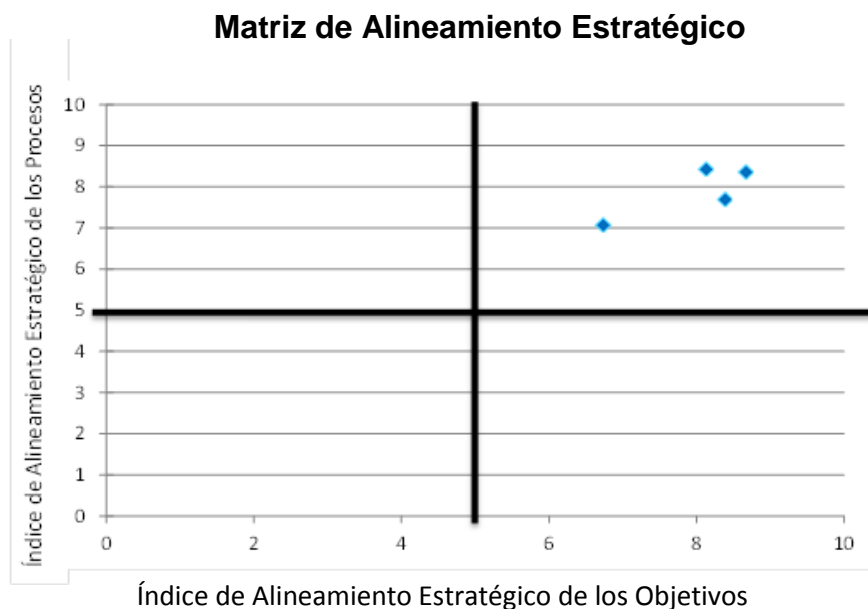


Figura 3.1 Matriz de Alineamiento Estratégico. Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con la ubicación en la Matriz de Alineamiento Estratégico, se comprueba que la entidad objeto de estudio presenta sus procesos alineados con los de la empresa. Por tanto, existe coherencia entre su gestión y su objeto social, lo cual a priori, constituye un sustento favorable para su certificación.

**Acción 4: Definir el objetivo general**

- Facilitar el proceso para la certificación del restaurante “El Marino” de Matanzas.

**Acción 5: Definir los objetivos estratégicos**

1. Gestionar asesoramiento para la certificación.
2. Mantener el nivel del servicio actual.
3. Llevar a cabo las reparaciones necesarias de acuerdo a la categoría que se aspira.
4. Certificar la calidad del agua.

**Fase III. Descripción del proceso**

**Acción 6: Establecer los pasos para la categorización**

En este sentido, el proceso de categorización se realiza a través de una secuencia lógica de pasos que se muestran a continuación:

1. Verificar el plan de categorización elaborado por la Casa Matriz (aparecen reflejadas las proyecciones de categorización hasta el 2020).
2. Aplicar la Lista de Chequeo de la NC126:2001 para la obtención de las no conformidades.
3. Elaborar plan de mejora para reducir la lista de dificultades.
4. Conformar el expediente de categorización (caracterización del restaurante, Lista de Chequeo, plan de mejora, certificados de sanidad, CITMA, seguridad, entre otros).
5. Presentar expediente al consejo de dirección.
6. Analizar expediente para enviar a la Casa Matriz.
7. En caso de inconformidad, se realiza otra vez el procedimiento a partir del plan de mejora. (puede repetirse las veces que sean consideradas).
8. En caso de conformidad, programar auditoría para evaluar el establecimiento en cuestión (El grupo clasificador está representado en gran medida por el MINTUR).
9. Presentar informe al MINTUR de los resultados recogidos durante la auditoría

La categoría final se decide a partir del análisis del informe presentado por decisión ministerial. En caso de no mostrarse conforme, se inicia nuevamente el proceso, a partir del plan de mejora. De ser positivo el resultado, la decisión entonces será la certificación del restaurante.

**Acción 7: Elaborar la ficha de proceso**

La confección de una Ficha de Proceso permite definir el alcance que tiene el proceso empresarial objeto de estudio y su relación con otros procesos que la organización utiliza para planificar, ejecutar, revisar y adaptar su comportamiento.

Tabla 3.9 Ficha de proceso

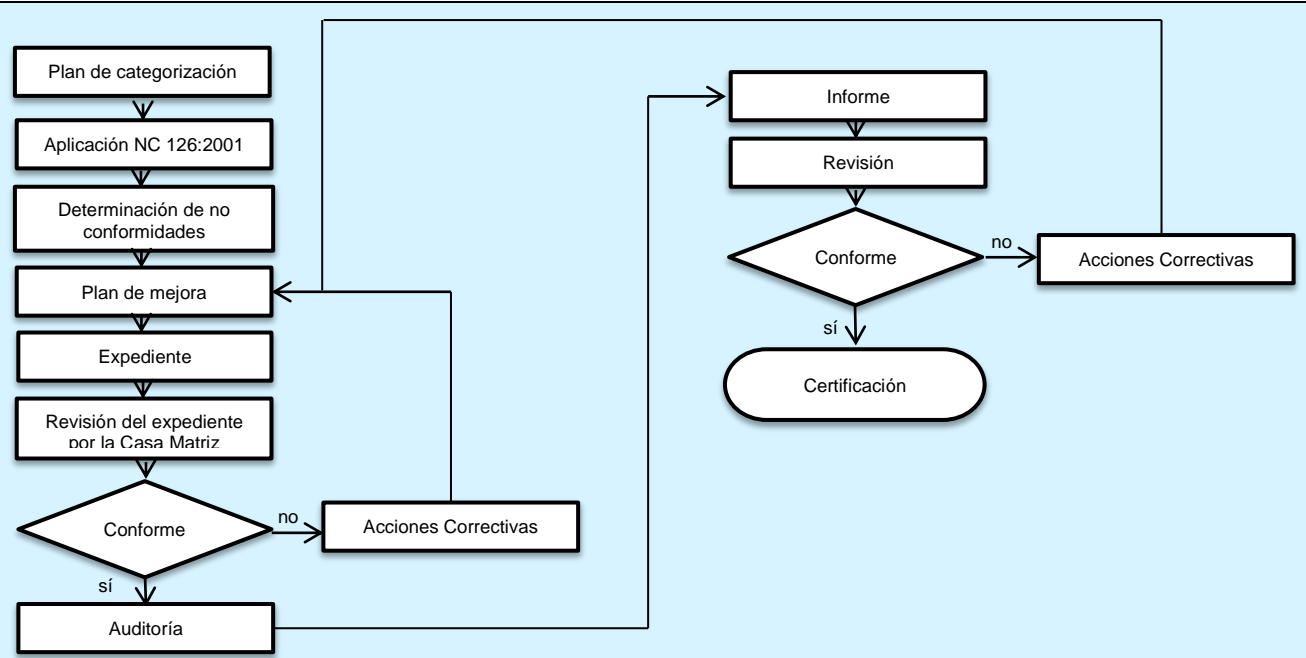
<b>Nombre del proceso:</b> Certificación del restaurante	<b>Subproceso:</b> 1. Conformación del expediente 2. Solicitud de la certificación 3. Evaluación externa a la institución	<b>Responsable o propietario:</b> Administrador	<b>Código:</b> 01
<b>Tipo de proceso:</b> Estratégico	<b>Misión:</b> Brindar un servicio eficiente de Recreaciones y Gastronomía a clientes nacionales e internacionales, apoyados en la profesionalidad de su capital humano que promueve los mejores valores culturales de nuestra sociedad.		
<b>Alcance:</b>			



**Inicio:** Planeación estratégica de la certificación

**Incluye:** Evaluación interna, preparación del expediente y solicitud de certificación

**Fin:** Certificación



**Objetivo:** Certificar el estándar de calidad de la entidad.

**Ofertas de servicios:** Restaurante a la carta.

<p><b>Entradas:</b> Empleados Información Medios de trabajo y equipos Insumos Documentación requerida Útiles y herramientas</p>	<p><b>Suministradores:</b> Grupo empresarial Palmares</p>	<p><b>Salidas:</b> Expediente Información Plan de mejora Categoría</p>	<p><b>Destinatarios/Clientes:</b> Clientes</p>
<p><b>Documentación utilizada:</b> Certificación contraincendios Certificación del agua Encuestas de satisfacción</p>	<p><b>Aspectos Legales:</b> NC-126:2001 Resolución 36 de 2002 del MINTUR</p>		<p><b>Registros y Formatos:</b> Balances económico-financieros de la entidad Cantidad de clientes atendidos Registros de quejas y sugerencias</p>

**Otras informaciones importantes para el proceso:**

**Riesgos:**

Violación de los procedimientos.

Incumplimiento del índice de satisfacción del cliente

Falta de insumos para la acometer las mejoras necesarias

No entrega en tiempo del expediente de certificación

**Competencias necesarias:** Profesionalidad, disciplina y trabajo en equipo

**Aplicaciones informáticas:**

**Grupos de interés asociados al proceso:** clientes del restaurante, empleados, directivos, delegación del Mintur, Gobierno, PCC, Minint, Minfar, Minsap, Grupo Empresarial Palmares.

**Indicadores propuestos:**

1-Índice de satisfacción de los clientes

2-Nivel de cumplimiento del plan de mejora

3-Categoría alcanzada

<b>Elaborada por:</b>	<b>Revisada por:</b>	<b>Modificada por:</b>
-----------------------	----------------------	------------------------

<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>
---------------	---------------	---------------

**En caso de modificación colocar un breve resumen de la modificación efectuada:**

Fuente: Elaboración propia.

**Fase IV. Diagnóstico Estratégico**

**Acción 8: Diagnosticar el restaurante interna y externamente**

Con el objetivo de obtener los elementos para la conformación de la Matriz DAFO en el trabajo con los expertos, se realizó una tormenta de ideas para identificar las principales fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la instalación.

Para la recogida de información necesaria para el diagnóstico de la instalación, se aplicaron encuestas de satisfacción a los clientes (Anexo 11).

**Fortalezas**

1. Variedad de ofertas en la carta menú.
2. Cumplen con las medidas generales de seguridad.
3. Buen estado higiénico y sanitario en todas las áreas.
4. El personal de servicio se encuentra altamente calificado.
5. La entrada principal permite el acceso a las personas con discapacidades.

**Debilidades**

1. No posee un cartel identificador exterior del restaurante.
2. No cuentan con almacenamiento de agua que garantice el funcionamiento del restaurante.

3. Equipamiento en el área de cocina muy deteriorado.
4. Existencia de un solo baño para clientes dentro del salón.
5. No posee las señalizaciones interiores en correspondencia con el Manual de Identidad.

**Amenazas**

1. No contar con el apoyo de otras empresas para la resolución de los problemas de servicios técnicos y abastecimiento.
2. Dificultades en el grupo empresarial Palmares para la obtención del equipamiento necesario.
3. No resolución de las no conformidades detectadas en el tiempo previsto para la certificación.

**Oportunidades**

1. Interés de la empresa Palmares de certificar los restaurantes bajo su administración.
2. Aumento de la práctica del turismo gastronómico en el país.

**Tabla 3.10 Resultados de la Matriz DAFO**

	O1	O2	A1	A2	A3	∑
F1	2	7	2	4	5	20
F2	7	8	4	2	3	24
F3	6	6	8	7	8	<b>35</b>
F4	5	4	7	6	7	29
F5	3	3	2	2	5	15
D1	3	3	5	3	5	19
D2	4	3	9	7	8	31
D3	5	4	8	9	9	<b>35</b>
D4	4	3	7	6	8	28
D5	5	2	4	4	7	22
∑	<b>44</b>	43	56	50	<b>65</b>	

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 3.11 Resultados del Posicionamiento Estratégico**

	O1	O2	∑	A1	A2	A3	∑
F1	2	7	9	2	4	5	11
F2	7	8	15	4	2	3	9
F3	6	6	12	8	7	8	23

<b>F4</b>	5	4	9	7	6	7	20
<b>F5</b>	3	3	6	2	2	5	9
<b>Σ</b>	23	28	<b>51</b>	23	21	28	<b>72</b>
<b>D1</b>	3	3	6	5	3	5	13
<b>D2</b>	4	3	7	9	7	8	24
<b>D3</b>	5	4	9	8	9	9	26
<b>D4</b>	4	3	7	7	6	8	21
<b>D5</b>	5	2	7	4	4	7	15
<b>Σ</b>	21	15	<b>36</b>	33	29	37	<b>99</b>

Fuente: Elaboración propia.

### **Acción 9: Proponer el problema, la solución y el posicionamiento estratégico de la instalación**

#### **Problema Estratégico**

Si no se superan el equipamiento en el área de cocina muy deteriorado y las dificultades con almacenamiento de agua que garantice el funcionamiento del restaurante, y siguen acechando la falta de apoyo de otras empresas para la resolución de los problemas de servicios técnicos y abastecimiento y la no resolución de las no conformidades detectadas en el tiempo previsto para la certificación, entonces ni siquiera potenciando el buen estado higiénico y sanitario en todas las áreas y el personal de servicio altamente calificado, será posible aprovechar el interés de la empresa Palmares de certificar los restaurantes bajo su administración para el cumplimiento de la misión.

#### **Solución Estratégica**

Si se potencian el buen estado higiénico y sanitario en todas las áreas y el personal de servicio altamente calificado, y se superan el equipamiento en el área de cocina muy deteriorado y las dificultades con almacenamiento de agua que garantice el funcionamiento del restaurante, entonces será posible aprovechar el interés de la empresa Palmares de certificar los restaurantes bajo su administración para atenuar los efectos de la falta de apoyo de otras empresas para la resolución de los problemas de servicios técnicos y abastecimiento y la no resolución de las no conformidades detectadas en el tiempo previsto para la certificación, para el cumplimiento de la misión.

#### **Posicionamiento Estratégico**

El cuadrante con mayor puntuación es el de supervivencia, por lo tanto la organización debe enfocarse en superar el equipamiento en el área de cocina muy deteriorado y las dificultades con almacenamiento de agua que garantice el funcionamiento del restaurante para atenuar el efecto de la falta de apoyo de otras empresas para la resolución de los problemas de servicios técnicos y abastecimiento y la no resolución de las no conformidades detectadas en el tiempo previsto para la certificación.

#### **Acción 10: Confeccionar un plan de acción**

Luego de la aplicación de la Lista de Chequeo, la cual aparece adjunta en el expediente para la categorización (Anexo 12), y la determinación de las no conformidades y su argumentación, se confeccionó un plan de medidas con la ayuda de los expertos seleccionados, donde quedan reflejadas las principales deficiencias detectadas y las medidas a llevar a cabo en la fecha indicada y con un responsable asignado.

Con vista a la solicitud de la categoría, la dirección de la sucursal emprendió una serie de acciones encaminadas a eliminar las no conformidades detectadas a partir de la ejecución de acciones como:

1. Limpiar tanques y cisterna.
2. Habilitar registro de limpieza.
3. Confeccionar esquemas de evacuación.
4. Gestionar con comunales recogida diaria y mejorar condiciones del vertedero, que no permita contaminación.
5. Colocar mallas milimétricas en ventanas y puerta de cocina.
6. Completar el diseño del bar, cumpliendo los requerimientos de la Norma Ramal para Bares.

Su derivación se refleja en la estrategia propuesta que se ofrece como material adjunto (Anexo 13).

#### **Fase V. Implementación**

##### **Acción 11: Conformar el expediente**

El expediente se conformó de acuerdo a los requerimientos establecidos a partir de la aplicación de la Lista de Chequeo y la determinación de las no conformidades. Su estructura incluyó aspectos como la solicitud de clasificación, la caracterización del establecimiento

turístico, la propuesta y argumentación de la clasificación solicitada, la evaluación de la calidad de los servicios, la Lista de Chequeo, la propuesta de plan de medidas, la argumentación de las no conformidades y la oficialización del expediente.

A partir de la conformación del expediente, se realiza la solicitud de categorización, optando por la categoría de dos tenedores, la cual se determinó en conjunto con la dirección de Calidad de la Empresa Palmares Sucursal Matanzas y el administrador del restaurante objeto de estudio, a partir de la verificación de la Lista de Chequeo. En este documento quedaron identificados los señalamientos sobre los cuales debe trabajar la entidad en el futuro. Para la solución de estas deficiencias detectadas se realizó una propuesta de un plan de medidas, en el que se fija la fecha de cumplimiento y el responsable para cada tarea.

### 3.3 Validación de la estrategia

Para validar la estrategia para la certificación del restaurante en estudio, se aplicó a los expertos seleccionados<sup>4</sup> el cuestionario del ladov (Anexo 14), se analizaron los resultados con el apoyo del cuadro lógico como se muestra en la tabla 2.4 y se calculó el Índice de Satisfacción Grupal (ISG).

Tabla 3.12 Cantidad de expertos según la escala de satisfacción

Escala		Cantidad	Por ciento (%)
<b>A</b>	1	4	57.14%
<b>B</b>	2	2	28.57%
<b>C</b>	3	1	14.28%
<b>D</b>	4	0	0%
<b>E</b>	5	0	0%
<b>Total (N)</b>		7	100%

Fuente: Elaboracion propia.

$$ISG = \frac{4(+1) + 2(+0,5) + 1(0) + 0(-0,5) + 0(-1)}{7}$$

$$ISG = 0.71$$

El resultado del ISG es de 0.71, lo que indica que los expertos se encuentran satisfechos con la estrategia propuesta, al estar contenido el resultado en el rango de satisfacción [+0.5;+1].

<sup>4</sup> Para la aplicación del IADOV se emplearon los expertos referidos en la tabla 3.1.

### **Conclusiones parciales**

La validación de la metodología para el diseño estratégico arrojó valores superiores al 70% de acuerdo al Coeficiente de Validez de Contenido y un Índice de Recomendación de 57.14%, según los expertos consultados, lo cual sustentó teóricamente la propuesta metodológica para el diseño de la estrategia. Se identificaron 22 deficiencias sobre las cuales debe incidir la instalación para lograr la categoría solicitada. Con base en lo anterior, se propuso un plan de medidas encaminado a eliminar las brechas existentes. De conjunto con la administración y como parte de la estrategia propuesta se conformó el expediente para la certificación según la NC 126:2001. La validación de la estrategia para la certificación del restaurante quedó validada a partir del juicio de expertos, para un ISG de 0.71.

## CONCLUSIONES

- 1- La revisión de los antecedentes teóricos y metodológicos consultados, permitieron identificar como elementos comunes para el diseño de una estrategia de certificación de restaurantes: la declaración de objetivos, la caracterización de la entidad, el diagnóstico, la descripción del proceso y la implementación.
- 2- El empleo de la ficha de proceso, aplicada para la certificación del restaurante, resultó de gran utilidad, puesto que permite resumir la información necesaria de forma organizada, brinda una visión concreta del objeto de estudio y constituye un elemento que posibilita la integración de los procesos de la entidad.
- 3- El diagnóstico realizado en el restaurante a partir de la aplicación de encuestas de satisfacción a clientes externos y de la Lista de Chequeo de la NC 126:2001, identificó 5 fortalezas, 5 debilidades, 3 amenazas y 2 oportunidades, y su análisis DAFO posicionó a la instalación en el cuadrante de supervivencia. Asimismo, se evidenció un adecuado alineamiento estratégico de la instalación.
- 4- La estrategia para certificar el restaurante facilitó la organización del proceso de categorización e incluye un plan de acciones alineadas a la aplicación de la Lista de Chequeo que se recoge en la NC 126:2001 y constituye la base sobre la cual accionar para alcanzar la categoría esperada.
- 5- El despliegue de la estrategia propuesta culminó con la conformación del expediente para certificar el restaurante “El Marino”, a partir del cual una vez sea entregado a la Casa Matriz, inicie formalmente el proceso de categorización.



## **RECOMENDACIONES**

- 1- Llevar a cabo las acciones propuestas para mejorar las deficiencias detectadas.
- 2- Culminar el proceso de certificación en el restaurante.
- 3- Implementar la metodología en las instalaciones pertenecientes al Grupo Empresarial Palmares que se encuentran sin certificar.

## BIBLIOGRAFÍA

- 1- 008, N.-U. 2009. Categorización de restaurantes por tenedores. *ACODRÉS (Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica)*. 30 p.
- 2- 126:2001, N. 2001. *Requisitos para la clasificación por categorías de los restaurantes que prestan servicio al turismo*. Industria turística. 2001. Cuba. pp.
- 3- Abreu León, R. 2004. *Modelo y procedimiento para la toma de decisiones de inversión sobre el equipamiento productivo en empresas manufactureras cubanas*. [Doctorado], en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Departamento de Ingeniería Industrial. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas. Santa Clara, Cuba.
- 4- Albelo Menéndez, J. 2002. Fundamentos de Dirección estratégica (una aplicación a la empresa turística). *FORMATUR Escuela de Hotelería y Turismo de Varadero*. 82 p.
- 5- Añón, A. L. 2011. La entrevista en la investigación de mercados. *Marketing para PYMES*. julio 11, 2011. p.
- 6- Bello, J. J. 2016. *App marketing: cómo definir los objetivos de una app*. [en línea] Web de Family. Disponible en: <https://www.webdefamily.com/app-marketingcomo-definir-los-objetivos-de-una-app/>. [Consulta: 05-02-2017]
- 7- Brito Suárez, J. A. 2017. *Diseño de una estrategia para la certificación de los restaurantes de la empresa Palmares-Varadero*. [diploma], en opción al título de Licenciado en Turismo. Departamento de Turismo. Universidad de Matanzas. Matanzas.
- 8- CCI. 2015. *Cómo elaborar su estrategia empresarial*. [en línea]. Centro de Comercio Internacional. Disponible en: <https://centrodecomerciointernacional.com/cómo-elaborar-su-estrategia-empresarial/>. [Consulta: 31 de enero 2018]
- 9- Claver Cortés, E. y Quer Ramón, D. 2001. LA DIRECCION ESTRATEGICA DE LA INTERNACIONALIZACION DE LA EMPRESA: PROPUESTA DE UN MARCO TEORICO INTEGRADOR. *SECTOR EXTERIOR ESPAÑOL*. 24 p.
- 10- Contreras Sierra, E. R. 2013. El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *pensamiento y gestión*. 30 p. 1657-6276.

- 11- Coto Abreu, A. 2010. *Procedimiento para instrumentar y asumir la Misión y la Visión propia en el hotel Puntarena*. [Diploma], en opción al título de Licenciado en Turismo Departamento de Turismo. Universidad de Matanzas. Matanzas, Cuba.
- 12- CynertiaConsulting. 2009. *Estrategia empresarial. Cómo formularla e implementarla con éxito*. [en línea]. Disponible en: [www.cynertiaconsulting.com](http://www.cynertiaconsulting.com). [Consulta: 07/04/2017]
- 13- EMCEBAR. 2014. *Tipos de restaurantes*. [en línea]. Disponible en: <http://www.cursosgastronomia.com.mx/blog/consejos/tipos-de-restaurante/>. [Consulta: 31 enero 2018]
- 14- Espinosa Díaz, R. 2011. *Estrategias para la comercialización del Museo Nacional de la Ruta del Esclavo "Castillo San Severino"*. [Diploma], en opción al título de Licenciado en Turismo Departamento de Turismo. Universidad de Matanzas. Matanzas, Cuba.
- 15- Espinosa Manfugás, J. M.; Bilbao Reboredo, J. y Marrero Morales, M. 2010. *Gestión de la restauración*. La Habana, Cuba. Editorial "Félix Varela". 215 p.
- 16- Fernández Lorenzo, A. 2012. *Conceptos de Estrategia Empresarial. Escuela de Organización Industrial*. 28 p. <http://www.eoi.es>.
- 17- Fierro, R. 2016. *¿Qué son las estrellas Michelin?* [en línea] (marzo, 2017). Disponible en: [www.vix.com](http://www.vix.com). [Consulta: febrero, 2016]
- 18- Francisco Valdés, Y. 2015. *Diagnóstico del cumplimiento de los prerrequisitos higiénicos sanitarios en restaurante Martino's del hotel Super Club "Breezes Varadero"*. [diploma], en opción al título de Licenciado en Turismo. Departamento de Turismo. Universidad de Matanzas. Matanzas, Cuba.
- 19- Fuentes Mota, J. 2012. *Plan de mejora para el proceso de servicio gastronómico de la unidad Dinos Pizza Salón Juvenil. Sucursal Extrahotelera Palmares*. [diploma], en opción al título de Licenciado en Turismo. UNIVERSIDAD CENTRAL "MARTA ABREU" DE LAS VILLAS. Santa Clara.
- 20- García Lustre, A.; García Pulido, Y. A. y Jaquinet Espinosa, R. M. 2017. *LA CERTIFICACIÓN DE RESTAURANTES. PROPUESTA DE UN PROCEDIMIENTO*. Monografías. 30 p.

- 21- García Pulido, Y. A. 2014. *Propuesta de un índice para el diagnóstico del cumplimiento de los prerrequisitos higiénico sanitarios, para la gestión de la inocuidad en servicios gastronómicos*. [Maestría], en opción al Máster en Gestión Turística. Departamento de Turismo. Universidad de Matanzas. Matanzas, Cuba.
- 22- Gómez Benito, J. y Hidalgo Montesinos, M. D. 2001. LA VALIDEZ EN LOS TESTS, ESCALAS Y CUESTIONARIOS. *CENTRO DE ESTUDIOS DE OPINIÓN, UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA*. 14 p. <http://ceo.udea.edu.co>.
- 23- González Arias, M.; Frías Jiménez, R.; Cuétara Sánchez, L., et al. 2008. *HASPNET. Herramientas de apoyo a la solución de problemas no estructurados en empresas turísticas*. Matanzas. Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos". p.
- 24- González González, M. E. 2010. *DISEÑO DE ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL PARA EL HOTEL "MERCURE PLAYA DE ORO"*. [diploma], en opción al título de Licenciado en Turismo Departamento de Turismo. Universidad de Matanzas. Matanzas, Cuba.
- 25- Guía Turística de México. 2014. *¿Qué es el distintivo AAA Diamond Award para hoteles y restaurantes?* [en línea] (Octubre, 2014). Disponible en: [www.travelbymexico.com](http://www.travelbymexico.com). [Consulta: marzo,2017]
- 26- Hernández Leonard, A. R. 2013. Evaluación de la satisfacción con el servicio de capacitación del INIMET. *Boletín Científico Técnico INIMET*. (1). enero-junio. 18-27 p. ISSN: 0138-8576. [www.redalyc.org/articulo.oa?id=223028547004](http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=223028547004).
- 27- HOSTELTUR. 2017. *Noticias de Turismo y Economía. Indicadores turísticos. Datos del Mintur*. [en línea]. Disponible en: [https://www.hosteltur.lat/129500\\_cuba-inicia-2017-15-turistas.html](https://www.hosteltur.lat/129500_cuba-inicia-2017-15-turistas.html). [Consulta: 20 diciembre 2017]
- 28- Irulegui Rodríguez, A. 2016. *La certificación, una garantía de la conformidad*. CITMA. Cuba. pp.
- 29- Jofré Rojas, E. 2002. *MODELO DE DISEÑO Y EJECUCIÓN DE ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS*. 43 p.
- 30- Lane, H. E. y Dupré, D. 1996. *Clasificación de los restaurantes segun su operación*. p.

- 31- Machado Olmo, L. 2012. *Propuesta de Estrategia Comercial para la Sucursal Caracol Villa Clara. 2012-2014.* [diploma], en opción al título de Licenciado en Turismo. Centro de Estudios Turísticos. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas. Santa Clara, Cuba.
- 32- Martínez Rodríguez, R. M. 2017. *Diseño de una estrategia para la certificación de la categoría de alojamiento turístico en el Hotel Mar del Sur.* [Licenciado en Turismo], en opción al Turismo. Universidad de Matanzas. Matanzas.
- 33- Mascarenhas Tramontin, R. G. y Gândara Gonçalves, J. M. 2010. La gastronomía como atractivo turístico. *Estudios y Perspectivas en Turismo.* Volumen 19 16 p.
- 34- Medellín Delgado, V. M. 2017. *La importancia de contar con una Certificación.* [en línea]. Pymempresario. Disponible en: <http://www.pymempresario.com/2015/02/la-importancia-de-contar-con-una-certificacion/>. [Consulta: 15 diciembre, 2017]
- 35- Medina Nogueira, D. 2016. *Instrumento metodológico para gestionar el conocimiento mediante el observatorio.* [doctorado], en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Departamento de Ingeniería Industrial. Universidad de Matanzas. Matanzas, Cuba.
- 36- Méndez Pérez, J. 2017. *El enfoque por procesos en los Servicios Gastronómicos.* [en línea]. Monografias.com S.A. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos106/enfoque-procesos-servicios-gastronomicos/enfoque-procesos-servicios-gastronomicos.shtml>. [Consulta: 13 febrero 2018]
- 37- Montecinos, A. 2016. *Restaurantes: La importancia de crear un Distintivo Turístico de Calidad.* [en línea]. Centro Empresarial Gastronómico Hotelero. Disponible en: <https://www.cegaho.wordpress.com/2016/08/17/restaurantes-la-importancia-de-crear-un-distintivo-turistico-de-calidad/>. [Consulta: 15 diciembre, 2017]
- 38- Nuñez, V. 2014. *Cómo crear una estrategia de contenidos paso a paso.* [en línea]. Disponible en: <https://vilmanunez.com/crear-estrategia-de-contenidos/>. [Consulta: 8 enero ]
- 39- Olivera Rodríguez, C. A. 2010. *Análisis del modelo Misión-Visión del Departamento de Técnicas de Dirección de la Universidad de Matanzas. Caso práctico: Hotel "Herradura".*

- en opción al título de Máster en Gestión Turística. Facultad Industrial-Economía. Universidad de Matanzas. Matanzas.
- 40- OMT. 2017a. *OMT publica indicadores de Turismo en 2017*. [en línea]. Caribbean News Digital. Disponible en: <http://www.caribbeannewsdigital.com/noticia/omt-publica-indicadores-de-turismo-en-2017>. [Consulta: 20 diciembre 2017]
- 41- ---. 2016. *Panorama OMT del Turismo Internacional*. España. 16 pp.
- 42- ---. 2017b. *Turismo internacional : 2017 presenta los mejores resultados semestrales de los últimos siete años*. [en línea]. Organización Mundial del Turismo. Disponible en: <http://media.unwto.org/es/press-release/2017-09-08/turismo-internacional-2017-presenta-los-mejores-resultados-semestrales-de->. [Consulta: 20 diciembre 2017]
- 43- Padrón Palacio, D. 2010. *Diseño de la estrategia del Museo Oscar María de Rojas*. [Diploma], en opción al título de Licenciado en Turismo Departamento de Turismo. Universidad de Matanzas. Matanzas, Cuba.
- 44- Padrón Robaina, V. 2002. *Investigación de Mercado para la calidad*. II 30 p.
- 45- PCC. 2016. *Actualización de los Lineamientos de la Política económica y social del Partido y la Revolución para el periodo 2016-2021*. POPULAR, A. N. D. P. La Habana. 2do. 56 pp.
- 46- Perello, J. 2016. *DESARROLLO DEL TURISMO EN CUBA: TENDENCIAS, POLÍTICAS E IMPACTOS FUTUROS*. 5 p.
- 47- Rodríguez Fariñas, R.; Martín Fernández, R. y Ayala Castro, H. 2000. *Introducción al estudio del turismo*. La Habana, Cuba. Centro de Estudios Turísticos, Universidad de La Habana. p.
- 48- Ronda Pupo, G. A. y Marcané Laserra, J. Á. 2004. *De la estrategia a la dirección estratégica. Modelo de dirección estratégica integrada. Acercamiento a la complementación de los niveles estratégico, táctico y operativo. Segunda parte*. Ciencias de la Información. Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya". Holguín, Cuba.
- 49- Rowe, J. 2014. *Mejores prácticas de NPS: ¿Qué es NetPromoterScore?* [en línea]. Disponible en: <https://support.zendesk.com/hc/es/articles/203759076>. [Consulta: noviembre, 2017]

- 50- San Martín Álvarez, D. 2013. *Estrategias de comercialización para el mercado de la tercera edad. Hotel Iberostar Laguna Azul*. [Diploma], en opción al título de Licenciado en Turismo Departamento de Turismo. Universidad de Matanzas. Matanzas, Cuba.
- 51- Stonner, J. 1994. *Dirección y Administración*. Ed. McGraw Hill. p.
- 52- Tapia Ledesma, H. 2015. *Rediseño de la oferta gastronómica del restaurante "La Robleza" del hotel MELIA "Las Américas" a partir de la ingeniería de menú*. [diploma], en opción al título de Licenciado en Turismo. Departamento de Turismo. Universidad de Matanzas. Matanzas, Cuba.
- 53- UNWTO, O. 2017. Panorama OMT del turismo internacional Edición 2017. 16 p. <http://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284419043>.
- 54- ---. 2016. Red de Gastronomía de la OMT Plan de Acción 2016 / 2017. 36 p. <http://www.unwto.org>.
- 55- Zarza, F. 2014. *La estrategia de la visión, presente y proyección*. [en línea]. Gestipolis. Disponible en: <https://www.gestipolis.com/la-estrategia-de-la-vision-presente-y-proyeccion/> [Consulta: 8 de enero 2018]

**ANEXOS**

**Anexo 1. Elaboración de un Diagrama de Pareto para el análisis de los conceptos de estrategia**

A partir de la selección de los principales conceptos a estudiar, se agruparon las ideas según afinidad y se aplicó la técnica de tarjado.

**Se determinaron como elementos principales:**

1. Relacionado con la organización y su futuro **(OF)**
2. Relacionado con propósitos **(PROP)**
3. Relacionado con el rumbo de la organización **(RO)**
4. Relacionado con metas **(MET)**
5. Relacionado con el vínculo organización-entorno **(OE)**
6. Relacionado con objetivos **(OBJ)**
7. Relacionado con la orientación en el actuar futuro **(OAF)**
8. Relacionado con el establecimiento de un fin **(EF)**
9. Relacionado con una acción **(ACC)**
10. Relacionado con modelo de despliegue de recursos **(DR)**
11. Relacionado con políticas y planes esenciales **(PP)**
12. Relacionado con decisiones que determinan coherencia **(DC)**
13. Relacionado con las relaciones producto-mercado **(PM)**
14. Relacionado con un patrón **(PAT)**
15. Relacionado con un negocio **(NEG)**
16. Relacionado con la obtención del éxito **(OEX)**
17. Relacionado con el comportamiento para diferenciarse de la competencia **(CDC)**
18. Relacionado con el cumplimiento de la misión de la empresa **(ME)**
19. Relacionado con la satisfacción de las necesidades del consumidor **(SNC)**

**Técnica de Tarjado**

No.	Elementos	Notación	Tarjado
1	<b>E-01</b>	<b>OF</b>	<i>//// //// ////</i>
2	<b>E-02</b>	<b>PROP</b>	<i>//// //// /</i>
3	<b>E-03</b>	<b>RO</b>	<i>//// ////</i>



4	E-04	MET	//// //
5	E-05	OE	//// //
6	E-06	OBJ	//// //
7	E-07	OAF	//// //
8	E-08	EF	//// //
9	E-09	ACC	//// /
10	E-10	DR	//// /
11	E-11	PP	////
12	E-12	DC	////
13	E-13	PM	///
14	E-14	PAT	///
15	E-15	NEG	///
16	E-16	OEX	///
17	E-17	CDC	//
18	E-18	ME	//
19	E-19	SNC	/

Fuente: Elaboración propia

## Anexo 2. Diseño de una estrategia empresarial

Autores	Etapas del modelo
<b>1. Keneth Andrews (1971)</b>	Identificación de oportunidades y riesgos Determinación de recursos de la compañía Valores personales y aspiraciones de la alta dirección Reconocimiento de la responsabilidad no económica hacia la sociedad Estrategia corporativa Estructura organizacional Procesos organizacionales y comportamiento Alto liderazgo
<b>2. Marina Menguzzatto (1984)</b>	Misión Análisis del Entorno Análisis Interno Objetivos Generales Estrategia Actual Análisis del Problema Estratégico Búsqueda de estrategia posibles Estudio viabilidad Estudio de estrategias alternativas y elección de la estrategia Implementación

<p><b>3. Eugenio Yáñez González (1989)</b></p>	<p>Misión  Grupos de implicados  Factores clave  Unidades y direcciones estratégicas  Matriz DAFO  Problema estratégico general  Solución estratégica general  Escenarios  Visión  Piénselo 40 veces  Opciones de acción estratégica  Decisiones estratégicas  Barreras a superar  Planes de acciones</p>
<p><b>4. Jean Poul Sallenave (1992)</b></p>	<p>Análisis interno (fortalezas y debilidades)  Análisis externo (oportunidades y amenazas)  Diagnóstico  Objetivos  Análisis estratégico interno  Estrategia deseable  Análisis competitivo externo  Estrategia realizable  Acción empresarial</p>
<p><b>5. George A. Steiner (1996)</b></p>	<p>Plan estratégico  Temas estratégicos  Análisis ambiental general  Expectativas principales accionistas  Alta dirección (misión, políticas, metas, programas, estrategias)  Planes tácticos  Presupuestos  Implantación</p>
<p><b>6. Lindsey Wells(1996)</b></p>	<p>Actividades Pre - Planeación  Diagnóstico Organizacional  Misión  Visión  Principios Guía  Análisis de brecha  Objetivos Estratégicos  Estrategias  Objetivos  Desarrollo del plan de medición  Completamiento del Plan  Comunicación del Plan  Desarrollo de Planes de Acción  Asignación de Recursos  Accionar  Seguimiento de situación</p>

	<p>Comunicación de Progreso  Recolección de Datos  Análisis y Evaluación  Comunicación de Resultados</p>
<p><b>7. Robert Kaplan y David Norton (1996)</b></p>	<p>Visión  Estrategia  Propuesta de Valor  Mapa estratégico  Perspectivas  Objetivos  Indicadores  Metas  Iniciativas</p>
<p><b>8. James Stoner (1997)</b></p>	<p>Responsabilidades sociales, formulación de metas y valores administrativos  Identificación de los objetivos y la estrategia actual  Análisis ambiental  Análisis de los recursos: fortalezas y debilidades organizacionales  Identificación de las oportunidades y amenazas estratégicas  Análisis de brecha, determinación de la dimensión del cambio que se requiere en la actual estrategia  Toma de decisiones estratégicas  Desarrollo de alternativas  Evaluación de alternativas  Selección de alternativas  Implantación de la estrategia  Medición y control de los avances</p>
<p><b>9. John Argenti (1997)</b></p>	<p>Fijar metas (aclarar los objetivos de la empresa, fijar niveles de metas de los objetivos)  Análisis de la brechas (pronosticar resultados futuros con estrategias presentes, identificar brechas entre pronóstico y brecha)  Evaluación de estrategias (evaluación del entorno e interno, identificación de las ventajas competitivas y redefinir metas a partir de la información de la etapa 3)  Formulación de estrategias (generar opciones estratégicas, evaluar las opciones estratégicas y tomar decisiones)  Aplicación de la estrategia (proponer planes de acción y presupuesto)</p>
<p><b>10. T.L. Weelen (1997)</b></p>	<p>Entorno externo (implicados, social).  Entorno interno (estructura, recursos, cultura).  Formulación estratégica (misión, objetivos, estrategias, políticas).  Implementación (programas, presupuestos, procedimientos).  Evaluación y control (desempeño, resultados).</p>
<p><b>11. Keneth Andrews (1997)</b></p>	<p>Condiciones y tendencias ambientales (económicas, teóricas, físicas, políticas, sociales, comunidad, nación y mundial).  Oportunidades y riesgos  Competencia o capacidad distintiva (capacidad, reputación, historia).  Recursos corporativos  Consideración de todas las combinaciones.</p>

	<p>Evaluación para determinar las mejores coincidencias de oportunidades y recursos. Elección de las estrategias (productos y MC).</p>
<b>12. Navas y Guerras (1997)</b>	<p>Misión y objetivos Análisis externo Análisis interno Diseño de opciones estratégicas Puesta en práctica Control</p>
<b>13. Philip Kotler (1998)</b>	<p>Misión. Análisis del entorno externo. Análisis del entorno interno. Formulación de los objetivos. Formulación de la estrategia. Formulación de programas de acción. Ejecución. Feedback y control.</p>
<b>14. Rogelio Gárciga Marrero (1999)</b>	<p>Análisis del entorno actual y futuro. Análisis interno. Visión, misión (cultura, profesión, principio). Objetivos generales estratégicos. Análisis de las estrategias actuales. Determinación de la brecha estratégica. Formulación de las estrategias, evaluación y selección. Implementación.</p>
<b>15. Ronda y Marcané (2004)</b>	<p>Diagnóstico Estratégico Análisis de los impactos externos Análisis de los impactos internos Análisis de los impactos cruzados Aprendizaje para mejorar desempeño y lograr diferenciación Identificación de las organizaciones más avanzadas y obtener experiencias sobre su desempeño Medir el desempeño de la organización con respecto a las más avanzadas Valores compartidos Misión Factores claves de éxito Áreas de Resultados Claves Objetivos estratégicos Visión Formulación de las Estrategias Maestras, genéricas y funcionales Formulación de presupuesto estratégico Formulación de políticas Ajuste de la cultura a la estrategia Ajuste de la estructura a la estrategia Liderazgo del cambio estratégico</p>

	<p>Evaluación de la implantación</p> <p>Ejecución de las políticas para la implantación y ejecución efectiva</p> <p>Ejecución del plan de acciones</p> <p>Monitoreo y evaluación de los aspectos estratégicos y los estándares o límites definidos</p> <p>Corrección de los aspectos que pueden entorpecer el cumplimiento de los aspectos estratégicos</p> <p>Evaluación periódica de la efectividad del sistema informativo</p>
<p><b>16. Ochoa Alonso (2005)</b></p>	<p>Análisis del desarrollo organizacional previo</p> <p>Benchmarking</p> <p>Objeto social</p> <p>Funciones</p> <p>Principios</p> <p>Valores</p> <p>Áreas de Resultados Clave</p> <p>Factores críticos de éxito</p> <p>Misión</p> <p>Visión</p> <p>Objetivos estratégicos</p> <p>Estrategias</p> <p>Políticas</p> <p>Objetivos Tácticos</p> <p>Recursos</p> <p>Plan de Acción Táctico</p> <p>Plan de acción operativo</p> <p>Monitoreo</p> <p>Evaluación</p>
<p><b>17. Daniel Alfonso Robaina (2007)</b></p>	<p>Equipo de Mejora</p> <p>Trabajadores preparados</p> <p>Rumbo Estratégico</p> <p>Objetivos en resultados medibles</p> <p>Equipo de mejora de procesos clave</p> <p>Diagnóstico y rediseño de procesos clave</p> <p>Equipo de mejora de procesos funcionales</p> <p>Diagnóstico y rediseño procesos funcionales</p> <p>Programa general de soluciones</p> <p>Implantación</p> <p>Supervisión y ajuste</p>
<p><b>18. González Meriño (2008)</b></p>	<p>Misión</p> <p>Visión</p> <p>Valores</p> <p>Análisis Estratégico</p> <p>Problema Estratégico General</p> <p>Solución Estratégica General</p> <p>Escenarios</p> <p>Áreas de Resultado Clave</p> <p>Objetivos Estratégicos</p> <p>Grado de Consecución</p>

	Estrategias Objetivos Anuales Criterios de Medida Implementación Sistema de Control
<b>19. Nuñez (2014)</b>	Analizar tu situación actual Definir tus objetivos Definir a tu audiencia Crear estrategias de contenidos Tácticas de estrategias de contenidos Crear contenidos Promocionar contenidos Analizar tus acciones
<b>20. Centro de Comercio Internacional al (2015)</b>	Estudiar y revisar los mandatos oficiales y no oficiales de las Instituciones de Apoyo y Comercio (IAC) Especificar las metas generales de la organización Evaluar a los proveedores de servicios de apoyo al comercio Identificar los mercados de destino Evaluar las necesidades del mercado de destino Analizar la prestación de servicios ya existente para el mercado de destino Detectar las deficiencias que existen entre las necesidades y la provisión de servicios Decidir a qué segmentos de mercado dirigirse Seleccionar la combinación de servicios que se prestará Examinar la contribución de los servicios prestados a las metas de la IAC Confirmar que todas las suposiciones realizadas se ajustan a parámetros reales

Fuente: Elaboración propia a partir de Olivera Rodríguez (2010); Nuñez (2014); CCI (2015) y Brito Suárez (2017).

### **Anexo 3. Elaboración de un Diagrama de Pareto para el análisis de los elementos del diseño de una estrategia empresarial**

#### **Se determinaron como elementos principales:**

1. Determinación de recursos de la compañía **(DRC)**
2. Valores personales y aspiraciones de la alta dirección **(VPAD)**
3. Reconocimiento de la responsabilidad no económica hacia la sociedad **(RRNE)**
4. Estrategia corporativa **(EC)**
5. Estructura organizacional **(EO)**
6. Procesos organizacionales y comportamiento **(POC)**
7. Misión **(M)**

8. Análisis del Entorno **(AE)**
9. Análisis Interno **(AI)**
10. Objetivos **(OBJ)**
11. Estrategia **(EST)**
12. Análisis del Problema Estratégico **(APE)**
13. Búsqueda de estrategia posibles **(BEP)**
14. Estudio viabilidad **(EV)**
15. Implementación **(IMP)**
16. Grupos de implicados **(GI)**
17. Factores claves **(FC)**
18. Unidades y direcciones estratégicas **(UDE)**
19. Escenarios **(ESC)**
20. Visión **(V)**
21. Piénselo 40 veces **(P40V)**
22. Barreras a superar **(BA)**
23. Planes de acciones **(PACC)**
24. Diagnóstico **(D)**
25. Análisis competitivo externo **(ACE)**
26. Plan estratégico **(PLES)**
27. Actividades Pre - Planeación **(APP)**
28. Seguimiento de situación **(SS)**
29. Comunicación de Progreso **(CP)**
30. Indicadores **(IND)**
31. Metas **(MET)**
32. Iniciativas **(INIC)**
33. Equipo de Mejora **(EQM)**

### Técnica de Tarjado

No.	Elementos	Notación	Tarjado	Total
1	E-01	OBJ	//// //// //// ///	15
2	E-02	AI	//// //// //// ///	15
3	E-03	AE	//// //// //// //	14

4	E-04	IMP	//// // //	12
5	E-05	EST	//// // //	11
6	E-06	M	//// // /	9
7	E-07	SS	//// // /	9
8	E-08	D	//// //	8
9	E-09	V	//// //	7
10	E-10	PACC	//// //	7
11	E-11	DRC	//// //	6
12	E-12	VPAD	//// //	6
13	E-13	BEP	//// //	6
14	E-14	ESC	//// //	6
15	E-15	EO	//// /	5
16	E-16	APE	////	4
17	E-17	FC	////	4
18	E-18	ACE	////	4
19	E-19	PLES	////	4
20	E-20	MET	////	4
21	E-21	EQM	///	3
22	E-22	CP	///	3
23	E-23	BA	///	3
24	E-24	EC	///	3
25	E-25	EV	///	3
26	E-26	GI	///	3
27	E-27	VDE	///	3
28	E-28	POC	//	2
29	E-29	APP	/	1
30	E-30	IND	/	1
31	E-31	INIC	/	1
32	E-32	RRNE	/	1
33	E-33	P40V	/	1

Fuente: Elaboración propia.



#### Anexo 4. Cuestionario del Método de Expertos

Ud. ha sido identificado como un profesional con dominio de los conocimientos relacionados con la certificación de restaurantes. El presente cuestionario pretender conocer su opinión acerca del procedimiento para la certificación de restaurantes. Sinceramente agradecemos su participación.

<b>Ocupación/Cargo:</b>	
<b>Entidad/Empresa:</b>	
<b>Años de experiencia:</b>	

Con respecto a la certificación de restaurante, qué valoración Ud. se otorgaría en las competencias siguientes, tomando 10 como valor máximo.

<b>Competencias</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
Conocimiento											
Competitividad											
Disposición											
Creatividad											
Profesionalidad											
Capacidad de análisis											
Experiencia											
Intuición											
Nivel de actualización											
Espíritu colectivista											

Por favor marque con una **X** cómo las fuentes a continuación han influido en sus conocimientos sobre la certificación de restaurantes.

<b>Fuentes</b>	<b>Grado de influencia de los criterios</b>		
	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
Estudios teóricos realizados.			
Experiencia obtenida.			
Conocimientos de trabajos en el país.			
Conocimientos de trabajo en el extranjero.			
Consultas bibliográficas.			
Cursos de actualización.			

## Anexo 5. Resultados del Método de Expertos

### Determinar el Coeficiente de Conocimiento (Kc)

Ítems	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
Conocimiento	0.1448	0.1267	0.1267	0.1448	0.1448	0.1267	0.1086
Competitividad	0.0688	0.0688	0.0688	0.0602	0.0602	0.0602	0.0516
Disposición	0.0486	0.0432	0.0324	0.0486	0.0486	0.0432	0.0378
Creatividad	0.07	0.06	0.05	0.07	0.07	0.06	0.08
Profesionalidad	0.1017	0.0791	0.0904	0.0904	0.1017	0.0904	0.1017
Capacidad de análisis	0.1098	0.0854	0.0976	0.0854	0.0854	0.0854	0.0976
Experiencia	0.1305	0.116	0.116	0.116	0.116	0.116	0.1015
Intuición	0.0378	0.0378	0.0378	0.0378	0.0378	0.0324	0.0378
Nivel de actualización	0.1143	0.0889	0.0889	0.1016	0.1143	0.1016	0.1016
Espíritu colectivista	0.0162	0.0108	0.0144	0.0144	0.0162	0.0126	0.0126
<b>Total (Kc)</b>	<b>0.8425</b>	<b>0.7167</b>	<b>0.723</b>	<b>0.7692</b>	<b>0.795</b>	<b>0.7285</b>	<b>0.7308</b>

Fuente: Elaboración propia.

### Determinar Coeficiente de Argumentación (Ka)

Ítems	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
Estudio Teórico	0.27	0.27	0.27	0.27	0.27	0.21	0.27
Experiencia	0.24	0.24	0.22	0.24	0.22	0.22	0.24
Conocimiento de trabajo en Cuba	0.14	0.14	0.14	0.14	0.1	0.14	0.14
Conocimiento de trabajo en el extranjero	0.04	0.06	0.04	0.06	0.04	0.06	0.04
Consultas bibliográficas	0.09	0.09	0.07	0.07	0.09	0.09	0.07
Cursos de actualización	0.18	0.18	0.14	0.14	0.18	0.14	0.18
<b>Total (Ka)</b>	<b>0.96</b>	<b>0.98</b>	<b>0.88</b>	<b>0.92</b>	<b>0.9</b>	<b>0.86</b>	<b>0.94</b>

Fuente: Elaboración propia.

### $K = 1/2 (Kc + Ka)$

$$K1 = 1/2 (0.8425+0.96) = \mathbf{0.9013}$$

$$K5 = 1/2 (0.7950+0.90) = \mathbf{0.8475}$$

$$K2 = 1/2 (0.7167+0.98) = \mathbf{0.8484}$$

$$K6 = 1/2 (0.7285+0.86) = \mathbf{0.8275}$$

$$K3 = 1/2 (0.7230+0.88) = \mathbf{0.8015}$$

$$K7 = 1/2 (0.7308+0.94) = \mathbf{0.8354}$$

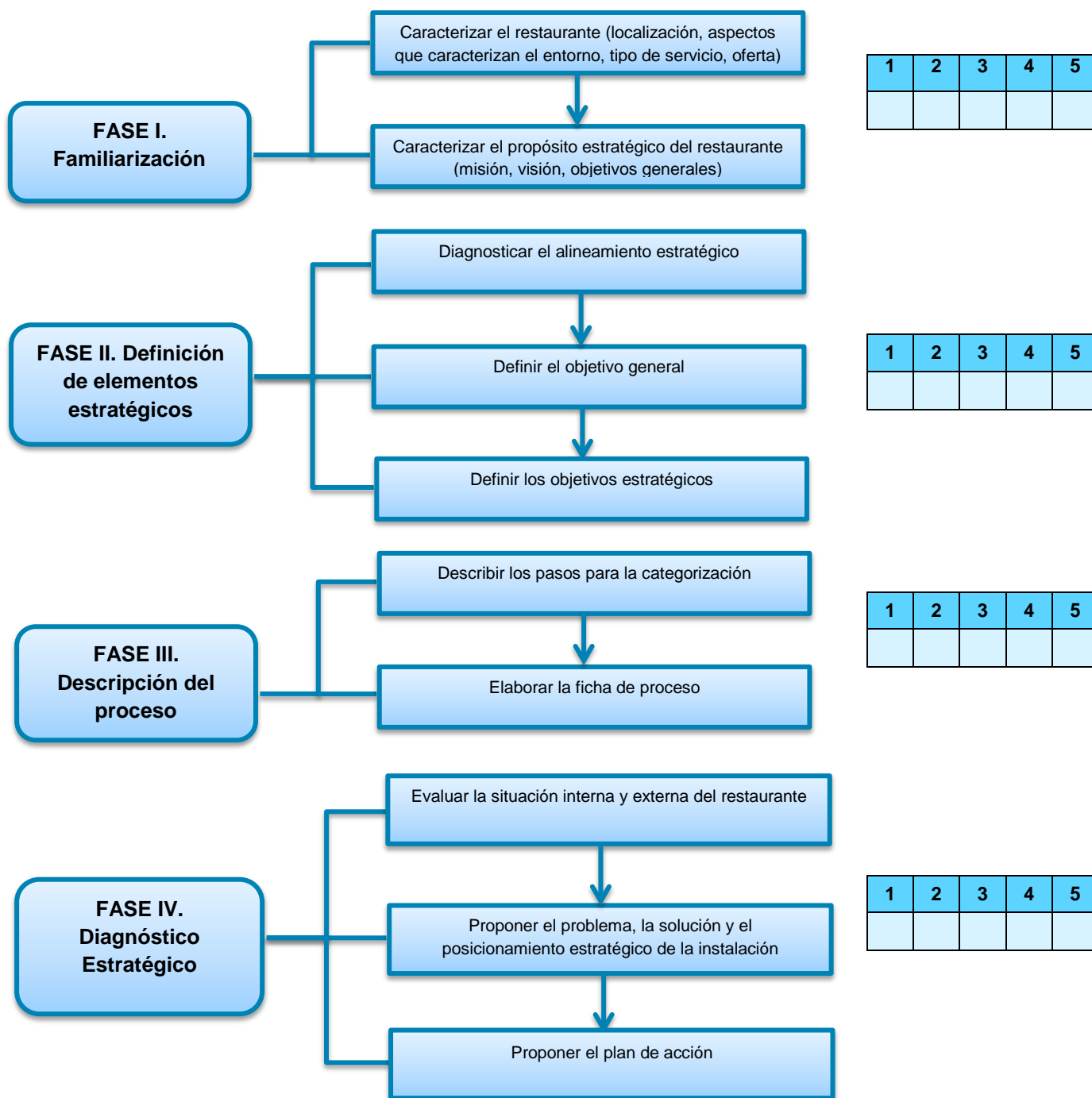
$$K4 = 1/2 (0.7692+0.92) = \mathbf{0.8446}$$

Como puede apreciarse en los resultados obtenidos, todos los expertos poseen un grado de competencia alto.

## Anexo 6. Cuestionario para el cálculo del ICS

La metodología que a continuación le presentamos tiene como objetivo el diseño de una estrategia para la certificación del restaurante “El Marino” de Matanzas. Su concepción se sustenta en la norma ISO 126:2001, relacionada con los requisitos para la clasificación por categorías de los restaurantes que prestan servicios al turismo.

Para evaluar su utilidad y uso, le solicitamos considere su valoración en una escala del 1 al 5, donde 5 es el valor máximo, de las fases de la metodología:



**FASE V.  
Implementación**

Conformar el expediente

1	2	3	4	5

### Anexo 7. Votación de expertos para el cálculo del NPS

¿Recomendaría usted la metodología para la certificación de restaurantes?

Expertos	Votación
E1	6
E2	9
E3	9
E4	9
E5	7
E6	9
E7	9

Fuente: Elaboración propia.

### Anexo 8. Carta Menú del restaurante “El Marino”

#### ENTRANTES

Ensaladilla de atún con aceitunas  
3.00cuc-75.00cup

Copa de camarones en su salsa  
3.25cuc-81.25cup

Lonchas de jamón serrano al oliva  
4.75cuc-118.75cup

Delicias del Caribe  
5.00cuc-125.00cup

Bisquet de mariscos  
2.00cuc-50.00cup

Masitas de pescado a la vinagreta

2.50cuc-62.50cup

Brusqueta caribeña  
3.00cuc-75.00cup

Anillas de calamar rebozadas  
2.00cuc-50.00cup

Eperlan  
3.00cuc-75.00cup

Tostones rellenos con camarones  
2.00cuc-50.00cup

Tostones rellenos con Jamón  
1.75cuc-43.75cup

Cóctel de pescado a las finas hierbas  
2.50cuc-62.50cup

Ensaladilla de pollo hawaiana  
2.00cuc-50.00cup

### **PLATOS PRINCIPALES**

Camarones al ajillo  
5.95cuc-148.75cup

Camarones enchilados  
5.75cuc-143.75cup

Camarones rebozados  
5.75cuc-143.75cup

Filete de pescado grillado al limón  
5.50cuc-137.50cup

Filete de pescado Canciller  
6.25cuc-156.25cup

Filete de pescado agridulce  
6.50cuc-162.50cup

Masas de pescado enchiladas  
6.00cuc-150cup

Rollito de pescado relleno con mariscos  
8.00cuc-200.00cup

Paella Marino  
6.00cuc-150.00cup

Paella de mariscos  
8.00cuc-200.00cup

Paella de vegetales  
3.25cuc-81.25cup

Mariscada El Marino  
14.25cuc-356.25cup

Mar y Tierra Marino  
15.75cuc-393.75cup

Langosta grillé  
18.50cuc-462.50cup

Langosta enchilada  
19.00cuc-475.00cup

Langosta Termidor  
19.00cuc-475.00cup

Langosta Varadero  
19.00cuc-475.00cup

Filet Mignon con salsa cazadora  
9.00cuc-225.00cup

Carbonara Flamenca  
10.00cuc-250.00cup

Suprema de Pollo  
4.25cuc-106.25cup

Bistec de Lomo de Cerdo  
3.50cuc-87.50cup

Pollo Grille  
3.50cuc-87.50cup

### **SUGERENCIA DEL CHEF**

Pescado entero al plato  
7.00cuc-175.00cup

Papillot de pescado

6.25cuc-156.25cup

Pulpo baby al vino blanco

9.00cuc-225.00cup

Calamar al vino tinto

7.00cuc-175.00cup

Escabeche

6.00cuc-150.00cup

Todos los platos incluyen arroz, vegetales y vianda.

**Anexo 9. Carta Bar del restaurante “El Marino”**  
**Bebidas / Beverages**

<b>Aguas/Waters</b>	<b>CUC</b>	<b>CUP</b>
Agua mineral natural Ciego Montero/ <i>Natural mineral water</i>	<b>0.50</b>	<b>12.50</b>
Agua mineral carbonatada Ciego Montero/ <i>Sparkling mineral water</i>	<b>0.45</b>	<b>11.25</b>
Agua tónica/ <i>Tonic water</i>	<b>0.45</b>	<b>11.25</b>
<b>Refrescos/Soft drinks</b>		
Refrescos cubanos/ <i>Cuban soft drinks</i>	<b>0.50</b>	<b>12.50</b>
Refrescos importados/ <i>Imported soft drinks</i>	<b>1.15</b>	<b>28.75</b>
Malta Bucanero/ <i>Bucanero malt</i>	<b>0.60</b>	<b>15.00</b>
<b>Jugos / Juice</b>		
Jugos cubanos e importados / <i>Cuban juices and imported</i>	<b>0.80</b>	<b>20.00</b>
<b>Bebidas energizantes/Energetic drinks</b>		
Red Bull	<b>2.65</b>	<b>66.25</b>
Times Flies	<b>1.75</b>	<b>43.75</b>
Tigon	<b>1.35</b>	<b>33.75</b>
<b>Cervezas/Beers</b>		
Cervezas Cristal y Bucanero (lata)/ <i>Cristal and Bucanero beers (canners)</i>	<b>1.00</b>	<b>25.00</b>
Cervezas Cristal y Bucanero (bot)/ <i>Cristal and Bucanero beers (bot)</i>	<b>1.25</b>	<b>31.25</b>
<b>Rones cubanos/ Cuban Rums</b>		
Havana Club Añejo Blanco/ <i>White aged</i>	<b>0.50</b>	<b>12.50</b>
Havana Club Especial/ <i>Special</i>	<b>0.65</b>	<b>16.25</b>
Havana Club Añejo Reserva/ <i>Reserve aged</i>	<b>0.75</b>	<b>18.75</b>
Havana Club Añejo 7 años/ <i>7 years aged</i>	<b>1.00</b>	<b>25.00</b>
Havana Club Selección de Maestros/ <i>Master’s Selection</i>	<b>4.00</b>	<b>100.00</b>
Santiago de Cuba Añejo	<b>0.90</b>	<b>22.50</b>
<b>Whiskys/Whiskies</b>		
Clan Campbell	<b>1.00</b>	<b>25.00</b>
Jamenson	<b>1.25</b>	<b>31.25</b>
Ballantines Finest	<b>1.75</b>	<b>43.75</b>



## Anexo 10. Diagnóstico del Alineamiento Estratégico

Votaciones de los expertos para ponderar los objetivos estratégicos

Objetivos	Decisores							Peso
	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	
<b>O1</b>	10	10	20	15	10	20	10	0.1292
<b>O2</b>	30	20	30	25	20	30	35	0.2661
<b>O3</b>	40	40	35	40	45	30	45	0.3895
<b>O4</b>	20	30	15	20	25	20	10	0.1902

Fuente: Elaboración propia.

Votaciones de los expertos para ponderar los procesos

Procesos	Decisores							Peso
	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	
<b>Pr1</b>	20	10	15	25	10	10	20	0.1472
<b>Pr2</b>	20	15	25	10	25	30	30	0.2081
<b>Pr3</b>	40	45	40	40	35	40	35	0.3916
<b>Pr4</b>	20	30	20	25	30	20	15	0.2225

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 11. Encuesta de satisfacción al cliente

## ENCUESTA SURVEY

# PALMARES

Grupo Empresarial Extrahotelero

Gracias por su visita.  
Thanks for your visit.

Estimado Cliente: Dear Client:

Nos gustaría conocer su opinión  
We would like to know your comments please.

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

SERVICIO - SERVICE			
Tiempo del servicio Service Time			
Ambilidad Courtesy			
Calidad - Precios Value for money			
Atención del 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:



---

## EXPEDIENTE DE CATEGORIZACION

---



# EL MARINO



EMPRESA  
EXTRAHOTELERA

**SOLICITUD DE CLASIFICACIÓN.**

**El Director General:** Salvador Lavielle Laugart

**Entidad:** Sucursal Palmares Matanzas

**solicita a la Dirección de Calidad del Grupo Empresarial Extrahotelero Palmares**

**con fecha:** 5 de octubre del 2018

**el análisis de la clasificación**  **por Tipo**

**por Categoría**

**del establecimiento:** Restaurante El Marino

**ubicado en la zona de preferente uso turístico:** Km 4, Autopista Varadero, Canímar, Matanzas

**Municipio de Matanzas**

**en la provincia de:** Matanzas

**a causa de:** actualización de categoría (X)

**modificación de las condiciones**

**nuevas inversiones**

**renovaciones o remodelaciones capitales**

según lo establecido en la Norma Cubana NC 126: 2001 y de acuerdo a la Resolución 36 de 2002 del MINTUR.

El que suscribe deja constancia de que tiene conocimiento de toda la información recogida en el expediente, así como del proceso a que el mismo será sometido por parte del Ministerio de Turismo de la República de Cuba.

---

(Nombre, firma y cuño del Director General de la Entidad Turística)

## CARACTERIZACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO TURÍSTICO.

**Establecimiento:** Restaurante El Marino

**Sucursal:** Palmares Matanzas. División Matanzas

**Entidad:** Empresa Extrahotelera Palmares S.A.

**Zona de preferente uso turístico:** Localidad Matanzas. Municipio de Matanzas

**Categoría:** de diseño \_\_\_\_\_

de comercialización \_\_\_\_\_

solicitada: Dos Tenedores

**Tipo:**

\_\_\_\_\_ Buffet

\_\_\_\_\_ Internacional

X Especializado (en Mariscos)

**Dirección:** Km 4 1/2, Carretera Vía Blanca, Canímar, Matanzas.

**Teléfono:** 261483

**Correo electrónico:** director@tropicana.var.palmares.cu

**Sitio Web de la instalación / Entidad:**

**Nombre del Administrador del establecimiento:** Yury Leonart López

**Fecha de inauguración del establecimiento:** En el año 1996 comienza con la Empresa Hotelera Isla Azul, con el nombre El Marino y el 1 de enero de 2007 pasa a formar parte de la Compañía Palmares S.A.

**Fecha y Objetos de obra de la última inversión / remodelación:**

(Enero –febrero 2017)- Reparación. (Reapertura 14 de Febrero 2017).

**Tipo de Turismo:** Turismo Nacional

**Procedencia:** Cuba.

**Caracterización del Servicio:**

El Restaurante El Marino ofrece un servicio con características de restaurante de comida internacional, rápido, eficiente y profesional. Especializado en Mariscos, ofrece como especialidad de la casa deliciosas ofertas de platos del mar, confeccionado con una sazón única para cada plato. Los platos se acompañan de arroz blanco, ensalada, vianda hervida o frita, según lo solicitado.

Compuesto por 2 salones climatizados: Uno con mesas espaciosas y acogedora con capacidad para 45 clientes, donde su carta menú también oferta otras opciones a base de pollo, carne de cerdo y carne de res grillé. Se tiene una carta con algunas ofertas de vinos. El otro salón es el Bar donde se oferta coctelería nacional e internacional, con su respectiva carta y desde este bar se sirve igualmente a los clientes que vienen a cenar, por lo que el mismo presta servicios de Restaurante. La estancia es amenizada con música indirecta. El servicio se oferta todos los días en el horario comprendido entre las 12:00 a 10:00 p.m.

#### **Datos del entorno de acuerdo a la ubicación geográfica del establecimiento:**

---

El Restaurante se encuentra ubicado en Km 4 1/2, Carretera Vía Blanca, Canímar, Matanzas. Fue propiedad de los Sres. Daniel Rodríguez Moreno y Oilda Falcón Morales, el cual lo adquirió por título de segregación y compraventa según escritura numero 11 otorgada en Ciudad de Matanzas 22/03/1952 el día 24/08/1943.

A finales del año 1961 el inmueble pasa a ser administrado por el Instituto Nacional de la Industria Turística (INIT), después por la Empresa de Comercio y Gastronomía y en 1994 pasó a formar parte del fondo de la Cadenas de Turismo ISLAZUL la cual dándole continuidad al reordenamiento en el MINTUR que había comenzado en el año 2004 la traspasa con el mismo objeto social, a la Empresa GEE Palmares S.A., Sucursal Matanzas el 1ro de Enero del 2007, con el nombre por el que hoy es conocido. Este Restaurante colinda por el Norte con la Carretera Vía Blanca, por el Sur con el Centro Recreativo Tropicana, por el Este con las márgenes del Rio Canimar y por el Oeste con terrenos. Su vía de acceso lo comunica muy bien con todos la hermosa Playa de Varadero y el Centro Recreativo Tropicana. Así como residencias y otras instalaciones también pertenecientes de Palmares.

## **PROPUESTA Y ARGUMENTACIÓN DE LA CLASIFICACIÓN SOLICITADA**

Por este medio la Dirección de la Sucursal Extrahotelera Palmares Matanzas presenta a la Dirección de Calidad del MINTUR su expediente de clasificación con todos los documentos oficialmente establecidos al efecto, solicitándole le sea verificada su propuesta de clasificación por tipo y por categoría.

Las razones generales que sustentan esta propuesta son las siguientes: Bajo la orientación de nuestro organismo superior y por acuerdo del Consejo de Dirección de la Sucursal, se realizó un autodiagnóstico de la norma cubana NC 126:2001 “Industria Turística”. Requisitos para la clasificación por categorías de los restaurantes que brindan servicio al turismo”, a fin de disponer de la información necesaria sobre las No Conformidades que poseía el restaurante con relación a los requisitos mínimos incluidos en las mismas.

El restaurante acometió un conjunto de acciones orientadas al cumplimiento de los requisitos mínimos, pudiendo decirse que en estos momentos se cumple con un alto por ciento de los requisitos de la norma citada. Los servicios que se brindan en el restaurante son satisfactorios según puede demostrarse mediante la opinión de los clientes, recogidos en el sistema de evaluación de la calidad. Se dispone en la instalación de la información necesaria, la cual se pone a disposición del grupo verificador.

A continuación se ofrecen las argumentaciones que respaldan las propuestas hechas por tipo y por categoría:

### **Por Tipo: Restaurante El Marino. Especializado en Mariscos.**

En la carta se ofrece una variedad no muy extensa de platos criollos e internacionales con una aceptación demostrada. El personal de servicio se encuentra altamente calificado lo cual permite que el mismo se preste de acuerdo a las características y necesidades de los clientes. El ambiente de la instalación es típico del mar, con sus respectivos adornos, de confort medio y agradable. Con buena higiene de todas sus áreas, para todos los visitantes, controles e inspecciones.

### **Por Categoría: Dos Tenedores**

Se propone categorizar la instalación en la categoría de 2 Tenedores atendiendo a que se cumplen los requisitos establecidos en la Lista de Chequeo de la Norma Cubana NC 126:2001 para esta categoría.

La instalación se encuentra en armonía con el resto del conjunto en que se encuentra situado, presentando un diseño integrado al ambiente arquitectónico típico. Existen facilidades de acceso a la instalación a partir de las principales vías de la ciudad.

El inmueble se distingue por sus características arquitectónicas y su color azul. Se cumplen las regulaciones sanitarias, medioambientales, arquitectónicas y de seguridad establecidas por los organismos reguladores correspondientes.

Los equipos, el mobiliario, mantelería, los insumos, accesorios, útiles, instrumentos, áreas y departamentos forman un conjunto armonioso y coherente. Los locales se mantienen en buenas condiciones de funcionamiento, así como sus áreas verdes se mantienen cuidadas y reflejan una imagen positiva en correspondencia con el diseño del restaurante.

El personal presenta un alto nivel de calificación reflejándose en la cortesía, buen trato, dominio de idiomas extranjeros, rapidez del servicio, habilidades manipulativas y técnicas de ventas. Todo lo anterior se evidencia en las encuestas, libro del cliente, las cuales muestran opiniones positivas de clientes individuales por más de un año.

Con vista a la solicitud de la categoría la dirección de la sucursal emprendió una serie de acciones encaminadas a eliminar las no conformidades detectadas a partir de la ejecución de una serie de acciones tales como: Confección de esquemas de evacuación, señalización de vías de evacuación, actualización de la certificación la APCI, obtención del aval medioambiental, reparación de áreas con presencia de daños, revisión y adecuación del manual de procedimientos, solicitud de arreglos para el equipamiento de fuego y equipos de refrigeración.

Por todo lo anteriormente expuesto y luego de haber realizado una revisión exhaustiva de todos los documentos presentados, los que fueron analizados en el Consejo de Dirección de la UEB, y teniendo en cuenta el alto por ciento de cumplimiento de los requisitos de las Norma NC 126:2001, se solicita a la Dirección de Calidad del MINTUR y al grupo verificador, sea evaluado el Restaurante **El Marino** para la clasificación por tipo de **“ESPECIALIZADO EN MARISCOS”** y por Categoría de **2 TENEDORES**.



## Modelo E - 4

### EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS

#### Evaluación de la Calidad:

El restaurante **EL MARINO** viene trabajando en el establecimiento de su Sistema de Gestión de la Calidad de acuerdo a las normas NC ISO 9001:2015. En este restaurante se atienden como promedio mensualmente 250 clientes, trazándose una Política de Calidad sobre la base de ofrecer un servicio turístico gastronómico que supere las expectativas de los Clientes, mejorando continuamente los estándares de calidad, imagen, con precios competitivos; promoviendo los valores históricos – culturales y de naturaleza en un entorno seguro, disminuyendo de forma sistemática el impacto negativo al medioambiente de sus operaciones y los riesgos laborales .

Los Procedimientos implementados abarcan los parámetros y requerimientos establecidos en las Normas de Calidad vigentes, así como el cumplimiento de los Procedimientos Generales Obligatorios que coadyuvan al control, supervisión, mantenimiento y mejoramiento de la calidad.

Los resultados de la satisfacción de los clientes expresada en las encuestas y sus opiniones se informan en los anexos. Realizando un análisis histórico en los dos últimos años en cuanto a la satisfacción de los clientes derivadas de las encuestas, atendiendo a las calificaciones obtenidas, por encima del 90% para todos los índices evaluados, se puede afirmar que los resultados se clasifican de BIEN.

El plan de medidas propuesto en este expediente se confeccionó sobre la base de los aspectos que no se cumplen en la aplicación de la Lista de Chequeo según la NC-126:2001.

De forma general el criterio de los clientes y visitantes con respecto a la calidad del servicio como Restaurante a La Carta y en cuanto a la confección de los platos es muy positivo. En el libro de clientes se evidencian los criterios expresados por éstos, así como se tiene la evidencia al respecto, la que se anexa en este expediente.

El enfoque de clientes utilizado en el restaurante como estrategia de calidad permite el uso de otras herramientas para evaluar la satisfacción de los clientes, como son las entrevistas personales que realiza fundamentalmente el Administrador y los directivos y el Libro de Clientes, sobre la base del cual se elaboró el Anexo 2, con criterios emitidos por algunos

clientes entre los años 2017 y 2018. Se adecuan las ofertas en función de las necesidades del cliente tanto atendiendo a los gustos y preferencias por el tipo de mercado, acorde a la ingeniería de productos y de ventas. Se trabaja para que el cliente encuentre nuevos valores agregados: imagen; cada dependiente realiza funciones de servicio de vinos a fin de elevar el estándar de la instalación. Aunque nunca han tenido quejas, se encuentra implementado un sistema de retroalimentación y tratamiento a quejas y reclamaciones con el objetivo de conocer las opiniones, sugerencias, quejas y/o reclamaciones de nuestros clientes, el cual se utiliza como vía de oportunidad para mejorar el producto o servicio ofrecido.

El Liderazgo en el servicio, la atención, etc., se manifiesta de forma positiva desarrollando una cultura organizacional que se adapta y enfrenta a los cambios del entorno, creando y fomentando valores, actitudes y creencias compartidas por todos los miembros de la instalación.

El personal participa de forma activa en la búsqueda de soluciones y aplicación de mejoras del servicio prestado y mejorar su gestión de ventas.

El Restaurante se gestiona como un proceso, formando parte del sistema de gestión de la calidad de la Sucursal, teniéndose identificado el objetivo del mismo, responsable, fronteras del proceso, recursos necesarios, procesos con el cual interactúa, clientes internos, resultados de salida, indicadores de medidas e impactos ambientales.

Se realizan reuniones mensuales periódicas con los compradores en las que se analizan diferentes aspectos de los proveedores tales como: garantía de productos, tiempos de entrega, parámetros de calidad, condiciones de almacenamiento, características, precios, ofertas e insatisfacciones.

# Lista de Chequeo

NC - 126

## Requisitos para la clasificación por categorías de los Restaurantes que prestan servicio al turismo

Sucursal: Palmares Matanzas

Entidad: Empresa Extrahotelera Palmares

División Matanzas

Establecimiento: Restaurante "El Marino"

Tipo:

Buffet

Internacional

Especializado en mariscos, con algunas ofertas de comida internacional

**Lista de Chequeo NC- 126: 2001**

No. en la NC	Descripción del requisito	No. de Tenedores					Observaciones
		1	2	3	4	5	
<b>5.4</b>	<b>Exteriores del restaurante y acceso</b>						
<b>5.4.1</b>	Iluminación exterior integrada al lugar y con un buen mantenimiento		0				
<b>5.4.2</b>	Señalización exterior. Incluirá: nombre, horarios de los servicios, la especialidad y la categoría cuando se le otorgue		0				
<b>5.4.3</b>	Áreas verdes bien mantenidas y cuidadas		0				
<b>5.4.4</b>	Estacionamiento en lugares cercanos a menos de 150 m de la puerta principal		1				
	Estacionamiento para uso exclusivo de los clientes. Hasta 150 m de la puerta principal.						
	Contar con servicio de parqueador uniformado en la puerta						
<b>5.5</b>	<b>Entrada al restaurante</b>						
<b>5.5.1</b>	Entrada principal debidamente iluminada y señalizada.		1				
	Deberá permitir el acceso a las personas con discapacidades		1				
	Entrada principal exclusiva para los clientes		1				
	Deberán disponer de servicio de portero						
<b>5.5.2</b>	Vestíbulo o sala de espera con un área equivalente al 10% del salón comedor. Se podrá hacer uso del bar.		1				
<b>5.5.3</b>	Sistema de reservaciones con servicio de teléfono. Se deberá llevar un registro		1				
	Línea de teléfono exclusiva para las reservaciones atendida desde la apertura hasta el cierre						
<b>5.6</b>	<b>Servicios técnicos. Abastecimientos</b>						
<b>5.6.1</b>	Iluminación interior natural o artificial según sea necesario		1				
	Deberán disponer de reguladores de intensidad para controlar la iluminación		1				
<b>5.6.2</b>	Señalizaciones interiores ubicadas en lugares visibles, debidamente iluminada		0				
<b>5.6.3</b>	Los restaurantes dispuestos en locales cerrados deberán disponer de un adecuado sistema de ventilación y extracción que garantice el confort del cliente		0				
<b>5.6.3</b>	Deberán tener aire acondicionado o ventilación forzada siempre que se garantice una temperatura adecuada entre 21 y 23 °C		1				
<b>5.6.4</b>	Deberán disponer de teléfonos públicos en perfecto estado de funcionamiento		1				

No. en la NC	Descripción del requisito	No. de Tenedores					Observaciones
		1	2	3	4	5	
	Con guías telefónicas		1				
	Deberán disponer de teléfono inalámbrico para uso de los clientes						
	Dispondrán de papel y bolígrafo						
<b>5.6.5</b>	El ascensor de clientes será independiente al elevador de cargas.		NA				
	Además del ascensor de carga existirá uno para basuras y desperdicios						
<b>5.6.5.1</b>	Un ascensor para clientes por cada 200 plazas		NA				
	A partir de tres plantas						
	A partir de dos plantas						
	A partir de una planta						
<b>5.6.6</b>	Deberán disponer de energía eléctrica		1				
<b>5.6.6.1</b>	Alumbrado y energía eléctrica de emergencia:		0				
	Lámparas de gas o pilas, velas o elementos similares						
	Lámparas recargables		0				
	Energía eléctrica de emergencia						
<b>5.6.7</b>	Deberá contar con un sistema de insonorización						
<b>5.6.8</b>	Deberán tener suministro de agua corriente las 24 hs y suministro de agua caliente en las cocinas.		0				Poseen Calentador solar
	El agua será potable incluyendo la que se utiliza para hacer el hielo		1				
	Deberá existir almacenamiento de agua que garantice el funcionamiento del restaurante.		0				
	Deberán tener suministro de agua caliente en los lavamanos de los baños						
<b>5.6.9</b>	Cuando se requiera contarán con servicio de gas ininterrumpido		1				
<b>5.7</b>	<b>Seguridad</b>						
	Deberán cumplir todas las medidas generales de seguridad.		1				
	Deberá contar con un sistema de detección y extinción de incendios y otras contingencias.		0				
<b>5.7</b>	Los esquemas de evacuación deberán encontrarse en lugares visibles		0				Faltan colocar esquemas de evacuación
	Las vías de evacuación deberán estar definidas, señalizadas y libres de obstáculos		0				Faltan flechas indicadoras de salidas
	Deberá existir un botiquín para primeros auxilios.		0				
	El acceso será limitado en las áreas pertinentes.		1				
<b>5.8</b>	<b>Condiciones higiénico - sanitarias</b>						

No. en la NC	Descripción del requisito	No. de Tenedores					Observaciones
		1	2	3	4	5	
5.8	El restaurante deberá disponer de las mejores condiciones de limpieza, higiene y mantenimiento.		0				No cuentan con termómetros de temperatura.
	Deberá contar con un sistema de tratamiento de residuales líquidos		1				
5.8.1	El entorno donde se encuentra ubicado el restaurante deberá estar exento de fosas desbordadas, aguas contaminadas, olores fuertes, ruidos, desechos sólidos y animales domésticos sueltos que no formen parte del diseño		1				
5.8.1.1	Deberán contar con depósitos revestidos interiormente con bolsas desechables y áreas para ubicar la basura y desperdicios.		1				
	La recogida y la limpieza de los tanques deberán ser diarias.		0				Comunales no la recoge diario
5.8.1.2	Deberán tener eficaz protección y control de insectos, vectores y animales nocivos		0				Faltan mallas milimétricas en ventanas y puerta de cocina
5.9	Facilidades para personas con discapacidades						
5.9	La entrada al restaurante y parte de las instalaciones deberán estar acondicionadas para personas con discapacidades		1				
5.10	Salón Comedor						
5.10.1	La distribución de las mesas y mobiliario deberá ser funcional.		1				
	Los salones deberán contar con una superficie adecuada para brindar un servicio eficiente, cómodo y seguro 1,60 m <sup>2</sup> / plaza		1				
	1,80 m <sup>2</sup> / plaza						
	2,00 m <sup>2</sup> / plaza						
5.10.2	Deberá contar con servicio de bar en correspondencia con la especialidad del restaurante		0				Existe, pero no tiene personal para el servicio de bar, falta mobiliario y equipos.
	Deberá ofrecer diversas categorías en las bebidas alcohólicas, incluyendo tanto grandes reservas de vinos como destilados alcohólicos envejecidos durante 12 o más años.		0				No existe variedad de bebidas
5.10.3	La ambientación y el mobiliario deberán estar en correspondencia con la categoría y el diseño.		1				
	Deberán disponer de sillas para niños.		1				
	Deberán ser sencillos, pero de calidad y ofrecer condiciones mínimas e indispensables de confort		1				
	Deberán ser de buena calidad y ofrecer condiciones medias de confort						

No. en la NC	Descripción del requisito	No. de Tenedores					Observaciones
		1	2	3	4	5	
	Deberán ser de calidad superior y ofrecer condiciones de lujo y confort						
	Deberán ser de la más alta calidad, se admitirán estudios para diseños exclusivos y ofrecer las máximas condiciones de lujo y confort						
5.10.4	Las instalaciones y equipos deberán ser los necesarios, formarán un conjunto coherente con el resto de los elementos del diseño, y deberán estar de acuerdo a las complejidades del servicio en cada categoría		0				
	Deberán ser sencillos, pero de calidad y diseño		1				
	Deberán ser de buena calidad y buen diseño						
	Deberán ser de calidad y diseño superior						
	Deberán ser de la más alta calidad, se aceptarán estudios para diseños exclusivos						
5.10.5	La vajilla, cristalería, cubertería y mantelería formará un conjunto coherente.		0				
	Se deberá contar con las cantidades necesarias para su explotación y su reposición permanente		0				
	Deberán ser sencillos, pero de calidad y diseño		1				
	Deberán de ser de buena calidad y buen diseño						
	Deberán ser de calidad y diseño superior						
	Deberán ser de la más alta calidad, se aceptan estudios para diseños exclusivos						
5.10.5.1	La vajilla y la mantelería deberán ser identificados de acuerdo con su manual de identidad						
	No deberán utilizarse cubre manteles						
5.10.6	Podrán tener sistemas de música indirecta o sistemas de audio y música viva en correspondencia con el diseño del servicio y las características del restaurante respetando los niveles máximos permisibles establecidos		1				Posee un equipo de audio
5.10.7	Deberán contar con áreas para fumadores y no fumadores						
5.11	Servicios						
5.11.1	Tipos y formas de servicio		1				Solamente un dependiente
	Cumplimiento del horario de servicio						
	Correcta preparación y servicio de las bebidas y los alimentos		1				
	Buen estado higiénico y sanitario en todas las áreas		1				
	Cumplimiento con la previsión del servicio						

No. en la NC	Descripción del requisito	No. de Tenedores					Observaciones
		1	2	3	4	5	
	Atención rápida, eficaz y profesional		1				
	Valoración de la satisfacción de los clientes		1				
	Uso de la comunicación con el cliente		1				
	Existencia, aplicación y revisión de manuales de procedimiento		1				
	Servicio de vinos contando con somelier, bodega, botelleros, vitrinas, material de apoyo, ritual del vino, carta y otros						
	Servicio de tabacos contando con humidificador, carta variada de tabacos y cigarros, carro para el servicio o caja portátil donde cuenten con casa de tabaco.						
	Servicio de carro para licores						
5.11.2	Servicio de desayuno (donde se ofrezca): Dispondrán de una de las alternativas siguientes: desayuno en mesa o tipo buffet con al menos un menú continental, o desayuno rápido incluyendo cafés o infusiones, zumos y bollería/croissants		NA				
	Dispondrán de desayuno en mesa y tipo buffet con menús alternativos						
5.12	Cartas						
5.12	Se deberán diseñar en correspondencia con el Manual de Identidad y mantener en óptimas condiciones de conservación. Confeccionadas con material de calidad y en dos idiomas		1				
	Confeccionadas con materiales de buena calidad y en dos idiomas. En caso de restaurantes especializados u otros se deberán admitir variantes originales. Deberán contar con carta de comestibles y carta del bar		1				
	Confeccionadas con materiales de calidad superior y en dos idiomas. En casos de restaurantes especializados u otros se deberán admitir variantes originales. Deberán contar con carta de comestibles, carta del bar, carta de vinos, carta de postres e infusiones y carta de tabacos.		1				



No. en la NC	Descripción del requisito	No. de Tenedores					Observaciones
		1	2	3	4	5	
	Confeccionadas con materiales de calidad superior y en tres idiomas. En casos de restaurantes especializados u otros se deberán admitir variantes originales. Deberán tener la misma variedad de cartas de los de 4 tenedores y además tablas de quesos y carta de desayunos cuando se brinden estos servicios						
<b>5.13</b>	<b>Servicios sanitarios públicos</b>						
<b>5.13</b>	Los baños o aseos deberán ser independientes para damas y caballeros, situados cerca o dentro del restaurante.		0				Solo 1 baño
	Iluminados y debidamente señalizados		1				
	Deberán mantener un olor agradable y una limpieza total y absoluta		1				
	Las instalaciones y equipos deberán estar en correspondencia con la categoría y en óptimo estado de funcionamiento		1				
	Deberá existir un sistema de ventilación o renovación del aire.		1				
	Deberá existir personal permanente al cuidado de los baños.		NA				La auxiliar de limpieza los supervisa
	Estarán dotados con: inodoros con tapas urinarios en el de caballeros lavamanos y espejos con iluminación sobre éstos jabón papel higiénico en portarrollos para cada cabina independiente secador de aire caliente cesto para papeles ceniceros		1 1 1 1 1 1				
	Contarán además con: vestíbulo de acceso independiente para damas y caballeros dispensadores de jabón líquido dispensador de toallas de papel lavamanos con encimeras colgadores dentro de cada cabina individual cestos para papeles de pedal con tapas distribuidos uno por cabina y dos en vestíbulo climatización						
<b>5.14</b>	<b>Cocina</b>						
<b>5.14</b>	Deberá contar con las siguientes condiciones:						

No. en la NC	Descripción del requisito	No. de Tenedores					Observaciones
		1	2	3	4	5	
	Áreas de preparación o elaboración revestidas hasta una altura mínima de 1.80 m con azulejos o materiales que permitan su fácil limpieza.		1				
	Ángulos protegidos con guardacantones hasta 1.30 m de altura		1				
	Pisos revestidos con materiales antiácidos y antirresbalables que permitan una fácil limpieza		1				
	Dotada de buena iluminación		1				
	Deberá tener agua caliente y agua fría		1				
	Lavamanos ubicados en las áreas de preparación y elaboración		1				
	La cocina, sus equipos, útiles, enseres, batería de cocina deberán estar limpios y ser funcionales		0				No hay suficiente menaje de cocina.
	Las instalaciones técnicas se mantendrán en adecuadas condiciones de mantenimiento		0				
	Áreas señalizadas según el manual de identidad		0				
	Ubicación preferente en el mismo piso del salón comedor, comunicación rápida y funcional con éste		1				
	Capacidad proporcional a la cantidad de plazas en el salón comedor		1				
	Deberá contar con área fría, área caliente, áreas de preparación, área de panadería y dulcería (según diseño), y área de fregado						
	Cumplir con el principio de la marcha hacia delante		0				
	La capacidad de fuego y de refrigeración deberá dar respuesta a los niveles de ocupación y oferta		0				
	Equipamiento y batería de cocina en función a las complejidades de la carta y del servicio		1				
	Medios de fregado- lavado de vajilla y cristalería ajustado a las rotaciones		1				
	Adecuada extracción de aire, vapor, calor y adecuada ventilación		0				
	Las instalaciones y equipos no deberán interferir el flujo de trabajo		1				
	Correcta ubicación de trampas de grasa		1				
	Existencia del plan de higienización		1				
	Preparación, presentación y servicio de comidas según lo establecido		1				
	El equipamiento garantizará la temperatura adecuada de los alimentos		0				Equipo de conservación roto.
	Existencia de los medios de medición adecuados verificados y aptos para el uso		1				
	Existencia de los medios y medidas de protección al trabajador		1				
	Cada área tendrá acceso limitado		1				

No. en la NC	Descripción del requisito	No. de Tenedores					Observaciones
		1	2	3	4	5	
	Ubicación definida para la documentación (cartas técnicas y otros)		1				
	Área para el jefe de cocina		NA				
	Además de lo anterior deberán contar con:						
	área de despacho, pantry y caja						
	despensa diaria						
	si existe servicio de habitaciones deberá contar con zona de recepción y pedido, zona para los carros y zona para la monta de los carros						
	si existen más de 100 plazas el fregado deberá ser mecanizado						
<b>5.15</b>	<b>Almacenamiento</b>						
<b>5.15</b>	<p>Todos los productos almacenados se deberán mantener y conservar en óptimas condiciones de almacenamiento, conservando sus características y propiedades cumpliendo con el principio PEPS</p> <p>Deberán contar con las siguientes áreas:</p> <p>oficina del jefe de almacén</p> <p>carga y descarga</p> <p>almacenes climatizados para alimentos y bebidas y cámara para desperdicios</p> <p>almacenes no climatizados para viandas y víveres secos, bebidas, insumos, basuras, vacíos reciclables y demás materias primas</p> <p>despacho</p>		NA				Se dispone solamente de un stock de mercancías de la cocina y un closet para los insumos y uno para el bar, ya que se depende de un almacén central.
<b>5.16</b>	<b>Mantenimiento general</b>						
<b>5.16</b>	Deberán garantizar un mantenimiento general preventivo y planificado que logre que las instalaciones, los equipos, el mobiliario, etc. cuenten con las condiciones óptimas, estén debidamente señalizados y en un estado de funcionamiento adecuado		0				
<b>5.17</b>	<b>Recursos Humanos</b>						
<b>5.17.1</b>	El personal deberá ser idóneo demostrado en la práctica diaria.		1				
	Contará con la calificación y formación técnica profesional exigida.		1				
<b>5.17.2</b>	El nivel de conocimientos de idiomas está de acuerdo con lo establecido por la entidad turística		1				
<b>5.17.3</b>	El personal está libre de enfermedades y posee el correspondiente certificado de salud.		1				
	El personal que manipula alimentos tiene actualizado el certificado del manipulador.		1				
<b>5.17.4</b>	El personal deberá dominar las normas de conducta y educación formal.		1				
	Deberá brindar un servicio de calidad, rápido y eficiente.		1				

No. en la NC	Descripción del requisito	No. de Tenedores					Observaciones
		1	2	3	4	5	
	Se mantendrán aseados con buen aspecto personal.		1				
	No deberán usar prendas ostentosas ni perfumes de olores fuertes.		1				
5.17.5	Deberá hacerse uso correcto del vestuario y mantenerlo en óptimo estado de limpieza y conservación.		1				
	Se tendrá en cuenta lo establecido en el manual de identidad y para el área de cocina las disposiciones emitidas por la autoridad culinaria competente		1				
	Se permitirán diseños exclusivos. Los materiales deberán ser de calidad superior o de la más alta calidad respectivamente.						
	El personal de servicio deberá usar en su vestuario una identificación personal con su nombre y cargo para facilitar la comunicación y las relaciones con los clientes.						
5.17.6	Las instalaciones para el personal deberán contar con: salón de estar, comedor para empleados, taquillas y baños debidamente equipados para damas y caballeros incluyendo lavamanos con agua fría y caliente, jabón dispensado y secador de manos		NA				No hay comedor obrero Si hay baño y taquillas de empleados, solo con agua fría
	La circulación del personal de servicio no deberá interferir con la de los clientes		1				
	Deberán contar con oficina para el maitre de fácil acceso para el cliente.		NA				
	Deberán contar con oficina para el director o el gerente de fácil acceso para el cliente.						
5.17.7	El personal deberá ser numéricamente suficiente para asegurar un servicio eficiente, fluido y sin interrupciones		1				Existe solo un dependiente.

**PROPUESTA DE PLAN DE MEDIDAS**

No. del apartado de la NC	Requisitos no cumplidos	Medidas	Fecha de cumplimiento	Responsable
<b>Entorno Socio Económico y Natural</b>				
5.1	Falta: escalera exterior, mejoras en la jardinería, terminar acera, cambiar puerta PGD, terminar columnas, recoger escombros, quitar pegatinas del cristal, buscar picaporte y brazo para puerta de entrada, solucionar humedad de pared del bar.	Solucionar estos arreglos con la Brigada de Mantenimiento de la División Matanzas. De ser necesario el Dtor. de la División entregará a J' de Servicios Técnicos de la sucursal, y Dtor de Inversiones cualquier necesidad de contribuya a solucionar las No Conformidades relacionadas con mantenimiento.	4to Trimestre de 2018	Dtor. División Mtzas, Serv. Técnicos de la sucursal, Dtor de Inversiones y Esp. De compra
<b>Señalización</b>				
5.4	Deberán poseer un sistema de señalización propio en correspondencia con el Manual de Identidad del Restaurante.	Colocar la señalización exterior en correspondencia con el Manual de Identidad de la Instalación.	4to Trimestre de 2018	Especialista Comercial de Sucursal
	En el exterior del restaurante, mediante una señal, se deberá reflejar la siguiente información: Nombre del lugar, los horarios de los servicios, la especialidad y la categoría del restaurante cuando se le otorgue. Se usarán además logotipos y símbolos del restaurante.	Colocar cartel identificador exterior en correspondencia con el Manual de Identidad de la Instalación.	4to Trimestre de 2018	Especialista Comercial de Sucursal
<b>Señalización interior</b>				
5.6.2	Deberá poseer las señalizaciones interiores en correspondencia con el Manual de Identidad.	Colocar la señalización interior en correspondencia con el Manual de Identidad de la instalación.	4to Trimestre de 2018	Especialista Comercial de Sucursal
<b>Ventilación y climatización</b>				
5.6.3	No funciona sistema de	Completar las	4to Trimestre de	Dtor. División

	extracción de calor e inyección de la campana.	partes y activar	2018	Mtzas, Serv. Técnicos de la sucursal, Dtor de Inversiones.
<b>Alumbrado y energía eléctrica de emergencia</b>				
5.6.6	Sin lámpara de emergencia.	Comprar en ITH	3er Trimestre de 2018	Esp. Seguridad División y Esp. De compra
<b>Abastecimiento de agua</b>				
5.6.8	El abasto de agua no se garantiza 24h. Se debe habilitar cisterna (falta turbina), arreglar la tapa. Sin certificación de calidad del agua	Limpiar tanques y cisterna. Colocar tapa de la cisterna. Comprar y colocar turbina. Habilitar registro de limpieza.	4to Trimestre de 2018	Administrador, J'Mtto de la división y Dtor de la división.
<b>Seguridad</b>				
5.7	Los esquemas de evacuación deberán encontrarse en lugares visibles	Elaborar esquemas de evacuación y colocarlos en lugares visibles	4to. Trimestre de 2018	Especialista Seguridad División
	Las vías de evacuación deberán estar definidas, señalizadas y libres de obstáculos. (Faltan flechas indicadoras de salidas)	Colocar flechas de salidas de emergencia en vías de evacuación	4to. Trimestre de 2018	Especialista Seguridad División
	Deberá contar con un botiquín.	Comprarlo	3er Trimestre de 2018	Esp. De compra
5.8	<b>Higiene ambiental</b>			
5.8.1.1	No se recoge la basura diariamente	Gestionar con comunales recogida diaria y mejorar condiciones del vertedero, que no permita contaminación	3er Trimestre de 2018	Dtor. División y J'Mtto de la división
5.8.1.2	Deberán tener eficaz protección y control de insectos, vectores y animales nocivos. (Faltan mallas milimétricas en ventana y puerta de cocina)	Colocar mallas milimétricas en ventanas y puerta de cocina.	3er trimestre 2018	J'Mtto de la división
5.10	<b>Salón comedor</b>			
5.10.2	No funciona como bar: Faltan banquetas en la barra Copero, Expositor de líquidos, Botellero y fabricante de hielo con problemas y faltan tipos de bebida (con la cristalería que corresponde)	Completar el diseño del bar, cumpliendo los requerimientos de la Norma Ramal para Bares.	4to trimestre de 2018	Director de la División, Dtor de Inversiones, J'Mtto de la división y Especialista Servicios Técnicos sucursal
5.10.3	Mesas sin muletones	Confeccionarlo y colocar	4to trimestre de 2018	Director de la División y Esp. De Inversiones.

<b>Servicios</b>				
<b>5.11</b>	Falta 1 dependiente por turno.	Analizar con RRHH	4to trimestre de 2018	Director de RRHH, Director de la División
<b>Cartas</b>				
<b>5.12</b>	Insuficiente postres  Menaje de cocina insuficiente y muy deteriorada  Carecen de termómetros de equipos de refrigeración	Completar por NC 126:2014. No hay equipo de conservación para los productos que lo requieran, incluyendo los postres.  Levantamiento de lo necesario y presentar demanda al Dtor. División para su compra.	4to trimestre de 2018	Esp. A+B de la sucursal y división, Director de la División, Esp. Compra y J'Mtto de la sucursal
<b>Servicios sanitarios públicos</b>				
<b>5.13</b>	Un solo baño para clientes, dentro del salón, sin colgador de bolsos.	Hacer otro baño para clientes aprovechando ampliación de segunda planta y completar accesorios del que existe.		Director de la División, J'Mtto de la división y Especialista en Inversiones
<b>Cocina</b>				
<b>5.14</b>	Trampas de grasa y atarjeas en mal estado  Faltan tapas de mando del fogón.  Deteriorado el marco de la puerta con salida al patio.	Sustituir aprovechando los trabajos de la 2da planta. Colocar plancha que mejore el medio.  Arreglar	4to trimestre del 2018	Director de la División, J'Mtto de la división

Modelo E – 7

**ARGUMENTACIÓN DE LAS NO CONFORMIDADES**

Entidad: Empresa Extra hotelera Palmares

Territorio: Provincia Matanzas

Sucursal: Palmares Matanzas

Instalación: Restaurante El Marino

No. Del apartado de la NC	Contenido del Requisito	Argumentación de la No Conformidad
5.1	El Entorno Socio Económico y Natural de los Restaurantes deben estar acorde a los requisitos por clasificación y categoría.	A este Restaurante le falta: Escalera exterior, mejoras en la jardinería, terminar acera, cambiar puerta PGD, terminar columnas, recoger escombros, buscar picaporte y brazo para puerta de entrada, solucionar humedad de pared del bar
5.4	Deberán poseer un sistema de señalización propio en correspondencia con el Manual de Identidad del Restaurante.	Se deben colocar la señalización exterior y el cartel identificador exterior en correspondencia con el Manual de Identidad de la Instalación.
5.6.2	Deberá poseer las señalizaciones interiores en correspondencia con el Manual de Identidad del Restaurante.	Colocar la señalización interior en correspondencia con el Manual de Identidad de la instalación.
5.6.3	No funciona sistema de extracción de calor e inyección de la campana.	Completar las partes y activar la campana.
5.6.6	Deberá poseer un sistema de alumbrado y energía eléctrica de emergencia, el cual no posee lámparas de emergencias.	Comprar lámparas de emergencias.
5.6.8	El abastecimiento de agua no se garantiza 24h. Se debe habilitar cisterna (falta turbina), arreglar la tapa. Sin certificación de calidad del agua	Limpiar tanques y cisterna. Colocar tapa de la cisterna. Comprar y colocar turbina. Habilitar registro de limpieza.
5.7	Los esquemas de evacuación deberán encontrarse en lugares visibles	Confecionar esquemas de evacuación.
5.7	Las vías de evacuación deberán estar definidas, señalizadas y libres de obstáculos	Confecionar flechas señales.
5.7	Deberá contar con un botiquín.	Comprar
5.8.1	La higiene ambiental no es la establecida, pues no se recoge la basura diariamente.	Gestionar con comunales recogida diaria y mejorar condiciones del vertedero, que no permita contaminación.
5.8.1.2	Deberán tener eficaz protección y control de insectos, vectores y animales nocivos. (Faltan mallas milimétricas en ventana y puerta de cocina)	Colocar mallas milimétricas en ventanas y puerta de cocina.
5.10.2	El Restaurante tiene un salón para bar, que no funciona como bar: Faltan banquetas en la barra,	Completar el diseño del bar, cumpliendo los requerimientos de la Norma Ramal



	Copero, Expositor de líquidos, Botellero y fabricante de hielo con problemas y faltan tipos de bebida (con la cristalería que corresponde).	para Bares.
<b>5.10.3</b>	Mesas sin muletones.	Confeccionarlo y colocar.
<b>5.11</b>	Para un adecuado servicio, falta 1 dependiente por turno.	Analizar con RRHH
<b>5.12</b>	Insuficiente postres.	Completar por NC 126:2014. No hay equipo de conservación para los productos que lo requieran, incluyendo los postres.
<b>5.12</b>	Menaje de cocina insuficiente y muy deteriorada.  Carecen de termómetros de equipos de refrigeración.	Levantamiento de lo necesario y presentar demanda al Dtor. División para su compra.
<b>5.13</b>	Existe un solo baño para clientes, dentro del salón, sin colgador de bolsos.	Hacer otro baño para clientes aprovechando ampliación de segunda planta y completar accesorios del que existe.
<b>5.14</b>	En la cocina: Las trampas de grasa y atarjeas se encuentran en mal estado.  Faltan tapas de mando del fogón.  Deteriorado el marco de la puerta con salida al patio.	Sustituir aprovechando los trabajos de la 2da planta.  Colocar plancha que mejore el medio.  Arreglar marco de la puerta

**OFICIALIZACIÓN DEL EXPEDIENTE**

Se consigna el nombre, cargo y firma del director, así como del personal que trabajó en la elaboración del expediente y la fecha de terminación del mismo.

**Fecha de terminación del expediente:**

Nombres y Apellidos	Cargo	Firma
Salvador Lavielle Laugart	Director General	_____
Otoniel Monzón Montero	Director de Operaciones	_____
Yury Leonart López	Administrador	_____
Héctor Sánchez Ramírez	Especialista en Gestión de la Calidad	_____

**Resultados del Porcentaje de Satisfacción de los Clientes. (Semestre)**

Indicadores	2017- 2018					
	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo
	% S	% S	% S	% S	% S	%S
<b>Tiempo de Servicio</b>	96	96	96	96	96	96
<b>Amabilidad</b>	98	98	98	98	98	98
<b>Calidad- Precios</b>	95	95	96	96	96	96
<b>Atención del Personal</b>	98	98	98	98	98	98
<b>Dominio del Idioma</b>	96	96	96	96	96	96
<b>Apariencia Personal</b>	99	99	99	99	99	99
<b>Higiene y Limpieza</b>	97	97	97	97	97	97
<b>Ambientación, Confort</b>	96	96	96	96	96	96
<b>Entorno</b>	95	95	95	95	95	95
<b>Variedad de la oferta (Alimento)</b>	96	96	97	97	97	97
<b>Calidad de la Elaboración</b>	95	96	96	96	96	96
<b>Temperatura</b>	97	97	97	97	97	97
<b>Variedad de la oferta (Bebida)</b>	95	95	95	95	95	95
<b>Calidad de Bebidas</b>	96	96	96	96	96	96
<b>Temperatura</b>	95	96	96	96	96	96

## **Anexo 13. Estrategia para la certificación del restaurante “El Marino” de Matanzas**

### **Misión**

Brindar un servicio eficiente de Recreaciones 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 atractivos y como complemento una oferta gastronómica típica y diferenciada.

### **Propósito Estratégico**

Trazar el conjunto de acciones encaminadas a la certificación del restaurante “El Marino”, para el cuarto trimestre del 2018.

### **Definición del objetivo general**

- Certificar el restaurante “El Marino” de Matanzas.

### **Diagnóstico estratégico**

El diagnóstico estratégico se complementa con la evaluación de la situación interna y externa del restaurante realizada en la cuarta fase de la metodología propuesta, donde se identificaron los elementos a favor y en contra para la certificación de la entidad objeto de estudio.

Los servicios que se brindan en el restaurante son satisfactorios según puede demostrarse mediante la opinión de los clientes, recogidos en el sistema de evaluación de la calidad.

En este restaurante se atienden como promedio mensualmente 250 clientes, trazándose una Política de Calidad sobre la base de ofrecer un servicio turístico gastronómico que supere las expectativas de los clientes.

El análisis de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades arrojó que la principal fortaleza con que cuenta la instalación es el buen estado higiénico y sanitario en todas las áreas, la principal debilidad que los afecta es el equipamiento en el área de cocina muy deteriorado, la mayor amenaza que tienen es la no resolución de las no conformidades detectadas en el tiempo previsto para la certificación y su principal oportunidad es

aprovechar el interés de la empresa Palmares de certificar los restaurantes bajo su administración.

La situación actual de la instalación es que se encuentra en un punto de supervivencia, donde la organización debe enfocarse en superar el equipamiento en el área de cocina muy deteriorado y las dificultades con almacenamiento de agua que garantice el funcionamiento del restaurante para atenuar el efecto de la falta de apoyo de otras empresas para la resolución de los problemas de servicios técnicos y abastecimiento y la no resolución de las no conformidades detectadas en el tiempo previsto para la certificación.

### **Acciones Estratégicas**

- 1- Solicitar un consultor para el proceso de certificación.
- 2- Realizar un diagnóstico de la situación interna y externa de la instalación objeto de estudio.
- 3- Aplicar la Lista de Chequeo de la NC 126:2001 en el restaurante “El Marino”.
- 4- Elaborar el plan de mejoras para reducir la lista de dificultades detectadas.
- 5- Conformar el expediente de categorización.
- 6- Entregar el expediente a la Casa Matriz para su revisión.

### **Implementación**

Se concreta con la elaboración del expediente de certificación. Entre los acápites que destacan se encuentra la solicitud de clasificación, la caracterización del establecimiento turístico, la propuesta y argumentación de la clasificación solicitada, la evaluación de la calidad de los servicios, la Lista de Chequeo, la propuesta de plan de medidas, la argumentación de las no conformidades y la oficialización del expediente. De acuerdo con el propósito estratégico declarado las acciones serán acometidas previo al último trimestre del 2018.

