



Universidad de Matanzas
Facultad de Ciencias Empresariales
Departamento de Turismo

***TÍTULO: PROPUESTA DE UNA ESTRATEGIA PARA LA CERTIFICACIÓN
DE LOS RESTAURANTES DEL COMPLEJO HOTELERO BARCELÓ
SOLYMAR OCCIDENTAL ARENAS BLANCAS ALLEGRO PALMA REAL.***

Trabajo de diploma en opción al título de Licenciado en Turismo.

Autor (a): Darlenys Nodarse Carmenati

Tutor (es): Lic. Arasay García Vega

Matanzas, 2022

Declaración de autoridad

Declaro que soy la única autora de este trabajo de diploma, y autorizo a la Universidad de Matanzas a hacer uso del mismo con los fines que estime conveniente.

Nota de aceptación

-

Presidente del Tribunal.

Pensamiento

“La calidad nunca es un accidente, es siempre el resultado de un esfuerzo inteligente”

Jon Ruskin

“Una empresa absolutamente entregada a la excelencia en el servicio al cliente solo tendrá una preocupación en cuanto a las ganancias, serán vergonzosamente abundantes”

Henry Ford

Dedicatoria

A mi madre por ser la persona que me dio la vida, por ser fuente de motivación,
le doy las gracias por sus consejos, por ser mi bastón en momentos difíciles...
mil gracias.

A mi papá por estar ahí siempre cuando lo necesito.

A mi esposo por apoyarme todos estos años.

A mi pequeña niña por ser la personita que en momentos de estrés me saca
una sonrisa.

A mis abuelos por darme todo su amor y cariño, y por ser tan especiales en mi
vida.

A mi hermana por ayudarme siempre en todo lo que necesito.

Agradecimientos

A toda mi familia y amigos por el apoyo y darme la energía durante todos estos años.

A mi mamá, mi papá y mi hermana por estar siempre conmigo en momentos buenos y malos.

A mi esposo por su paciencia y por caminar junto a mí en la realización de este trabajo.

A Efrén y Chari por brindarme sus conocimientos cuando los necesité.

A mis abuelos por esa dosis de amor y cariño.

A mi tutora Arasay por su entrega, cooperación, sacrificio.

A todos mis profesores que me aportaron sus enseñanzas y contribuyeron con mi formación, gracias.

En fin gracias a todos que de una manera u otra contribuyeron en la realización de este trabajo.

Índice

Introducción:	1
Capítulo 1:	7
1.1 Generalidades sobre el término estrategia.	7
1.1.1 El diseño de la estrategia empresarial	9
1.2 Los servicios gastronómicos en el turismo.	10
1.2.1 Antecedentes del término restaurante.	11
1.2.2 Tipos de restaurantes. Clasificación	13
1.3 Certificación de restaurantes	15
Conclusiones del capítulo	22
Capítulo 2:	24
2.1 Antecedentes metodológicos para la elaboración de estrategias.	24
2.2 Metodología propuesta sobre el diseño de estrategia para la certificación de restaurantes	24
2.3 Desarrollo de las fases de la metodología propuesta	24
Conclusiones del capítulo:	43
Conclusiones	44
Recomendaciones	45
Bibliografía:	46
Anexos	

Resumen

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. Cada año dentro del sector turístico, unas de las mayores aportaciones son registradas por los servicios gastronómicos. Actualmente la situación de la certificación de los restaurantes pertenecientes al Complejo Hotelero Barceló Solymar Occidental Arenas Blancas Allegro Palma Real, es que ninguno de los restaurantes que existen el complejo poseen una categoría otorgada según la NC 126:2001, por lo que la presente investigación tuvo como objetivo proponer una estrategia para la certificación de los restaurantes del Complejo Hotelero Barceló Solymar Occidental Arenas Blancas Allegro Palma Real. Para dar cumplimiento a los objetivos se utilizan diferentes métodos y herramientas como el análisis documental, la observación directa, la entrevista, el trabajo de campo, el trabajo en grupo con experto, 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. La metodología utilizada para el proceso de certificación, posibilita como resultado que se proponga una estrategia para certificar los restaurantes del Complejo Hotelero Barceló Solymar Occidental Arenas Blancas Allegro Palma Real, se elaboró la ficha de proceso de la categorización, y queda conformado el expediente de certificación.

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

Abstract

Certification of restoration establishments according to the current rules in each country, acts line an insurance tool for the quality of touristic services. Every year in the tourism sector one of the main contributions are registered by the gastronomic service. The present situation with the certification of restaurants that belong to the Hotel Complex Barceló Solymar Occidental Arenas Blancas Allegro Palma Real is, the none of the restaurants existing in the Complex has an awarded category according to NC126:2001, therefore, the present research aims to propose a strategy for certification of restaurants in the Hotel Complex Barceló Solymar Occidental Arenas Blancas Allegro Palma Real to accomplish these objectives, different methods and tools were used, such as documentary analysis, direct observation, interview, field work, group work with expert, As-Is diagram, survey, brainstorming, the expert method, the SWOT matrix, the direct weighting method and the check list for NC 126:2001. Besides, some informatics tools were exploring, like EndNote for bibliographic references. The process, as a result, makes possible that a strategy is proposed in order to certify the restaurants of the complex. A technical sheet of the categorization process was elaborated and the certification file has been formed.

Keywords: certification, catering, strategy, gastronomic services.

Résumé

La certification des établissements de restauration, conformément à la réglementation en vigueur dans chaque pays, agit comme un outil d'assurance de qualité des services touristiques. Change Annie, dans le secteur touristique, liure des plus importantes contributions a été en registre par les services gastronomiques. Actuellement, l'état de la certification des restaurants dans le Complexe Hôtelier Barceló Solymar Occidental Arenas Blancas Allegro Palma Real nous montre qu'acqu restaurant dans le complexe n`Aure catégorie accordée selon la NC 126 :2001. Par conséquent, l'objective de cette reserche est de proposer une stratégie pour la certification des restaurants dans le Complexe Hôtelier Barceló Solymar Occidental Arenas Blancas Allegro Palma Real pour accomplir les objectives, des méthodes et outils différents ont été utilisés, par exemple, une analyse documentaire a été réalisée, l'observation directe, l'entretien, travail Aur le terrain, le travail en groupe avec un expert, le diagramme d'As-Is, le sondage, le brainstorming, la méthode des experts, la matrice SWOT, la méthode directe de pondération et la liste de contrôle du NC126 :2001, en plus, des outils informatiques ont été explorés, comme le EndNote pour les références bibliographiques. La méthodologique utilisée dans le processus de certification a fait possible qu'une stratégie pour certifier les restaurants dans le Complexe Hôtelier Barceló Solymar Occidental Arenas Blancas Allegro Palma Real soit proposée une fiche technique du processus de catégorisation a été élaborée et un dossier de certification a été formé.

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

Introducción:

El turismo constituye para muchos países uno de sus principales sectores económicos y, para algunos, su más importante fuente de ingresos en divisas. Una actividad de tan vasta y extendida acción se sirve, como ninguna otra, de la más compleja y diversa gama de ocupaciones técnicas y profesionales, y de manifestaciones del saber y acontecer humano.

Según la Organización Mundial del Turismo, el turismo consiste en los viajes y estancias que realizan personas en lugares distintos a su entorno habitual (una noche de estadía como unidad) y como máximo 365 días, por ocio, negocios u otros motivos. (OMT, 2017)

A lo largo de los años, el turismo ha experimentado un crecimiento y una diversificación muy profunda, hasta convertirse en unos de los sectores económicos que crecen con mayor rapidez en el mundo y que, en la misma medida, es capaz de reportar gran número de ingresos frescos a los destinos en que se desarrolla.

En América Latina y del Caribe se ha convertido en una de las regiones que capta mayor número de turistas, los ingresos provenientes del turismo internacional son una importante fuente de divisas para varios países de América Latina, y representa un porcentaje importante del PIB y de las exportaciones de bienes y servicios, así como una importante fuente de empleo, donde destaca entre varios países, Cuba.

Cuba está experimentando enormes proyecciones de crecimiento en el desarrollo de hoteles, de bienes raíces y en el turismo en general. El turismo continúa creciendo en Cuba y continuara haciéndolo a niveles sorprendentes. Este se ha convertido en el segundo mayor generador de ingresos en el país, por detrás de los servicios profesionales, convirtiéndose en el sector más dinámico de la economía cubana. Los mayores aportes a la industria del turismo lo registraron la gastronomía y servicios de alojamiento. (ONEI, 2016)

La gastronomía, es un elemento clave para el turismo, se enfrenta actualmente a una tendencia donde el cliente es cada vez más exigente, no sólo en la cantidad, sino, además, en la calidad de servicios que consumen,

convirtiéndose este último en un factor determinante para la competitividad entre las empresas que se desarrollan en esta rama. (Salazar Duque, 2017)

La unión entre gastronomía y turismo ha representado para Cuba una plataforma para revitalizar la cultura, conservar el patrimonio material e inmaterial, empoderar a las comunidades y fomentar el entendimiento intercultural. (Taquechel Cotilla, 2018)

En el marco de la Restauración son múltiples los aspectos que influyen en la calidad, entre los cuales se encuentran: la variedad y la presentación de la oferta, el trato del personal de contacto, la higiene y el cumplimiento de la tecnología reglamentada para el servicio. A esto debe sumarse el diseño y las condiciones físico-ambientales del local, elementos que hacen más agradable la estancia del cliente y deben corresponderse con el tipo de servicio que se brinda, así como con la categoría del establecimiento.

Precisamente con el objetivo de regir el camino futuro del turismo en Cuba y en aras de lograr la adecuada gestión de la eficacia y la eficiencia, se presentan los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. En su versión actualizada del 2017, se aborda en el Lineamiento 207 *“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”* (PCC, 2016)

Pero para ello debemos tener presente que 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. Por ello, las empresas y negocios han de intentar posicionar a sus productos/servicios con superioridad con respecto a sus competidores y convencer al cliente.

No es suficiente contar con un sistema de gestión de calidad para los servicios, las empresas deben demostrar que funcione y la certificación es una de las vías para ello, porque provee un reconocimiento acerca de la capacidad de

esas empresas para prestar servicios conforme a los requisitos de los clientes y otras partes interesadas.

Recientemente, la certificación ha surgido como una herramienta para garantizar una mejor gestión del desarrollo turístico, sin embargo, para que una empresa pueda lograr la certificación, es necesario que se evalúen las características de los productos o servicios y/o los procesos productivos con base en una norma aplicable a los mismos y con un enfoque de mejora continua.

Varadero es un importante destino turístico, está liderado por varias cadenas hoteleras cubanas y extranjeras, como Gran Caribe, Gaviota, Grupo Cubanacán, Sol Meliá, Barceló, entre otros, y cuenta con una potente infraestructura de restaurantes especializados en comida criolla e internacional, snack bar, tiendas y núcleos comerciales, marinas y centros de buceo con filiales en los hoteles.

En Varadero se encuentra el Complejo Hotelero Barceló Solymar Occidental Arenas Blancas Allegro Palma Real que pertenece al Grupo Empresarial Hotelero Gran Caribe S.A. Está acondicionado para otorgar servicios de alojamiento a las personas y que permite a los visitantes sus desplazamientos, provee a los huéspedes de servicios adicionales como restaurantes, piscinas, además tiene servicios de conferencias y anima a los grupos a organizar convenciones y reuniones en su establecimiento.

La categoría que posee según su grado de confort, posicionamiento y nivel de servicios que ofrecen es de 4 estrellas.

Como en todos los hoteles, el servicio de alimentos está compuesto por bienes tangibles e intangibles, combinados de modo tal que dan como resultado una gran variedad de tipos de restaurantes. Esto significa que el restaurante vende un producto sui géneris, el cual está configurado por varios elementos que al combinarse de un modo particular dan un resultado específico.

Cuando se define el producto de venta de un restaurante como sui géneris, se resalta que el restaurante no vende solamente comida, sino que existen otros

elementos intangibles que son partes del producto. Esos elementos intangibles determinan, en buena medida, el precio de venta.

De acuerdo a lo anterior los elementos que componen el "producto" que el restaurante vende al cliente son: el menú, el servicio, el ambiente y la ubicación.

Relacionado con esto existen normas, que no son más que especificaciones técnicas, basadas en la experiencia y desarrollo tecnológico, de carácter voluntario, disponibles al público, preparadas por consenso de todas las partes organizadas y emitidas por un organismo reconocido. Las normas pueden ser reconocidas a nivel internacional y otras a nivel nacional en países que marcan pauta en la normalización para el turismo.

En nuestro país, el sector turístico dispone de requisitos de calidad para los restaurantes: Norma Cubana 126, que rige los requisitos para la clasificación por categorías de los restaurantes que prestan servicio al turismo. Esta norma se está aplicando en las instalaciones del ministerio con el fin de mejorar la calidad del producto que se ofrece. La ejecución de esta tarea es monitoreada por el MINTUR mediante el "Proceso de categorización".

Esta norma establece requisitos mínimos que deberán cumplir los restaurantes que prestan servicio al turismo para su clasificación por categorías. Será aplicable a restaurantes de nueva inversión, los que remodelen y los que estén en explotación.

La certificación es importante pues con ella se logra dar forma a los procesos internos, para conseguir y mantener la homogeneidad de criterios, mejora continua, prestigio interno, innovación, reducción de los costos, mejora de procesos, entre otros, y concentrarse efectivamente en lograr resultados.

En el Complejo Hotelero Barceló Solymar Occidental Arenas Blancas Allegro Palma Real se ha presentado algunos problemas relacionados con la restauración, algunos de ellos son:

- ❖ Las bebidas incluidas exhibidas en los bares no cumplen con los requisitos de los estándares de hotel de 4 estrellas.

- ❖ Existe deficiencia y falta de ofertas de productos alimenticios en el restaurante buffet.
- ❖ Falta de puntos gastronómicos en las áreas del hotel.
- ❖ Falta de personal capacitado para brindar servicios a los clientes correctamente.
- ❖ Falta de circulantes para el desarrollo del servicio en cada una de las áreas gastronómicas.
- ❖ Falta de sentido de pertenencia por parte de los trabajadores en sus puestos de trabajo.
- ❖ Trabajadores gastronómicos usando incorrectamente el uniforme.

La situación actual del Complejo Hotelero Barceló Solymar Occidental Arenas Blancas Allegro Palma Real en el destino Varadero es que cuenta con:

➤ 8 restaurantes a la carta:

- Mexicano
- Asiático
- Seafood
- 2 italiano
- Español
- Internacional
- Cubano

➤ 3 Restaurantes Buffet

➤ 3 Snack

➤ 5 Bares

De los cuales ninguno se encuentra certificado según la Norma Cubana 126.

Por tal motivo se plantea como Problema Científico: ¿Cómo contribuir a la certificación de los restaurantes del Complejo Hotelero Solymar- Arenas Blancas- Palma Real mediante la norma cubana 126?

Para la solución de la problemática planteada se propone como Objetivo General: Proponer una estrategia para la certificación de los restaurantes del Complejo Hotelero Solymar- Arenas Blancas- Palma Real.

Derivados de este objetivo general se definen como objetivos específicos:

- 1- Analizar los referentes teóricos-prácticos de la investigación relacionados con el diseño de estrategias y la certificación de restaurantes.
- 2- Definir el procedimiento metodológico para conformar estrategias para la certificación de los restaurantes.

Para dar cumplimiento a los objetivos se utilizan diferentes métodos: analítico-sintético, histórico-lógico, inductivo-deductivo y herramientas como el análisis documental, la observación directa, la entrevista, el trabajo de campo, el trabajo en grupo con experto, 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.

La investigación se estructura, en resumen: introducción, dos capítulos, conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas y anexos donde:

El Capítulo I muestra los preceptos relacionados con la estrategia empresarial, restaurante, certificación de restaurantes, servicios gastronómicos, así como las normas asociadas a la investigación.

El Capítulo II presenta la metodología utilizada para el cumplimiento de los objetivos propuestos, donde se explican las etapas, así como los métodos, técnicas y herramientas a emplear.

Capítulo 1:

En el siguiente capítulo se presenta el marco teórico de la investigación. En el mismo se muestran temas relacionados con estrategia empresarial y su diseño, los restaurantes, clasificaciones y certificación, así como la transcendencia de los servicios gastronómicos en el turismo; haciendo énfasis en los elementos más significativos de los mismos. También se hace referencia a los procedimientos y metodologías para la certificación de restaurantes y normas asociadas. La figura 1.1 muestra el hilo conductor del presente capítulo.

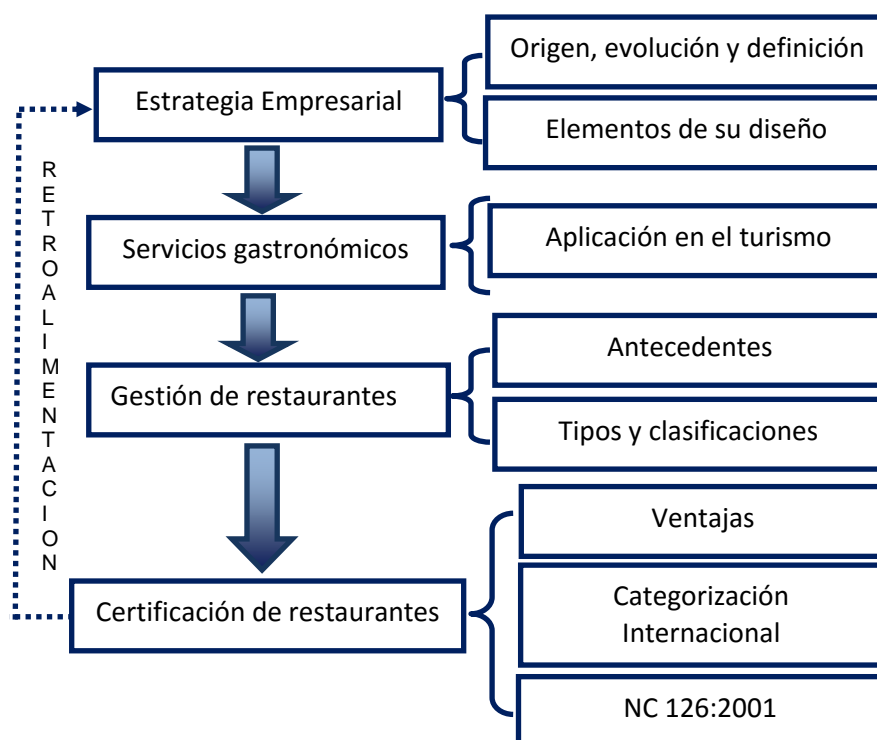


Figura 1.1- Hilo conductor del capítulo. Fuente: Elaboración propia

1.1- Generalidades sobre el término estrategia.

El término estrategia proviene del latín *strategia*, que a su vez lo hace de dos términos griegos *stratos* (“ejército”) y *agein* (“guía”), por lo que referencia al arte de conducir operaciones militares. (Jiménez, 2017)

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. (Brito Suárez, 2017)

Por otra parte, 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

Autor/Año	Definición
(Andrews, 1984)	Es el patrón de los objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para conseguir dichas metas, establecida de tal modo que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser.
(Porter, 1986)	La estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos
(Burgelman, 2002)	Es la teoría que la alta dirección tiene sobre la base para sus éxitos pasados y futuros.
(Hernández, 2004)	Conjunto de decisiones que la empresa toma y pone en marcha para adaptarse al entorno y alcanzar sus objetivos a largo plazo. Es la forma de conseguir los objetivos a partir de la misión y visión de la empresa (teniendo en cuenta los valores). Toda decisión de la cual

	dependa la situación a largo plazo de la empresa. La estrategia también es la forma de alcanzar una ventaja competitiva
(Habana, 2005)	Patrón o plan que integra los objetivos y políticas de una organización. Establece, además, una secuencia coherente de las acciones a realizar. Adecuadamente formulada pone orden y asigna los recursos de la organización, a efectos de lograr una situación viable y original, así como anticipar cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes.

Fuente: Elaboración propia

Concepto propio de estrategia: la estrategia es un proceso dispuesto para la toma de decisiones y/o para accionar frente a un determinado escenario. Esto buscando alcanzar uno o varios objetivos previamente definidos. Es un plan mediante el cual se busca lograr una meta. Es un proceso planificado.

1.1.1- El diseño de la estrategia empresarial

El objetivo del diseño de estrategia es posicionar un producto, generar una mejor forma de distribuir, presentar una mejor manera de dar a conocer el producto o servicio, encontrar una mejor manera de exhibir el producto en el punto de venta, es decir, llevar un plan de acción al mercado de manera creativa e innovadora. (Martínez Rodríguez, 2017)

El diseño de estrategia 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. (González Espinosa, 2018)

Las tareas a desarrollar para la elaboración de una estrategia son:

- Organización de la información obtenida en el diagnóstico de la información.

- Establecimiento de objetivos que se desean alcanzar.
- Identificar los colectivos a los que se dirigen.
- Desarrollar líneas o propuestas de actuación.
- Distribuir los recursos disponibles para cada propuesta (recursos humanos, financieros, técnicos.)
- Identificar el papel que deben desempeñar los colectivos afectados.
- Identificar los posibles interlocutores (instituciones, agentes de desarrollo, asociaciones, redes)

En resumen, lo que se trata de plasmar es:

- ¿Qué se hace?
- ¿Cuándo se hace?
- ¿Cómo se hace?
- ¿Quién lo hace?
- ¿Quién lo financia?
- ¿Quién lo gestiona?

1.2-Los servicios gastronómicos en el turismo.

La gastronomía es parte esencial del patrimonio cultural inmaterial, es un patrimonio vivo que se reproduce y modifica constantemente, satisface una necesidad biológica y, además, proporciona placer a los sentidos con mayor eficacia que el consumo de otros bienes, destacándose su capacidad para fijar en la memoria un determinado sentido de lugar, de la experiencia que tuvo el turista en su visita.

Las intersecciones e interacciones entre gastronomía, cultura y turismo son evidentes, pues dentro de la experiencia turística necesariamente se incluye la alimentación, lo que da lugar al servicio de restauración, que pertenece a la tipología de alojamiento u hospitalidad.

Hay un reto pendiente para los diferentes tipos de establecimientos en términos de promoción y en la implantación de estrategias y planes de acción que maximicen sus resultados, pues se conoce que presentan deficiencias que deben ser atendidas para mejorar las condiciones de la calidad de los servicios.(Rodríguez Bello, 2019)

El servicio gastronómico se encuentra asociado a tres placeres que además coinciden con tres tendencias del turismo actual: el placer del ocio, de conocer y de comer.

1.2.1-Antecedentes del término restaurante.

La Restauración se puede resumir como la conversión de los factores de producción (alimentos, capital humano, trabajo) mediante la producción y el servicio, en productos solicitados por un cliente que busca el consumo, la satisfacción y el bienestar. La restauración como producto, permite establecer los mecanismos y acciones encaminadas a lograr una oferta de alimentos y bebidas, que satisfaga las exigencias del cliente.

Es necesario tener en cuenta que en la industria de la restauración convergen dos elementos importantes, la prestación de servicios y la transformación de productos para la conformación de la oferta. El triunfo en dicha actividad se logra cuando el cliente percibe lo que se le ofrece, y por supuesto, se le ofrece lo que desea, a tono con sus necesidades y expectativas. (Cedillo Palacios, 2018)

La restauración gastronómica es una actividad comercial que se dedica a la prestación de servicios de alimentos y bebidas; hace referencia a todo tipo de establecimiento que se encuentre en funcionamiento, cuya actividad principal es la venta de alimentos dentro o fuera del establecimiento. (Infoconsultoría-yanhaas, 2017)

En la actualidad, son muchos los expertos y conocedores que dominan el tema de la Restauración en profundidad. La conceptualización de los términos relacionados con esta temática ha evolucionado con el devenir de los años, y junto con esto el concepto de restaurante; lo cual se demuestra en la siguiente tabla.

Tabla 1.2

Concepto de restaurante.

Autor	Conceptos
-------	-----------

(Gallego, 1999)	El Diccionario de hostelería señala que un restaurante es un establecimiento que sirve al público, mediante precio, comida y bebida para ser consumidas en el mismo local.
(126, 2001)	Un restaurante se define como aquel que está concebido para el servicio y consumo de alimentos equivale 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 diferenciadores de estos establecimientos.
(Dittmer, 2002)	Define a los restaurantes como establecimientos de servicios de alimentos, con un comedor abierto al público donde los alimentos pueden ser comprados o consumidos.
(Yadrián A. García Pulido, 2014)	Local en el cual se brindan 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.

Fuente: Elaboración propia.

A partir del análisis de estos conceptos, se puede concluir que un restaurante es: un establecimiento gastronómico en el cual se ofertan alimentos y bebidas, y cuyos precios están fijados en una carta menú, estando estos en correspondencia con el tipo de restaurante; teniendo en cuenta también elementos esenciales como: la edificación, la ambientación, el mobiliario; en general todas las condiciones físicas del lugar.

1.2.2- Tipos de restaurantes. Clasificación

Los restaurantes pueden entenderse como un servicio, pues resultan un servicio donde se entregan productos tangibles al cliente (comida, bebidas, entre otros). (Y. A. García Pulido, 2018)

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.

Sin embargo, algunos países no cuentan con reglamentos ni estándares de clasificación para los restaurantes. (UNWTO, 2017)

Los establecimientos que ofrecen alimentos y bebidas son el segmento más grande de esta industria por lo que si se saben administrar y operar correctamente pueden llegar a aportar grandes utilidades. Aunque la esencia de los restaurantes es ofrecer productos y servicios, es el servicio el más acertado cuando de clasificación se habla, lo cual podemos observar en la siguiente tabla:

Tabla 1.3

Clasificación de restaurantes según diversos autores:

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

	abiertos al público.
(126, 2001)	<p>- De acuerdo al grado de calidad de la edificación y de los elementos de sus locales: 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.</p> <p>- De acuerdo al tipo de comida y servicio: Restaurante Buffet, Restaurante Internacional, Restaurante Especializado, Restaurante Temático y Restaurante de Lujo o Gourmet.</p>
(Dittmer, 2002)	<p>Clasifico a los restaurantes según el servicio que ofrezcan:</p> <p>De comida rápida, servicio a la mesa, de especialidades, étnicos, de cadena, menú limitado, temáticos, familiares, cafeterías, buffet, comedores empresariales, abastecimiento de alimentos, servicio de alimentos para negocios e industrias, abastecimiento de alimentos a líneas aéreas, club y autoservicio.</p>
(EMCEBAR, 2014)	<p>- De acuerdo a las costumbres sociales, hábitos, requerimientos personales y el tipo de clientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Restaurante Gourmet. • Restaurante de especialidad. • Restaurante Familiar. • Restaurante Buffet. • Restaurante de comida rápida. • Restaurante Temático. • Comida para llevar.
(Méndez Pérez, 2017)	- Restaurantes a la carta: De lujo o gourmet,

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.

1.3- 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, 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 tercera parte asegura que un producto está conforme con las normas y otros documentos normativos especificados. (Irulegui Rodríguez, 2006)

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.

De la certificación podemos adquirir algunas ventajas como:

- Identificar y diferenciar el producto.
- Dar credibilidad al trámite mediante la garantía de un organismo de certificación independiente de los intereses económicos en juego.
- Crear valor agregado a todos los niveles de una cadena de producción determinada.
- Ser mejor conocido y reconocido.
- Ganar y/o conservar la confianza de los consumidores.
- Eventualmente, beneficiarse de una promoción colectiva.

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 1.2.

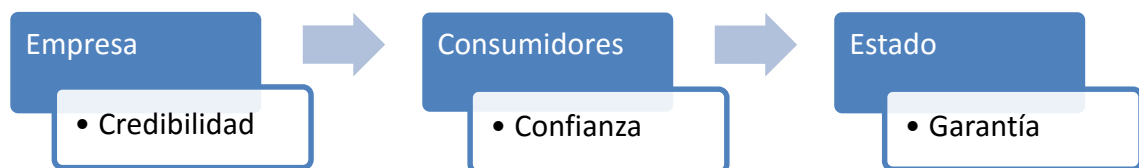


Figura 1.2- ¿A quiénes beneficia la certificación de productos? Fuente: Elaboración propia a partir de (Irulegui Rodríguez, 2006)

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
American Automobile Association (AAA)	-Hoteles -Restaurantes	-Estados Unidos -Canadá -México -El Caribe	-AAA Diamond Award -AAA/CAA Brand -AAA Approved® - FourDiamond Award® -Five Diamond Award®	Garantiza que el establecimiento ofrezca los más altos estándares de lujo, calidad y servicio de alto nivel
Guía Michelin	- Restaurantes	-Francia -Bélgica -España -Gran Bretaña -EEUU -Japón	-Una estrella -Dos estrellas -Tres estrellas	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).

En la restauración existen certificados reconocidos a nivel internacional que marcan pauta en la normalización para el turismo, a continuación, se muestran algunos de sus exponentes:

Otorgada por la American Automobile Association (AAA) a hoteles y restaurantes de EE.UU., Canadá, México y el Caribe, la certificación AAA Diamond Award garantiza que el establecimiento ofrezca los más altos estándares de lujo, calidad y servicio de alto nivel.

El AAA/CAA brand, el distintivo para hoteles y restaurantes AAA Approved® y el Four Diamond Award® and Five Diamond Award® son unas de las marcas más respetadas en la industria global de viajes. Con sede en Heathrow (Florida), la Asociación Automovilística Estadounidense (American Automobile Association–AAA) 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. Además, la AAA 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.

Para recibir una calificación de Diamante AAA un hotel o un restaurante debe primero alcanzar el estatus de AAA Approved® (AAA Aprobado) es decir que primero debe cumplir con los 27 requisitos básicos establecidos por la AAA; basados en las expectativas de los miembros, éstos abarcan la comodidad, limpieza, servicio y seguridad que toman en cuenta seis áreas clave:

- Interacción entre los puestos directivos y operativos.
- Se evalúa el nivel de hospitalidad y profesionalismo.
- Limpieza y condiciones confortables.
- Se revisan áreas exteriores, interiores y públicas.
- Decoración de las habitaciones, ambientación de la propiedad y número de comodidades ofrecidas.
- Los sanitarios son un área muy importante para la clasificación y se toman en cuenta criterios de higiene y salud para evaluarla.
- La clasificación de la AAA se basa en categorías que van de Uno a Cinco Diamantes, los cuales son indicadores de la calidad en el servicio, de las instalaciones y comodidades disponibles para huéspedes y comensales en cada establecimiento.

❖ 1 Diamond Award – 1 Diamante AAA

Las propiedades de un solo diamante cumplen con los requisitos básicos de la comodidad, limpieza y hospitalidad.

❖ 2 Diamond Award – 2 Diamante AAA

También con precios moderados los establecimientos con dos diamantes ofrecen mejores amenidades y diseño.

❖ 3 Diamond Award – 3 Diamante AAA

En estos establecimientos de tres diamantes se ha prestado más atención al estilo y decoración, y se han añadido comodidades y servicios.

❖ 4 Diamond Award – 4 Diamante AAA

Los establecimientos de cuatro diamantes ofrecen alojamiento de lujo refinado y elegante, con un alto grado de hospitalidad, servicio y atención al detalle.

❖ 5 Diamond Award – 5 Diamante AAA

Instalaciones lujosas y servicio ultra personalizado. Se tratan esencialmente de alojamientos de lujo que prestan mucha atención al servicio y la comodidad, y ofrecen servicios y comodidades personalizados.

❖ AAA Five Diamond, (la denominación más alta)

Es difícil conseguir una calificación AAA Five Diamond, se requiere un mucho mayor nivel de servicio y las instalaciones deben ser muy lujosas (Mexico, 2014)

Por otro lado, encontramos las estrellas Michelin para restaurantes, las cuales son galardones que la Guía Michelin entrega a los mejores restaurantes. No tiene que ver con las estrellas de categoría de un hotel, ni con los "tenedores". La evaluación la hacen inspectores anónimos, pagan la cuenta, y presentan informes. Los restaurantes no pueden estar en la guía pagando, sino que solo son incluidos por los inspectores o jueces que lo crean conveniente.

Fue creada en 1900 por André y Edouard Michelin, y se regalaba a quien compraba los neumáticos de esa misma marca, en una época donde solo había 2400 conductores en Francia y estos necesitaban información para poder viajar.

En 1926 comienzan a utilizar "estrellas" para designar a los mejores restaurantes. En 1931 aparece la clasificación de 1, 2 y 3 estrellas.

- Tres estrellas indican una cocina excepcional que justifica de por sí el viaje.
- Dos estrellas señalan calidad de primera clase en su tipo de cocina.
- Una estrella designa un restaurante muy bueno en su categoría.

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. Ganar una estrella supone una enorme publicidad para el restaurante, lo que se traduce en un aumento de las ventas inmediato. Si se pierde la estrella, bajan inmediatamente las ventas.

Tres es el número máximo de estrellas con las que un restaurante puede ser agraciado.

La decoración del restaurante, la comodidad de la silla o el color de los manteles es algo que los inspectores no examinan, sino que éstos se centran exclusivamente en la comida y el chef.

Los restaurantes que aspiran a obtener su primera estrella Michelin reciben la visita de 4 inspectores en diferentes momentos. Los que aspiran a recibir su segunda estrella, recibirán al menos 10 visitas. Y aquellos restaurantes que optan a la tercera estrella, la máxima distinción, además de los inspectores locales, recibirán la visita de inspectores de otros países y de los inspectores de la casa matriz: Francia. La guía Michelin es el escaparate de la gastronomía mundial. Está presente en Francia por supuesto donde nace, Bélgica (1904), España (1910), Gran Bretaña (1911), EEUU (2005), Japón (2007). Hoy está presente en 3 continentes, cuenta con 23 guías y reúne más de 45.000 direcciones en el mundo.

Hace no tanto Michelin era la única referencia que existía para los aficionados a la gastronomía. Pero su hegemonía no solo se ha visto amenazada en internet dado la proliferación de redes sociales como Tripadvisor donde los consumidores son los "críticos".

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 1.3 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.

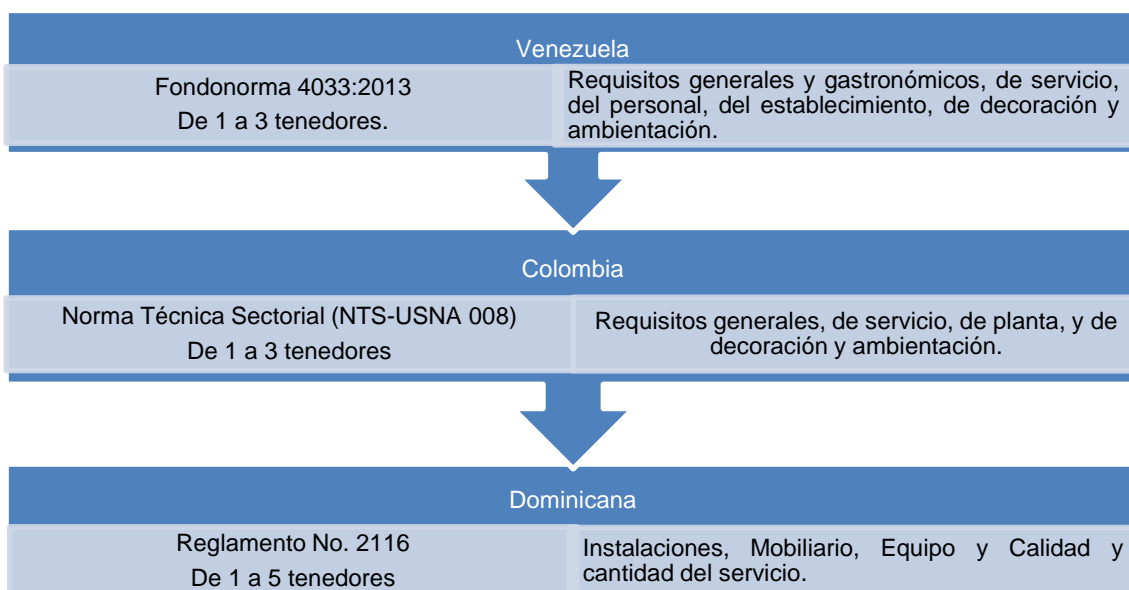


Figura 1.3- Normas para la categorización de restaurantes en países del Caribe. Fuente: Elaboración propia a partir de (García Lustre, 2017)

En cuanto a nuestro país, en materia de restauración, se destaca la Norma Cubana 126:2001.(126, 2001). “Requisitos para la clasificación por categorías de los restaurantes que prestan servicios al turismo”.

Esta norma establece los requisitos mínimos que deberán cumplir los restaurantes que prestan servicio al turismo para su clasificación por categorías. Esta se aplica a restaurantes de nueva inversión, los que se remodelen y los que estén en explotación.

Los restaurantes a que se refiere esta norma podrán estar ubicados en establecimientos de alojamiento turístico o independiente de éstos. En relación a la clasificación por categoría, la NC 126:2001, 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 Norma Cubana 126:2001 (126, 2001): “Requisitos para la clasificación por categorías de los restaurantes que prestan servicios al turismo” posee la estructura que se muestra en (Anexo 1)

La certificación de los restaurantes vinculados al turismo resulta fundamental para la consolidación de la imagen del destino turístico.

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. Este programa beneficia además a los clientes (comensales o consumidores) ya que garantiza que la calidad asignada por categoría corresponde exactamente a los estándares fijados para cada tenedor (clubensayos, 2013)

Conclusiones del capítulo:

Los servicios gastronómicos en el sector turístico constituyen un pilar de vital importancia ya que permiten la acción de presentar y distribuir los alimentos y bebidas, así como 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. Para que los establecimientos de restauración cumplan con los requisitos esperados por los clientes, se hace necesario que dichos establecimientos estén certificados. 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, a partir de una simbología (estrellas, diamantes, tenedores), una categoría que garantiza los estándares de calidad correspondientes a esta. La clasificación más acertada es de 1 a 5 tenedores, la cual también se aplica en Cuba a partir de la NC126: 2001.

Capítulo 2:

En el presente capítulo se describe el procedimiento empleado en la investigación, así como el análisis realizado para la selección del mismo. Por otro lado, se comentan las técnicas a utilizar que permitan la realización y el cumplimiento de los objetivos de la investigación.

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 Keneth Andrews (1971), Eugenio Yáñez González (1989), Lindsey Wells (1996), John Argenti (1997), Regelio Gárciga Marrero (1999), Ochoa Alonso (2005) y Núñez (2014), entre otros. (Anexo 2)

Las investigaciones expuestas anteriormente sirvieron como punto de partida, antecedentes y referencia del presente trabajo de diploma.

Para darle solución a la problemática mencionada, se escoge la metodología planteada por Eliany González Espinosa en su tesis de grado “Estrategia para la certificación del restaurante “El marino” de matanzas” ya que ha sido implementado con éxito en el restaurante “El Marino” del Grupo Empresarial Palmares, demostrando la factibilidad de su aplicación.

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

A continuación, se muestra el proceder metodológico empleado, así como las técnicas y herramientas planteadas, facilitando el correcto seguimiento de la investigación. (Anexo 3)

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 (Cynertiaconsultin, 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. 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)

La visión: es el estado en el que se espera encontrar la organización en un escenario dado. La Visión nos responde la pregunta: ¿A dónde queremos llegar? Su objetivo es establecer y caracterizar los negocios en los que competirá y se posicionará la organización en el futuro. Es el “Estado deseado”. La visión debe tener las siguientes características:

- Debe ser elaborada en tiempo presente.
- No debe ser demasiado extensa.
- Debe ser soñadora, aunque no imposible.
- 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.

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.

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. (Bello, 2016)

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

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. 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. 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

Lista de chequeo

La lista de chequeo, según la NC126:2001 tiene 5 acápites fundamentales y 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.

Lista de chequeo 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.

Expediente

El Expediente es un documento oficial que se realiza para contener la información del proceso de categorización, por lo que contendrá 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

Flujograma

Posteriormente se elabora el Flujograma del proceso de certificación que ilustra los pasos que se deben seguir, ellos son: Plan de categorización, Aplicación de la NC126:2001, Determinación de las no conformidades, Plan de mejora, Confección del Expediente, Revisión del Expediente por la Casa Matriz, Auditoría, Informe, Revisión del Informe por el Ministro y Certificado.

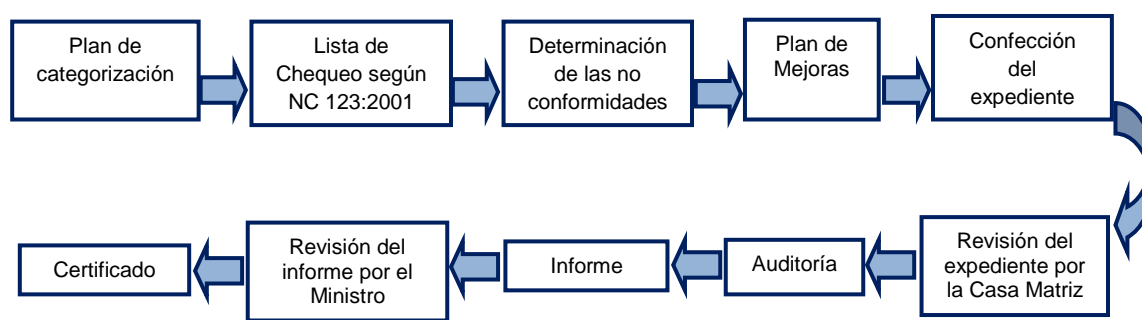


Figura 2.1- Pasos para el proceso de certificación. Fuente: Elaboración propia

Diagrama de Flujo

El Diagrama de Flujo es una representación gráfica utilizada para describir y/o mejorar la secuencia de pasos que se realizan para obtener un cierto resultado. Este puede ser un proceso, un servicio, o bien una combinación de ambas.

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.

Conformación del Expediente

Este documento está compuesto por una solicitud de clasificación, la cual realiza el Director General de la Entidad a la Dirección de Calidad de la Empresa hotelera. Posteriormente se procede a identificar el restaurante (nombre y dirección). A continuación, se expone la caracterización del establecimiento turístico, donde se explicita la categoría solicitada. Entre los aspectos que comprende la caracterización encontramos: 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 explicita 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: Requisitos no cumplidos, medidas, fecha de cumplimiento y responsable, son los elementos a considerar. Para finalizar se redacta la argumentación de las no conformidades y se oficializa el expediente, el cual tendrá como anexos: Resultados de la opinión de clientes, certificado de seguridad y protección, así como la Licencia sanitaria y los avales del CITMA y el Aval de la Protección Contra Incendios (APCI).

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 una 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

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.

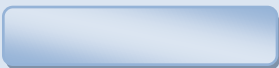

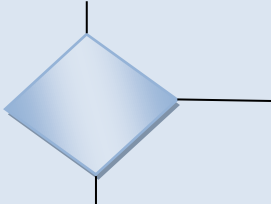
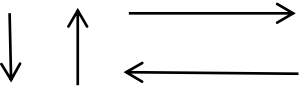

Diagrama As-Is

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.

Tabla 2.1

Simbología del diagrama As-Is

Símbolos	Actividad
Inicio – Fin 	Es un rectángulo redondeado con las palabras inicio o fin dentro del símbolo. Indica cuando comienza y termina un proceso.
Actividad 	Es un rectángulo dentro del cual se describe brevemente la actividad o proceso que indica.
Decisión 	Es un rombo con una pregunta dentro. A partir d 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.
Flecha (Flujo) 	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.
Conector 	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.

Encuesta

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 (Padrón Robaina, 2002).

La aplicación de una encuesta requiere de una comunicación con el sujeto, o sea, es un proceso de relación biunívoca, ya sea escrita o verbal que necesariamente facilita los datos que se necesitan fundamentalmente relacionados con la satisfacción del cliente interno y externo de la instalación.

La encuesta es un conjunto de preguntas tipificadas dirigidas a una muestra representativa, para averiguar estados de opinión o diversas cuestiones. Se diferencia de la entrevista en que la información que se obtiene ya está de antemano preparada y estructurada; además en la entrevista hay una mayor flexibilidad para obtener información. Es un procedimiento de bajo costo y de fácil aplicación, y su naturaleza impersonal mantiene la uniformidad entre los individuos. Puede ser descriptiva, la que establece el estado de un fenómeno determinado, o explicativa, la que determina las causas por las cuales se da ese fenómeno. Algunos de los tipos de preguntas que se pueden incluir en la encuesta, son:

De introducción: Para preparar e introducir el tema o para allanar el camino ante una pregunta conflictiva. Suelen ser preguntas agradables o sugestivas aunque no estén demasiado relacionadas con el objetivo del estudio;
Preguntas abiertas: No se le ofrecen al encuestado las alternativas de respuestas;

Preguntas cerradas: El encuestado debe decidir entre respuestas ya estructuradas;

De respuesta múltiple: Hay posibilidad de varias respuestas;

Pregunta filtro: Sobre la base de la respuesta se hace una u otra pregunta;

Preguntas de evaluación: Se pide al encuestado que evalúe o valore alguna opción de forma semántica, comparativa, numérica u ordinal.

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

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 (González Arias, 2008).

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 K_c 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 K_c , aunque sea el que tenga la menor importancia. Esto aparece reflejado en la **Tabla 2.2**

Tabla de autoevaluación

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, 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 K_c se determina por la siguiente expresión:

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

Donde:

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

A_{ijk} : autoevaluación otorgada por el decidor j a la característica k con respecto al problema i . Conocidos entonces los valores de (K_c) se pasa a la segunda parte donde se calcula (K_a) , 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 siguiente donde se la dado prioridad a los elementos no son vistos por ellos.

Tabla 2.3

Datos para el cálculo de (K_a)

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, 2008)

Posteriormente utilizando los valores que aparecen en la tabla patrón se determina el valor de K_a 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 (González Arias, 2008) se propone que la cantidad de expertos a seleccionar debe ser menor o igual que $\alpha^* n$ (Sánchez, 1984) donde:

α - 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

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

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 o 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.

Trabajo en equipo

Surge de la necesidad de mejorar rendimientos, actitudes y la lealtad del grupo de trabajo y ocurre cuando un grupo de trabajo tratan de cooperar, utilizando sus habilidades individuales y aportando retroalimentación constructiva, más allá de cualquier conflicto que a nivel personal pudiera haber entre los individuos.

Trabajo de campo

Es un método de observación y recolección de datos. Se realiza en la naturaleza de nuestro entorno cotidiano, esto permite a los investigadores recopilar datos. El trabajo de campo es importante ya que permite a los estudiantes e investigadores observar como las teorías científicas interactúan con la vida real.

Conclusiones del capítulo:

El procedimiento metodológico utilizado en la investigación cuenta con 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 los restaurantes del Complejo Hotelero Solymar-Arenas Blancas-Palma Real, 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 contribución principal de la aplicación de este procedimiento se halla en que constituye una guía para el correcto seguimiento de los pasos del proceso de certificación para restaurantes. El procedimiento tiene como pilares fundamentales: la aplicación de la lista de chequeo a partir de la NC126:2001, la conformación del expediente de categorización, la creación del flujograma del proceso de certificación y finaliza con la estrategia para la certificación, proceso que la entidad debe acometer de acuerdo a lo normado.

Conclusiones

El análisis de los antecedentes teóricos-prácticos 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.

Se define, sobre la base de la NC 126:2001, el procedimiento metodológico para la conformación de las estrategias para la certificación de los restaurantes del Complejo Hotelero Solymar Occidental Arenas Bancas Allegro Palma Real.

Recomendaciones

1. Implementar la metodología en los restaurantes pertenecientes al Complejo Hotelero Barceló Solymar Occidental Arenas Blancas Alegro Palma Real.
2. Culminar el proceso de certificación en los restaurantes del Complejo Hotelero Barceló Solymar Occidental Arenas Blancas Alegro Palma Real.

Bibliografía:

- INDUSTRIA TURÍSTICA. REQUISITOS PARA LA CLASIFICACIÓN POR CATEGORÍAS DE LOS RESTAURANTES QUE PRESTAN SERVICIO AL TURISMO NC 126: 2001 C.F.R. (2001).
- Andrews, K. R. (1984). El concepto de estrategia de la empresa. Barcelona.
- Bello, J. J. (2016). App marketing: cómo definir los objetivos de una app. Retrieved noviembre, 2021
- Brito Suárez, J. A. (2017). *Diseño de una estrategia para la certificación de los restaurantes de la empresa Palmares- Varadero*. . Título de Licenciado en Turismo. Tesis en opción al grado de Licenciado en Turismo., Universidad de Matanzas, Matanzas.
- Burgelman, R. A. (2002). Strategy is Destiny: How strategy-making shapes a company's future. *The Free Press*. . New York.
- Cedillo Palacios, C. A. (2018). *Elaboración de una guía de gestión operativa para una muestra de cinco restaurantes del centro histórico de Cuenca*. . Título de Licenciado en Gastronomía y Servicio de Alimentos y Bebidas Tesis en opción al grado científico de Licenciado en Gastronomía y Servicio de Alimentos y Bebidas. , Universidad del Ecuador, Ecuador.
- clubensayos. (2013). *Categorización De Restaurantes - Informe de Libros*.
- Coto Abreu, A. (2010). *Procedimiento para instrumentar y asumir la Misión y la Visión propia en el hotel Puntarena*. Título de Licenciado en Turismo Tesis en opción a el grado científico de Licenciado en Turismo Universidad de Matanzas. , Matanzas, Cuba. .
- Cynertiaconsultin. (2009). Estrategia empresarial. Cómo formularla e implementarla con éxito. Retrieved from
- Dittmer. (2002). Dimension of the Hospitality Industry.
- EMCEBAR. (2014). Tipos de restaurantes. Retrieved from <http://www.cursosgastronomia.com.mx/blog/consejos/tipos-de-restaurante/>.
- Espinosa Díaz, R. (2011). *Estrategias para la comercialización del Museo Nacional de la Ruta del Esclavo "Castillo San Severino"*. . Título de Licenciado en Turismo Tesis en opción a el grado científico de Licenciado en Turismo, Universidad de Matanzas. , Matanzas, Cuba.
- Gallego, J. F. P. M., Ramón. (1999). *Diccionario de hostelería* (S.A. EDICIONES PARANINFO, 2001 ed.): S.A. EDICIONES PARANINFO.
- García Lustre, A. G. P., Yadrían Arnaldo; Jaquinet Espinosa, Rebeca Milenys (2017). *LA CERTIFICACIÓN DE RESTAURANTES. PROPUESTA DE UN PROCEDIMIENTO*. Matanzas,Cuba.
- 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*. Título de Máster en Gestión turística Tesis en opción a el grado científico de Máster en Gestión turística, Universidad de Matanzas, Matanzas.
- García Pulido, Y. A. (2018). *Contribución a la gestión de la inocuidad de los alimentos en servicios gastronómicos*. Título de Doctor en Ciencias Técnicas Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad de Matanzas, Matanzas, Cuba.
- González Arias, M. F. J., R.; Cuétara Sánchez, L., et al. (2008). *Herramientas de apoyo a la solución de problemas no estructurados en empresas turísticas*. . Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos". .
- González Espinosa, E. (2018). *Estrategia para la certificación del restaurante "El Marino" de Matanzas*. . TÍTULO LICENCIADO EN TURISMO Tesis en opción a el grado científico de Licenciado en Turismo., Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos, Matanzas,Cuba.
- Habana, C. d. E. T. d. I. (2005). Manual Terminologico del Turismo y Materias a Fines. La Habana: Centros de Estudios Turísticos de la Habana.
- Hernández, M. L. (2004). Curso a distancia sobre dirección estratégica. Cuba: Centros de estudios de Tecnicas de Dirección (CETDIR).

- HOSTELTUR. (2017). Noticias de Turismo y Economía. Indicadores turísticos. Datos del Mintur. *HOSTELTUR*.
- Infoconsultoría-yanhaas. (2017). Gastronomía colombiana a nivel nacional e internacional y evaluar la gastronomía regional de La Guajira como producto para potenciar turismo. .
- Irulegui Rodríguez, A. (2006). LA CERTIFICACIÓN, UNA GARANTÍA DE LA CONFORMIDAD.
- Jiménez, A. (2017). Estrategia Empresarial. Retrieved from www.linkedin.com.
- Jofré Rojas, E. (2002). MODELO DE DISEÑO Y EJECUCIÓN DE ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS (pp. 43). Chile: Universidad de Chile. Departamento de Ingeniería Industrial.
- Lane, H. E. y. D., D. (1997). Administración de empresas turísticas online. Retrieved from
- Martínez Rodríguez, R. M. (2017). *Diseño de una estrategia para la certificación de la categoría de alojamiento turístico en el Hotel Mar del Sur*. Título de Licenciado en Turismo. Tesis en opción a el grado científico de Licenciado en Turismo., Universidad de Matanzas. , Matanzas, Cuba.
- Méndez Pérez, J. (2017). *El enfoque por procesos en los Servicios Gastronómicos*.
- Mexico, T. b. (2014). ¿Qué es el distintivo AAA Diamond Award para hoteles y restaurantes? – Guía Turística de México
- OMT. (2017). OMT publica indicadores de Turismo en 2017. Retrieved from <http://www.caribbeannewsdigital.com/noticia/omt-publicaindicadores-de-turismo-en-2017>.
- ONEI. (2016). Los ingresos de Cuba por turismo aumentaron en el primer semestre de 2016. www.cubadebate.cu. Retrieved from
- Padrón Robaina, V. (2002). Investigación de Mercado para la calidad. 30.
- PCC. (2016). Actualización de los lineamientos de la política económica social del partido y la revolución para el partido la revolucion.
- Porter, M. E. (1986). *Competitive Strategy* (First Free Press Edition 1980 ed.). Harvard Business School Press: THE FREE PRESS
- Rodríguez Bello, I. (2019). *Propuesta metodológica para el análisis de la gestión gastronómica de servicios de restaurante*. Título de Licenciado en Turismo Tesis en opción al grado científico de licenciado en turismo, Matanzas, Cuba.
- Salazar Duque, D. y. B. A., C. . (2017). Análisis de la oferta gastronómica, una perspectiva comercial a través del marketing de servicios: Caso sector La Rumipamba, Pichincha, Ecuador. . *Revista de la Facultad de Hospitalidad y Servicios.*, 13(1), 2-14.
- San Martín Álvarez, D. (2013). *Estrategias de comercialización para el mercado de la tercera edad. Hotel Iberostar Laguna Azul*. . Título de Licenciado en Turismo Tesis en opción a el grado científico de Licenciado en Turismo, Universidad de Matanzas. , Matanzas, Cuba. .
- Taquechel Cotilla, J. (2018). *Propuesta de Metodología de Gestión del Revenue Management para el restaurante Esquina Cuba*. . Título de Licenciado en Turismo Tesis en opción al grado científico de licenciado en turismo, Matanzas, Cuba.
- Tripadvisor. (2017). Los mejores restaurantes de Varadero. , from www.tripadvisor.es.
- Turismo internacional : 2017 presenta los mejores resultados semestrales de los últimos siete años. . (2017). Retrieved from <http://media.unwto.org/es/press-release/2017-09-08/turismo-internacional-2017-presentalos-mejores-resultados-semestrales-de-l>.
- UNWTO, O. (2017). Panorama OMT del turismo internacional. (Edición 2017), 16.

Anexos

Anexo 1

Estructura de la Norma Cubana 126:2001

1. Objeto.	
2. Referencias Normativas.	
3. Clasificación	
4. Definiciones	4.1. Restaurante. 4.2. Restaurantes Buffet. 4.3. Restaurante Internacional. 4.4. Restaurante Especializado. 4.5. Restaurante Temático. 4.6. Restaurante de Lujo o Gourmet.
5. Requisitos para la Clasificación por Categorías de los Restaurantes que prestan servicio al turismo.	5.1. Ubicación. 5.2. Edificación. 5.3. Condiciones de calidad y diseño. 5.4. Exteriores del restaurante y acceso. 5.5. Entrada al restaurante. 5.6. Servicios Técnicos. Abastecimientos. 5.7. Seguridad. 5.8. Condiciones higiénicos-sanitarias. 5.9. Facilidades para personas con discapacidades. 5.10. Salón Comedor 5.11. Servicios. 5.12. Cartas 5.13. Servicios Sanitarios Públicos. 5.14. Cocina.

Fuente: Elaboración propia

Anexo 2. Diseño de una estrategia empresarial

Autores	Etapas del Modelo
Keneth Andrews (1971)	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.
Marina Menguzzatto (1984)	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.
Eugenio Yáñez González (1989)	Misión. Grupos de implicados. Factores clave. Unidades y direcciones estratégicas. Matriz DAFO.

	<p>Problema estratégico general. Solución estratégica general. Escenarios. Visión. Piénselo 40 veces. Opciones de acción estratégica. Decisiones estratégicas. Barreras a superar. Planes de acciones.</p>
Jean Poul Sallenave (1992)	<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>
Lindsey Wells(1996)	<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.</p>

	<p>Asignación de Recursos. Accionar. Seguimiento de situación. Comunicación de Progreso. Recolección de Datos. Análisis y Evaluación. Comunicación de Resultados.</p>
James Stoner (1997)	<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>
John Argenti (1997)	<p>Fijar metas (aclarar los objetivos de la empresa, fijar niveles de metas de los objetivos). Análisis de la brecha (pronosticar resultados futuros con estrategias presentes, identificar brechas entre pronóstico y brecha).</p>

	<p>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).</p> <p>Formulación de estrategias (generar opciones estratégicas, evaluar las opciones estratégicas y tomar decisiones).</p> <p>Aplicación de la estrategia (proponer planes de acción y presupuesto).</p>
T.L. Weelen (1997)	<p>Entorno externo (implicados, social). Entorno interno (estructura, recursos, cultura).</p> <p>Formulación estratégica (misión, objetivos, estrategias políticas). Implementación (programas, presupuestos, procedimientos). Evaluación y control (desempeño, resultados).</p>
Keneth Andrews (1997)	<p>Condiciones y tendencias ambientales (económicas, teóricas, físicas, políticas, sociales, comunidad, nación y mundial).</p> <p>Oportunidades y riesgos.</p> <p>Competencia o capacidad distintiva (capacidad, reputación, historia).</p> <p>Recursos corporativos.</p> <p>Consideración de todas las combinaciones.</p> <p>Evaluación para determinar las mejores coincidencias de oportunidades y recursos.</p>

	Elección de las estrategias (productos y MC).
Navas y Guerras (1997)	<p>Misión y objetivos.</p> <p>Análisis externo.</p> <p>Análisis interno.</p> <p>Diseño de opciones estratégicas.</p> <p>Puesta en práctica.</p> <p>Control.</p>
Philip Kotler (1998)	<p>Misión.</p> <p>Análisis del entorno externo.</p> <p>Análisis del entorno interno.</p> <p>Formulación de los objetivos.</p> <p>Formulación de la estrategia.</p> <p>Formulación de programas de acción.</p> <p>Ejecución.</p> <p>Feedback y control.</p>
Rogelio Gárciga Marrero (1999)	<p>Análisis del entorno actual y futuro.</p> <p>Análisis interno.</p> <p>Visión, misión (cultura, profesión, principio).</p> <p>Objetivos generales estratégicos.</p> <p>Análisis de las estrategias actuales.</p> <p>Determinación de la brecha estratégica.</p> <p>Formulación de las estrategias, evaluación y selección.</p> <p>Implementación.</p>
Ronda y Marcané (2004)	<p>Diagnóstico Estratégico.</p> <p>Análisis de los impactos externos.</p> <p>Análisis de los impactos internos.</p> <p>Análisis de los impactos cruzados.</p> <p>Aprendizaje para mejorar desempeño y lograr diferenciación.</p>

	<p>Identificación de las organizaciones más avanzadas y obtener experiencias sobre su desempeño. Medir el desempeño de la organización con respecto a las más avanzadas.</p> <p>Valores compartidos.</p> <p>Misión.</p> <p>Factores claves de éxito.</p> <p>Áreas de Resultados Claves.</p> <p>Objetivos estratégicos.</p> <p>Visión.</p> <p>Formulación de las Estrategias Maestras, genéricas y funcionales.</p> <p>Formulación de presupuesto estratégico.</p> <p>Formulación de políticas.</p> <p>Ajuste de la cultura a la estrategia.</p> <p>Ajuste de la estructura a la estrategia.</p> <p>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>
Ochoa Alonso (2005)	Análisis del desarrollo organizacional.

	<p>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>Daniel Alfonso Robaina (2007)</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>

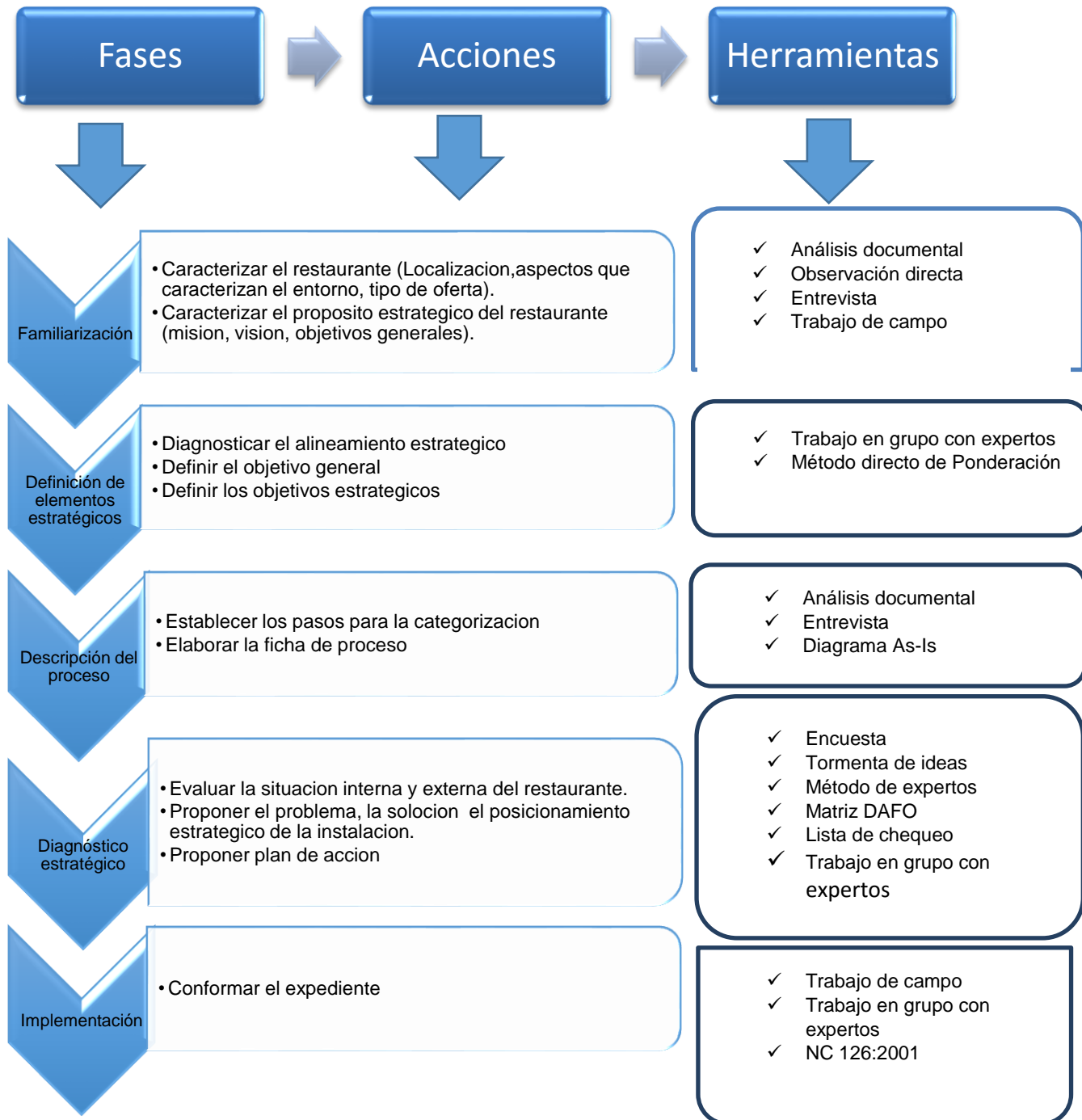
<p>González Meriño (2008)</p>	<p>Misión. Visión. Valores. Análisis Estratégico. Problema Estratégico General. Solución Estratégica General. Escenarios. Áreas de Resultado Clave. Objetivos Estratégicos. Grado de Consecución. Estrategias. Objetivos Anuales. Criterios de Medida. Implementación. Sistema de Control</p>
<p>Nuñez (2014)</p>	<p>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</p>
<p>Centro de Comercio Internacional (2015)</p>	<p>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</p>

	<p>de destino.</p> <p>Analizar la prestación de servicios ya existente para el mercado de destino.</p> <p>Detectar las deficiencias que existen entre las necesidades y la provisión de servicios.</p> <p>Decidir a qué segmentos de mercado dirigirse.</p> <p>Seleccionar la combinación de servicios que se prestará.</p> <p>Examinar la contribución de los servicios prestados a las metas de la IAC.</p> <p>Confirmar que todas las suposiciones realizadas se ajustan a parámetros reales.</p>
--	--

Fuente: Elaboración propia a partir de González Espinosa 2018

Anexo 3:

Descripción de la metodología propuesta para el diseño de la estrategia para la certificación del restaurante:



Fuente: Tesis Eliany Gonzales Espinosa.

