

## Gestión del proceso de restauración en el Hotel Islazul Pinar del Río

### *Restoration service management in the Hotel Islazul Pinar del Río*

#### **Dianelys Estrada Blanco**

Licenciada en Economía de la Universidad de Pinar del Río Hermanos Saíz Montes de Oca, Pinar del Río, Cuba, dianelys@upr.edu.cu; ID: <http://orcid.org/0000-0002-4772-1687>

#### **Diana de la Nuez Hernández**

Doctora en Ciencias Económicas, profesora Titular de la Universidad de Pinar del Río Hermanos Saíz Montes de Oca, Pinar del Río, Cuba, diana@upr.edu.cu; ID: <http://orcid.org/0000-0002-2184-2034>

Para citar este artículo / To reference this article / Para citar este artigo

Estrada, D. y de la Nuez, D. (2020). Gestión del proceso de restauración en el Hotel Islazul Pinar del Río. *Avances*, 22(1), 81-96. Recuperado de <http://www.ciget.pinar.cu/ojs/index.php/publicaciones/article/view/511/1596>

**Recibido:** 18 de septiembre de 2019

**Aceptado:** 11 de diciembre de 2019

#### **RESUMEN**

El artículo aborda el problema asociado al enfoque de gestión del servicio de restauración en el Hotel Pinar del Río que se realiza basado en el cumplimiento de objetivos y funciones independientes por lo que no se logra la adecuada integración entre las unidades funcionales y de negocios, lo que afecta

la eficacia y la eficiencia de la gestión empresarial en general. El objetivo de la investigación fue diseñar un procedimiento de mejora con enfoque a procesos para el servicio de restauración en el Hotel Pinar del Río que contribuya a la elevación de los niveles de eficacia y eficiencia de la gestión empresarial.

Entre las herramientas de diagnóstico utilizadas destacan la encuesta, entrevista y técnicas de trabajo en grupo. Los principales fundamentos teóricos y metodológicos que sustentan esta investigación se relacionan con la gestión de procesos en el ámbito hotelero, la cual sugiere que en su vínculo con los enfoques estratégico y de servicio, constituye una herramienta fundamental para lograr la debida orientación hacia la satisfacción del cliente, lo que deviene una vía además, para mejorar los resultados del desempeño organizacional. Entre los resultados más relevantes alcanzados tras la puesta en práctica del procedimiento, destacan la simplificación de acciones, la reorientación de las prioridades hacia las vitales y la eliminación de actividades innecesarias que no agregan valor a la satisfacción del cliente, todo lo cual sugiere como conclusiones que el procedimiento de mejora aplicado ha impactado en los resultados de los indicadores de eficacia y eficiencia de la organización.

**Palabras clave:** gestión del servicio, gestión por procesos, restauración hotelera.

---

**ABSTRACT**

The approach based on processes to manage the restoration service that intends this work shows contemporary tendencies of the management systems in general, when combining with the strategic business management theories and the service systems. As practical-methodological contribution points about a procedure that was developed by the authors when being applied in one of the operative or business processes in the Hotel Islazul Pinar del Rio, what allowed the validation of the same one. The investigation focuses on the problem linked with the approach of service management that is carried out based on the accomplishment of objectives and independent functions by what the appropriate integration is not achieved among the functional units and of business, what affects the efficacy and the efficiency of the business management in general, all that which is a thesis of Master in Management. Reference is made to the used of diagnosis tools including surveys, interviews and teamwork techniques. By virtue of the transformations taking place in Cuban managerial system, it is considered relevant for this entity to reorganize their services system when guiding it focused on the processes management that take place in it to get

the simplification of actions, the reorientation of the priorities toward the vital ones and to eliminate the unnecessary activities, all that which would redound in a higher customer satisfaction, at the time that a

remarkable impact would be achieved in the indicators of effectiveness and efficiency of the overall management.

**Key words:** service management, processes approach, hotel restoration.

---

## INTRODUCCIÓN

La potencialidad del sector turístico en Cuba exige la búsqueda de la calidad y tiene entre sus prioridades analizar de manera permanente los servicios de alimentos y bebidas, por ser estos determinantes y motivacionales para las personas a la hora de seleccionar un destino turístico y ser los que más inciden en la insatisfacción de los clientes, según el resultado de las encuestas que se aplican de manera sistemática en varias de las instalaciones turísticas que operan en el país.

Desde hace varios años se reconoce que la restauración hotelera no está reconocida por sus buenas críticas y la calidad del servicio de sus comidas, más bien todo lo contrario, se considera un servicio complementario por lo que no se le atribuye la importancia suficiente. García-Pulido y Jaquinet-Espinosa (2016). Existen dos factores que no han jugado precisamente su papel a favor del sistema de restauración hotelera, estos

son: la imagen en cuanto a la calidad de la oferta culinaria y la consideración por parte de los gestores turísticos de que los gastos culinarios son altos (Nieto, 2017).

Para el turista del siglo XXI la calidad, la higiene, el arte de comer sano, la seguridad y la responsabilidad por el cuidado y protección del medio ambiente, son factores que definen la excelencia, la competitividad y las ventajas en el mercado, que a su vez diferencian a las organizaciones y propician la fidelidad del cliente a una organización responsable y consecuente con su imagen corporativa (Gómez-Hernández, 2016).

El Hotel Pinar del Río es una de las entidades que integran la sucursal Islazul Pinar del Río (con carácter de Unidad Empresarial de Base), la que a su vez se integra al Grupo Empresarial Hotelero Islazul, S.A., el cual constituye una de las Organizaciones Superiores de

Dirección Empresarial (OSDE) que operan en el Ministerio del Turismo; esta entidad no escapa al imperativo de elevar su nivel competitivo a fin de mejorar su posicionamiento en el mercado.

La acción de los subsistemas que se identifican dentro del proceso de restauración [compras, recepción, almacenamiento, elaboración (cocina) y servicio (salón)] de forma coordinada, permite establecer estrategias competitivas, ofrecer una imagen favorable del establecimiento, seleccionar ofertas atractivas y a la medida de los clientes; garantizar el suministro de bienes, disponer de tecnología apropiada, lograr una relación armónica entre clientes y personal de contacto, garantizar la satisfacción y motivación laboral de los empleados a través del estímulo a la creatividad y modos de actuación de los mismos (Gallego, 2002).

El estudio del proceso de gestión del servicio en el Hotel Pinar del Río permitió identificar el siguiente problema de investigación: la gestión del servicio de restauración en el Hotel Pinar del Río se realiza basada en el cumplimiento de objetivos y funciones independientes lo que no contribuye a la adecuada integración entre las unidades funcionales y de negocios, al tiempo que

afecta la eficacia y la eficiencia de la gestión empresarial en general.

Para hallar solución al problema identificado se definió como objetivo de la investigación: diseñar un procedimiento de mejora con enfoque a procesos para el servicio de restauración en el Hotel Islazul Pinar del Río que contribuya a la elevación de los niveles de eficacia y eficiencia de la gestión empresarial.

El enfoque de gestión basado en procesos reporta ventajas tales como: (Zaratiegui, 1999).

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

La mayoría de las limitaciones que se presentaron en la aplicación del procedimiento está asociada a la falta de profundización en el diagnóstico organizacional en cuanto a la

identificación de las causas que provocan el problema que se aborda, su nivel de aceptación, su poder de regulación y el grado en que se comparte la dirección del proceso de restauración, unido a problemas de comunicación y a la influencia de factores externos. La revisión de la bibliografía consultada que aborda esta problemática, particularmente en el sector del turismo (Gallego, 2002; Medina, Nogueira, Medina, García, y Hernández (2008); Nieto, 2017; Gómez-Hernández, 2016; García-Pulido y Jaquinet-Espinosa, 2016) permite plantear que aun cuando se encuentra disponible cierta cantidad de antecedentes teórico-prácticos en la realidad que se investiga, acerca del impacto que pueda tener una experiencia como esta, se reconoce que la investigación que se despliega abarca

precisamente la aplicación del rediseño de procesos que tiene lugar en el Hotel Pinar del Río, a partir de la reorganización del servicio de restauración a través de la aplicación de un procedimiento contentivo de las actividades para ponerlo en práctica.

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

El procedimiento propuesto se aplica en el proceso de restauración, el cual constituye uno de los tres procesos operacionales junto a los procesos de alojamiento y de animación respectivamente, en este tipo de organizaciones.

## **MATERIALES Y MÉTODOS**

A fin de identificar las deficiencias que se presentan en el proceso de gestión del servicio de restauración en la organización objeto de estudio, se emplea una metodología que incluye los pasos siguientes:

- 1- Determinación de las necesidades fundamentales de información: se refiere al análisis de las tendencias en cuanto al predominio de los diferentes enfoques de la dirección para llevar a cabo el proceso de servicio de restauración.

2- Definición del objetivo del diagnóstico: en este caso se trata de identificar las limitaciones predominantes en el hotel, en relación con la adopción del enfoque de procesos en la gestión del servicio.

3- Definición de las fuentes de información a considerar: abarca una muestra de trabajadores y directivos de la instalación, de la UEB, así como clientes nacionales y extranjeros, y de representantes de Agencias de Viaje (AAVV) y turoperadores (TTOO) que visitan la instalación.

4- Diseño de formatos para la captación de la información: incluyó una encuesta que se aplicó a clientes actuales del hotel para conocer el grado de satisfacción, entrevista estructurada entre otros instrumentos para facilitar la búsqueda de información entre otras.

5- Determinación del tamaño de la muestra: se empleó el Muestreo Irrestricto Aleatorio (MIA), con una confiabilidad del 95 %, una proporción de 0.50 (que es la que permite el mayor tamaño de muestra) y un error de

muestreo de 0.10. El tamaño de muestra determinado en el caso de los clientes es de 233 sujetos, alrededor de un 96 % de la población, de acuerdo con los procedimientos de cálculo utilizados.

6- Análisis de los procesos tal y como se desarrollan en la actualidad: se parte del análisis de la cadena de valor propuesto por Porter (1998) mediante el cual se procedió a identificar los procesos operativos o de negocio que tienen lugar en la organización.

7- Diseño del proceso de trabajo principal del Hotel para lo que se consultó entre otras fuentes, el procedimiento seguido por los autores Medina et al. (2008) y Galloway (2001).

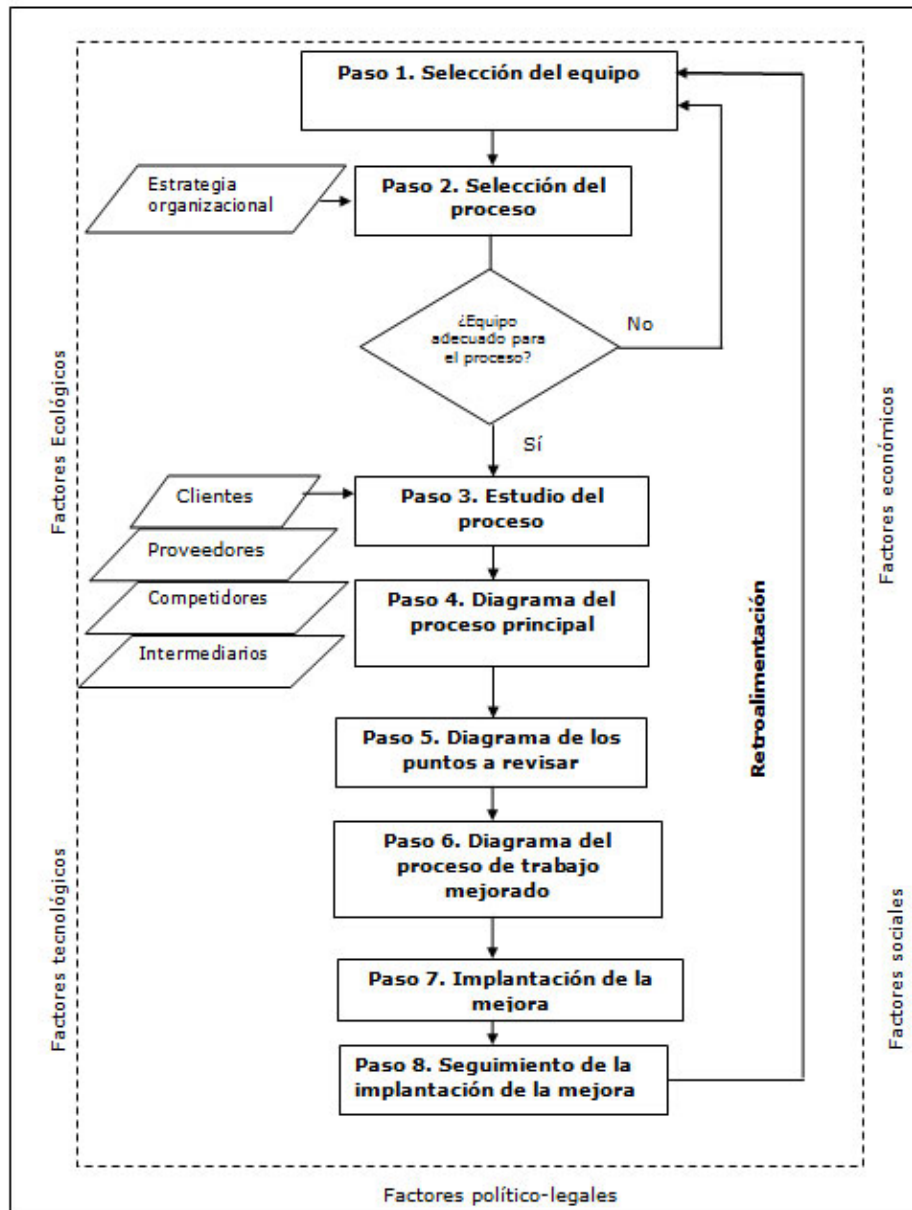
## **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

Al asumir la definición esgrimida por Ponjuán-Dante, Villardefrancos-Álvarez y León- Santos (2005) cuando afirman que

un procedimiento es "un conjunto de pasos o actividades que realiza una persona para obtener un resultado

específico” (p. 4), las autoras tienen en cuenta además, que este debe documentarse como referente para su aplicación.

El diagrama del proceso para llevar a cabo el procedimiento se representa en la *Figura 1*.



**Figura 1.** Diagrama del proceso para llevar a cabo el procedimiento propuesto.

Fuente: Elaboración propia.

A continuación se detalla el contenido de los pasos que conforman el procedimiento:

**Paso 1: Selección del equipo de mejora**

**Objetivo:** Seleccionar los miembros del equipo de mejora.

**Entradas**

- Experiencia en la actividad.
- Habilidades para el trabajo en grupo.
- Especialización.

**Descripción del paso**

- A partir de un grupo integrado por miembros del Consejo de Dirección del Hotel, especialistas de áreas funcionales y de negocios, operarios y técnicos, se conforman tantos equipos como procesos operacionales se hayan identificado. Se trata de formar equipos multidisciplinarios para participar en sesiones de trabajo programadas según se requiera, bajo el principio de voluntariedad.

- Se habilita un registro para controlar el nombre de cada integrante del equipo, su número de teléfono y la asistencia a cada una de las sesiones de trabajo que se propone.

- Se considera que el número de personas que integran el equipo no debe ser menor de 5 ni mayor de 8, pues menor de 5 limita el abanico de ideas y más de 8 se dejan algunas personas al

margen, lo que puede dificultar su participación (Galloway, 2001).

- El equipo se integra por aquellos que conocen el trabajo con detalle y saben cómo realizarlo.

- Cuando haya muchos empleados que desempeñen el mismo trabajo, se pueden solicitar voluntarios; de este modo, todo el mundo podrá tener claro cuáles son los criterios de selección y se evitan las especulaciones sobre las políticas de selección.

- No se requiere ningún nivel de formación específico para realizar un adecuado trabajo de diseño del diagrama; los participantes sólo deben estar debidamente motivados y respaldados. **Salidas**

➔ Equipo conformado.

**Técnicas a emplear:**

- Análisis de la plantilla.
- Análisis de las evaluaciones de desempeño.
- Consulta con el personal implicado.

**Paso 2: Selección de un proceso**

**Objetivo:** Determinar una de las partes del proceso de servicio que más valor añade a éste para contribuir a incrementar la satisfacción del cliente.

**Entradas**

- Resultados del diagnóstico.
- Resultados de la matriz atributo / procesos (Galloway, 2001).



- Equipo seleccionado.

**Descripción del paso**

Para seleccionar un proceso se siguen los pasos que a continuación se describen:

- Utilizando la Matriz de Selección del proceso (Tabla 1), introducir los objetivos más importantes de la instalación en la parte izquierda de esta.
- En una pizarra y hojas de papel se prepara una lista que se controla; se asegurará que cada uno de ellos encaje con la definición de un proceso adoptada.
- Introducir la lista de procesos en la parte superior de la matriz.
- Otorgar una puntuación a cada proceso en relación con cada objetivo de la instalación.
- Dos o tres procesos destacarán por ser los que más impactos tienen en la organización.
- Una vez que se hayan reducido los procesos a unos pocos, se puede consultar una pequeña lista de criterios

para la selección de un proceso (Tabla 2).

Para lo anterior puede tenerse en cuenta una lista de procesos seleccionados a partir de procesos típicos que se desarrollan dentro de las distintas organizaciones (Galloway, 2001). Algunos procesos hacen llegar sus *outputs* (salidas) hasta los clientes externos, mientras que otros producen para clientes internos.

**Salidas**

- ➔ Proceso seleccionado.

**Técnicas a emplear:**

- Consulta con el equipo seleccionado.
- Técnicas de consenso.
- Técnicas estadísticas (histograma, etc.)

**Tabla 1.** Matriz de selección de procesos.

Principales objetivos del Hotel ↓	Procesos ⇒	Alojamiento	Restauración	Animación
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				

Fuente: Galloway (2001).

**Tabla 2.** Criterios para evaluar la selección del proceso.

Sí		No		El proceso encaja con la definición de proceso, tiene un <i>output</i> , un cliente, un inicio y un final.
Sí		No		El proceso es lo suficientemente reducido/ simple en cuanto a su magnitud como para resultar adecuado como primer proyecto.
Sí		No		El proceso tiene un impacto sobre los clientes externos. Preguntarse <<si se eliminaran estos procesos, ¿tendría algún efecto sobre los clientes de la organización?>>.
Sí		No		Los directivos y ejecutivos estarán lo suficientemente interesados en los resultados del trabajo como para poder contar con su apoyo.
Sí		No		El proceso es algo que el grupo conoce bien y que está autorizado a cambiar.

Fuente: Galloway (2001).

### Paso 3: Estudio del proceso

**Objetivo:** Identificar en qué parte del contexto más amplio de la organización encaja el proceso.

#### **Entradas**

- Proceso seleccionado.
- Necesidades de los clientes.
- Requisitos de proveedores.
- Información sobre intermediarios y competidores.

#### **Descripción del paso**

Se trata específicamente de nominalizar el cliente y la salida (output) del proceso a través de indicadores de eficacia y de eficiencia económica.

#### **Salidas**

- Proceso documentado en término de indicadores de desempeño con eficacia y eficiencia, sus entradas y procedimientos.

### Técnicas a emplear:

- Consenso.
- Tormenta de ideas.

### Paso 4: Diagnóstico del proceso principal

**Objetivo:** Representar el proceso primario o principal, que es la columna vertebral de la totalidad del proceso de trabajo; en este paso se representa el proceso "tal como es hoy".

#### **Entradas**

- Proceso documentado en términos de indicadores de desempeño con eficacia y eficiencia, sus entradas y procedimientos.

#### **Descripción del paso**

- Está compuesto por los pasos o actividades necesarias que deben ocurrir para producir el *output*. A partir de estas

actividades se empieza a diseñar un diagrama de flujo del proceso principal.

- Los pasos o actividades básicas van a originar el *output* (los imprescindibles, sin los superfluos).
- Cada paso, tarea o actividad dentro del diagrama de flujo se describe dentro de un rectángulo.
- A continuación los rectángulos de las actividades se colocan por orden en función de la secuencia con la que ocurren; el orden de las tareas se representa por flechas que se harán en líneas de puntos.
- Las entradas (*inputs*) se representan con un paralelogramo relacionado con el paso que se realiza; asimismo, el *output* también aparecerá representado en un paralelogramo.
- Algunas veces las tareas de un proceso primario son comparadas por dos o más personas, lo que genera un proceso paralelo.
- Se pueden utilizar papeles *post-it* o *block* de notas de 2x5 cm. para representar los rectángulos de tareas.
- Finalmente se refuerzan las líneas de puntos que conectan los rectángulos.

### **Salidas**

- Diagrama del proceso principal ("tal como es hoy")

**Paso 5: Diagrama de los puntos a revisar** (puntos de inspección)

**Objetivo:** Descubrir errores antes de que estos puedan llegar a afectar al cliente.

### **Entradas**

- Diagrama del proceso principal (tal como es hoy).

### **Descripción del paso**

Como parte del proceso de elaboración del diagrama de la situación "tal como es", debe comprenderse cómo ocurren los errores, deficiencias u oportunidades de mejora en el proceso. Un punto de inspección es una decisión superada, no basada en estándares operativos, para comprobar un *output* en proceso.

Puede llevar hasta un circuito (paso) de volver a repetir algún paso del trabajo o bien de volver a hacer todo el trabajo; el trabajo que no supera la inspección hace que tenga que invertirse la dirección del proceso.

El flujo progresa de arriba abajo, aunque un "fracaso" o un paso "no superado" obligarán a dar marcha atrás en la dirección del proceso y a incorporar una tarea de "volver a hacer el trabajo".

Cuando el error es bastante grave no bastará con repetir parte del trabajo, se debe descomponer el *output* y empezar de nuevo.

Los puntos de inspección pueden estar convenidos o ser fijos – fijados por los inspectores- o contenidos en listas de verificación; pueden ser del tipo fortuito o casual y ambos se pueden representar

del mismo modo. Los puntos de inspección representan ramas o estándares, por lo que pueden ser específicos, objetivos o cuantificables; si no lo fuesen, se trataría de un área a mejorar.

#### **Salidas**

→ Diagrama de los puntos a mejorar.

#### **Técnicas a emplear:**

- Consenso.
- Grupos nominales.

#### **Paso 6: Diagrama para mejorar el proceso de trabajo**

**Objetivo:** Presentar al cliente un producto carente de error, sin demora, de bajo costo, para que se sienta más satisfecho.

#### **Entradas**

- Esquema o diagrama de los puntos a mejorar.

#### **Descripción del paso**

Para mejorar el proceso de trabajo se puede seguir el siguiente orden:

1. Seleccionar los pasos del proceso para los cuales se requieren varios *inputs*.
2. Realizar una puesta en común de los "*inputs*"; dejar en blanco la columna correspondiente a los "proveedores".
3. Verificar que lo que se incluye en las listas se diga con las palabras adecuadas, precisas y apropiadas.
4. Incluir el nombre del proveedor de cada uno de los *inputs*.

5. Clasificar cada uno de los *inputs* según el siguiente criterio:

- a) ¿Necesita atención ahora?.
- b) ¿Se puede posponer y atender más adelante?.
- c) ¿En este momento necesita atención?.

6. Para aquellos *inputs* que hayan clasificado en a), elaborar una lista de sus requerimientos.

7. Evaluar y clasificar sus *inputs* en relación con sus requerimientos, compartir sus conclusiones con sus proveedores, negociar *inputs* mejorados.

8. Estimar el desempeño futuro de este proceso una vez ejecutadas las mejoras.

9. Elaborar un presupuesto para aplicar la mejora.

10. En función de las posibilidades reales de la organización se selecciona en ¿cuál o cuáles? de los procesos seleccionados es factible su aplicación.

#### **Salidas**

- Soluciones en forma de proyecto de mejora.
- Estimación a través de indicadores, del desempeño futuro del proceso después de mejorado.
- Proyectos de mejora seleccionados para su implantación.
- Cronograma de ejecución.

#### **Técnicas a utilizar:**

- Elaboración de diagramas de flujo.
- Consenso.

#### **Paso 7: Implantación de la mejora**

**Objetivo:** Poner en práctica las soluciones o mejoras propuestas por el equipo que trabajó en el proceso.

**Entradas**

- Proyecto de mejora del proceso de restauración.

**Descripción del paso**

Se trata de aplicar cada una de las acciones propuestas por el equipo de mejora en el paso anterior. Se incluyen intercambios con los clientes, realización de acciones conjuntas en sus instalaciones y en las del Hotel, etc.

**Salidas**

➔ Mejora implantada.

**Técnicas a emplear:**

- Tormenta de ideas.
- Consenso.
- Listas de chequeo.

**Paso 8: Seguimiento de la implantación de la mejora**

**Objetivo:** Desplegar el seguimiento de la implantación de la mejora del proceso propuesta.

**Entradas**

- Plan de acción para la mejora.

**Descripción del paso**

Consiste en controlar de manera sistemática la aplicación de cada acción propuesta.

- Se crean las bases para controlar los costos de las actividades.
- Se controlará la ejecución del presupuesto previsto.

- Se mantiene una relación permanente con los clientes para conocer el efecto de las acciones planteadas.

**Salidas**

➔ Proceso implantado y bajo control.

**Técnicas a emplear:**

- Análisis costo-beneficio.
- Retroalimentación a través de encuestas a clientes.

**Paso 9: Retroalimentación**

Los **objetivos** de este paso son:

- Medir la eficiencia y eficacia de la aplicación del procedimiento.
- Servir de retroalimentación para su mejoramiento.

**Entradas**

- Registro de quejas y reclamaciones.
- Libro del cliente.
- Resultados de auditorías.

**Descripción del paso**

- Se planifica la forma en que se pretenden realizar las actividades de seguimiento y/o medición que se van a emplear; a saber: satisfacción del cliente, desempeño del sistema diseñado, conformidad del proceso y del servicio.

**Participantes:**

- Equipo que participó en el rediseño o mejora del proceso seleccionado.
- Todos los trabajadores involucrados en ese proceso.

El sistema abarca dos métodos para realizar la evaluación:

**Medición de la eficacia:**

- Evaluación de la satisfacción del cliente, tanto externo, como interno (a través de los resultados que se alcancen en la integración del personal a la gestión del proceso y, más adelante, se atenderán los requerimientos de las NC 126:2001).

- Análisis de los registros: de quejas o reclamaciones, de acciones correctivas y de gestión de riesgos y de tratamiento de *no-conformidades* (incumplimiento de algún requisito).

- Valoración del cambio de comportamiento de directivos y trabajadores: eficacia de la comunicación interpersonal, capacidad para colaborar, para trabajar en equipo, resolver conflictos, para aprovechar la sinergia, etc.

- Resultados de las auditorías o inspecciones y revisiones al sistema de servicio, establecidas por la sucursal, el Grupo Empresarial Hotelero Islazul, el Ministerio de Turismo en las distintas fases del proceso, y que tendrán como finalidad:

√ Determinar la conformidad o no conformidad de los elementos del sistema de gestión del proceso diseñado en relación con los requisitos exigidos.

√ Determinar la eficacia del sistema en relación con los objetivos de la organización fijados durante la planificación.

√ Identificar las oportunidades de mejora.

**Medición de la eficiencia:**

▪ Valoración de la evolución de los principales indicadores económicos: ingresos, costos, utilidades, utilidad/ventas, Etc.

**Salidas**

➔ Sistema de servicio mejorado.

➔ Incremento de la satisfacción del cliente.

➔ Obtención de reconocimientos por mejora de desempeño por parte de públicos de interés.

**Técnicas a emplear:**

- Encuesta para medir la satisfacción del cliente.

- Lista de chequeo de la NC-126: 2001.

- Técnicas estadísticas (Histograma, etc.)

**Evaluación de los resultados (Retroalimentación)**

Como resultado de la aplicación del procedimiento se definieron tres procesos que constituyen el primario o principal (columna vertebral) de la totalidad del proceso de trabajo que tiene lugar en el Hotel Pinar del Río, el que está compuesto por las etapas o fases necesarias que deben ocurrir para producir la salida (producto final). De ahí que los tres procesos operacionales o de negocio que se desarrollan en la entidad

son el alojamiento, la restauración y la animación.

Se diseñó posteriormente un mapa que representa el proceso de "restauración" mejorado contentivo de cinco fases o etapas, al que se le añaden un punto de inspección (refiere a una decisión superada/no superada, basada en unos estándares objetivos para comprobar un output (salida) en proceso), y un curso de acción alternativo (alude a una trayectoria o ruta alternativa compuesta por una o más tareas opcionales y distintas a la trayectoria primaria obligatoria) en algunas de estas, como se alega por Galloway (2001).

Entre los resultados alcanzados en la gestión del proceso seleccionado destacan la adopción de un sistema de

trabajo que tiende a involucrar y a integrar todas las áreas de la instalación, al tiempo que se sientan las bases para la adopción de una filosofía de actuación basada en el trabajo en equipo. La formación del personal adquirió un carácter más integral. Se aprecia un cambio favorable en la cultura organizativa del proceso de servicio, se logra enfocar el análisis de los datos hacia la mejora continua en todas las áreas a partir de un mayor compromiso de la dirección en la gestión de los procesos, lo cual tiene su expresión en la consolidación de un estilo de dirección más participativo.

## **CONCLUSIONES**

El análisis de los referentes teóricos y metodológicos asociados a la gestión del servicio en el ámbito hotelero pone de manifiesto la necesidad y conveniencia de adoptar el enfoque basado en procesos, en su vínculo con otros enfoques como el estratégico y el de servicio.

El procedimiento aplicado contribuyó a elevar el grado de satisfacción del cliente y de otras partes interesadas en los resultados de la gestión del proceso que se seleccionó para el estudio; específicamente se obtienen mejores

resultados en los atributos decoración y presentación, calidad de alimentos y bebidas y relación calidad-precio. De igual forma, se dota a la instalación hotelera de una herramienta que le permite organizar el proceso de trabajo en aras de alcanzar mejores niveles de eficiencia y eficacia en la gestión. Experimentaron una mejoría además, los indicadores económicos del Hotel con respecto a la dinámica de los ingresos, disminución de costos, aumentos de la productividad entre otros.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Gallego, J. F. (2002). *Gestión de alimentos y bebidas para hoteles, restaurantes y bares*. 1º ed. Madrid, España: editorial Paraninfo.
- Galloway, D. (2001). *Mejora continua de procesos con diagrama de flujos y análisis de tareas*. España: Ed. Gestión 2000, S.A.
- García-Pulido, Y. A. y Jaquinet-Espinosa, R. M. (2016). Gestión hotelera. Contribución a la gestión de la carta menú en hoteles all inclusive. *Revista Retos Turísticos*, 15(1), 1-11. Recuperado de <http://retos.mes.edu.cu/index.php/retojs/article/view/197/172>
- Goldratt, E. M. (1993). *La meta. Un proceso de mejora continua*. Madrid, España: Ed. Díaz de Santos.
- Gómez-Hernández, L. (2016). *Plan de Mejora en restaurantes especializados del Hotel Meliá Buenavista para su categorización "The Level"* (Trabajo de Diploma). Departamento de Turismo Facultad Ciencias Económicas, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.
- Medina, L. A., Nogueira, D., Medina, A., García, A. y Hernández, A. (2008). *Selección de los procesos clave de una instalación hotelera como parte de la gestión y mejora de procesos*. *Revista Retos Turísticos*, 7(3), 14-18. Recuperado de <http://retosturisticos.umcc.cu/articulos/RT.2008Vol.7No.3Art.3Pag.14-18.pdf>
- NC 126:2014: *Industria Turística requisitos para la clasificación por categorías de los restaurantes que prestan servicio al turismo*. Recuperado de <http://studylib.es/doc/182817/en-e-2015—normas-cubanas-online>
- Nieto, G. (2017). *La restauración española, un análisis de la innovación sectorial*. Grado en turismo Facultad de Turismo y Finanzas. Universidad de Sevilla, España.
- Ponjuán Dante, G., Villardefrancos Álvarez, M. del C. y León Santos, M. (2005). *Principios y métodos para el mejoramiento organizacional*. La Habana: Ed. Félix Varela.
- Zaratiegui, J. R. (1999). *Gestión por procesos. Su papel e importancia en la empresa*. *Revista Economía Industrial*, (230). Recuperado de <https://www.mincotur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/330/12jrza.pdf>

Avances journal assumes the Creative Commons 4.0 international license