

# **PROCEDIMIENTO CON ENFOQUE A PROCESOS PARA LA GESTIÓN DEL SERVICIO DE RESTAURACIÓN EN EL HOTEL ISLAZUL PINAR DEL RÍO**

**Autores: Lic. Dianelys Estrada Blanco  
Dra. C. Diana de la Nuez Hernández**

**Pinar del Río, 2019**

## Introducción

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.

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.

El Hotel Pinar del Río es una de las entidades que integran el Complejo Islazul Pinar del Río con carácter de Unidad Empresarial de Base (UEB) y subordinado al Grupo Empresarial Hotelero Islazul, S.A.; el mismo no escapa al imperativo de elevar su nivel competitivo a fin de mejorar su posicionamiento en el mercado.

La organización seleccionada reclama orientación y técnicas de gestión precisas para implantar un Sistema de Gestión de la Calidad con un alcance que le permita conseguir resultados sostenibles en el tiempo en relación con el grado de calidad que se ofrece a los turistas que se reciben y en el propio proceso de gestión de esta función al interior de la instalación.

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 buena imagen 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.

Desde hace 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.

Existen dos factores que no han jugado precisamente 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.

Toda vez que el procedimiento que se selecciona fue aplicado antes en el proceso de alojamiento y demostró su viabilidad, se decidió extenderlo al proceso de restauración, el cual constituye uno de los tres procesos operacionales en este tipo de empresas.

### **Problema de Investigación**

La gestión del servicio de restauración en el Hotel Islazul 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.

### **Objetivo General**

Diseñar un procedimiento con enfoque a procesos para la gestión del 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.

### **Métodos**

los métodos básicos a utilizar son el análisis-síntesis que permitirá revelar las relaciones esenciales y características más generales del proceso de gestión del servicio y en particular, su organización orientada a los procesos, el método lógico-histórico, el sistémico-estructural, la investigación-acción, la observación, la inducción – deducción, mediante los cuales se podrán develar las regularidades y tendencias que se presentan en la gestión del servicio de restauración en el contexto seleccionado y llegar a conclusiones a partir de las premisas que deben cumplirse para desarrollar el procedimiento propuesto. Unido a todo ello, el análisis empírico, el método general de solución de problemas para identificar las principales causas que inciden en los resultados de la gestión del servicio en la entidad seleccionada contribuirán a arribar a conclusiones generalizadoras para ser aplicadas en el contexto seleccionado.

## **Desarrollo**

### Referentes principales de la investigación.

La teoría referida a los diferentes enfoques de gestión: estratégico, de proceso y de servicio, abarca los conceptos de diversos autores en relación con dichos enfoques, así como el reconocimiento de la necesidad de lograr métodos o procedimientos que integren dichos enfoques en función de mejorar la satisfacción del cliente, haciendo que los procesos se desarrollen cada vez con mayor eficiencia al interior de las organizaciones.

Autores como Ansoff (1976); Koontz & Weihrich (1998); Stoner, Freeman & Gilbert (1996); David (2003); Serna (2008), entre otros, coinciden en afirmar que entre los componentes fundamentales del enfoque estratégico se encuentran:

- El diagnóstico de la organización, cuyas técnicas más usadas son el análisis de la matriz DAFO, la tormenta de ideas, el diagrama causa-efecto, etc.
- La definición de misión y visión de la organización.
- La determinación de los factores clave de éxito y las competencias distintivas, mediante el análisis de la cadena de valor según sugiere Porter (1998).

- La formulación de los objetivos y las acciones de opción estratégica.

Para Ansoff (citado por Menguzatto & Renault (1990), la *estrategia* se define como «la determinación conjunta de objetivos de la empresa y de las líneas de acción para alcanzarlos» (p. 45), o sea, expresa lo que quiere hacer la empresa en el futuro.

Según Menguzatto (1990) la estrategia empresarial «explícita los objetivos generales de la empresa y los cursos de acción fundamentales, de acuerdo con los medios actuales y potenciales de la empresa, a fin de lograr la inserción óptima de esta en el medio socioeconómico» (p. 47)

Un enfoque de dirección estratégica exige tomar muy en cuenta los aspectos culturales y organizacionales, así Shein (1985) refiere que «la cultura empresarial preconiza el adoctrinamiento en la misión y la filosofía de empresa y trata de integrar los valores empresariales e individuales, concediendo mucha importancia a los recursos humanos y a la creatividad como medios necesarios para mejorar la posición de la empresa» (p. 98 ).

Por su parte, el enfoque de servicio supone considerar en primer lugar el concepto de servicio:

Kotler (1996), afirma que el servicio puede ir unido o no a un producto físico; en efecto, la oferta de cualquier empresa u organización puede contener, en mayor o menor medida, elementos de servicio.

Según Norman (1989) «el servicio está formado por actos e interacciones que son contactos sociales. El servicio es más que la producción de algo intangible, es una interacción social entre el productor y el cliente» (p. 49).

El hecho de que el servicio sea trabajo vivo, significa que la relación productor-consumidor, aun cuando está soportada en determinadas formas económicas, se realiza de forma directa, a diferencia de esta relación en otros tipos de producciones donde el productor no obtiene sus resultados cara a cara con el consumidor (Albrecht, 1992).

En cuanto al enfoque de procesos en la bibliografía consultada destaca lo siguiente:

Las organizaciones son tan eficientes como lo son sus procesos, la mayoría de estas que ha tomado conciencia de lo anteriormente planteado ha reaccionado ante la ineficiencia que representa las organizaciones departamentales o con marcado enfoque funcional, con sus nichos de poder y su inercia excesiva ante los cambios, potenciando el concepto de proceso, con un foco común y trabajando con una visión de objetivo en el cliente.

En atención a lo anterior la gestión por procesos puede ser conceptualizada como la forma de gestionar toda la organización basándose en los procesos. La mayoría de los autores consultados (Galloway, 2000; Amozarrain, 1999; Arce, 2007; Ayala, 2002; Zaratiegui, 1999), coincide en definir los procesos como una secuencia de actividades orientada a generar un valor añadido sobre una *entrada* para conseguir un resultado y una *salida* que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente. Heras (1993) por su parte lo define como “el conjunto de actividades secuenciales que realizan una transformación de una serie de entradas (material, mano de obra, capital información, etc.) en las salidas deseadas (bienes o servicios) añadiendo valor” (p. 43).

Zaratiegui (1999), señala que los procesos son secuencias ordenadas y lógicas de actividades de transformación que parten de unas entradas (informaciones más medios materiales) para alcanzar unos resultados programados que se entregan a quienes lo han solicitado: los clientes de cada proceso.

Si se analizan estas y otras definiciones se observa que hay tres elementos en común en todas ellas. Son estos elementos los que hay que tener en cuenta a la hora de referirse a los procesos empresariales. Ellos son: el conjunto de actividades, la entrada o aportación y la salida o resultado.

### **Metodología del diagnóstico**

## **Análisis y discusión de los resultados**

La introducción en la práctica del procedimiento demuestra su contribución a la elevación de los indicadores de eficiencia, efectividad y eficacia, lo que se manifiesta en:

### Medición de la eficacia (impacto):

- Índice de satisfacción del cliente externo: de 0.30 (2017) a 0.73 (2018).
- Índice de satisfacción del cliente interno: de 0.28 (2017) a 0.73 (2018).

### Medición de la efectividad (resultados):

- Número de quejas registradas: de 21(2017) a 10 (2018).
- Número de no conformidades detectadas: de 52 (2017) a 13 (2018).

### Medición de la eficiencia (aprovechamiento de recursos):

Al cierre de este informe se trabaja en la definición de los indicadores correspondientes a este criterio para medir la validez del procedimiento, por lo que no fue posible comparar el desempeño de la entidad antes y después de aplicado.

Como parte de la implementación del procedimiento se obtienen los siguientes resultados:

- ❖ Se constituyó el grupo de mejora a nivel de proceso de restauración al tiempo que se definieron sus funciones.
- ❖ Se logró estrechar las relaciones con los principales proveedores a partir de las adecuaciones de los contratos, donde se precisan los compromisos de ambas partes.
- ❖ Se propiciaron mejoras en las condiciones laborales de los trabajadores a partir de un mejor cumplimiento del presupuesto asignado.
- ❖ A partir del estudio realizado se elaboraron documentos tales como:

- La Ficha Técnica del proceso de restauración.
- El diagrama de flujo del proceso.
- El procedimiento para la gestión del proceso.
- ❖ Se garantizan los insumos básicos, se atiende el porte y aspecto del personal que interviene en el proceso, se vela por el cumplimiento de las condiciones higiénico-sanitarias y se cumplen de modo general con las normativas vigentes, lo que redundará de forma significativa en la satisfacción del cliente que visita la instalación.

#### Impacto económico:

- Incremento de los ingresos por concepto de restauración o servicios gastronómicos.
- Disminución de los costos asociados a la calidad en el proceso de restauración.

#### Impacto social:

- Contribución a las capacidades de los directivos en el mejoramiento de la gestión de la calidad.
- Mejora de la calidad de vida de los trabajadores de la entidad beneficiaria.
- Elevación del nivel de calificación de los trabajadores vinculados al proceso de restauración.
- Disminución del índice de fluctuación de la fuerza laboral en la actividad de restauración.

#### Impacto natural o ecológico

- Mayor sentido de la Responsabilidad Social de la entidad, al promoverse una mayor conciencia en el personal para la recogida de papel y cartón (desechos en los almacenes), antes recogida por la Dirección de Comunales en la provincia y ahora entregada a la Empresa de Materias Primas.
- Desarrollo de una cultura por el cumplimiento de las Normas de Seguridad e Higiene de los alimentos.
- Contribución a la mejora y preservación del Medio Ambiente.

## Conclusiones

Con la puesta en práctica de este procedimiento se favorecerá sustancialmente la mejora de la gestión empresarial de la institución hotelera colocándola en un mejor lugar en el mercado turístico.