



**XII CONFERENCIA INTERNACIONAL DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**(CICE 2019)**

**IX TALLER INTERNACIONAL DE HOTELERÍA Y TURISMO**  
**(HOTELTUR 2019)**

**PROCEDIMIENTOS PARA LA GESTION DE ALIMENTOS Y**  
**BEBIDAS EN HOTELES DE CIUDAD. CASO HOTEL LAS**  
**CUEVAS.**

***PROCEDURES FOR THE MANAGEMENT OF FOOD AND DRINK***  
***IN CITY HOTELS. CASE OF HOTEL LAS CUEVAS.***

**Yamilka Ichaso Clará, Yordanys de León Rodríguez**

**Resumen**

La gestión por procesos es considerada una herramienta gerencial eficaz, planteándose, en la literatura especializada, diferentes pasos, procedimientos y metodologías para su desarrollo, de forma tal, que refleje la situación real de la entidad, y que constituya una guía de orientación ante diversos escenarios que puedan presentarse. El área de alimentos y bebidas en los medianos hoteles de ciudad, categoría tres estrellas, se considera una actividad fundamental, que debe lograr encaminar todos los esfuerzos y recursos de forma integrada hacia la satisfacción del cliente, lo que, en la actualidad, constituye un reto para estas entidades turísticas de la hospitalidad. En investigaciones realizadas se ha podido constatar la poca utilización de la gestión por proceso en el área de alimentos y bebidas de los hoteles, motivada entre otros aspectos, por la no existencia de procedimientos adecuados a las características del servicio en este tipo de hotel, lo cual pone de manifiesto la necesidad de perfeccionar la gestión del proceso de alimentos y bebidas en los medianos hoteles de ciudad, categoría tres estrellas. Para ello se realizó un estudio teórico-práctico y se emplearon métodos científicos que aportaron como resultado principal el diseño de un procedimiento específico que permite su gestión en correspondencia con las necesidades actuales y las exigencias de la actividad de alimentos y bebidas, en función de gestionar servicios de excelencia, eficaces y eficientes, validados mediante la aplicación práctica en el hotel "CUBANACAN Las Cuevas", situado en el destino turístico de Trinidad, así como a través del juicio de expertos.

**Palabras clave:** gestión de procesos, alimentos y bebidas, gestionar servicios de excelencia.



**II Convención Científica Internacional 2019  
CIENCIA Y TRANSFORMACIÓN SOCIAL PARA EL  
DESARROLLO SOSTENIBLE  
Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas**



**Abstract**

*Process management is considered an effective management tool, considering, in the specialized literature, different steps, procedures and methodologies for their development, in a way that reflects the real situation of the entity, and that it constitutes a guide of orientation before diverse scenes that can be presented. The food and beverage area in the medium-sized hotels city, category three stars, is considered a fundamental activity, which must manage to direct all efforts and resources in an integrated manner towards customer satisfaction, which, at present, constitutes a challenge for these hospitality tourist entities. In investigations carried out, was able to confirm the low use of process management in the area of foods and drinks of the hotels, motivated, among other aspects, by the existence of procedures appropriate to the characteristics of the service in this type of hotel, which highlights the need to improve the process management of food and beverages in medium-sized city hotels, category three stars. For this, a theoretical-practical study was carried out and they used scientific methods that contributed as a main result design of a specific procedure that allows its management in correspondence with current needs and the demands of the activity of food and beverages, depending on managing excellent services, effective and efficient, validated through practical application in the hotel "CUBANACAN Las Cuevas", located in the tourist destination of Trinidad, as well as through expert judgment.*

*Keywords: process management, food and beverages, manage excellent services.*



**II Convención Científica Internacional 2019  
CIENCIA Y TRANSFORMACIÓN SOCIAL PARA EL  
DESARROLLO SOSTENIBLE  
Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas**



## **Introducción**

La industria turística se inserta en el desarrollo social, político y económico del mundo; la conforman un conjunto de empresas interrelacionadas al servicio de los que viajan. Su rápido crecimiento produce efectos en las economías nacionales, regionales, y a nivel global se visualiza con un alcance extraordinario. Propicia una estrecha relación entre las personas, las formas de viajar y el hotelería, al tiempo que genera un intercambio cultural y económico que ha permitido la primacía de esta por encima de otras ramas como la electrónica y la automovilística.

Las amplias bondades naturales del país: clima cálido, naturaleza virgen, idiosincrasia del cubano, ambiente de seguridad, hermosas playas y una amplia mezcla de culturas en sus más variadas manifestaciones han permitido el auge de destinos turísticos, donde prevalece la satisfacción de las nuevas tendencias del turismo actual, lo cual constituye un programa priorizado por el gobierno cubano.

En tal sentido, desde ahora y con proyección al futuro, la sociedad cubana, está dejando de ser una sociedad productora de bienes de consumo, para convertirse, primordialmente, en una productora de servicios. Con una economía abierta y dependiente en sus relaciones económicas externas, no ha quedado exenta de los impactos producidos por la crisis mundial, que se han manifestado en la inestabilidad de los precios de los productos que intercambia, en las demandas para sus productos y servicios de exportación, así como en mayores restricciones en las posibilidades de obtención de financiamiento externo.

La industria turística cubana, también ha tenido ineficiencias en su gestión, por lo que en el proceso de actualización del modelo económico cubano el objetivo fundamental estriba en la captación directa de divisas frescas, con una posición competitiva en el mercado.

El área de restauración de un hotel (también llamada área de alimentos y bebidas) ha evolucionado de forma sorprendente. Según datos de la Universidad de Cornell, el ingreso mundial por concepto de alimentos y bebidas es cuatro veces mayor al de la hotelería; asimismo, los ingresos que aporta como departamento son aproximadamente el 60% de los ingresos totales del hotel (Montesinos, 2006). Esta evolución ha sido paralela al incremento y transformación de las motivaciones y tendencias del turismo mundial ya que las empresas líderes de la industria centran todos sus esfuerzos en anticipar, satisfacer y superar las expectativas de su razón de ser, el cliente, ofreciéndole experiencias gastronómicas inolvidables que constituyen la traducción de un servicio personalizado y de excelencia y que es perfectamente percibido por el visitante. Actualmente el turismo se ha tornado mucho más exigente, en cuanto a calidad y conocimiento de la actividad y profesionalidad gastronómica. También ha aumentado considerablemente, el aporte del turismo al crecimiento de la economía nacional, hecho por el cual la actividad turística adquiere cada vez más importancia para el desarrollo del país. La recepción de turistas constituye un hecho social, humano, económico y cultural, que hace del turismo un fenómeno de indudable trascendencia en el comportamiento de la sociedad moderna. La gestión hotelera, y dentro de esta la gestión del proceso de alimentos y bebidas, es concebida como la vía para satisfacer las necesidades del cliente actual y debe ser considerada por su papel protagónico en un entorno que se dirige hacia la meta de la competitividad y la excelencia.

Ha llegado el momento de empezar a pensar en la restauración como un concepto integral, algo que va más allá de la simple comida y trato entre cliente y dependiente gastronómico. Ello implica conocer en detalle aquellos mecanismos y factores que inciden en la percepción del turista de la calidad de la oferta.



**II Convención Científica Internacional 2019**  
**CIENCIA Y TRANSFORMACIÓN SOCIAL PARA EL**  
**DESARROLLO SOSTENIBLE**  
**Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas**



La investigación bibliográfica realizada demostró la evidente insuficiencia de literatura en lo referente a la existencia de procedimientos o metodologías gerenciales, acordes a las características de tamaño, tipología y categoría de los hoteles objeto de estudio, los que presentan características muy peculiares debidas a los servicios que prestan y a la modalidad turística con la que se relacionan. Por todo lo expuesto, se puede concluir que existe la necesidad de desarrollar instrumentos metodológicos que posibiliten el diseño de un procedimiento como herramienta de gestión para el área de alimentos y bebidas en medianos hoteles de ciudad, categoría dos estrellas. Las diferentes herramientas consultadas no satisfacen plenamente las exigencias del diseño que se requiere en el contexto de la gestión del proceso de restauración en dichas instalaciones.

La necesidad de lograr una gestión efectiva de los procesos hoteleros, y sobre todo, donde se brinden servicios de alimentos y bebidas, además de la carencia de un procedimiento que permita guiar el desarrollo de la gestión del proceso de restauración para lograr un desempeño eficiente y competitivo en el entorno turístico donde se enmarca, con un enfoque transformador para el mejoramiento sustancial de los resultados en función de satisfacer las exigencias cada vez más crecientes de los clientes, caracteriza la situación problemática que condiciona el desarrollo de la presente investigación.

De ahí que se defina el siguiente problema científico: ¿Cómo diseñar una herramienta que permita la gestión del proceso de alimentos y bebidas en medianos hoteles de ciudad, categoría tres estrellas?

El objeto de estudio está conformado por el área de alimentos y bebidas de los medianos hoteles de ciudad, categoría tres estrellas, mientras que se define como campo de estudio la gestión de alimentos y bebidas para dichas instalaciones turísticas y su aplicación práctica en el hotel CUBANACAN Las Cuevas. Se asume como hipótesis de investigación la siguiente: Si se diseña y aplica un procedimiento para la gestión del proceso de alimentos y bebidas para medianos hoteles de ciudad, categoría tres estrellas, se podrá disponer de una herramienta gerencial técnicamente fundamentada que tribute a la elevación de la eficiencia en la gestión del proceso de alimentos y bebidas.

En la investigación se asume como variable independiente el procedimiento para la gestión de alimentos y bebidas, mientras que como variable dependiente se determina la gestión de alimentos y bebidas, que es la que se operacionaliza.

La hipótesis queda demostrada si se comprueba que el procedimiento desarrollado se caracteriza, tanto en su noción como en su ejecución, por poseer cualidades que faciliten su aplicación a partir de su eficacia, consistencia y flexibilidad, así como una eficiencia que permita extender la experiencia a otros establecimientos de restauración hotelera de similares características.

Esta aplicación le permite:

- \* Diagnosticar y evaluar de forma sistémica los pasos, procedimientos, métodos y organización del trabajo del área de restauración de medianos hoteles de ciudad, categoría tres estrellas.
- \* Tomar decisiones oportunas para el mejoramiento paulatino de los resultados de los procesos.
- \* Monitorear el comportamiento y las tendencias de los indicadores del área de alimentos y bebidas y su incidencia en el logro de una gestión eficiente.

Se define como objetivo general: Diseñar un procedimiento para la gestión del proceso de alimentos y bebidas en medianos hoteles de ciudad, categoría tres estrellas que tribute a la eficiencia y a la calidad de los servicios.



**II Convención Científica Internacional 2019**  
**CIENCIA Y TRANSFORMACIÓN SOCIAL PARA EL**  
**DESARROLLO SOSTENIBLE**  
**Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas**



Como objetivos específicos se conciben los siguientes:

1. Fundamentar teórica y metodológicamente las particularidades de la gestión en el área de alimentos y bebidas hotelera, analizando comparativamente modelos de gestión por proceso que se adecuen a las condiciones del área de alimentos y bebidas de los medianos hoteles de ciudad, categoría dos estrellas por la necesidad de contar con una herramienta que facilite la optimización de los procesos.
2. Diseñar un procedimiento que permita la gestión del proceso de alimentos y bebidas, en correspondencia con el tamaño, tipología y categoría de la entidad de alojamiento turístico objeto de estudio.
3. Validar el diseño del procedimiento propuesto a partir de su aplicación en el hotel "CUBANACAN Las Cuevas" mediante el juicio de expertos.

Componen el grupo de métodos teóricos utilizados en el proceso investigativo los siguientes:

- \* Análisis de documentos, empleado durante todo el proceso investigativo, a partir de las consultas realizadas a documentos normativos que rigen la temática y en la consulta bibliográfica desarrollada a lo largo del proceso de fundamentación teórico-metodológica, diagnóstico y conformación de los resultados.
- \* Analítico-sintético, para caracterizar la situación actual que presenta la restauración en los medianos hoteles de ciudad, categoría tres estrellas, el comportamiento de los principales indicadores, su evolución y posibilidades de mejora en cada uno de los casos.
- \* Inductivo-deductivo, para extraer regularidades y tendencias relacionadas con la restauración. Su empleo permitió abordar el desempeño organizacional en el tema de alimentos y bebidas.

Del nivel empírico, sobresalen por su nivel de utilización durante el proceso investigativo los siguientes métodos:

- \* Entrevista, permitió la obtención de información de manera amplia y abierta entre el entrevistador y los entrevistados (directivos y especialistas) en cuanto a su percepción del funcionamiento del área de restauración, sus elementos específicos, particularidades técnicas de los procesos que tienen lugar en el hotel y la incidencia que estos ejercen en la gestión de la instalación.
- \* Observación, permitió la clara percepción del estado actual de la restauración en la entidad de manera sistemática y eficiente, el comportamiento de los RRHH en su desempeño, las regularidades e irregularidades del funcionamiento del área, el grado de cumplimiento de las normativas y el nivel de implicación consciente del colectivo en el tema.
- \* Encuesta, facilitó la realización del estudio para conocer el grado de conocimientos de los directivos sobre la gestión por procesos y los beneficios que estos pueden aportar a la restauración, con lo que se favorecería el tratamiento de elementos prioritarios de implicación individual y colectiva en la temática, incluyendo el grado de satisfacción y la disposición de asimilación continua en función del mejoramiento del desempeño y la gestión en el hotel.
- \* Matriz DAFO, para determinar los factores internos y externos que caracterizan la restauración en la instalación turística (fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades).
- \* Juicio de expertos, utilizado para la validación del procedimiento diseñado empleando el método Delphi y a través de un instrumento elaborado al efecto que permite determinar el grado de coincidencia entre los expertos mediante el cálculo del Coeficiente de Concordancia de Kendall.



**II Convención Científica Internacional 2019**  
**CIENCIA Y TRANSFORMACIÓN SOCIAL PARA EL**  
**DESARROLLO SOSTENIBLE**  
**Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas**



Método estadístico y/o matemático, aplicado para el ordenamiento de los datos aportados por la encuesta a los directivos y en el procesamiento e interpretación de los datos para su cuantificación a través de gráficos y tablas.

La aplicación sistémica de los métodos contribuye al desarrollo exitoso de las diferentes etapas de la investigación y al logro de los resultados previstos. En las investigaciones que fundamentan esta tesis de maestría, se ha contado con la colaboración de diversos organismos y entidades del sector de turismo; de esta forma, pueden señalarse las sistemáticas relaciones de cooperación mantenidas con dirigentes y especialistas del hotel "CUBANACAN Las Cuevas" y profesores de restauración de la escuela de hotelería y turismo y el Centro de Estudios Turísticos (CETUR) de la Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.

Al valorar la utilidad del trabajo es importante destacar la novedad científica, la cual se sintetiza en el diseño y aplicación, por primera vez, de un procedimiento para la gestión del proceso de alimentos y bebidas en medianos hoteles de ciudad, categoría tres estrellas, a partir de la adaptación o rediseño, científicamente fundamentado, de procedimientos ya existentes y la conceptualización de las particularidades de la gestión por proceso en este tipo de actividad hotelera, para que funcione como herramienta gerencial en los procesos de gestión en los hoteles.

La investigación realizada pone de manifiesto la carencia en la bibliografía disponible consultada en cuanto a pasos, procedimientos y metodologías gerenciales, acordes a la gestión de restauración en este tipo de entidades, las que presentan características muy peculiares debido a los servicios que prestan.

Resulta novedosa la actualización en las conceptualizaciones pertinentes más empleadas y la posibilidad de aplicarlas en función de desarrollar un procedimiento para la gestión, con características específicas, como una herramienta imprescindible de la gestión de restauración, lo cual fundamenta, junto a lo anterior, el valor teórico de la investigación realizada.

El valor metodológico se expresa en la posibilidad de integrar diferentes conceptos, pasos, métodos y metodologías en el diseño del procedimiento propuesto para la gestión del proceso de restauración, lo que contribuye al desarrollo metodológico de la gestión por proceso como herramienta gerencial para la gestión hotelera, validado mediante su aplicación en el hotel objeto de estudio "CUBANACAN Las Cuevas" del destino turístico de Trinidad, que reúne todas las características de los medianos hoteles de ciudad, categoría tres estrellas.

El valor práctico del procedimiento propuesto radica en la factibilidad y pertinencia demostrada mediante la aplicación y validación del diseño para la concepción de la gestión de restauración de la entidad en correspondencia con las características de este producto turístico, a través de la obtención de resultados satisfactorios y la posibilidad de generalizarlo en áreas de restauración con características similares.

Desde el punto de vista social, se obtienen beneficios por las oportunidades que brinda el proceso de aprendizaje personal y organizacional al crecimiento y desarrollo personal, promoción, mejoramiento de la comunicación con el cliente y con los demás trabajadores, influyendo sobre el clima organizacional, lo que tiene incidencia favorable en la satisfacción laboral; contribuye a potenciar la cultura de las áreas de restauración hotelera como organizaciones que aprenden.

El trabajo de investigación presenta una estructura con secuencia lógica ajustada al orden siguiente: resumen, introducción, tres capítulos, conclusiones, recomendaciones,



**II Convención Científica Internacional 2019**  
**CIENCIA Y TRANSFORMACIÓN SOCIAL PARA EL**  
**DESARROLLO SOSTENIBLE**  
**Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas**

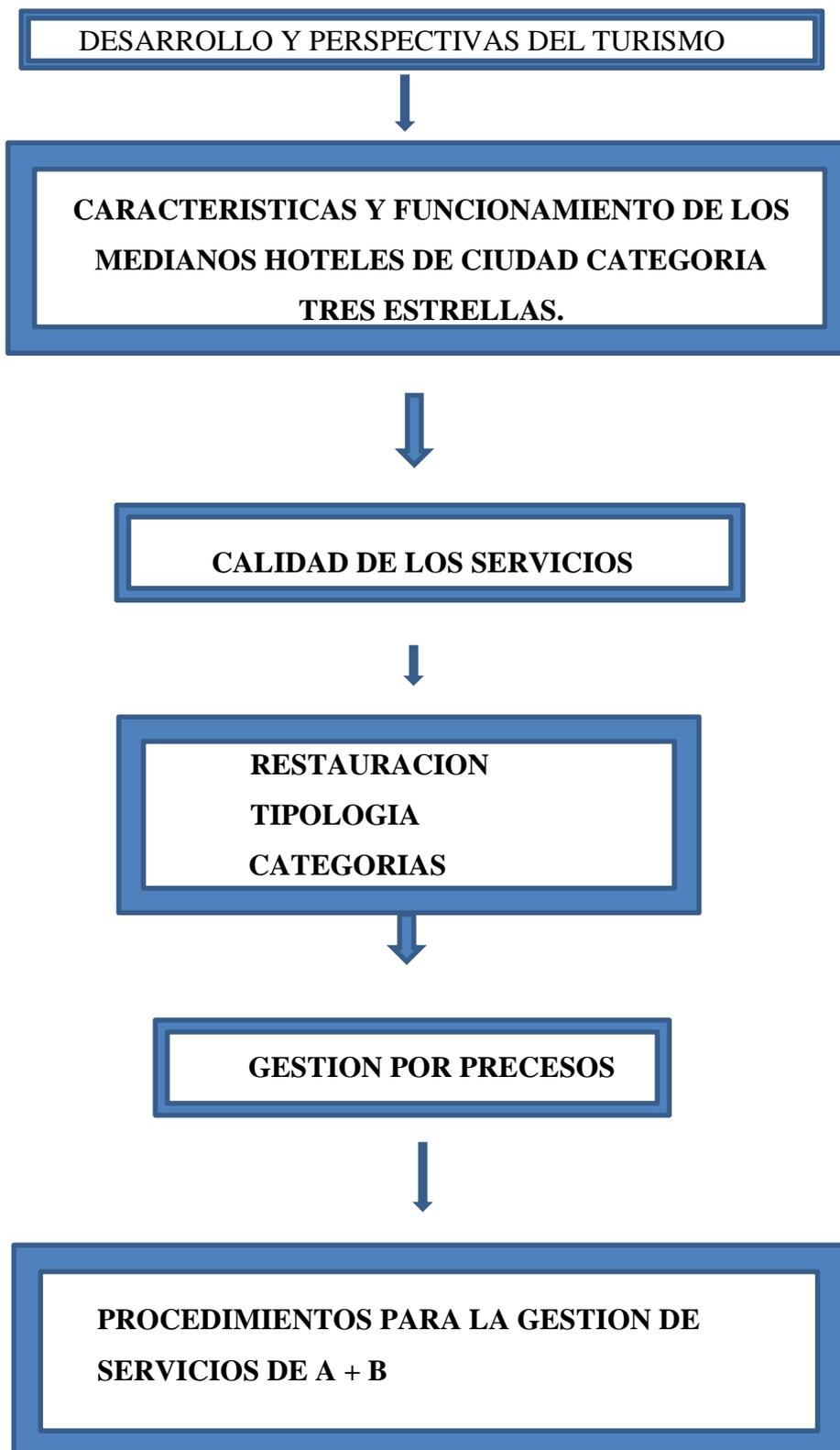


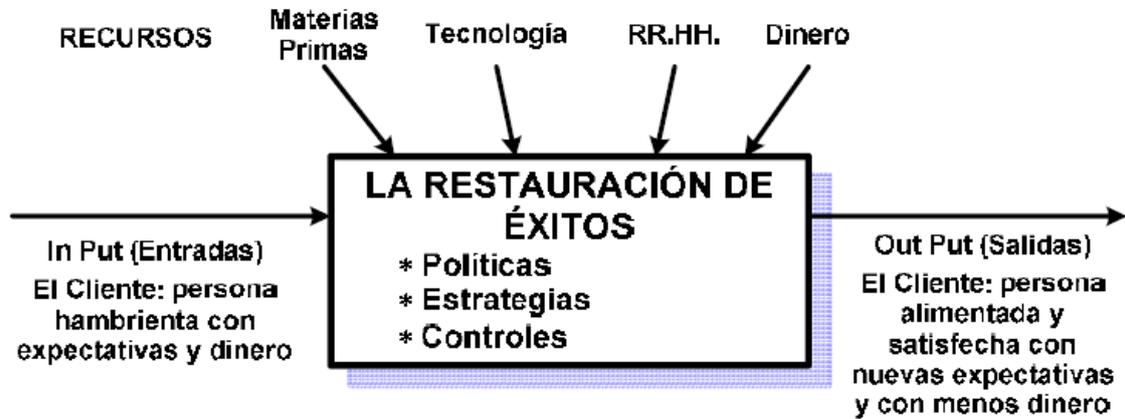
bibliografía y un grupo de anexos de necesaria inclusión como complemento de los resultados obtenidos.

En el primer capítulo se realiza la fundamentación teórica de la investigación mediante un análisis de los principales elementos que han marcado el surgimiento y desarrollo del turismo, el reconocimiento de la importancia de la actividad de alimentos y bebidas y sus particularidades,

En el segundo capítulo se aborda el diseño de un nuevo procedimiento para la gestión del proceso de alimentos y bebidas en medianos hoteles de ciudad, categoría dos estrellas, por la necesidad de una herramienta de gestión empresarial, a partir del estudio y análisis crítico realizado, de diferentes pasos, procedimientos y metodologías propuestos por diversos estudiosos del tema y su adecuación creativa a las particularidades de la modalidad turística y las instalaciones en cuestión.

El tercer capítulo muestra la validación del diseño del procedimiento propuesto desde el punto de vista práctico aplicado en el área de alimentos y bebidas del hotel "CUBANACAN Las Cuevas" del destino turístico de Villa Clara, e incluye su validación mediante el juicio de expertos.





PROCESOS	Abastecimiento:	Elaboración:	Clientes	Servicios Gastronómicos:
	- Compras	- Recepción	Recepción	<u>Instalación</u>
	- Recepción	- Preparación	- Atención	- Preparación
	- Almacenes	- Conservación	- Ejecución	- Uso
	- Distribución	- Producción	- Venta	- Recogida
		- Servir	- Servicio	- Remate
			- Cobro	- Cierre
			Despedida	



## CONCLUSIONES

Finalmente se puede arribar las siguientes conclusiones las cuales parten de los resultados de la investigación realizada:

1. La fundamentación teórica-metodológica permitió profundizar en las definiciones, procedimientos y particularidades de la gestión en el área de alimentos y bebidas, considerándose las tendencias actuales de la actividad turística, sobre la base de enfoques modernos en la gestión por proceso, que pueden adecuarse a los medianos hoteles de ciudad.
2. Los resultados del diagnóstico evidenciaron las carencias en el área de servicio por la inexistencia de un procedimiento para la gestión del proceso de alimentos y bebidas en correspondencia con el tamaño, tipología y categoría del Hotel CUBANACAN Las Cuevas.
3. El procedimiento diseñado para la gestión del proceso de alimentos y bebidas en medianos hoteles de ciudad, categoría dos estrellas, contribuye al incremento de la eficiencia en la gestión y a la calidad de los servicios, lo que propicia el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
4. El criterio emitido por los expertos al validar el procedimiento para la gestión del servicio de alimentos y bebidas en medianos hoteles de ciudad, categoría tres estrellas, aplicados en el Hotel CUBANACAN Las Cuevas, refiere la existencia de pertinencia y calidad en su contribución a la mejora de la organización y gestión hotelera.



### Referencias bibliográficas

- [1] Acebedo Vázquez, Eloina Isabel (2002). Estrategia corporativa del Grupo Gaviota Centro hasta el 2005 (Tesis de Maestría en Dirección, Centro de Estudios de Dirección Empresarial. Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas).
- [2] Álvarez, C.J.L. (2001). El nacimiento del turismo moderno. Conocer (México), No.2, 6-12.
- [3] Amozarrain, M. (1999): "La Gestión por Procesos"; Editorial Mondragón Corporación Cooperativa; España.
- [4] Amozarrain, M. (2005). ¿Por qué la Gestión de Procesos? [http://personales.jet.es/amozarrain/Gestion\\_procesos.htm](http://personales.jet.es/amozarrain/Gestion_procesos.htm).
- [5] Aragón, N (2005). Organización en procesos. Materiales de Intranet. UCLV. Cuba.
- [6] Araluce, M<sup>a</sup> del Mar. (2001). Empresas de restauración alimentaria. Un sistema de gestión global. Madrid: Díaz de Santos.
- [7] Arce, M. (2007). Gestión basada en procesos. Consultado en diciembre 12, 2008 en: [http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol14\\_3\\_06/aci05306.htm](http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol14_3_06/aci05306.htm).
- [8] Ayala, Héctor; Martín, Ramón y Rodríguez, Ricardo (2003). Organización Económica y Gestión de Entidades Participantes en el Turismo. Asignatura Teoría y Práctica del Turismo. Tema 3. Ciudad de la Habana: Universidad de La Habana.
- [9] Beltrán Sanz, J., Carmona Calvo, M. A., Carrasco Pérez, R., Rivas Zapata, M. A., & Tejedor Panchon, F. (2002). Guía para una gestión basada en procesos: Instituto Andaluz de Tecnología.
- [10] Beltrán Sanz, Jaime; Carmona Calvo, Miguel A.; Carrasco Pérez, Remigio; Rivas Zapata, Miguel A.; Tejedor Panchon, Fernando. (2002). Guía para una Gestión Basada en Procesos. Instituto Andaluz de Tecnología.
- [11] Benavides, Luis J. (2003). Gestión por Procesos. Consultado en Octubre 12, 2009 en <http://www.calidadlatina.com>. Bibliografía 73
- [12] Berry, Leonard y otros (1989). Calidad del servicio: Una ventaja estratégica para instituciones financieras, Ed. Díaz de Santos, s.a Madrid.
- [13] Blaya, Inmaculada. (2006). Gestión por procesos. Oficina de Gestión y Control de la Calidad. Universidad Miguel Hernández.
- [14] Campos, T. J. (2004). Unidades Estratégicas de Negocio. La cuestión de la autonomía y la coordinación. . Valencia: Departamento de Dirección de Empresas. Universidad de Valencia.
- [15] Clarke, J.C. y Brennan, K. (1990) Building Synergy in the diversifies business, Long Range Planning, vol.23, n<sup>o</sup>2, pp. 9-16. 1990.
- [16] Codó, Lluís (2008). Cómo medir los resultados cuantitativos y cualitativos de un restaurante. Consultado en noviembre 18 del 2009 en <http://www.gestionderestaurantes.com>.
- [17] Congreso PCC V, (1997). Resolución Económica. La Habana, 8-10 de octubre: Editora Política. 70 p.
- [18] Consultores, A. (2006). Gestión de procesos. Consultado en diciembre 12, 2008 en: <http://www.aiteco.com/gestproc.htm>.



**II Convención Científica Internacional 2019**  
**CIENCIA Y TRANSFORMACIÓN SOCIAL PARA EL**  
**DESARROLLO SOSTENIBLE**  
**Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas**



- [19] De León Rodríguez, Yordanis. (2011) Procedimiento para la gestión del calidad del proceso de restauración. (Tesis en opción al Título Académico de Master en Gestión Turística, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas).
- [20] Díaz Gorino, A. (2002): "La Gestión por Procesos"; Consultado en Octubre, 2003 en: [www.jcedes.com](http://www.jcedes.com).
- [21] Díaz Pontones, Vicente C. y Ramírez Reyes, Miguel A. (2007). Dossier: Planificación estratégica de Empresas del Turismo. Escuela de Hotelería y Turismo de Camagüey.
- [22] Díaz, M.A., Jouve C.A., Sánchez A. (2003) El Sistema Turístico. Compendio. Diplomado en Dirección de Empresas Turísticas. La Habana: EAEHT
- [23] El Método Delphi (2008). Consultado en marzo 24, 2008 en <http://www.monografias.com>. Bibliografía 74
- [24] Errasti, Eliset (2008). Especialidad de Posgrado: Gestión Hotelera. Curso Gestión de la Calidad en la Hotelería. Unidad didáctica II: Naturaleza de las empresas de servicios. Universidad de Matanzas y Sistema Nacional de Formación Profesional para el Turismo: FORMATUR.
- [25] Figuerola Palomo, Manuel (1990). Elementos para el estudio de la economía de la empresa turística. Selección de contenidos y síntesis del libro. Maestría en Gestión Turística. Centro de Estudios Turísticos, Universidad de La Habana.
- [26] Gallego, J. F. (2002). Gestión de Hoteles. Una nueva visión. Madrid: Thomson editores Spain Paraninfo, S.A.
- [27] García-Tenorio, R.J. (1996). La Unidad Estratégica de Negocio en el Contexto Hospitalario: Justificación Teórica y Metodología aplicada. Publicado en TODO HOSPITAL, No. 127, Julio 1996.
- [28] Gestión y Organización de la Restauración. Unidad Didáctica 1: La Hostelería Hoy (2000). Material Docente. Cetur – UCLV.
- [29] Gómez, R., Medina, N., Escalona, M. (2003). Dossier: Gestión de alimentos y bebidas. Escuela de Altos Estudios de Hotelería y Turismo.
- [30] González Valdés, Berta Leidy (2008) Elaboración de la estrategia integrada en la empresa turística hotelera: Experiencias de Aplicación práctica en la Empresa ISLAZUL Villa Clara. Informe de Investigación terminada. Villa Clara: CETUR – UCLV. Código 658.Gon.E Junio 2008.
- [31] Guerras, L. A., García-Tenorio, J. Y Pérez, M. J. (1994). El Papel de las Unidades Estratégicas de Negocio en el Proceso de Dirección Estratégica de la Empresa, Boletín De Estudios Económicos, Vol. XLIX, (no.152), Agosto, Pp.239-256.
- [32] Gurria Di Bella, M (1991): "Introducción al Turismo"; Editorial Trillas; México.
- [33] Harrington, H. J (1993). "Mejoramiento de los procesos de la empresa". McGraw Hill Book Co, Santafé de Bogotá.
- [34] Hernández, M., García, J. y Alfonso, D (2005). Gestionando el cambio hacia una empresa integrada. Registrado en CENDA: 975-2003. Bibliografía 75



**II Convención Científica Internacional 2019**  
**CIENCIA Y TRANSFORMACIÓN SOCIAL PARA EL**  
**DESARROLLO SOSTENIBLE**  
**Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas**



- [35] Herrera Campo, Juan Vicente (2004). Trabajando con los Procesos: Guía para la Gestión por Procesos 2. Consultado en diciembre, 19 de 2007 en <http://www.jcyl.es/dgmodernizacion>.
- [36] Herrera Lemus, Katy Caridad (2000) Sistema de Gestión Participativa por Objetivos con Enfoque Estratégico: aplicación en pequeñas y medianas instalaciones turísticas hoteleras. Santa Clara: UCLV. 31 p. Resumen de la Tesis presentada en opción al Grado Científico de Doctora en Ciencias Técnicas.
- [37] Herrera Lemus, Katy Caridad y col... (2001) Sistema de dirección participativa por objetivos con enfoque estratégico. Aplicación en Instalaciones turísticas. Santa Clara: CEDE – UCLV, 28p. Informe final de investigación terminada (Premio Nacional al Mejor Trabajo de Investigación en el Turismo del MES en el 2001) <http://www.personal.telefonica.terra.es/web/franciscomanso/>.
- [38] Hurtado de Mendoza (2003). Procedimiento para la selección de expertos. En: Rodríguez Ortega, Alisis (2008). Procedimiento para la toma de decisiones en la Tercerización del Mantenimiento. Aplicación en el Hotel Santa Clara Libre. (Tesis de trabajo de Diploma, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas).
- [39] Jarillo, J. Carlos (1996). Dirección Estratégica (2da edición). España: Mc. Graw-Hill Interamericana.
- [40] Junginger, C. (2000): “La Gestión por Procesos en organizaciones sanitarias”; Consultado en Octubre, 2003 en: [www.ujasalud.com](http://www.ujasalud.com).
- [41] Juran, J.M y Gryna, Frank M (1993). Manual de control de calidad, Ed. Interamericana de España, s.a, Madrid.
- [42] Konow, I.; Gonzalo P. (1990). Métodos y Técnicas de Investigación Prospectiva para la toma de Decisiones. Ed. Fundación de Est. Prospectivos (FUNTURO) Universidad de Chile.
- [43] Koontz, H. y Weihrich, H. (2001) La Matriz TOWS: moderna herramienta para el análisis de situaciones, en su: Administración una perspectiva Bibliografía 76 global. 11na edición. Capítulo 5. Estrategias, políticas y premisas de la planeación. México: McGraw – Hill. Págs. 172 – 174.
- [44] Latín, G.W. (1999) Visión del futuro de la industria hotelera, en su: Administración moderna de hoteles y moteles. Capítulo 8. México: Editorial TRILLAS. Págs. 239 – 266.
- [45] Latín, G.W. (2000) Desarrollo de la industria hotelera, en su: Administración moderna de hoteles y moteles. Capítulo 1 México: Edit. TRILLAS. Págs. 13-64
- [46] Lavandero, A y Lainé, N (1998). Estrategia Empresarial. Material de estudio de Diplomado Gerencia Empresarial. Ciudad de La Habana: CPC del MINPES.
- [47] Lloret F., M. del Carmen; Pozas Morera, Niurka; Valhuerdiz Santana, Alioska. (2007). El Turismo y su Incidencia en el Desarrollo Local de Villa Clara; Cuba. Capítulo I. Página 32.
- [48] Manso, C. F. (1995). Dialogo estratégico con el futuro. Unidades Estratégicas de Negocio. Publicado en la revista: Estrategia Financiera. no. 108, junio 1995. Consultado en marzo 24 del 2008 en:
- [49] Mañueco, A. F. (2004). Guía para la Gestión por Procesos 2 In J. d. C. y León (Ed.).



**II Convención Científica Internacional 2019**  
**CIENCIA Y TRANSFORMACIÓN SOCIAL PARA EL**  
**DESARROLLO SOSTENIBLE**  
**Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas**



- [50] Martínez, C. C. (1998). Pensamiento estratégico y planificación a largo plazo: conviene planificar. Santa Clara: Centro de Estudios de Dirección Empresarial. Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas.
- [51] Martínez, C. C. (1999). Planificación Estratégica: un reto en el Siglo XXI. Conferencia Magistral impartida en el XXIII Congreso Nacional de Administración de México. Acapulco. 6p.
- [52] Martínez, C. C. (2001). Material Docente: La matriz DAFO, una forma para aplicarla. Santa Clara. Centro de Estudios de Dirección Empresarial. Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas. 3p
- [53] Martínez, C. C. (2007a). Material de estudio sobre Gestión Hotelera y enfoque de proceso. Santa Clara: Centro de Estudios Turísticos. Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas. Bibliografía 77
- [54] Martínez, C. C. (2007b). Material de estudio sobre LA GESTION POR PROCESO EN LAS ENTIDADES TURISTICAS. Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas.
- [55] Martínez, C. C. y col (2002). Procedimiento para el diseño e implementación del plan estratégico en las empresas del sector turístico. Santa Clara: CEDE – UCLV, 30p. Informe final de investigación terminada.
- [56] Martínez, C. C y Col (2009) Procedimiento para la elaboración, ejecución y control del plan de negocio en entidades turísticas. Santa Clara: Centro de Estudios Turísticos. Informe final de investigación terminada.
- [57] Medina G., Neva., Escalona S., Mario., Méndez R. A., Jorge Luis., Peregrino R., Yamir (2008). Especialidad de Posgrado: Gestión Hotelera. Curso: Gestión de Alimentos y Bebidas. . La Habana: Universidad de Matanzas y Sistema Nacional de Formación Profesional para el Turismo. FORMATUR.
- [58] Montaña S., Francisco Arturo (2004b) Auditoria Administrativa, Revista Adminístrate Hoy (México) Año: X. No. 120. Abril Págs. 55 – 59 Disponible como revista electrónica en: <http://www.administratehoy.com.mx>
- [59] Montaña S., Francisco Arturo (2004a) Auditoria Administrativa, herramienta estratégica de planeación y control. México: Editorial grupo Gasca.
- [60] Montecinos, José Antonio (2006). Tendencias del área de Alimentos y Bebidas en la hotelería mundial. Material docente. Febrero del 2006.
- [61] Mora Martínez, J. R. (1999): Gestión Clínica por Procesos; Consultado en Octubre, 2003 en: [www.dinarte.es/ras/ras21](http://www.dinarte.es/ras/ras21).
- [62] Morcillo Ródenas, C. (2000): Gestión por Procesos en Andalucía: ¿Qué aportan?; Consultado en Octubre, 2003 en: [www.samfyc.es/nueva/revista/PDF/v3n3/01.pdf](http://www.samfyc.es/nueva/revista/PDF/v3n3/01.pdf).
- [63] Moreira Delgado, M. C. (2007). La gestión por procesos en las instituciones de información. Consultado en diciembre 12, 2008 en: [http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol15\\_1\\_07/aci12107.htm](http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol15_1_07/aci12107.htm). Bibliografía 78
- [64] Muñoz de Escalona, Francisco (2004). Autopsia del Turismo. Primera Parte: El vencimiento de la distancia. Editado por eumed.net. Accesible a texto completo en <http://www.eumet.net/cursecon/libreria>.



**II Convención Científica Internacional 2019  
CIENCIA Y TRANSFORMACIÓN SOCIAL PARA EL  
DESARROLLO SOSTENIBLE  
Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas**



- [65] Muñoz Váldez, Rafael A. (2009). Procedimiento para la gestión del Proceso de Restauración en pequeños Hoteles de Tránsito, categoría tres estrellas. (Tesis en opción al Título Académico de Master en Gestión Turística, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas).
- [66] NC 126 (2001). Industria turística. Requisitos para la clasificación por categorías de los restaurantes que prestan servicio al turismo.
- [67] Negrín, E. (2007). Metodología para el perfeccionamiento de los procesos en empresas hoteleras. Consultado en Octubre 12, 2009 en <http://www.monografias.com>.
- [68] Nogueira, D (2002). Modelo Conceptual de Gestión en Empresas Cubanas. (Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad de Matanzas).
- [69] Nogueira, D., Medina, A., & Nogueira, C. (2004). Fundamentos para el Control de la Gestión Empresarial. In P. y. Educación (Ed.).
- [70] Norma Internacional ISO 9000 (2000). Sistema de gestión de calidad. Fundamentos y Vocabulario. Suiza.
- [71] Norma Internacional ISO 9000 (2005). Sistema de gestión de calidad. Fundamentos y Vocabulario. Suiza.
- [72] Parasuraman, A y otros (1993). Calidad total en la gestión de servicios, Ed. Díaz de Santos, s.a, Madrid.
- [73] Porter, Michael (1985). Estrategia Competitiva. México: Editorial Continental.
- [74] Portuondo V., Ángel Luis (1998) ¿Elaboración de estrategias o determinación de objetivos? ¿Dirigir por objetivos o estratégicamente? En: Dirección por Objetivos y Dirección Estratégica: la experiencia cubana. Ciudad de La Habana: Editado por el CCED-MES. Págs. 45-51
- [75] Rodríguez M., Orlando (2006): "Mejoramiento del proceso de Comunicación Interna y las Operaciones en el Complejo Hotelero Kawama"; Tesis Bibliografía 79 presentada en opción al grado de Master en Ciencias de la Comunicación; Facultad de Comunicación Social, Universidad de La Habana. Cuba.
- [76] Romero, M (2004). Administración de los Procesos. México: AIPET.
- [77] Ronda Pupo, Guillermo A. y Marcane Laserra, José A. (2002) La efectividad de la ejecución de la Dirección Estratégica. Las leyes que la garantizan. Consultado en Octubre 12, 2009 en: [www.tablero-decomando.com/ampro](http://www.tablero-decomando.com/ampro)
- [78] Senlle, Andrés (1993). Calidad total en los servicios y en la administración pública, Ed. Gestión 2000, s.a, Barcelona.
- [79] Sosa Martínez, L. (2005): "Establecimiento de indicadores de gestión de la metodología de gestión por procesos: Hotel Arenas Doradas"; Trabajo de diploma de la UMCC.
- [80] Soto Juliá, T. (2003): "Benchmarking, Diagramas y Diccionario de actividades del proceso de A + B para hoteles todo incluido"; Trabajo de diploma de la UMCC.
- [81] Stoner, James A. F; Freeman, Reward y Gilbert, David r Jr. (1996) Administración 6ta edición. México: Editorial Pearson Educación. 540 p
- [82] Tejedor, F. & Carmona, M, A. (2002). "Guía para una Gestión basada en procesos". Instituto Andaluz de Tecnología. España.



**II Convención Científica Internacional 2019**  
**CIENCIA Y TRANSFORMACIÓN SOCIAL PARA EL**  
**DESARROLLO SOSTENIBLE**  
**Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas**



- [83] Tena, J. (2000). El entorno de la empresa. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- [84] Ulacia, Z. / Peña, E. (2006): La dirección por Procesos y el mejoramiento de la empresa". Trabajo para el Taller de la Especialidad en Doctorado. CETUR.
- [85] Visión CIDTUR (2007) Estadística hotelera. Revista especializada. Panorama hotelero. Centro de Información y documentación turística, EAEHT Nro 1 marzo 2007.
- [86] Zaratiegui, J. R. (1999). La gestión por procesos: Su papel e importancia en la empresa, en Economía Industrial; Vol. VI, No. 330; España.