



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



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

*(IX Taller Internacional de Hotelería y  
Turismo (HOTELTUR 2019))*

**TÍTULO**

**DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DEL PROCESO DE  
ALIMENTOS Y BEBIDAS EN EL KURHOTEL "ESCAMBRAY"**

***TITLE***

***DESIGNER OF THE MANAGEMENT SYSTEM OF THE FOOD AND  
BEVERAGE PROCESS AT THE KURHOTEL "ESCAMBRAY"***

**Autores: Rosniel Luis Medina Cordové<sup>1</sup> y Francisco Daniel Perez Dorta<sup>2</sup>**

**Instituciones:**

1. Lic. Rosniel Luis Medina Cordové, Especialista de Alimentos y Bebidas, Kurhotel Escambray de Topes de Collantes, Trinidad, Sancti Spíritus, Cuba.  
e-mail: [jefe.ab.khe@topesdecollantes.co.cu](mailto:jefe.ab.khe@topesdecollantes.co.cu)
2. Msc. Francisco Daniel Perez Dorta, Profesor. Centro de Capacitación del Turismo en Villa Clara, Santa Clara, República de Cuba.  
e-mail: [frank@ehtvc.vcl.tur.cu](mailto:frank@ehtvc.vcl.tur.cu)



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



## **Resumen**

Los hoteles dedicados a la modalidad de turismo de salud, actualmente tienen un reto con el perfeccionamiento continuo de los hábitos alimenticios y de calidad en la restauración, atemperada a las exigencias del mercado actual; en ocasiones se le dedica más empeño a las disciplinas de la salud olvidando que para lograr la fidelización de los clientes, salud y hábitos alimenticios son inseparables. El Kurhotel Escambray centro que garantiza la rehabilitación y/o revitalización de la salud de oficiales activos de las FAR, el MININT y clientes extranjeros, único en su tipo en Cuba, donde se combinan armónica y sinérgicamente servicios de salud y hotelería. En la gestión del proceso de Alimentos y Bebidas se reconocen insuficiencias en los diversos procesos que intervienen en la misma como resultado final. Este trabajo pretende presentar los resultados más relevantes de la investigación realizada para el diseño del sistema de gestión del proceso de alimentos y bebidas en el Kurhotel Escambray, como resultado del apoyo en diferentes métodos y técnicas; con un enfoque sistémico, se revisaron documentos, se escuchó el criterio de especialistas, estando presente durante la búsqueda de elementos que caractericen el sistema de gestión del proceso de alimentos y bebidas en su carácter integrador. El principal aporte de esta investigación radica, en que desarrolla un sistema que fomenta y preserva la integridad y la disciplina en el proceso de gestión de alimentos y bebidas del Kurhotel Escambray, permitiendo perfeccionar los componentes de control interno; sirviendo de referencia para otros centros de salud.

***Palabras claves:*** *Diseño; Sistema; Gestión; Proceso; Restauración.*

**Eje Temático II:** Turismo y Gestión.



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



***Summary***

The hotels dedicated to the modality of health tourism, currently have a challenge with the continuous improvement of the alimentary habits and of quality in the restoration, tempered to the exigencies of the current market; Occasionally more effort is devoted to health disciplines, forgetting that in order to achieve customer loyalty, health and eating habits are inseparable. The Kurhotel Escambray center that guarantees the rehabilitation and / or revitalization of the health of active officers of the FAR, the MININT and foreign clients, the only one of its kind in Cuba, where health and hospitality services are harmoniously and synergistically combined. In the management of the Food and Beverage process, shortcomings are recognized in the various processes that intervene in it as a final result. This paper intends to present the most relevant results of the research carried out for the design of the food and beverage process management system in the Kurhotel Escambray, as a result of the support in different methods and techniques; with a systemic approach, documents were reviewed, the criterion of specialists was heard, being present during the search for elements that characterize the food and drink process management system in its integrating character. The main contribution of this research lies in the fact that it develops a system that promotes and preserves the integrity and discipline in the food and beverage management process of the Kurhotel Escambray, allowing the improvement of internal control components; serving as a reference for other health centers.

***Keywords:*** Design; System; Management; Process; Restoration.



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



## **1. Introducción**

El turismo, a nivel mundial, ha pasado a ser una de las actividades que más dinero mueve en el mundo, convirtiéndose así en unas de las primeras industrias y en uno de los principales renglones de la economía de muchos países.

El turismo y la salud son conceptos ligados de tal manera que ya sea de conjunto o por separado inciden en la economía de los países y son parte importante de la política social, ya que la salud no representa solo un indicador del desarrollo humano, sino también un recurso para incentivar el crecimiento económico y lograr un desarrollo sostenible.

Es de suma importancia hablar de Turismo de Salud ya que está destinado a ser Turismo Líder dentro de todas las modalidades, pues está enfocado a resolver en lugares agradables y especializados en ello, problemas que genera la vida cotidiana como estrés, neurosis, obesidad, entre otras afecciones a las que no escapa ningún ser humano. Además, el turista de salud gasta hasta cinco veces más que el turista vacacional, pues aparte del costo del tratamiento, invierten adicionalmente para conocer y pasear.

La ciencia médica cubana goza de un prestigio, lo que concede una ventaja competitiva en el área. En la actualidad este segmento ocupa un bajo por ciento de la oferta turística aunque el potencial existente es amplio y las posibilidades de agregación de valor resultan significativas.

El Kurhotel Escambray es una de las instituciones cubanas dedicadas al turismo de salud, ubicada en Topes de Collantes, en el macizo montañoso Guamuhaya, a aproximadamente 800 metros sobre el nivel del mar, con una temperatura media de 25°C, lo que lo hacen poseedor de condiciones excepcionales para el desarrollo exitoso de esta modalidad turística. Tiene 210 habitaciones, de ellas 2 Apartamento Presidenciales, 18 Suite y 190 Estándar Dobles, de las mismas 34 destinadas al turismo internacional y el resto al nacional. Su misión es garantizar un servicio hotelero y médico asistencial de calidad, que permita la rehabilitación o revitalización de la salud del cliente (paciente) que la visita.

Para ello cuenta con varios programas entre los que encuentra: SOMA, Antiestrés, Adelgazamiento, Cardiovascular, Glaucoma, entre otros.



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



Para la gestión de alimentos y bebidas el centro cuenta con 3 restaurantes, de ellos 1 dedicado al turismo internacional con capacidad de 40 comensales y 2 al turismo nacional con capacidad de 120 comensales cada uno, además de varios bares y cafeterías.

En correspondencia con estos programas se confecciona una dieta regulando el nivel calórico y proteico para controlar así la alimentación de cada cliente (paciente) según afección.

La gestión por procesos es considerada una herramienta gerencial eficaz y que constituye una guía de orientación ante diversos escenarios que puedan presentarse. El área de alimentos y bebidas 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 entidades turísticas de esta modalidad.



## **1. Metodología**

Con el propósito de presentar los resultados más relevantes del diagnóstico de la investigación realizada para el diseño del sistema de gestión del proceso de alimentos y bebidas en el Kurhotel Escambray:

Métodos del nivel empírico:

- Observación participante: permanente en la búsqueda de elementos que caractericen el sistema de gestión de alimentos y bebidas en su carácter integrador.
- Análisis de documentos: Manuales de Servicios de alimentos y bebidas del Grupo de Gaviota S.A. y el Manual de Procedimiento para el proceso de restauración en el Kurhotel Escambray, además de documentos referidos a la Gestión por Procesos.
- El criterio de expertos.

## **2. Caracterización del Kurhotel "Escambray"**

El Kurhotel "Escambray", forma parte del Complejo Turístico Topes de Collantes del Grupo de Turismo Gaviota S.A. Se ubica en la cordillera del Escambray (macizo montañoso de Guamuaya) en su porción centro sur, a 2,640 pies exactos sobre el nivel del mar, en el municipio de Trinidad, provincia de Sancti Espíritus. Único en su tipo en Cuba, donde se combinan armónica y sinérgicamente servicios de salud y hotelería.

Tiene como misión garantizar la rehabilitación y/o revitalización de la salud de oficiales en activos de las FAR, el MININT y clientes internacionales, pionera y líder en la Rehabilitación Integral de Enfermedades Crónicas, estables, no transmisibles, respaldada con una elevada preparación científico técnica de sus trabajadores, trabajo en equipo, tecnología de punta y las potencialidades propias existentes en nuestra región de recursos naturales, culturales e históricos que posibilitan la incorporación inmediata del personal a la sociedad.

Su visión: Somos una Institución altamente categorizada que se especializa en el turismo de salud de excelencia por lo que está considerado el Kurhotel Escambray un centro de referencia de la medicina tradicional y natural y de rehabilitación de salud en el ámbito nacional e internacional por su competencia que ofrece además servicios de hotelería, estética, educación, información y documentación, en correspondencia



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



con necesidades y prioridades de sus clientes. Contamos con un equipo de dirección que promueve una gestión participativa, con un colectivo científico técnico especializado, equipamiento y tecnología de rehabilitación y hotelera avanzada y un grupo de colaboradores integrado por técnicos y profesionales en todo el país. Nos caracterizan la ética, la profesionalidad y el sentido de pertenencia.

Tiene como objeto social, la prestación de servicio de aseguramiento médico al turismo nacional e internacional. Desarrollar las actividades de asistencia médica encaminadas a la rehabilitación y/o revitalización de los clientes remitidos por la dirección de Logística de los Servicios Médicos de las FAR. Promover la venta y gestión de servicios hoteleros: alojamiento, restauración y recreación para clientes interesados en el turismo especializado de salud, así como la explotación de negocios como arrendamiento de locales para uso comercial y/o científico.

### **3. Resultados**

#### **Diagnóstico de la situación actual de la gestión del Proceso de Alimentos y Bebidas en el Kurhotel "Escambray".**

Actualmente el Kurhotel Escambray se encuentra en un proceso de fidelización en el turismo de eventos con el objetivo de diversificar el producto y la búsqueda de ingresos, no previsto antes es su objeto social y no tenido en cuenta los documentos normativos como el manual de procedimientos del proceso de restauración existente actualmente, ni en los de gestión de alimentos y bebidas en el Kurhotel Escambray por ser un centro especializado en el turismo de salud y no formar parte en aquel tiempo de los objetivos de la entidad.

Existen factores negativos como redimensionamiento de la plantilla de cargos así como cambios en los nomencladores; incrementos de las áreas de restauración y crítica situación con el completamiento de la plantilla.

En investigaciones realizadas se ha podido constatar la poca utilización de la gestión por proceso en el área de alimentos y bebidas del Kurhotel Escambray, motivada entre otros aspectos, por la no existencia de procedimientos adecuados para los diferentes procesos y subprocesos, en su carácter integrador como sistema para una instalación como la que nos ocupa, atemperado a la situación actual existente, lo cual pone de



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



manifiesto la necesidad de perfeccionar la gestión del proceso de alimentos y bebidas en el Kurhotel Escambray a través del diseño de un sistema para su gestión. A partir de estos datos se procede a presentar los datos de los análisis realizados.

### **Análisis de la plantilla del área.**

El área de alimentos y bebidas del Kurhotel Escambray cuenta actualmente con una plantilla de 62 cargos.

<b>Área</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Descripción</b>
A y B	1	Esp. en Alimentos y Bebidas (Jefe de Grupo)
A y B	1	Capitán del Serv Gastr (Jefe De Turno)
Cocina	1	Maestro Cocinero (Jefe De Grupo)
Clientes Internos	2	Cocinero A
	2	Dependiente Integral C
	2	Auxiliar General de Cocina
Clientes CUC	2	Cocinero A
	2	Cocinero C
	2	Auxiliar General de Cocina
	2	Cap. de Serv Gastr en Instalaciones Turísticas
	6	Dependiente Integral C de Gastronomía
Cliente Nacionales	2	Maestro Cocinero (Jefe De Turno)
	2	Cocinero A
	2	Cocinero B
	7	Cocinero C
	4	Ayudante General de Elaboración
	6	Auxiliar General de Cocina
	2	Cap. De Serv Gastr en Instalaciones Turísticas
	6	Dependiente Integral C de Gastronomía
Bares y Cafetería	7	Dependiente Integral C de Gastronomía
	1	Cocinero C

- El área de cocina cuenta con 2 grupos de trabajo que trabajan días alternos
- Existe una cocina especializada dentro de la misma cocina, encargada de atender los clientes que pagan en CUC, que cuenta con 2 turnos de trabajo.
- Existe un grupo para los clientes internos divididos también en dos turnos.

Actualmente faltan cargos tan importante por cubrir como lo son el de Capitán del Servicios Gastronómico Jefe de Turno (Encargado de los restaurantes y los bares) y el Maestro Cocinero Jefe de Grupo (Encargado de la Cocina), recayendo estas responsabilidades en el Especialista de Alimentos y Bebidas.



## **Análisis del Manual de Procedimientos para el Proceso de Restauración del Kurhotel Escambray.**

### **1. Proceso de recepción de la materia prima. Input (Entrada)**

- Se pudo constatar que no interviene la cantidad de trabajadores prevista.
- No se tiene en cuenta el predespacho de la mercancía del día anterior como un subproceso de vital importancia, siendo este el punto de partida y a entender del autor donde se supervisarían muchos aspectos importante objeto innegables de previsión (registros de rotación y vencimiento de la materia prima, así como la calidad de los mismos).
- Los cargos descritos no se adecuan con la descripción prevista hoy en la plantilla aprobada, ni con la distribución organizacional existente.

### **2. Proceso de elaboración.**

- Se encuentran bien definido las tareas a desarrollar por cada una de las áreas de elaboración dentro de la cocina, aunque lleva una actualización de los cargos previsto que desarrollen la actividad, luego de las modificaciones existentes en la plantilla de cargos.
- No se define el responsable de controlar las tareas en caso de ausencia del responsable.
- En el proceso de elaboración no se describe las actividades a desarrollar para el turismo de evento.

### **3. Proceso de Salida del producto. Output (Salida)**

- No se define el responsable de controlar las tareas en caso de ausencia del responsable.
- Los cargos descritos no se adecuan con la descripción prevista hoy en la plantilla aprobada, ni con la distribución organizacional existente.
- No se describe los posibles tipos de servicios a emplear para el turismo de evento, como por ejemplo el Servicio Buffet que es el más utilizado para este tipo de modalidad en nuestra instalación.

### **4. Proceso de extensión y marketing del producto.**

- Para el turismo de eventos no se describe como se desarrollara el proceso en cuestión.
- Actualización de la disponibilidad de cargos para el desarrollo de la tareas.



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



- No se tiene en cuenta las estrategias a trazar para el desarrollo del turismo de eventos en cuanto a la cantidad de pax en correspondencia a las capacidades de los restaurantes (Azalea, Vitrales y el Cubanísimo) en la continuidad del servicio.
- Tiene bien definido las tareas a tener en cuenta con los canales de información.

**Procedimiento para el diseño del sistema de gestión del proceso de alimentos y bebidas del Kurhotel Escambray.**

Esta etapa cuenta con 6 fases a desarrolla para el diseño del sistema propuesto

No	Fase	Etapas
I	Identificación de los clientes y sus necesidades	
II	Identificación de los servicios y productos	
III	Mapa de Procesos	
IV	Análisis del proceso	Lista de procesos. Identificación de los procesos relevantes.
V	Diseño del proceso	Descripción del proceso Constitución del equipo de trabajo. Responsable del proceso. Confeción del diagrama de flujo.
VI	Implementación, seguimiento y control	Indicadores Valor Añadido Plan de Mejora



#### **4. Conclusiones**

1. Los resultados del diagnóstico evidenciaron las carencias en el área de servicio del Kurhotel Escambray por la inexistencia de un sistema para la gestión del proceso de alimentos y bebidas.
2. No se encuentran definidas las competencias para cada uno de los puestos de trabajo.
3. Los requisitos para ocupar el puesto de trabajo solo se basan en nivel ocupacional y en cuanto a requisitos de conocimiento y habilidades son bajos, constituyendo esto limitantes para el desarrollo de las actividades diarias prevista en el manual de procedimiento, así como el cumplimiento de los indicadores de los procesos.
1. Para perfeccionar el sistema de gestión del proceso de alimentos y bebidas del Kurhotel Escambray se propone el diseño del sistema de gestión del proceso de alimentos y bebidas en el Kurhotel "Escambray", contribuyendo al incremento de la eficiencia en la gestión y a la calidad de los servicios, lo que propicia el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

#### **5. Referencias bibliográficas**

- NC 126: 2001 Industria Turística. Requisitos para la clasificación por categorías de los restaurantes que prestan servicio al turismo.
- Manual de Explotación Dpto. de Alimentos y Bebidas Gaviota S.A. Material Digitalizado. S/F.
- Martínez Martínez Carlos Cristóbal, Herrera Lemus Katy C. (2002). Liderazgo del talento humano: Nuevo reto para el administrador del siglo XXI. Revista Ciénega No. 11-12 Universidad de Guadalajara, México. Pág. 15-18.
- Martínez Martínez Carlos Cristóbal. (2003). El enfoque en sistema: su aplicación en el análisis de la micro, pequeña y mediana empresa (mpymes) turísticas. Ocotlán: Centro Universitario de la Ciénega. Universidad de Guadalajara. Material de estudio para el diplomado en administración hotelera. Pág. 24.
- Martínez Martínez C. C. (2008). El turismo en Cuba de 1959 - 2006.
- El turismo de salud, nueva tendencia. No 179. España.
- Díaz González Omayda, Sosa Martínez. (2006). Metodología para el estudio de los procesos. Material digitalizado de MINTUR FORMATUR.



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



- Cruz Santana, Valdivia Yusleidy, Portal Osmany. (2007). Análisis del capital humano como factor clave en la gestión de los recursos humanos en el sector turístico.
- Alcántara, A. (2010). Tesis de maestría. Procedimiento para el Diseño, ejecución y control del plan de negocio en el Kurhotel Escambray.
- Cordoves Merlán, Ibón (2011). Tesis de maestría. Procedimiento para la gestión del proceso de alimentos y bebidas en medianos hoteles de ciudad categoría dos estrellas.
- Borrego O. (1989). La Conciencia de la Dirección. Departamento Empresa SUPCER. Pág. 40-49.
- Zaratiegui, J. R. (1999). La gestión por procesos: Su papel e importancia en la empresa, en Economía Industrial; Vol. VI, No. 330; España.
- Nogueira, D (2002). Modelo Conceptual de Gestión en Empresas Cubanas. (Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad de Matanzas).
- Blaya, Inmaculada. (2006). Gestión por procesos. Oficina de Gestión y Control de la Calidad. Universidad Miguel Hernández.
- 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).
- Gallego, J. F. (2002). Gestión de Hoteles. Una nueva visión. Madrid: Thomson editores Spain Paraninfo, S.A.
- Martínez, C. C. (2007). Material de estudio sobre Gestión Hotelera y enfoque de proceso. Santa Clara: Centro de Estudios Turísticos. Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas.