

**XII CONFERENCIA INTERNACIONAL DE CIENCIAS EMPRESARIALES
(CICE 2019)
IX TALLER INTERNACIONAL DE HOTELERÍA Y TURISMO
(HOTELTUR 2019)**

Título

**Propuesta para el control de la gestión de restaurantes: Caso Empresa
Extrahotelera Palmares Villa Clara.**

Title

*Proposal for the control in the restaurant management: case
Extrareserve Company Palmares Villa Clara*

**Leidy Laura Arencibia Díaz¹, Yordanys de León Rodríguez², Yanisley Moya
Monteagudo³**

Resumen

El proceso de control a nivel empresarial en Cuba es uno de los más importantes en cualquier institución estatal o no estatal. En el caso del Ministerio del Turismo (MINTUR) en Cuba, y específicamente en el sector estatal, estas personas son los llamados “inspectores”. El accionar de un inspector no debe verse solamente asociado al papel de inquisidor sino que también este puede servir para evaluar el nivel de calidad de los servicios turísticos y para constatar que en un establecimiento comercial se cumpla con la legislación vigente en cada área (higiene y salud, precios, finanzas, recursos humanos, seguridad y protección, etcétera). La Restauración es uno de los servicios principales que ofrece de la Empresa Palmares por lo que se hace necesario el mejoramiento del control de la gestión del mismo. De manera general el control aplicado a la gestión tiene por meta la mejora de los resultados ligados a los objetivos de la empresa, además de aportar efectividad y eficiencia a las operaciones y contribuir al cumplimiento de las leyes y políticas internas. Es así que el Objetivo General del trabajo

¹ Lic. Leidy Laura Arencibia Díaz, Sucursal Extrahotelera Palmares Villa Clara, Cuba, E-mail: leidyl92@nauta.cu

² MSc Yordanys de León Rodríguez, Universidad Central Marta Abreu de las Villas, Cuba, E-mail: yordanyslr@uclv.edu.cu

³ MSc Yanisley Moya Monteagudo, Empresa Cubana de Navegación Aérea, Cuba, E-mail: yanisley.moya@snu.aeronav.avianet.cu

sería Perfeccionar el control de la gestión de Restaurantes en la Empresa Palmares de Villa Clara. Este objetivo se pretende cumplir a través de la conformación de una Guía de Control para la Gestión de Restaurantes, lo cual se constituye en algo bastante novedoso en este sector.

Palabras Clave: Control; Gestión; Restaurantes; Guía.

Abstract

The process of corporate control in Cuba is one of the most important in any state or non-state institution. In the case of the Ministry of Tourism (MINTUR) in Cuba, and specifically in the state sector, these people are called "inspectors". The actions of an inspector should not only be associated with the role of the inquisitor, but it can also serve to evaluate the level of quality of the tourist services and to verify that in a commercial establishment the current legislation in each area (hygiene and health, prices, finances, human resources, security and protection, etc.). The Restoration is one of the main services offered by the Palmares Company, so it is necessary to improve the control of the management thereof. In general, the control applied to management aims to improve the results linked to the company's objectives, in addition to providing effectiveness and efficiency to operations and contributing to compliance with internal laws and policies. Thus, the General Objective of the work would be to Improve the management control of Restaurants in the Palmares Company of Villa Clara. This objective is intended to be met through the establishment of a Control Guide for Restaurant Management, which is something quite new in this sector.

Keywords: Control; Management; Restaurants; Guide.

Eje Temático II: Turismo y Gestión.

1. Introducción

El control y fiscalización de los bienes estatales es esencial para lograr el crecimiento económico del país y evitar actos de corrupción, ilegalidades o desvío de recursos. El 1ro de agosto del 2009 se funda, con la aprobación de la Asamblea Nacional, la Contraloría General de la República (CGR) como resultado de un proceso de fortalecimiento de la Entidad Fiscalizadora Superior, en un marco de incremento de la institucionalización del

país y de fomento de la gestión gubernamental. Se erige como órgano auxiliar de la Asamblea Nacional del Poder Popular y del Consejo de Estado para ejercer la más alta fiscalización de los órganos del Estado y Gobierno.

La CGR como parte de su misión, propone la política integral del Estado en materia de preservación de las finanzas públicas y el control económico administrativo, al mismo tiempo que dirige metodológicamente y supervisa el sistema nacional de auditoría. Entre sus funciones principales se destaca la supervisión como herramienta fundamental que garantice la calidad del trabajo de los especialistas, a fin de incrementar la efectividad en el trabajo. (Iglesias, 2016). Entonces en el sector turístico el proceso de control se rige a nivel nacional y en primera instancia por la Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República y más recientemente, a nivel ministerial, por la Resolución 268/2018 del Ministro del Turismo.

El proceso de control a nivel empresarial es uno de los más importantes en cualquier institución estatal o no estatal. Cada empresa cuenta con una persona natural o grupo de estas que son los encargados en cada entidad de, además de los directivos, de velar por que se cumpla todo lo regulado y establecido tanto a nivel empresarial, como ministerial y nacional. En el caso del Ministerio del Turismo (MINTUR) en Cuba, y específicamente en el sector estatal, a estas personas se les llama “inspectores”.

Pese a esto el accionar de un inspector no debe verse solamente asociado al papel de inquisidor sino que también este puede servir para evaluar el nivel de calidad de los servicios turísticos y para constatar que en un establecimiento comercial se cumpla con la legislación vigente en cada área (higiene y salud, precios, finanzas, recursos humanos, seguridad y protección, etcétera). Esto último no solo compete al inspector, sino por supuesto a los especialistas de estas áreas, pero es en la figura del primero que se consolida el control todas estas actividades.

Según Martínez (2007) muchos son los problemas de las empresas en la actualidad, los cuales se repiten y a medida que crecen, mayores son los problemas de control requiriéndose cada vez de mejores técnicas e instrumentos para planificar y controlar eficientemente la gran diversidad de situaciones operativas en las empresas.

El control constituye una función básica de la dirección y el elemento final del ciclo administrativo o proceso de administración, que permite conocer si los resultados se corresponden con lo previsto.

En este sentido varios autores han conceptualizado el control interno. Por ejemplo Fowler (1976) expone:

Puede conceptualizarse al sistema de control interno como el conjunto de elementos, normas, y procedimientos destinados a lograr, a través de una efectiva planificación, ejecución y control, el ejercicio eficiente de la gestión para el logro de los fines de la organización.

Leonard (1990) asegura que “los controles son en realidad una tarea de comprobación para estar seguros que todo se encuentra en orden”.

Se considera por tanto que estos conceptos exponen varios aspectos inherentes al control interno; es así que el mismo:

- Apoya al personal en el logro de los objetivos de la organización (metas, visión, etcétera).
- Aporta efectividad y eficiencia en las operaciones.
- Contribuye al cumplimiento de todas las leyes y reglamentos, así como a políticas internas.

Lo anterior tributa de manera directa a:

- Calidad del servicio.
- Salvaguarda y uso eficiente de los recursos.
- Cumplimiento de las obligaciones sociales.
- La seguridad de que los riesgos son debidamente identificados y administrados.
- Obtención de beneficios.

Poch (1992) expone que “el control aplicado a la gestión tiene por meta la mejora de los resultados ligados a los objetivos”. Para Amat (1992), el Control de Gestión es " el conjunto de mecanismos que puede utilizar la dirección que permiten aumentar la probabilidad de que el comportamiento de las personas que forman parte de la Organización sea coherente con los objetivos de ésta."

Así mismo para Hernández (2001) el Control de la Gestión se define como el “proceso que sirve para guiar la gestión hacia los objetivos de la organización y un instrumento para evaluarla”.

Estos conceptos proponen una nueva dimensión del control de gestión, pues no solo se centran en el carácter contable y a corto plazo de éste que predomina en enfoques anteriores o más reduccionistas, sino que reconocen la existencia de otros factores e indicadores no financieros que influyen en el proceso de creación de valor, ya sea en productos o servicios, y se enfocan sobre la base de la existencia de objetivos propuestos a alcanzar. Es así que por la propia naturaleza del Control de Gestión es que se desprende la necesidad de determinar cuáles son los criterios que van a guiar la evaluación del desempeño de una organización.

La Empresa Extrahotelera Palmares se dedica esencialmente a la comercialización de bienes y servicios de recreación, gastronomía ligera y restauración. Tiene representación en todas las provincias del país exceptuando Artemisa y Mayabeque y actualmente es un contribuyente esencial a los ingresos del Ministerio del Turismo cubano.

Uno de los subsistemas de la actividad de restauración es el de Control este se asegura que las tareas responden a los objetivos establecidos con antelación y controlando que todas las tareas se lleven a cabo para lograr el cumplimiento de los objetivos y expectativas, medir los niveles de costo/ganancias, corregir desviaciones. Es entonces la gerencia, el órgano planificador, de previsión y comercializador, es el punto neurálgico y principal para que en una entidad de negocio de alimentos y bebidas exista un consenso unánime acerca de la calidad, costos, ganancia, recursos humanos y marketing como factores dinámicos de los incrementos de:

- La imagen del establecimiento.
- La confianza del cliente.
- La rentabilidad del sistema.
- La confianza de su staff de trabajo.
- La posición en el mercado.

En este sentido, la actividad de Restauración cobra significativa importancia en la Empresa, pretendiéndose alcanzar los más altos estándares de calidad en este servicio. Para lo cual se hace necesario el perfeccionamiento de la gestión de sus restaurantes a través del control de esta función. Es en este contexto es que se entiende la temática fundamental del presente trabajo: el Control de la Gestión. Por lo que se plantea como problema de investigación “La inexistencia de un procedimiento que permita el Control

de la Gestión, adecuado a los requerimientos de la actividad de restauración en la Empresa Extrahotelera Palmares Villa Clara.”

Se propone como objetivos fundamentales de la investigación:

- Definir los principales elementos conceptuales que permiten plantear la necesidad de la propuesta.
- Enunciar la propuesta metodológica que permita encaminar la empresa al logro efectivo del control de gestión.
- Divulgar los resultados preliminares de la puesta en práctica de la investigación e su primera fase.

2. Metodología

Partiendo de lo anterior es de importancia medular que se implemente un procedimiento estandarizado que valide la correcta realización de los servicios en las unidades de esta empresa. Dicho procedimiento se ha querido resumir en la realización de una guía o lista de chequeo que contemple todos los aspectos medibles y evaluables en una instalación turística atendiendo no solo a lo relacionado con los servicios turísticos propiamente, sino que sea capaz de evaluar de acuerdo a la legislación vigente todos aquellos aspectos esenciales referentes a otros ministerios (salud, finanzas y precios, comercio interior, entre otros).

La Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República expone que el Sistema de Control Interno diseñado por los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades tiene entre sus características esenciales el ser flexible, ya que responde a sus características y condiciones propias, permitiendo su adecuación, armonización y actualización periódica. También es razonable ya que debe estar diseñado para lograr los objetivos propios de cada Sistema de Control Interno con seguridad razonable y satisfacer, con la calidad requerida, sus necesidades individuales.

Para definir la propuesta metodológica se realizó un análisis de estudios precedentes referidos al control de gestión en los que se coincide que El control de gestión es un medio para recoger información que permite dirigir un negocio hacia los objetivos trazados, formulando planes y controlando decisiones claves para su expansión. Sobre la base de esto se propone a siguiente metodología inicial, de las cuales respondiendo al objetivo de este trabajo solamente se enunciarán las fases del mismo ya que corresponde a un segundo

momento de la investigación determinar las etapas en cada fase partiendo del diagnóstico inicial de la empresa.

Fase I Formación del equipo de control en la entidad; Este equipo de control debe cumplir un grupo de requisitos ya que es importante expertos que comprendan en su totalidad de manera holística el proceso objeto de estudio, algunos de los requisitos son-

- Contar con experiencia en la actividad de restauración
- Poseer una formación en los procesos de restaurantes.
- Estar capacitado en las Normas Cubanas 126/15 de restaurantes, normas de control interno R-60, así como las normas ISO para los sistemas de gestión.

Fase II Diagnóstico empresarial Para poner en práctica esta etapa se utilizarán dos propuestas metodológicas que han sido resultado de investigaciones precedentes en estudios realizados por profesores e investigadores del Departamento de Turismo de la Universidad Central Marta Abreu de Las Villas.

- Procedimiento de diagnóstico turístico para pequeñas y medianas empresas del sector turístico.
- Listas de chequeo para el sector de la restauración.

Fase III Propuesta de medidas de control para los puntos críticos definidos Esta fase permitirá mediante el establecimiento de los objetivos de control, los puntos críticos del proceso, definir los planes de medidas que permitirán corregir y redefinir estrategias y objetivos que facilitarán el alcance de las metas de la organización.

3. Resultados y discusión

Las empresas en la actualidad tienen la necesidad de conocer el medio en el que se mueven para así desarrollar sus estrategias en correspondencia con el mismo, pero es también muy importante conocer realmente sus particularidades internas para conjugarlas y poder actuar adecuadamente de forma tal que puedan utilizar a su favor cada detalle o por lo menos estar preparados para cualquier contrariedad que exista, de ahí se deriva la importancia de realizar el diagnóstico empresarial. En esta etapa de la investigación se pretende exponer un resumen de los resultados preliminares en las dos primeras fases de la investigación.

En la primera fase propuesta para la investigación se partió de las premisas planteadas evaluando a los posibles expertos que tanto en la entidad como actores externos pudieran formar parte del equipo de trabajo para realizar el control de gestión. Como resultado de

esto se seleccionaron como miembros del equipo de trabajo dos miembros de equipo comercial de la entidad, dos especialistas de alimentos y bebidas, la especialista de control interno de la entidad, así como profesores investigadores del departamento de turismo de la Universidad Central Marta Abreu de Las Villas. Como parte de esta fase se está proponiendo dos acciones de capacitación con el objetivo de preparar al equipo de trabajo con las técnicas que serán empleadas. Anexo 1

Conjuntamente con esta etapa se ha ido trabajando en el levantamiento documental de la información disponible en la entidad en aras de ir complementando la segunda fase de la investigación. Algunas cuestiones que se han podido definir permiten ir realizando una caracterización general de la empresa Extrahotelera Palmares de Villa Clara la que está definida para Establecer y operar restaurantes, cafeterías, bares, centros nocturnos, cabaret, sala de fiestas, discotecas, centros de entretenimientos, recreativos y de ocio, en locales propios o arrendados, tanto en Cuba como en el extranjero, en asociaciones, franquicias u otras modalidades, en divisas. Establecer y operar tiendas especializadas en la venta de bebidas, licores, confituras, tabacos y café en pesos convertibles. Establecer y operar tiendas para la venta de panes y dulces en pesos convertibles. Efectuar el cobro en pesos cubanos por la entrada en las instalaciones que por su naturaleza se autoricen. Efectuar el cobro en pesos cubanos por los servicios en las instalaciones y actividades que por su naturaleza se autoricen. Desarrollar líneas especializadas de comida criolla e internacional, así como brindar servicios rápidos de alimentación y servicios a domicilios, en pesos convertibles.

La estructura del funcionamiento interno es a partir del Administrador y el resto de la plantilla laboral que se presenta donde se puede ver las funciones de cada uno de sus integrantes.

Se realizó un estudio del Manual de la organización, así como de los procedimientos tanto Claves, estratégicos y de apoyo en la entidad. Entre los principales resultados de esta etapa están la delimitación de algunas de las posibles ventajas organizacionales de la empresa y aspectos menos favorables que tras aplicar el conjunto de herramientas propuestas servirá como base para analizar las debilidades, fortalezas, amenazas y impunidades de la empresa.

Aspectos positivos

- Experiencia en la dirección y los trabajadores de la instalación.
- Buena imagen y confort en correspondencia con las características de la instalación.

- Excelente ubicación en la calle principal del municipio, paso obligado del turismo que transita hacia la cayería norte, así como una vista agradable y fresca.
- Buen nivel de satisfacción del cliente con un servicio rápido y asequible a los visitantes acorde con la ubicación de la unidad.
- Inminente y acelerado desarrollo turístico de la provincia.
- La ubicación de Villa Clara para el turismo de recorrido.
- Incremento del trabajo por cuenta propia, lo cual eleva los ingresos de una parte de la población del municipio.

Aspectos menos favorables

- Falta de materiales promocionales.
- Deficiencias en la comercialización de la instalación.
- Insuficiente oferta recreativa.
- Limitaciones en la utilización del talento artístico.
- Insuficiente preparación de los trabajadores en el nivel idiomático.
- Aumento de la competencia con precios más competitivos que los de la entidad.
- Falta de visión de las entidades del municipio sobre las oportunidades reales que tiene esta ciudad de tradición y cultura.
- Poca afluencia de turismo extranjero al municipio.
- Incremento de otras ofertas no gastronómicas que limitan el poder adquisitivo de los clientes.

4. Conclusiones

- El tema referido a la gestión empresarial y los mecanismos de control en Cuba aún carecen de un enfoque sistémico y de profundización en el orden práctico.
- La propuesta de una metodología que permita profundizar en las actividades de gestión de manera que faciliten la obtención de las metas en empresas como Palmares facilita en la actualidad, una mejora de los procesos, de manera que logre un lugar en el mercado específicamente en la provincia de Villa Clara donde el sector no estatal ha tenido un auge en los últimos años.
- Los resultados obtenidos en este primer momento de la investigación demuestran que se cuenta con un personal con las competencias adecuadas para realizar los controles, identificar puntos críticos y proponer acciones de mejoras.
- La empresa Palmares de Villa Clara cuenta en este momento con un grupo de condiciones que favorecen la puesta en práctica de propuestas de mejoras.

5. Referencias bibliográficas

- Alba, Y. (2010). Propuesta de Plan de Mejora para las actividades de Restauración del Hotel Villa La Granjita (tesis de pregrado). Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, Santa Clara, Cuba.
- Alzate, F. (9 de mayo, 2012). ¿Cómo elaborar listas de chequeo? Recuperado de: <http://www.iso9001-calidad-total.com/como-elaborar-listas-de-chequeo>. Consultado el: 11 de febrero del 2019.
- Amozarrain, M. (1999). La Gestión por Procesos. España: Mondragón.
- Carbonell, B. (2019). ISQ Turística. Implantación y mantenimiento de Sistemas de Calidad. Recuperado de: https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://www.isq-turistica.com/sectores-tur%25C3%25ADsticos/restaurantes-bares/&ved=2ahUKEwizhtG_zKzgAhUquVkKHa2DAh8QFjAAegQIARAB&usg=AOvVaw1YzXhHHigat_9K9yvIIKnE. Consultado el: 5 de febrero del 2019.
- Chavez, K. (2015). Definición sobre lista de chequeo. Recuperado de: http://prezi.com/m/dhmoh9mv_z8l/definicion-sobre-lista-de-chequeo. Consultado el: 20 de abril de 2019.
- Manez, R. (2018). Como hacer un análisis DAFO en una empresa. Recuperado de: <http://www.rubenmanez.com/como-hacer-analisis-dafo-empresa> Consultado el: 20 de abril del 2019.
- Moncada, J. (2016). Estrategias empresariales en un modelo de procesos de negocio para aumentar la rentabilidad y garantizar la permanencia en el mercado de una compañía, (tesis de pregrado). Universidad Militar Nueva Granada.
- Norma Cubana 126, (2014). Tourist industry. Requirements for the classification by category of tourist restaurants. Restoration activity. II Edición.
- OMT, Organización mundial de turismo. (2018). Panorama OMT del turismo internacional. Recuperado de: <http://www.e-unwto.org>. Consultado el: 25 de abril de 2019.
- OMT, Organización Mundial del Turismo. (2019). Las llegadas de turistas internacionales suman 1 400 millones dos años antes de las previsiones (PR. 19003). Recuperado de: <http://www2.unwto.org/es/press-release/2019-01-21/las-llegadas-de-turistas-internacionales-suman-1400-millones-dos-anos-antes>. Consultado el: 26 de enero del 2019.

- Retis, Y. I. (2014). Estándares de Calidad y Gestión de calidad. Recuperado de: <http://prezi.com/m/qrzueve2dacn/estandares-de-calidad-y-gestion-de-calidad/>. Consultado el: 26 de febrero del 2019.
- Reyes, I. (2013). Plan de mejora para el proceso de restauración en el hotel Villa La Granjita (tesis de pregrado). Licenciatura en Turismo, Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, Santa Clara, Cuba.



Resolución 268/18 Procedimiento de Control y Fiscalización del MINTUR

Actividad de Capacitación

Realizada por: Área de Inspección de la Sucursal Palmares Villa Clara