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

**IX TALLER INTERNACIONAL DE HOTELERÍA Y TURISMO**

**(HOTELTUR 2019)**

***Título***

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

***Title***

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

**Lic. Yamilka Ichaso Clará.[[1]](#footnote-1), Lic. Yordanys de León Rodríguez [[2]](#footnote-2).**

**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.

***Abstract***

***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.*

**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 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.

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 debido 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 hoteles de ciudad. 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 problémica 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?

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.

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 posibilitó 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, posibilitó 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.

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, 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.

DESARROLLO Y PERSPECTIVAS DEL TURISMO

**CARACTERISTICAS Y FUNCIONAMIENTO DE LOS**

**MEDIANOS HOTELES DE CIUDAD CATEGORIA**

**TRES ESTRELLAS.**

**CALIDAD DE LOS SERVICIOS**

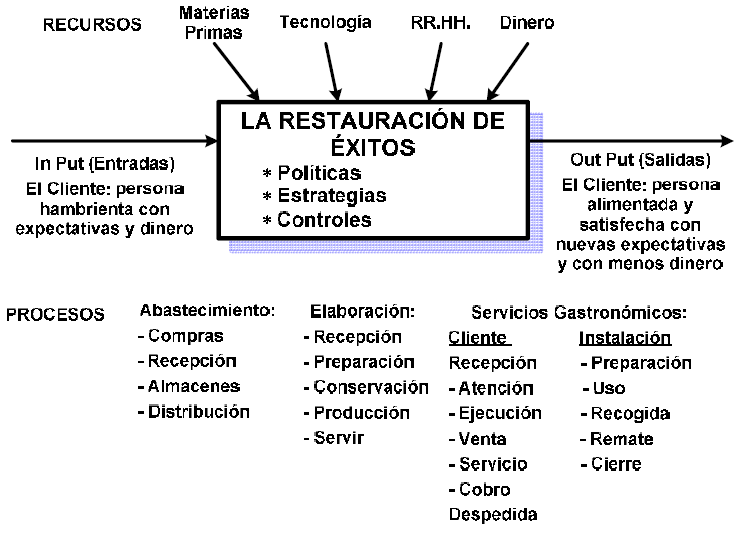
**RESTAURACION**

* **TIPOLOGIA**
* **CATEGORIAS**

**GESTION POR PRECESOS**

**PROCEDIMIENTOS PARA LA GESTION DE**

**SERVICIOS DE A + B**

****

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.

[5] Aragón, N (2005). Organización en procesos. Materiales de Intranet.

UCLV. Cuba.

[6] Araluce, Mª del Mar. (2001). Empresas de restauración alimentaría. 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.

[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, nº2, 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.

[19] De León Rodríguez, Yordanis. (2011) Procedimiento para la gestión del

calidad del proceso de restauración. (Tesis en opción al Titulo 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.

[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 practica 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

[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.

[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. Capitulo 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. Capitulo 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.).

[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] Montaño 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] Montaño 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.

[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.

[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.

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.

[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 Titulo 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

[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.

[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.

1. Lic. Yamilka Ichaso Clará Hotel Las Cuevas CHTC Trinidad, Cuba, [yamilkaichaso@gmail.com](mailto:yamilkaichaso@gmail.com) [↑](#footnote-ref-1)
2. Lic .Yordanys de León Rodríguez Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, Cuba, [yordanyslr@uclv.edu.cu](mailto:yordanyslr@uclv.edu.cu) [↑](#footnote-ref-2)