



Universidad de Cienfuegos
Facultad de Ingeniería
Departamento de Ingeniería Industrial

Trabajo de Diploma

Título: Acciones de mejora para la Categorización del hostel Palacio Azul y Palacio de Valle del Complejo hotelero Jagua.

Autora: Diliany Sánchez Hernández

Tutora: DrC Jenny Correa Soto



Cienfuegos, 2025

PENSAMIENTO

El turismo es un sector horizontal e interconectado; nuestro éxito depende de la colaboración, es decir, darnos la mano unos a otros, compartir inteligencia y compartir experiencias”.

Taleb Rifal (OMT)

DEDICATORIA

*A mi bebé mi inspiración, mis padres por su amor infinito, mis
hermanas y mi esposo*

AGRADECIMIENTOS

A mi tutora, mis profesores, mis amigos, a toda la familia

Resumen

Este estudio tiene el objetivo establecer acciones de mejora que contribuyan una categorización exitosa del Hostal Palacio Azul y el Palacio de Valle instalaciones pertenecientes al Complejo hotelero Jagua. Se llevó a cabo una investigación sobre la Gestión de la Calidad, poniendo especial atención en a la categorización de establecimientos turísticos. Para este análisis, se emplearon métodos y herramientas valiosas como entrevistas, listas de verificación, sondeos, examen de documentos y colaboración grupal. Además, se procesó la información relacionada con la evaluación del Sistema de Calidad utilizando hojas de cálculo Excel para la interpretación de los datos.

Palabras claves: categorización, hotel, mejora, requisitos, restauración

Abstract

This study has the objective of establishing improvement actions that contribute to a successful categorization of the Hostal Palacio Azul and the Palacio de Valle, facilities belonging to the Jagua Hotel Complex. An investigation was carried out on Quality Management, paying special attention to the categorization of tourist establishments. Valuable methods and tools such as interviews, checklists, surveys, document examination, and group collaboration were used for this analysis. In addition, the information related to the evaluation of the Quality System was processed using Excel spreadsheets for the interpretation of the data.

Keywords: categorization, hotel, improvement, requirements, restoration

Índice

Introducción.....	1
CAPITULO 1: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN	4
1.1 Introducción.....	4
1.2 Generalidades sobre la Gestión de la Calidad	4
1.3 Sistema de Gestión de la Calidad a partir de la NC-ISO 9001: 2015	6
1.4 Servicios.....	9
1.4.1 Características y clasificación de los servicios.....	9
1.5 Calidad en los Servicios Hoteleros	10
1.5.1 Técnicas y herramientas de calidad para el sector hotelero.....	12
1.6 Gestión de Procesos en el Sector Hotelero	13
1.6.1 Aplicación en el Mundo	14
1.6.2 Aplicación en Cuba.....	15
1.7 Clasificación de hoteles	16
1.8 Proceso de restauración	17
1.9 Normativas cubanas relacionadas con la categorización hotelera y la restauración ...	21
1.10 Conclusiones Parciales del Capítulo 1.....	27
CAPITULO 2: CARACTERIZACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EN EL COMPLEJO HOTELERO JAGUA.....	28
2.1 Introducción.....	28
2.2 Historia de la empresa hotelera Meliá Hotels International	28
2.3 Objetivo y alcance	29
2.3.1 Misión, visión y valores corporativos.....	29
2.3.2 Compromisos públicos.....	29
2.3.3 Principios Rectores	30
2.4 Internacionalización del modelo global de Responsabilidad Social Corporativa e integración de los Objetivos de Desarrollo Sostenible	31

2.5 Asuntos relevantes de la región de América.....	33
2.6 Caracterización de Meliá Hotels & Resorts en Cienfuegos.....	34
2.6.1 Caracterización del Hotel Jagua.....	36
2.6.2 Caracterización Hotel La Unión.....	36
2.6.3 Caracterización Hotel Meliá San Carlos.....	37
2.6.4 Caracterización del Palacio de Valle.....	39
2.6.5 Caracterización de los hostales.....	40
2.7. Resultados del Diagnóstico al Sistema de Gestión de Calidad de Meliá Hotels & Resorts en Cienfuegos.....	43
2.8 Pasos para el diseño del Sistema de Gestión de la Calidad de Meliá Hotels & Resorts en Cienfuegos.....	45
2.9 Implementación del Sistema de Gestión de la Calidad en el Complejo Jagua.....	51
2.10 Conclusiones Parciales del Capítulo 2.....	52
 CAPITULO 3: APLICACIÓN LA LISTA DE CHEQUEO DE LA NC 127:2014 AL HOSTAL PALACIO AZUL Y LA NC 126:2001 AL PALACIO DE VALLE DEL COMPLEJO HOTELERO JAGUA.....	
3.1 Introducción.....	53
3.2 Diagnóstico al Hostal Palacio Azul.....	53
3.2.1 Aplicación del procedimiento para el diagnóstico de la norma de categorización NC 127:2014 en el Hostal Palacio Azul.....	58
3.3 Diagnóstico al Palacio de Valle.....	67
3.3.1 Aplicación del diagnóstico del Proceso de Restauración en el Palacio de Valle.....	69
3.4 Conclusiones Parciales del Capítulo 3.....	77
Conclusiones Generales.....	78
Recomendaciones.....	79
Bibliografía.....	80

Introducción

En la era actual, con una tendencia creciente, la calidad se ha convertido en un fin primordial en todas las esferas de negocios. La calidad trasciende su papel original como táctica de mercadeo o ventas para convertirse en una estrategia clave de competitividad. Para alcanzar la calidad, es crucial comprender su significado más profundo, que va más allá de la simple aplicación a un producto o servicio (Bacoup, et al. ,2018).

A nivel internacional la Calidad está regida por la familia de normas ISO 9000; los estándares ISO 9000 establecen los elementos fundamentales para sistemas de gestión de calidad y representan una estrategia efectiva y comprobada para administrar la calidad de manera eficiente (Santana Pascual, 2010 & Betloch-Mas, et al., 2019). Estos estándares han sido diseñados para su aplicación en entidades de cualquier tipo y tamaño, facilitando la implementación y funcionamiento de sistemas de gestión de calidad competentes (Cuba. NC-ISO 9001: 2015).

El turismo por ser un sector de gran importancia y dinamismo para la economía de los países receptores, le es obligatorio el cumplimiento de requisitos avalados por la International Organization for Standardization (ISO) y la Organización Internacional del Turismo (OIT). Dado a la diversidad de este sector que está conformado por varios sectores de la economía como la hotelería, restaurantes, transporte, agencias de viaje, recreación, entre otros por lo que ha sido considerado una de las industrias más grandes del mundo (Martin, 2014).

La calidad en los servicios en la industria hotelera es crucial para el triunfo de las empresas. Esto implica hasta qué punto un proveedor satisface las expectativas y requisitos de sus consumidores. La calidad en el servicio es relevante en diversos campos, incluyendo las telecomunicaciones, el transporte, la hospitalidad, la salud, y los servicios financieros, entre otros. Para evaluarla, se toman en cuenta factores como la confiabilidad, la prontitud, la accesibilidad, la competencia y empatía del personal, la seguridad, y la personalización del servicio. (Gallardo & Reynaldos, 2014; Malpartida, Granada & Salas Canales, 2023).

El Complejo Hotelero Jagua perteneciente a Gran Caribe y asociado a Meliá Hotels & Resorts, está conformado por las siguientes instalaciones: Hotel Jagua By Meliá, Hostal Perla del Mar, Hostal Casa Verde, Hostal Palacio Azul, Palacio de Valle, Hotel La Unión By Meliá y el Hotel Meliá San Carlos.

Meliá Hotels & Resorts en Cienfuegos promueve el desarrollo turístico en la ciudad, formando parte del motor impulsor de la economía y la sociedad a partir de un turismo de paz, seguridad y salud, basado en el cumplimiento del marco legal nacional e internacional en pos de avanzar hacia la sustentabilidad y apoyado en la superación continua de sus trabajadores. Con respeto al

medio ambiente encaminado al bienestar del hombre y la comunidad en la búsqueda de un desarrollo sostenible.

El sector hotelero exige que se cumpla con requisitos propios para la operación de una instalación, siendo la categorización hotelera de vital importancia pues posibilita el posicionamiento de una instalación en el mercado. En el Complejo Hotelero Jagua el Hotel Meliá San Carlos está categorizado con 5 estrellas desde el año 2014, el Hotel Jagua by Meliá en la actualidad se encuentra en proceso inversionista para comenzar a funcionar en el 2025 como el segundo hotel Inside by Meliá con el nombre INNSIDE Cienfuegos Jagua, por otra parte, el Hotel La Unión By Meliá se encuentra en proceso de categorización para su ratificación de 4 estrellas, sin embargo el Hostal Palacio Azul y el Palacio de Valle necesitan prepararse para enfrentar este proceso.

El Hostal Palacio Azul, aunque tiene solo siete habitaciones fue inaugurado como el primer hotel de la marca Encanto en el país en el 2007, aunque recibe el 3% de los turistas del Complejo Jagua su ubicación en la zona de Punta Gorda le proporciona una vista privilegiada de la bahía y la ciudad de Cienfuegos. Por su parte el Palacio de Valle por su historia, ubicación y cercanía al hotel Jagua ha sido por muchos años preferido de visitantes internacionales y nacionales; en la actualidad dado a la situación energética y económica que afecta el país ha ido sufriendo un proceso de descormercialización.

No obstante, a la actual crisis económica y energética el turismo sigue siendo de vital importancia para Cuba por los ingresos que representa a la economía del país; por ello ambas instalaciones deben someterse al proceso de categorización. El hostal Palacio Azul mediante la NC 127:2014 "INDUSTRIA TURÍSTICA- REQUISITOS PARA LA CLASIFICACIÓN POR CATEGORÍAS DE LOS ESTABLECIMIENTOS DE ALOJAMIENTO TURÍSTICO" y Palacio de Valle desde la NC 126: 2001 "INDUSTRIA TURÍSTICA- REQUISITOS PARA LA CLASIFICACIÓN POR CATEGORÍAS DE LOS RESTAURANTES QUE PRESTAN SERVICIO AL TURISMO". Todo esto constituye la Situación problemática de la investigación, enunciándose el siguiente:

Problema de investigación

¿Cómo establecer acciones que contribuyan a que el Hostal Palacio Azul y el Palacio de Valle logren un proceso de categorización exitoso?

Para dar respuesta al problema que se declara, se establecen los siguientes elementos metodológicos para la organización de la investigación.

Objetivo general

Establecer acciones de mejora que contribuyan a una categorización exitosa del Hostal Palacio Azul y el Palacio de Valle.

Objetivos específicos:

1. Desarrollar un marco teórico referencial sobre la gestión de la calidad, los sistemas de gestión de la calidad, la calidad en los servicios hoteleros, los procesos de categorización hotelera y de restauración.
2. Caracterizar el Sistema de Gestión de la Calidad en el Complejo Hotelero Jagua.
3. Aplicar las listas de chequeo de la NC 127:2014 en el Hostal Palacio Azul y la NC 126:2001 en el Palacio de Valle que permitan el establecimiento de acciones de mejora para el proceso de categorización.

Justificación de la investigación

La necesidad de mantener al Complejo hotelero Jagua en una ventaja competitiva en la provincia de Cienfuegos al poseer sus instalaciones la categorización que les permita competir con instalaciones hoteleras del Centro Sur del país, el sector extrahotelero y el sector privado.

La investigación está estructurada de la siguiente manera: resumen, introducción, Capítulo 1, donde se desarrolla el marco teórico referencial que aborda términos y definiciones necesarios para el desarrollo de esta investigación, la cual contiene aspectos relacionados con la calidad, los sistemas de gestión de la calidad, la calidad en los servicios, el proceso de categorización hotelera y de restauración. Capítulo 2 donde se realiza la caracterización del sistema de gestión de la calidad del Complejo Hotelero Jagua. Capítulo 3 donde se aplica al Hostal Palacio Azul lista de chequeo de la NC 127:2014 "INDUSTRIA TURÍSTICA- REQUISITOS PARA LA CLASIFICACIÓN POR CATEGORÍAS DE LOS ESTABLECIMIENTOS DE ALOJAMIENTO TURÍSTICO" y al Palacio de Valle la lista de chequeo de la NC 126: 2001 "INDUSTRIA TURÍSTICA- REQUISITOS PARA LA CLASIFICACION POR CATEGORIAS DE LOS RESTAURANTES QUE PRESTAN SERVICIO AL TURISMO" y la propuesta de acciones de mejora. Finalmente, están las conclusiones generales, recomendaciones, la bibliografía (consultada y referenciada) y los anexos necesarios como complemento de los resultados expuestos

CAPITULO 1: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Introducción

El capítulo actual establece el marco teórico referencial de la investigación examinando distintas opiniones de expertos en torno a conceptos clave vinculados a los sistemas de gestión de calidad, analizándose el Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) conforme a la NC-ISO 9001-2015, la calidad en los servicios hoteleros, los procesos de categorización hotelera y de restauración. La figura 1.1 dibuja el esquema central, siendo este punto de partida para el avance de este capítulo.

Figura 1.1

Hilo conductor de la investigación.



Nota: *Elaboración propia*

1.2 Generalidades sobre la Gestión de la Calidad

En la actualidad, la calidad se ha convertido en un objetivo fundamental en todos los ámbitos empresariales, impulsada por una tendencia creciente. Ya no se limita a ser una táctica de marketing o ventas; ahora es una estrategia esencial para la competitividad. Para lograr la calidad, es vital entender su significado más profundo, que abarca mucho más que la simple implementación en un producto o servicio. Es vital planificar meticulosamente todas las operaciones y tareas de una empresa, y gestionar eficientemente los recursos físicos y humanos, ambos dirigidos hacia el logro de la calidad. Según Santana Pascual (2010) & Bacoup y colaboradores (2018), la calidad se define por las propiedades de un producto y/o servicio que

cumplen con las necesidades y expectativas de los consumidores. Juran, un pionero en el campo de la calidad, añade un elemento humano a este concepto, considerando la planificación estratégica (Deming, 1982 & Juran, 2000). No obstante, se adopta la definición de la norma ISO 9000: 2005, que describe la calidad como el nivel en que un conjunto de características fundamentales satisface ciertos estándares.

Díaz (2023), argumenta que la satisfacción del cliente mediante la calidad ha sido una meta constante en la evolución histórica de este ámbito, la eficacia organizativa se potencia conforme se avanza desde la mera inspección hacia la implementación de una calidad integral. En el pasado, el concepto de calidad estaba limitado a los estándares establecidos por el productor, diferenciando los artículos defectuosos de los aceptables.

Con el transcurrir del tiempo, se comenzaron a implementar métodos de control de calidad, poniendo énfasis en el aseguramiento y el perfeccionamiento de los productos. Esto se debe a que los consumidores empezaron a valorar la calidad, lo que llevó a la oferta de productos de mayor nivel que responden a sus exigencias. Más adelante, la gestión de la calidad tomó protagonismo, definiéndose como la calidad que perciben los clientes, con el objetivo de alcanzar su plena satisfacción. Ishikawa (1988), Juran (2000) y Bruce Ladewski junto a JalilAl-Bayati (2019) han documentado este proceso. La figura 1.2 ilustra las fases por las que la calidad ha pasado a lo largo del tiempo.

Figura 1.2:

Evolución del concepto de calidad



Nota: Tomado de (Díaz, 2023)

En términos generales, el concepto de calidad implica cumplir con los requerimientos del consumidor y superar sus previsiones, ya sea en relación a un bien o servicio. Esto se logra mediante la eficiencia en la primera ejecución, optimizando tanto el tiempo como los recursos invertidos (Pincay & Parra, 2020).

Diversos expertos (Kumar, Maiti y Gunasekaran, 2018 & Hernández Palma, Barrios Parejo, Martínez Sierra 2018) sostienen que la calidad debe concebirse no como un estado fijo, sino como una dinámica de perfeccionamiento constante. Este ciclo de mejora incesante requiere de la gestión de calidad, que abarca una serie de prácticas y la colaboración de todos los miembros involucrados en su evolución, con el fin de lograr impactos notables y elevar la satisfacción del cliente.

La normativa ISO 9000 describe la gestión de la calidad como un conjunto de acciones coordinadas que orientan y supervisan a una entidad en aspectos de calidad. Esto engloba la definición de la política y metas de calidad, las cuales se concretan mediante la planificación, supervisión, garantía y optimización de la calidad, que constituyen las tareas esenciales de la gestión de la calidad.

La administración de la calidad comprende una serie de iniciativas enfocadas en el avance constante de la calidad de la organización, con el esfuerzo conjunto de todos los participantes implicados en su progreso, con el objetivo de incrementar la satisfacción del cliente y como táctica para fortalecer la competitividad de la empresa en el mercado.

1.3 Sistema de Gestión de la Calidad a partir de la NC-ISO 9001: 2015

El conjunto de estándares conocidos como ISO 9000 se refiere a una serie de directrices enfocadas en los sistemas de gestión de la calidad. Estas normativas han sido diseñadas para proporcionar apoyo a entidades de cualquier índole y magnitud en la adopción y manejo de sistemas de gestión de la calidad. Se originan en las normas de calidad nacionales del Reino Unido, específicamente la serie BS 5750, que fue creada por el British Standards Institute en 1979.

En la década de los 80, la Organización Internacional de Normalización (ISO) estableció varios comités especializados con el objetivo de desarrollar estándares globales. El Comité Técnico número 176 (ISO/TC), formado en 1979 y dedicado a la Gestión y Aseguramiento de la Calidad, fue el responsable de la creación de dichas normativas. Siete años después de su formación, el comité dio a conocer el conjunto de normas ISO 9000. Este lanzamiento se produjo después de la introducción de la norma ISO 8402, que define el vocabulario relacionado con el aseguramiento de la calidad y que se publicó en 1986.

En el año 1994, se completó la primera actualización de las normas ISO 9000. Durante ese tiempo, estas normas estaban enfocadas principalmente en entidades con actividades de manufactura, lo que generaba dificultades para su adopción en compañías de servicios. Para finales de 1999, se presentó un borrador de nuevas normativas diseñadas para ayudar a organizaciones de cualquier índole y tamaño a establecer y mantener sistemas de gestión de calidad efectivos:

- **ISO 9000:** Sistemas de Gestión de la Calidad - Fundamentos y Vocabulario, que establece los fundamentos de los sistemas de gestión de calidad y define los términos relacionados. Esta norma reemplaza a la ISO 8402 y a la guía ISO 9000-1 para la selección y uso de las normas.
- **ISO 9001:** Sistemas de Gestión de la Calidad - Requisitos, que unifica los modelos de las normas ISO 9001, ISO 9002 e ISO 9003 en un solo documento certificable que detalla los requisitos para los sistemas de gestión de calidad. Esta norma es aplicable a cualquier organización que busque demostrar su habilidad para ofrecer productos que satisfagan tanto las necesidades de sus clientes como los requisitos legales, con el fin de alcanzar la satisfacción del cliente.
- **ISO 9004:** Sistemas de Gestión de la Calidad - Directrices para la Mejora Continua, que reemplaza a las normas ISO 9004-1, ISO 9004-2, ISO 9004-3 y ISO 9004-4. Se propone como una guía para organizaciones que deseen superar los requisitos de la norma ISO 9001 y busquen mejorar continuamente su rendimiento. No obstante, no está destinada para uso contractual o de certificación.

Los certificados ISO son concedidos por organismos de certificación, los cuales pueden operar a nivel local o internacional. Estos organismos llevan a cabo una evaluación detallada y rigurosa de los procedimientos internos de las compañías que aspiran a ser acreditadas con dicho certificado.

La norma cubana ISO 9000: 2015 define el sistema de gestión de calidad como una serie de componentes conectados que trabajan conjuntamente para guiar y supervisar la calidad dentro de una organización. Se centra en la creación de políticas y metas relacionadas con la calidad, así como en la planificación, supervisión, garantía y perfeccionamiento de la misma. Al adoptar estas directrices, una entidad puede fortalecer la confianza en la eficacia de sus procesos y en la calidad de sus productos, lo que sirve de cimiento para un progreso constante y sostenido. Los estándares ISO 9000 establecen los elementos fundamentales para sistemas de gestión de calidad y han sido ratificados mediante un acuerdo global. Representan una estrategia efectiva

y comprobada para administrar la calidad de manera eficiente (Santana Pascual, 2010, Betlloch-Mas, et al., 2019; Ávila Olaya y Alfonso Morales, 2019).

Estos estándares han sido diseñados para su aplicación en entidades de cualquier tipo y tamaño, facilitando la implementación y funcionamiento de sistemas de gestión de calidad competentes (CUBA. NC-ISO 9001: 2015).

La serie de normativas ISO 9000 fue inicialmente lanzada en el año 2000 y ha experimentado actualizaciones en los años 2005, 2008 y 2009. Estas incluyen:

- **ISO 9000:2015:** Esta norma aborda los fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad y la terminología pertinente.
- **ISO 9001:2015:** Define los requisitos específicos para los sistemas de gestión de la calidad.
- **ISO 9004:2018:** Ofrece guías para mejorar la calidad de una organización y alcanzar un éxito duradero.

La gestión de calidad se sustenta en ocho pilares clave que son esenciales para el éxito operativo de cualquier organización, los cuales son:

1. **Centrarse en el cliente:** Las empresas deben atender y anticipar las demandas de sus clientes para cumplir y superar sus expectativas.
2. **Liderazgo efectivo:** Es crucial que los líderes definan una visión clara y fomenten un entorno que permita la plena participación del personal en la consecución de los objetivos empresariales.
3. **Involucramiento del personal:** La implicación de los empleados en todos los niveles es fundamental, y su compromiso total permite que sus capacidades se utilicen en beneficio de la organización.
4. **Gestión por procesos:** Los resultados óptimos se obtienen cuando se manejan las actividades y recursos de manera procesal.
5. **Enfoque sistémico:** La eficiencia organizacional se mejora al identificar, comprender y administrar procesos interconectados como un sistema completo.
6. **Mejora constante:** El objetivo de cualquier organización debe ser la mejora continua de su rendimiento global.
7. **Decisiones basadas en datos:** Las decisiones efectivas deben estar fundamentadas en el análisis de datos e información.
8. **Relaciones provechosas con los proveedores:** Una relación de beneficio mutuo con los proveedores fortalece la capacidad de ambas partes para generar valor.

La norma NC - ISO 9001: 2015 se estructura en diez capítulos, los cuales son:

1. Objeto y campo de aplicación
2. Referencias normativas
3. Términos y definiciones
4. Contexto de la organización
5. Liderazgo
6. Planificación
7. Apoyo
8. Operación
9. Evaluación del desempeño
10. Mejora

La adopción de un sistema de gestión de calidad facilita el entendimiento de las expectativas del cliente, asegurando su total contento. Además, optimiza la comunicación dentro y fuera de la empresa y brinda un conocimiento más profundo de los procesos organizacionales, lo que conduce a una utilización más eficiente del tiempo y de los recursos.

1.4 Servicios

El servicio está constituido por un conjunto de actividades cuya finalidad es satisfacer las necesidades del cliente y cumplir con sus expectativas. El término servicio procede del latín *servitium*, que en su acepción original significó esclavitud; sin embargo, desde hace varios siglos equivale simplemente a la acción de servir (Espinosa, 2010 & Reyes, 2013).

1.4.1 Características y clasificación de los servicios

Los servicios ostentan una serie de características que los hacen únicos y diferentes, estos se caracterizan por (Reyes, 2013):

- Intangibilidad: los servicios no se pueden ver, degustar, tocar, escuchar u oler antes de comprarse.
- Inseparabilidad: los servicios se producen, venden y consumen al mismo tiempo, su producción y consumo son actividades inseparables. Por tanto, la interacción proveedor-cliente es una característica especial de la prestación de servicios.
- Heterogeneidad o variabilidad: cada servicio depende de quién los presta, cuándo y dónde, debido al factor humano; el cual, participa en la producción y entrega.
- Carácter Perecedero o imperdurabilidad: los servicios no se pueden conservar, almacenar o guardar en inventario.

Identificar y clasificar los servicios es más difícil que hacerlo con los bienes, al no existir criterios únicos, pues este es considerado el equivalente no material de un bien. Existen otros criterios de clasificación de los servicios, entre los que se destacan:

- 1 Según su naturaleza, sobresaliendo la clasificación dada por la American Marketing Association (AMA, 1985), donde se unen a los servicios en 10 grupos. Cabe destacar que esta clasificación es puramente descriptiva e inconclusa, pues mezcla servicios puros con otros que tienen soportes tangibles (la hotelería o la restauración), lo que impide conocer a profundidad, el grado de tangibilidad o heterogeneidad de los servicios, ya que solo permite una pequeña aproximación a la actividad de los mismos.
- 2 Según el sector de actividad donde se destacan criterios de destinos de los productos y el carácter de la prestación, individual o colectiva.
- 3 Según su función, al hacer referencia al comportamiento del consumidor con relación a los productos, pues la misma se centra en las fases que sigue el consumidor durante el proceso de compra, la frecuencia de la misma, su importancia, así como el proceso de búsqueda de información que realiza el consumidor para tomar la decisión de compra.

1.5 Calidad en los Servicios Hoteleros

La hotelería viene experimentando una serie de transformaciones desde hace más de dos épocas, que han dado lugar a ofertas de contenido y diseño singular, dentro del mismo nivel o categoría. Esta generalmente está concebida para el descanso y el ocio de los clientes, por lo que su diseño debe responder a garantizar las condiciones indispensables de tranquilidad, privacidad y un conjunto estético agradable que de manera coherente estimule a la permanencia en las mismas. En el orden constructivo y funcional, deben contar con las facilidades necesarias, tanto para el acceso y estancia de los huéspedes en cada área o local como para el flujo de trabajo y la ejecución de los servicios (Capote, 2016).

La calidad en los servicios en la industria hotelera es crucial para el triunfo de las empresas. Esto implica hasta qué punto un proveedor satisface las expectativas y requisitos de sus consumidores. La calidad en el servicio es relevante en diversos campos, incluyendo las telecomunicaciones, el transporte, la hospitalidad, la salud, y los servicios financieros, entre otros. Para evaluarla, se toman en cuenta factores como la confiabilidad, la prontitud, la accesibilidad, la competencia y empatía del personal, la seguridad, y la personalización del servicio. (Gallardo & Reynaldos, 2014; Malpartida, Granada & Salas Canales, 2023).

La calidad en la prestación de servicios es clave para el contentamiento de los consumidores. Cuando una organización consigue entregar un servicio sobresaliente, se diferencia de sus rivales

y capta mayor clientela. La superioridad en el servicio puede erigirse en un beneficio competitivo duradero. (Bello, Jusoh & Md Nor, 2021 & Márquez, et al., 2023).

La **ISO 9001** representa un estándar internacional que dicta los criterios para la creación de un sistema de gestión de calidad robusto. Se concentra en alcanzar las expectativas de los clientes, en la gestión basada en procesos y en el impulso de una mejora ininterrumpida. Su objetivo esencial es la entrega fiable de productos y servicios que atiendan a las necesidades de los consumidores y a las normativas legales correspondientes. Además, esta normativa persigue el incremento de la satisfacción del cliente y la gestión activa de los riesgos y oportunidades derivados del contexto y los objetivos específicos de la empresa (Bravi, Murmura & Santos, 2019 & Viktorovych, et al., 2021).

La norma ISO 9001 no se limita a garantizar la calidad de los productos; también se extiende a asegurar la calidad en la prestación de servicios. Esta normativa tiene como objetivo principal elevar el grado de contento de todas las partes vinculadas, especialmente de los clientes, y promover un control y una mejora continua en la calidad operativa de la empresa. En esencia, la ISO 9001 se erige como un instrumento esencial para potenciar la calidad tanto de los servicios como de los bienes que una empresa ofrece, lo cual puede traducirse en un incremento de la satisfacción del cliente y en una optimización de la eficacia de los procesos internos. (Betlloch-Mas, et al., 2019; Bravi, Murmura & Santos, 2019).

La ISO 9004:2018 es una norma que resulta beneficiosa para las organizaciones interesadas en optimizar su desempeño global. Esta normativa pone énfasis en ocho aspectos fundamentales, que incluyen el contentamiento del cliente, la dirección efectiva, la implicación del equipo, el control de los procesos, el perfeccionamiento constante, los logros comerciales y el vínculo con los distribuidores. Al adherirse a estas recomendaciones, las compañías pueden elevar la calidad de su atención al cliente, lo que a su vez puede propiciar una mayor complacencia de los consumidores y un triunfo perdurable para el negocio (NC ISO, 2018; Bravi & Murmura, 2023).

La calidad en la prestación de servicios constituye un pilar esencial para las empresas o instituciones que aspiran a sobresalir en el ámbito comercial y cumplir con las expectativas de su clientela. En una era de alta competitividad, con clientes que disponen de un abanico más amplio de alternativas y demandas, brindar un servicio distinguido se ha transformado en un recurso táctico clave para marcar la diferencia frente a los rivales del mercado (Kelkay, Seyoum & Hussen Ali, 2016).

La administración de la calidad de los servicios es una estrategia orientada a la optimización de las operaciones internas de una entidad, con el fin de potenciar la satisfacción de los

consumidores. Esto implica la implementación de normativas de atención al cliente que sean coherentes con los principios y metas corporativas. Se instruye a los empleados en contacto con los clientes para inculcar un fuerte sentido de atención al cliente. Se presta oídos a las necesidades del cliente y se personalizan las interacciones. La evaluación de la calidad del servicio se realiza considerando factores como la fiabilidad, la agilidad, la protección, la comprensión y los aspectos físicos del servicio. (Kelkay, Seyoum & Hussien Ali, 2016; Mutinda, 2020).

Implementar un sistema de gestión de calidad en servicios es vital para ofrecer consistentemente resultados que satisfagan las normas y expectativas del cliente, lo que a su vez mejora la satisfacción del cliente y reduce costos. La calidad del servicio es esencial para el éxito empresarial, y mejorarla continuamente a través de estrategias efectivas puede fortalecer la lealtad del cliente y distinguir a la empresa en el mercado. (Bhuiyan, 2021).

En el ámbito hotelero, la tecnología es clave para la calidad. Utilizar tecnologías digitales mejora procesos y comunicación con clientes, además de facilitar la recolección de datos para perfeccionar su experiencia. Sistemas como los PMS (Sistemas de Gestión de Propiedades) son esenciales para la automatización, eficiencia y personalización del servicio.

La calidad en la gestión hotelera trasciende la mera satisfacción de los clientes; implica también adherirse a estándares y leyes vigentes. Es crucial que los hoteles aseguren la protección de sus clientes, observen las regulaciones de salud y medio ambiente, y fomenten prácticas ecológicas. La calidad en esta industria debe considerarse un compromiso social que prioriza el confort de los visitantes, sin olvidar el efecto de sus actividades en el entorno y la sociedad (Ong, et al., 2020)

La hotelería es clave para asegurar la felicidad de los clientes y sobresalir ante los rivales. Esto requiere de empleados bien entrenados y dedicados, métodos de trabajos efectivos, tecnología pertinente y un enfoque de responsabilidad social. La calidad hotelera debe ir más allá de cumplir con las expectativas de los visitantes, ofreciendo una experiencia distintiva y memorable que integre comodidad, servicio de primera y consideración por el medio ambiente (Wu, Wang & Ling, 2021).

1.5.1 Técnicas y herramientas de calidad para el sector hotelero

En la industria hotelera, se emplean múltiples métodos y herramientas para mantener y elevar la calidad del servicio. Entre las estrategias más efectivas se encuentran:

1. **Encuestas de Satisfacción:** Herramientas clave para recoger opiniones de los clientes sobre su estancia, útiles para detectar puntos débiles y aplicar mejoras.

2. **Evaluación de Opiniones:** Analizar las críticas en sitios como TripAdvisor o Booking.com proporciona perspectivas cruciales sobre la experiencia de los huéspedes.
3. **Compras Misteriosas:** Enviar evaluadores anónimos a los hoteles para que informen sobre la calidad del servicio desde la perspectiva de un cliente.
4. **Auditorías Internas:** Revisar periódicamente el cumplimiento de los estándares y procedimientos para asegurar la adherencia a los criterios de calidad.
5. **Benchmarking:** Comparar el rendimiento del hotel con el de sus competidores o líderes del sector para identificar prácticas sobresalientes y áreas susceptibles de mejora.
6. **Herramientas de Gestión de Calidad:** Utilizar diagramas de flujo, Pareto y causa-efecto para diagnosticar y solucionar problemas, así como para optimizar procesos.
7. **ServPerf:** Medir la calidad del servicio basándose en la percepción del cliente en aspectos como fiabilidad, respuesta, empatía, seguridad y tangibilidad.
8. **ServQual:** Evaluar la discrepancia entre lo que los clientes esperan y lo que realmente experimentan, ayudando a identificar dónde el hotel cumple o excede las expectativas y dónde puede mejorar.

Una gestión de calidad efectiva en hoteles, es crucial aplicar métodos que midan y mejoren la experiencia del cliente. Estas prácticas aseguran servicios excepcionales, satisfacen y superan expectativas, y mantienen la competitividad del hotel, contribuyendo a una experiencia hotelera de alta calidad.

1.6 Gestión de Procesos en el Sector Hotelero

La Gestión de Procesos en el Sector Hotelero es un aspecto fundamental para el éxito de cualquier establecimiento hotelero; implica la coordinación eficiente de todas las operaciones y funciones específicas de los hoteles, como la rentabilidad, la gestión de canales de venta, la estructuración de la distribución, la venta de habitaciones y la coordinación del número de clientes (Ostelea, 2021)

La importancia de una buena gestión hotelera radica en su capacidad para controlar los costos de producción, gestionar y organizar la venta de recursos (como las habitaciones), determinar precios según la tarifa de temporada y, sobre todo, asegurar la satisfacción de todos los involucrados: clientes, trabajadores, proveedores y colaboradores (Ostelea, 2021)

En cuanto a las **técnicas de gestión hotelera**, se enfocan en varios aspectos clave:

- **Satisfacción del cliente:** Los clientes son el motor de la empresa; su satisfacción ayuda a crecer el negocio y fidelizarlos con la marca.
- **Rentabilidad de la empresa:** Asegurar que el hotel sea rentable y pueda seguir operando de manera sostenible.
- **Equipo interno del hotel:** Trabajar unidos y coordinados, marcando objetivos en común y sabiendo actuar frente a situaciones adversas.
- **Manual-proceso:** Tener un conjunto de procedimientos y políticas claras para la gestión diaria del hotel.

La digitalización ha jugado un papel crucial en la innovación y eficiencia del sector hotelero, incorporando tecnologías que mejoran tanto la experiencia del cliente como la operativa interna del hotel (Fernández, 2023)

1.6.1 Aplicación en el Mundo

La Gestión de Procesos en el sector hotelero ha tomado un rol fundamental, enfocándose en la eficiencia operativa y la mejora de la experiencia del cliente. Algunas de estas aplicaciones son:

1. **Tecnología y Automatización:** Implementación de sistemas de gestión hotelera con check-in y check-out sin contacto, y servicios de habitación inteligente controlados por aplicaciones móviles (Combohr, 2024).
2. **Sostenibilidad:** Adopción de prácticas sostenibles como reducción del consumo de energía, uso de materiales amigables con ecosistema y gestión eficiente del agua (Combohr, 2024).
3. **Módulo de Limpieza:** Automatización de la asignación y seguimiento de tareas de limpieza para mantener altos estándares de higiene y eficiencia operativa (Cloudbeds, 2024).
4. **Colaboración con Empresas Locales:** Alianzas con restaurantes y empresas de turismo locales para ofrecer experiencias auténticas y enriquecedoras (Combohr, 2024).
5. **Procesamiento de Pagos:** Soluciones para manejar transacciones financieras de manera segura y eficiente, incluyendo pagos con criptomonedas (Cloudbeds, 2024).
6. **Economía de los Datos:** Uso de datos y tecnología para comprender mejor las preferencias de los huéspedes y ofrecer estancias personalizadas (Horeca, 2024).
7. **Seguridad e Higiene:** Implementación de medidas avanzadas para garantizar la seguridad y la higiene en todas las áreas del hotel (Horeca, 2024).
8. **Motor de Reservas en Línea:** Un sistema integrado que permite a los huéspedes realizar reservas directamente desde el sitio web del hotel mejorando así la experiencia del cliente (Cloudbeds, 2024).

Estas aplicaciones reflejan cómo la industria hotelera está evolucionando para satisfacer las demandas de los viajeros modernos, utilizando la tecnología y la innovación para ofrecer experiencias únicas y sostenibles.

1.6.2 Aplicación en Cuba

En términos de gestión por procesos específicamente en el área de alojamiento hotelero, se ha identificado la necesidad de aplicar métodos y herramientas más rigurosos para evaluar y normar los procedimientos, con el propósito de mejorar la calidad del servicio. Meliá también está enfocada en la digitalización y la promoción de un turismo más seguro y sostenible, lo que refleja su compromiso con la innovación y la mejora continua.

Algunas de estas atenciones son:

Modelo de Control de Gestión: Implementación de un modelo conceptual de control de gestión que vincula la planificación estratégica con la gestión de procesos empresariales, utilizando herramientas como el cuadro de mando integral y la gestión del conocimiento. (Anales de la Academia de Ciencias de Cuba, 2021)

Digitalización de Servicios: Avance en la transformación digital para mejorar la eficiencia operativa y la experiencia del cliente, como la implementación de sistemas de gestión hotelera integrados y plataformas de reservas en línea. (Vargas, 2024)

Gestión Sostenible del Agua: Uso de tecnologías como el gemelo digital para optimizar la gestión y el consumo de agua, contribuyendo a la sostenibilidad y reducción de costos operativos. (Vargas, 2024)

Mejora Continua en Alojamiento: Aplicación de métodos rigurosos para evaluar y normar los procedimientos en el área de alojamiento, con el objetivo de elevar la calidad del servicio ofrecido a los huéspedes. (Vargas, 2024)

Plan de Reformas y Calidad de Servicio: Ejecución de un plan de reformas en los hoteles para mantener y mejorar los altos estándares de servicio, incluyendo la creación de entidades importadoras propias para garantizar la calidad de los productos ofrecidos. (Gutiérrez, 2021)

Innovación en Servicios: Lanzamiento de nuevos servicios y productos, como paquetes turísticos exclusivos y experiencias personalizadas, para mantener la competitividad en el mercado. (Anales de la Academia de Ciencias de Cuba, 2021)

Eficiencia Operativa: Uso de software de gestión hotelera para automatizar procesos, desde reservas hasta gestión de inventario, lo que resulta en una operación más eficiente y reducción de errores. (Anales de la Academia de Ciencias de Cuba, 2021)

Estos ejemplos reflejan el compromiso de los Hoteles Meliá en Cuba con la innovación, la calidad y la sostenibilidad en su gestión de procesos.

1.7 Clasificación de hoteles

La hotelería es una rama del turismo, en la cual se brinda el servicio de alojamiento, su aporte en la industria turística es importante ya que brinda la estadía del turista en el viaje; la industria hotelera ha evolucionado en los últimos años y se ha adaptado a los gustos, preferencias y necesidades de la demanda, puede tener diversas clasificaciones, según el confort y el lugar donde se encuentren. Cada infraestructura hotelera tiene sus propias cualidades, aporta a la generación de expectativas entre los turistas y a la inmersión dentro de la cadena de valor de la actividad turística, aportando al posicionamiento de las ciudades como destinos turísticos (Núñez, 2022; Peña Miranda, 2023 & Caiza, et al., 2024)).

EL mercado hotelero cada vez está más atento a las exigencias de los huéspedes que siempre buscan lo mejor al momento de hospedarse, ya que el cliente desea ser atendido de la mejor manera posible, con comodidades físicas y sentirse seguro en el espacio donde se hospeda; lo que significa que el cliente busca calidad total al momento de recibir el servicio hotelero. Debido a estas crecientes exigencias por parte de los huéspedes, para los hoteles el satisfacer las necesidades de los clientes se ha convertido en todo un reto (Rassow, 2016; Muñoz, 2021 & Caiza, et al., 2024)

Es indudable que para una correcta caracterización de los hoteles hay que considerar su tipología en función de su ubicación, su tamaño y su categoría. El sector hotelero comprende todos aquellos establecimientos que facilitan alojamiento con o sin servicios complementarios. Las variables empleadas para clasificar a los establecimientos hoteleros por distintos autores son más o menos similares. Estas variables hacen referencia principalmente a la localización, las instalaciones y servicios, tamaño, mercado objetivo, tipo de propiedad y categoría del hotel (Angamarca, et al., 2018).

El Sistema de Clasificación Hotelera es una herramienta metodológica que funciona a través de un mecanismo de autoevaluación regulado por la Secretaría de Turismo para permitir que los establecimientos de hospedaje den a conocer la situación de sus instalaciones y servicios ofrecidos (Jaramillo, 2022). Así como también, para identificar áreas de oportunidad, siendo importante porque permite medir la calidad y cantidad de servicios que prestan a los huéspedes (Barzallo, 2020 & Caiza et al., 2024).

En función de su dimensión o tamaño los hoteles pueden ser: Pequeños (Menos de 100 habitaciones), medianos (de 100 a 250 habitaciones) y grandes (más de 250 habitaciones). En cuanto a su categoría, básicamente, los hoteles se clasifican en hoteles de lujo, hoteles de nivel medio, hoteles que ofrecen servicios limitados y hoteles económicos. Los criterios de clasificación en todos los países están basados en la estructura del hotel, las instalaciones y servicios

ofrecidos, aunque algunos países como Francia incluyen métodos más subjetivos como la calidad, el personal o facilidades a los clientes. En España la categoría de los hoteles está representada por estrellas. El lenguaje técnico turístico ha simplificado las diversas clasificaciones agrupando los hoteles en: Categoría lujo, categoría semilujo, categoría 1ª superior, categoría 1ª, categoría turista o estándar (Angamarca, et al., 2018).

Los hoteles de dos estrellas son establecimientos que tienen piezas con un baño y ducha. Son muy utilizados por personas en viajes de negocios. Los de tres estrellas, disponen de habitaciones más grandes con baño, ducha, artículos de baños y tocador; televisor, cable pagado y teléfono. El servicio es manejado por personas calificadas. Entregan alimentación completa y diversas bebidas y tragos. Los hoteles de cuatro estrellas ofrecen habitaciones más grandes, con mejor decoración y más equipados. El servicio es más profesional, con servicios a la habitación las 24 horas. Cuentan con lavandería y limpiezas en seco y con productos más refinados y elaborados. Los de cinco estrellas cuentan con espacios amplios y lujosos, dirigidos a un estrato social alto. El inmueble y el mobiliario reflejan elegancia y sofisticación. El servicio es de la máxima calidad. El o los restaurantes tendrán calidad internacional. Las habitaciones contarán con todas las comodidades y tecnología posibles: equipos de música, jacuzzis, tv-cable, etc. También ofrecerán gimnasios y peluquería. Su ubicación es de las mejores, en todas las ciudades que se encuentran (Lattin, 2007, Angamarca, et al., 2018).

1.8 Proceso de restauración

La constante evolución de las tendencias gastronómicas, el creciente interés de la sociedad y los diferentes medios de información influyen fuertemente en la existencia de un consumidor autoeducado en el tema gastronómico, al margen si tiene o no un mayor conocimiento técnico de la profesión gastronómica. Por ello, para implementar la composición de la oferta gastronómica, especialmente en restaurantes, deben ser considerados diversos aspectos como valor agregado (Quintana & Solano, 2022).

El término restauración (o gastronomía, como también se le conoce), se viene utilizando en los últimos tiempos para hacer referencia a todo aquello que se relaciona con el tema de comidas, bebidas y establecimientos dedicados a brindar servicio gastronómico. Por su parte, las empresas de restauración son aquellas que ofrecen, al cliente, servicios de alimentación y/o bebidas. Dentro de las instalaciones turísticas actuales, la restauración juega un papel fundamental pues, en conjunto con el alojamiento, ejecuta la mayor parte de las operaciones vinculadas con la permanencia de los clientes en la instalación. El producto restauración se compone de los siguientes elementos (Reyes, 2013):

- Bienes materiales: constituidos por la comida en sí. Estos bienes están compuestos por el elemento principal de cada plato y por el acompañante. Su calidad depende de la

materia prima empleada y del conjunto de procesos que tienen lugar en la actividad de restauración y que contribuyen a la calidad de la oferta.

- Atributos del producto: están determinados por los elementos que acompañan a la comida, los cuales pueden ser físicos (mobiliario, cubertería, vajilla, etc.) y de servicio (amabilidad del empleado, profesionalidad, etc.)
- Extensión del producto: formados por el conjunto de satisfacciones que presenta el cliente como resultado de la calidad de la oferta y el servicio recibido. Es el elemento que permite valorar de manera general como se siente el cliente en la instalación gastronómica (Rodríguez, 2013).

La restauración hotelera no está reconocida por sus buenas críticas y la calidad del servicio de sus comidas, más bien todo lo contrario, se considera un servicio complementario por lo que no se le atribuye la importancia suficiente. Existen dos factores que no han jugado precisamente su papel a favor del sistema de restauración hotelera, estos son: la imagen en cuanto a la calidad de la oferta culinaria y la consideración por parte de los gestores turísticos de que los gastos culinarios son altos (García y Jaquinet, 2016, Nieto, 2017; Estrada y de la Nuez, 2020).

Tres elementos fundamentales a tomar en cuenta en el desarrollo de la oferta gastronómica: el cliente, el soporte físico y el personal en contacto. La relación de estos elementos se encuentra reflejada en la significación del aspecto técnico-culinario, factor de gran influencia en la creación y funcionalidad del concepto o imagen de un restaurante, que en la mayoría de los casos es considerado y en otros no está desarrollado como tal (Quintana & Solano, 2022).

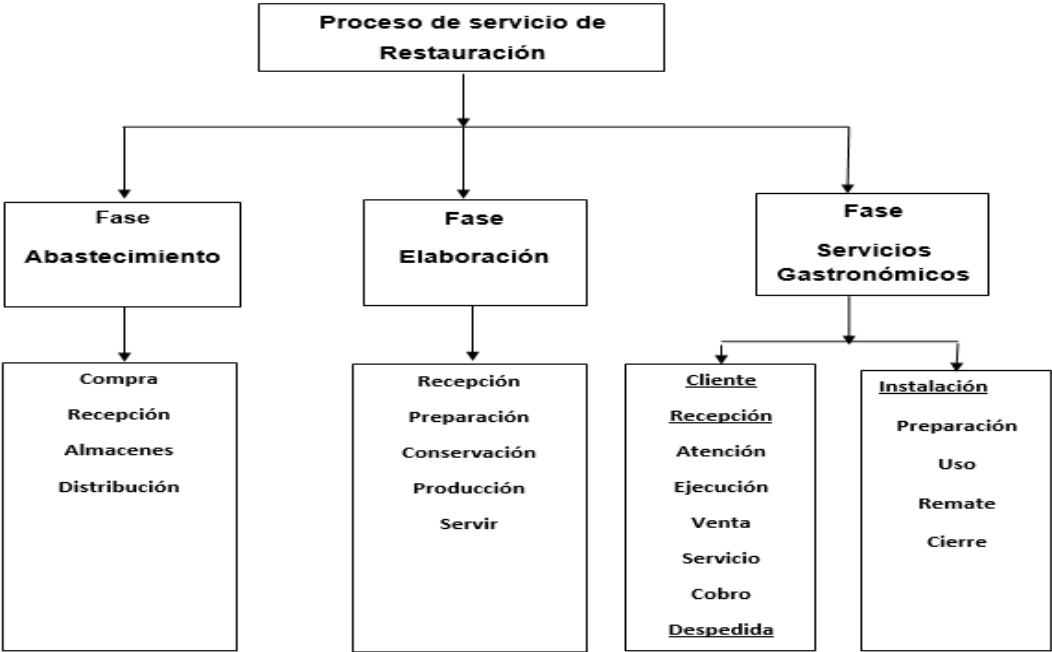
El aspecto técnico-culinario está referido a toda la parte técnica que un restaurante debe tener y que interviene directamente en el servicio de alimentos y en la producción, tales como la infraestructura, el material, la tecnología y el capital humano (personal de trabajo). Aspectos que, de acuerdo a su cumplimiento, dan paso a la categorización de los restaurantes; que se diferencian no solo por su oferta, sino también por el tipo de mercado al que están dirigidos. La actividad de venta de alimentos y bebidas en restaurantes ha tenido un incremento significativo por el posicionamiento turístico en el desarrollo el país, lo cual implica que la gastronomía ecuatoriana también se involucre en dicho proceso (Becerra, et al., 2012 & Quintana y Solano, 2022).

La acción de los subsistemas que se identifican dentro del proceso de restauración [compras, recepción, almacenamiento, elaboración (cocina) y servicio (salón)] de forma coordinada, permite establecer estrategias competitivas, ofrecer una imagen favorable del establecimiento, seleccionar ofertas atractivas y a la medida de los clientes; garantizar el suministro de bienes, disponer de tecnología apropiada, lograr una relación armónica entre clientes y personal de

contacto, garantizar la satisfacción y motivación laboral de los empleados a través del estímulo a la creatividad y modos de actuación de los mismos (Gallego, 2002; Estrada y de la Nuez, 2020). Dentro de la hotelería, la actividad de restauración, es muy importante en lo relacionado a la producción y costo de los alimentos. Estos autores sostienen que el proceso de servicio de restauración comprende tres fases: abastecimiento, elaboración y servicios gastronómicos (Figura 1.3). Esta definición parte de considerar la secuencia de actividades desde la perspectiva del oferente del servicio y no desde el punto de vista del cliente, al considerar la restauración como un proceso donde las actividades que están vinculadas a la preparación y disposición de platos para las distintas ofertas que puede tener un hotel. La dirección del establecimiento tiene que analizar cómo se “construye” el concepto de cada una de las ofertas de comidas y/o bebidas del establecimiento.

Figura 1.3

Proceso de servicios en la restauración.



Nota: (Estrada, 2020)

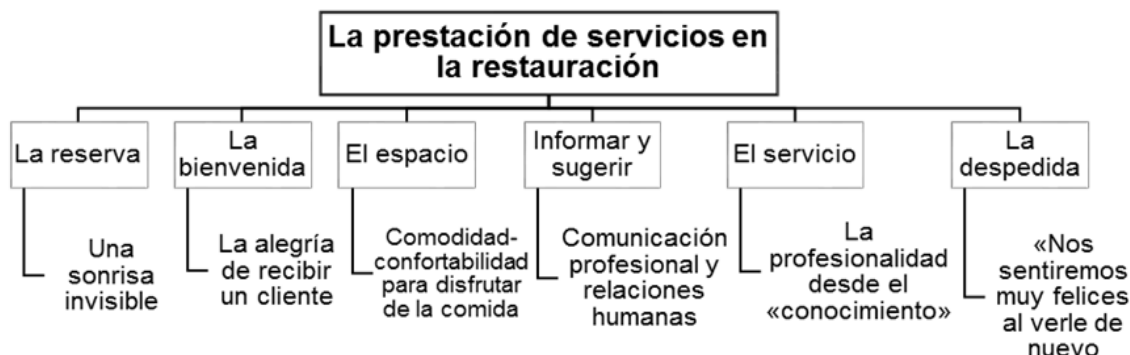
En la figura 1.4 pueden observarse los pasos que se dan en los procesos de la prestación de servicios de comidas y bebidas. De ahí que el proceso de restauración comienza con la reserva, si se analiza desde la perspectiva del cliente y se considera, además, esa característica diferencial de los servicios que alude a que entre producción y consumo tienen lugar simultáneamente. (Estrada, 2020).

La restauración definida por Estrada (2020), constituye una Unidad Estratégica de Negocios fundamental en las actividades del turismo dentro de un hotel, con el objetivo de lograr encaminar todos sus esfuerzos y recursos de forma integrada dirigida a la satisfacción del cliente. Así, la

restauración en un hotel debe gestionarse como una UEN y a diferencia del alojamiento (habitaciones), la operación de esta es muy compleja, ya que el producto tiene el componente de la elaboración culinaria y el del servicio.

Figura 1.4

Prestación de servicios en la restauración.



Nota: (Estrada, 2020)

Cada punto de venta del hotel, sea restaurante, bar, cafetería o banquete, debe gestionarse como una unidad de negocio independiente, aunque forme parte de un producto integral, que es el hotel, y que hay unos valores y cultura empresarial, así como de marca que todos deben compartir. Solo con este tratamiento la restauración puede convertirse en un negocio satisfactorio y real, pues, en ocasiones se trata de mezclarlo con la operación de habitaciones para asegurar un resultado global positivo, lo cual distorsiona la rentabilidad real de cada punto de venta. De ahí que cada oferta de restauración, tiene que tener un tratamiento singular y en consecuencia es necesario aplicar todas aquellas técnicas y herramientas que convierta a cada negocio del área de comidas y bebidas en una ventaja competitiva respecto a los demás (Estrada, 2020).

En Cuba, según la NC 126 (2001), los restaurantes se clasificarán en cinco categorías: especial, primera, segunda, tercera y cuarta, según disposición establecida por la autoridad gastronómica competente, identificándose cada una de ellas con el correspondiente número de tenedores, cinco, cuatro, tres, dos y uno debiendo aumentar el grado de calidad de la edificación y de los elementos de sus locales como aumente su categoría. Los restaurantes se clasifican en (Capote, 2016):

- Internacional: Aquel en cuya carta se ofrecen variedades de platos internacionales y cuyo ambiente es elegante, sobrio, íntimo y agradable, lo cual permitirá pasar al cliente el tiempo necesario que requiere este tipo de servicio y menú. En algunos casos la carta cuenta con una sección de especialidades del Chef, de la casa o de la región, o lo autóctono. El tipo de servicio que se adopta dependerá de la capacidad y la disponibilidad del personal de servicio, ya que este tipo de restaurante no pone limitaciones al utilizar indistintamente cualquier tipo de servicio. Requiere un personal altamente calificado.

- **Especializado:** Aquel cuya carta se basa fundamentalmente en una especialidad, que puede ser cocina cubana, pescados y mariscos, cocina china, italiana, entre otras. Este tipo de restaurante tiene una segunda variante, ya que en función de la especialidad el servicio podrá ser menos formal, por ejemplo: pizzas. El ambiente deberá ir de acuerdo con la especialidad del restaurante y puede crear una imagen propia; esta ambientación podrá ser de acuerdo con la especialidad.
- **Temático:** Aquel cuya validez del concepto general de diseño lo caracteriza y lo distingue para reforzar el tipo de producto que ofrece referido a un tema específico como puede ser: arte, deporte, un país, una región, una época. El servicio se brindará en función del ambiente y la carta, ya que estos elementos determinarán en cierta forma el modo del servicio. La carta deberá estar en función de la propia imagen, sugestiva, coherente al lugar que se desea mostrar.
- **De Lujo o Gourmet:** Aquel que se caracteriza por establecer un balance entre la excelencia en la calidad de los servicios, la oferta de alimentos y bebidas y el confort. Prevalece en ellos la personalización del servicio, una decoración exuberante, la estilización de sus platos y/o la combinación de sabores y colores poco usuales y exclusivos. Todo lo cual requiere que el personal esté altamente calificado y constantemente actualizado.
- **Buffet:** Aquel que ofrece al cliente la posibilidad de componer su propia comida, dentro de una variedad de platos que se le presentan, ofreciéndole mayor rapidez en el servicio. Tiene características especiales, se considera informal y por su versatilidad, organización y modalidad pueden ser muy variadas las formas en que se presenta.

1.9 Normativas cubanas relacionadas con la categorización hotelera y la restauración

Es indudable que está ocurriendo un desarrollo acelerado de las normas de servicios, como reflejo del crecimiento del comercio de servicios y debido a que las normas pueden coadyuvar de forma efectiva a la protección de los consumidores. A nivel internacional están reconocidas las normas de servicios como un tipo de documento normativo y a tales efectos en la norma NC-ISO/IEC. La normalización de los servicios presenta no pocas dificultades atendiendo a las características en que estos se desarrollan, por ejemplo: los procesos no son repetitivos, el producto es consumido al mismo tiempo en que se produce, es un proceso que requiere mayor trabajo y con resultados poco duraderos.

En la norma NC-ISO 9000:2015 se define el servicio como la “salida de una organización con al menos una actividad, necesariamente llevada a cabo entre la organización y el cliente” Además, en la propia norma se acota que los elementos dominantes de un servicio son generalmente intangibles, que con frecuencia involucran actividades en la interfaz con el cliente para establecer

sus requisitos, así como durante la entrega del servicio, y pueden involucrar una relación continua, o implicar, por ejemplo, la creación de un ambiente para el cliente (por ejemplo, en hoteles y restaurantes) y que generalmente se experimenta por el mismo. Por las características mencionadas, el proceso de evaluación de la calidad e idoneidad en el caso de los servicios difiere del de los productos. A diferencia de lo que ocurre en el caso de un producto físico, un servicio no se puede someter fácilmente a una prueba de laboratorio para determinar si contiene determinados materiales o funciona de una forma determinada. Por ello, se hace más hincapié en evaluar la competencia del proveedor del servicio y la satisfacción de los consumidores. Ambas son formas indirectas de controlar la calidad, pues la primera depende de la existencia de una relación positiva entre la calificación del proveedor del servicio y el servicio suministrado, mientras que la segunda sólo evalúa los resultados tras la prestación. Además, en los servicios existe una relación muy estrecha entre la calificación profesional que debe poseer el prestatario y las especificaciones del servicio.

La mayoría de las veces el evaluar la conformidad supone evaluar el tipo de equipo utilizado, las instalaciones en las que se presta el servicio, los niveles de calidad y aptitud del proveedor del servicio, los procesos establecidos para el suministro del servicio y la información facilitada al consumidor. En resumen, la evaluación de la conformidad en los servicios consiste en la evaluación de los procesos mediante los cuales estos se prestan y de los elementos que se necesitan para obtener los resultados esperados. En todo este entramado hay que considerar que la calidad abarca muchos elementos intangibles los que incluyen factores como el acceso a una información precisa, el buen trato al consumidor y la prestación del servicio a su debido tiempo. El tratamiento adecuado a estos elementos en las normas de servicios constituye un factor clave (Sosa, Menéndez & Guerra, 2019)

Las normas tratan las preocupaciones por la satisfacción de las expectativas de los consumidores en los servicios de varias formas, por ejemplo, especificando el desempeño.

- Minimizando los riesgos.
- Informando sobre el producto y/o instruyendo sobre el servicio.
- Especificando advertencias de seguridad.
- Uniformando o asegurando compatibilidad.
- Especificando la composición o materiales.
- Definiendo la calidad.

A partir de considerar el carácter intangible de los servicios, las informaciones sobre sus características y su comunicación efectiva a los clientes desempeñan un papel esencial en la selección, la prestación y la utilización efectiva de los servicios.

Generalmente, los usuarios no pueden apreciar la calidad del servicio hasta que lo han consumido y muchas veces no poseen la capacidad necesaria para evaluar la información técnica que se le ha facilitado o para diferenciar un conjunto de servicios muy similares. Así, siempre que el proveedor de un servicio cumpla una norma, puede contribuir a aumentar la confianza del usuario en que el servicio se prestará con seguridad y que se cumplirán sus expectativas de calidad. Los servicios, al conceptuarse como resultados de actividades que necesariamente se desempeñan en la interface entre el proveedor y el consumidor, y ser generalmente intangibles, son objeto de un tratamiento normativo muy diferente y mucho más complejo que el utilizado para los productos. La prestación de un servicio puede involucrar complejas relaciones y estructuras, frecuentemente asociadas a muchas organizaciones diferentes.

Los servicios de restauración y otros que se ofrecen al turismo no están exentos de las situaciones planteadas y, por ello, desde el año 2005 la Organización Internacional de Normalización estableció el Comité Técnico ISO/TC 228 Turismo y servicios relacionados. El campo de actividad del mismo abarca la normalización de la terminología y las especificaciones de los servicios ofrecidos por los proveedores de servicios turísticos, incluyendo las actividades relacionadas, los destinos turísticos y los requisitos de las instalaciones y equipos que utilizan, para dotar a proveedores y usuarios con criterios para la toma de decisiones informadas. Cuba es uno de los miembros plenos del ISO/TC 228 y en octubre del 2006 se oficializó por la Oficina Nacional de Normalización, la creación del Comité Espejo del ISO/TC 228 de Turismo de la ISO, el cual se reconoce como NC/CTN 112 Turismo. Su trabajo responde a la elaboración de Normas Cubanas sobre turismo y de la normalización de la terminología y de las especificaciones de calidad de los servicios turísticos, así como los requisitos de las instalaciones turísticas y equipos pertinentes, con el fin de proporcionar a compradores, suministradores y consumidores de los productos turísticos, los criterios adecuados que les permitan la selección de los mismos (Sosa, Menéndez & Guerra, 2019)

El desarrollo y expansión del turismo está estrechamente vinculado con la calidad del servicio que se oferta, por lo que se impone, incrementar la competitividad de los ofrecidos en Cuba a partir, principalmente, de la elevación de la calidad de los servicios y el logro de una adecuada coherencia en la relación calidad/precio. Por consiguiente, es de suma importancia, a la hora de ofertar servicios turísticos, garantizar la calidad como un elemento imprescindible, la cual correctamente gestionada, constituye una de las principales ventajas de las organizaciones y las

encamina hacia el logro de la mejora continua, como vía para satisfacer las necesidades de sus clientes.

La calidad del servicio turístico en general y de restauración en particular cada día cobra mayor relevancia pues si se maneja en forma adecuada hace que las organizaciones logren ventajas competitivas que les generan un valor agregado **incalculable (Daza, 2013). Según** la Organización Mundial del Turismo, la calidad de estos servicios se define como el resultado de un proceso que implica la satisfacción de todas las necesidades, exigencias y expectativas legítimas de los consumidores respecto a los productos y servicios, a un precio aceptable, de conformidad con las condiciones contractuales mutuamente aceptadas y con los factores subyacentes que determinan la calidad tales como la seguridad, la higiene, la accesibilidad, la transparencia, la autenticidad y la armonía de una actividad turística preocupada por su entorno humano y natural (Cuba. Organización Mundial del Turismo, 2003).

Para garantizar la calidad de los servicios turísticos es fundamental apoyarse en las normas pertinentes a este sector. Las normas técnicas facilitan disponer de un lenguaje común entre proveedores y consumidores del servicio turístico (Navarro, 2006), crean las bases técnicas para juzgar calidad, comportamiento ambiental, seguridad y competencias laborales, contribuyen a la simplificación en el uso, la operación, la prestación, el mantenimiento, así como al ahorro de recursos, reducen los costos que no agregan valor al producto ni al servicio, entre otros. Estas normas técnicas no definen “cómo” se debe prestar un servicio sino “qué” atributos, características y requisitos deben diseñarse, especificarse, controlarse y mejorarse para contribuir al éxito sin poner en peligro la individualidad de cada organización o la identidad de los diferentes destinos turísticos. También facilitan el entendimiento entre los prestadores de servicios y sus clientes; siendo útiles para el cliente, en tanto son capaces de definir una buena práctica, como medio para apoyar el cumplimiento de sus expectativas.

El trabajo desplegado en el NC/CTN 112 ha permitido lograr un alineamiento de las empresas del sector a partir de requerimientos establecidos, fomentar el conocimiento y accesibilidad a la normativa turística facilitando su comprensión, interpretación e implementación, establecer prioridades tanto con relación a la infraestructura material y de suministros, como en materia de capacitación del personal, favorecer el cumplimiento e implementación de normas cubanas de carácter vinculante, fundamentar un conjunto de acciones encaminadas a fortalecer los atributos más importantes del destino turístico dentro de los que se destacan los aspectos relativos a la seguridad, así como delimitar brechas en las normas, documentos regulatorios y métodos de trabajo, posibilitando su revisión y actualización sistemática (Sosa, Menéndez y Guerra,2019).

La restauración constituye un eslabón de gran importancia dentro de la industria turística y es reconocida como uno de los elementos que mayores ingresos reporta dentro de la industria hotelera. En muchos casos, los restaurantes potencian la autenticidad de las culturas de los países y pueden llegar a ser también un componente diferenciador en función de su calidad (Sosa, Menéndez & Guerra,2019).

En el servicio de restauración no puede dejar de reconocerse el papel de la inocuidad de los alimentos, la cual se considera una responsabilidad compartida entre el Estado, la industria y los consumidores, ya que se reconoce la existencia de más de 250 enfermedades transmitidas por alimentos contaminados. El Estado crea las condiciones y el marco jurídico a través de la ejecución de las Normas y los Reglamentos que sirven para el establecimiento de una infraestructura eficaz de control de la inocuidad de los alimentos que a lo largo de toda la cadena alimentaria (desde la producción primaria hasta el expendio realizado por los prestatarios de servicios de alimentación) tienen que cumplir a fin de asegurar la salud de los consumidores

Ante los avances evidenciados en el sector turístico en Cuba, el sector de la restauración debe preocuparse cada vez más por brindar un alimento inocuo y un servicio de calidad (Romaní Bendig y Pérez Cabellira, 2016). Para ello, entre las normas cubanas vigentes para la industria turística están las siguientes:

- NC 126:2001 Industria Turística. Requisitos para la clasificación por categorías de los restaurantes que prestan servicio al turismo.
- NC 127:2014 Industria Turística. Requisitos para la clasificación por categorías de los establecimientos de alojamiento turístico.

Si se analiza lo que se establece en la NC 126:2001 se observa que en la clasificación por categorías de los restaurantes en cada una de ellas se exige un nivel de calidad en cuanto a infraestructura, servicios, competencias del personal y buenas prácticas de higiene. Según la disposición establecida por la norma, los restaurantes se clasifican en cinco categorías: especial, primera, segunda, tercera y cuarta, cada una de ellas con el correspondiente número de tenedores 5, 4, 3, 2 y 1. Acorde el nivel de categorización que requiera obtener una organización se han desarrollado los requerimientos. Por ejemplo, para la restauración de un tenedor, se deberá confeccionar la carta o el menú con materiales de calidad y en dos idiomas y no es un requisito el servicio de estacionamiento. En caso de los 5 tenedores, la confección de la carta deberá ser de materiales de calidad superior y en tres idiomas, contar con una amplia variedad de vinos y marcas de reconocido prestigio, además de contar con estacionamiento exclusivo para el cliente a no más de 150 m de la entrada principal.

Dados los diferentes niveles de categorización, el cliente podrá tomar una decisión acorde a los tenedores del restaurante, de manera que la normalización da garantía del servicio ofertado brinde la calidad necesaria para satisfacer los deseos o necesidades del turista.

De manera general, el sector de la restauración ha implementado los sistemas normalizados de gestión de manera independiente. Sin embargo, como en otros sectores la ausencia de integración de los sistemas genera dualidad de políticas, duplicidad de funciones y repeticiones de procesos y de la documentación correspondiente, afectando la eficiencia de los procesos (Rojas Ahumada, 2014). Por lo tanto, se debe pensar en un sistema integrado de gestión, que trate todos los riesgos que enfrenta la organización, contribuya al cumplimiento de sus objetivos y facilite la toma de decisiones, al mismo tiempo que se aprovechen las sinergias entre los sistemas y se logre mayor eficacia y eficiencia en el servicio (Acosta Soto, Guerra Bretaña, Ramírez García, 2018).

Muchas empresas de restauración han enfocado sus estrategias a la gestión de calidad, satisfaciendo las necesidades del cliente y garantizando la inocuidad de los alimentos, en ocasiones aplicando los modelos conocidos de calidad de servicios como el SERVQUAL (Chung, Chen y Lin, 2018) o aplicando la norma NC-ISO10002 (Oficina Nacional de Normalización, 2018c) para el tratamiento de las quejas en los servicios de restauración (Moreno Pino y cols., 2012). Sin embargo, poco se ha tratado el tema de la gestión ambiental y la gestión de la seguridad y la salud en el trabajo, aun cuando estos aspectos son parte de su responsabilidad social, por lo que es importante que las organizaciones que ofrecen servicios de restauración se preocupen por sus empleados y su desempeño ambiental, minimizando los riesgos y mitigando sus efectos, cuando sea posible.

Por ejemplo, Santos y cols. (2012) en un estudio realizado en restaurantes de Brasilia encontraron que ninguna de las unidades a las que aplicaron una lista de chequeo con los requisitos de las normas ISO 22000 e ISO 14001, alcanzó un grado de cumplimiento mayor que el 50 % de los mismos, lo que según los autores muestra la falta de preocupación con las cuestiones ambientales y el no cumplimiento de la legislación vigente. Estos aspectos están regulados en Cuba a partir de normas y regulaciones específicas de obligatorio cumplimiento, entre ellas:

- NC 26: 2012. Ruido en zonas habitables. Requisitos Higiénicos- sanitarios.
- NC 27: 2012 Vertimiento de aguas residuales a las aguas terrestres y al alcantarillado. Especificaciones.
- NC 39:1999. Calidad del aire. Requisitos higiénico-sanitarios.

1.10 Conclusiones Parciales del Capítulo 1

- 1 La calidad en los servicios hoteleros es un factor fundamental que determina la satisfacción del cliente y la reputación del establecimiento. Un hotel que ofrece un servicio de alta calidad no solo se enfoca en la comodidad y el confort de sus huéspedes, sino que también se preocupa por brindar una experiencia memorable a través de la atención personalizada, la limpieza, la gastronomía y las instalaciones; por lo cual es esencial para el éxito a largo plazo y debe ser una prioridad constante para todos los establecimientos del sector.
- 2 La categorización de instalaciones turísticas es fundamental para el desarrollo y la sostenibilidad del sector no solo proporcionando un marco claro que ayuda a los consumidores a tomar decisiones informadas al elegir un destino o un alojamiento, sino que también establece estándares de calidad que deben ser cumplidos por los operadores turísticos.
- 3 La categorización de las instalaciones turísticas, se promueve la competencia leal y se incentiva a los proveedores a mejorar sus servicios y ofrecer experiencias más satisfactorias; facilitando la regulación y supervisión del sector que asegure se mantengan altos niveles de calidad y seguridad.

CAPITULO 2: CARACTERIZACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EN EL COMPLEJO HOTELERO JAGUA

2.1 Introducción

En el siguiente capítulo se plasma la caracterización del Sistema de Gestión de la Calidad del Complejo hotelero Jagua. El Complejo hotelero Jagua se encuentra afiliado a la empresa hotelera española Meliá Hotels International, de ahí que se haga necesario establecer los requisitos de la marca Meliá

2.2 Historia de la empresa hotelera Meliá Hotels International

Meliá Hotels International, establecida en 1956 en Palma de Mallorca (España), se destaca como una de las cadenas hoteleras más importantes a nivel mundial y es la líder indiscutible en el mercado español. Actualmente, cuenta con más de 370 establecimientos repartidos en 43 países de cuatro continentes, operados bajo las marcas Gran Meliá Hotels & Resorts, Paradisus Resorts, ME by Meliá, Meliá Hotels & Resorts, InNside by Meliá, Sol Hotels & Resorts y TRYP by Wyndham. Además, el Club Meliá, el único club de vacaciones de las hoteleras españolas, amplía la gama de productos y servicios ofrecidos por la empresa.

A lo largo de su trayectoria, Meliá Hotels International ha llevado a cabo diversas operaciones de fusión y/o adquisición de otras cadenas hoteleras, lo que le ha facilitado un crecimiento acelerado. Esta progresión y el enfoque estratégico en la expansión global han permitido a la empresa consolidarse como la líder hotelera española con una presencia significativa en mercados estratégicos como China, Oriente Medio o Estados Unidos, manteniendo al mismo tiempo su dominio en los mercados establecidos como Europa, América Latina o el Caribe.

En el año 1996, Meliá Hotels International se convirtió en la primera cadena hotelera española en cotizar en bolsa, lo que impuso la necesidad de una mayor transparencia, supervisión y compromiso con la responsabilidad social. Desde ese momento, su dedicación a preservar una posición financiera sólida se manifiesta en la alta lealtad de sus socios y accionistas.

Meliá Hotels International se erige como un pilar de la Sostenibilidad y la Responsabilidad Social en el ámbito del turismo español. A través de su Política Global de Sostenibilidad, reafirma su compromiso con la protección ambiental, la promoción de la integración cultural y social, y el desarrollo sostenible y ético. La empresa figura entre las 100 primeras en el índice Carbon Disclosure Project (CDP) y es la primera del sector que forma parte del índice de responsabilidad social FTSE4Good de la bolsa española. Además, es signataria del Global Compact de las Naciones Unidas. Mantiene una colaboración estratégica con UNICEF para la defensa de los derechos de la infancia, estableciéndola como su principal preocupación social, y colabora con múltiples entidades y plataformas para fomentar la integración y el empleo juvenil.

2.3 Objetivo y alcance

La Responsabilidad Corporativa de Meliá Hotels International SA y su Grupo se centra en fomentar principios que promuevan una gestión ética, responsable y sostenible, adecuada a las condiciones de los lugares donde opera la empresa. Este enfoque busca crear valor social y fortalecer la confianza y la relación a largo plazo entre Meliá y sus partes interesadas, siempre respetando los Derechos Humanos como fundamento.

2.3.1 Misión, visión y valores corporativos

Meliá Hotels International se fundamenta en un modelo empresarial que prioriza la responsabilidad y la sostenibilidad, asegurando la viabilidad económica del Grupo como motor para generar valor social. Ofrece servicios de alojamiento de calidad y comprometidos con la responsabilidad ambiental y social. Como empresa familiar, busca promover una sociedad más equitativa, equilibrando las necesidades presentes y futuras.

La meta de Meliá Hotels International es ser uno de los líderes globales en el sector hotelero, especialmente en el segmento medio y alto, tanto urbano como vacacional. Busca consolidar su liderazgo en el turismo vacacional y ser reconocida mundialmente por su calidad, responsabilidad y compromiso con la sostenibilidad.

Los valores corporativos de Meliá Hotels International son el núcleo de una gestión ética y responsable, con un enfoque centrado en las personas, como se refleja en la Figura 2.1.

Figura 2.1

Valores Corporativos de la MHI.



Nota: Tomado de (Díaz, 2023).

2.3.2 Compromisos públicos

Meliá Hotels International adopta, mediante estándares y modelos de conducta empresarial y sectorial destacados en la Figura 2.2, compromisos públicos y globales, aplicándolos a su propio Código Ético para ampliar su alcance.

Figura 2.2:

Compromisos Públicos de la MIH.



Nota: Tomado de (Díaz, 2023).

2.3.3 Principios Rectores

Meliá Hotels International ha definido una serie de principios fundamentales que orientan su gestión hacia la mejora continua y la responsabilidad empresarial:

1. **Cumplimiento de compromisos internacionales:** Adherirse a los acuerdos internacionales que el grupo ha asumido.
2. **Respeto a la legislación local:** Asegurar el cumplimiento de todas las leyes y regulaciones vigentes en los países donde opera.
3. **Desarrollo de buenas prácticas éticas:** Fomentar prácticas corporativas basadas en la ética y la transparencia.
4. **Cercanía con los interesados:** Mantener una comunicación activa y abierta con sus grupos de interés, trabajando en colaboración.
5. **Defensa de los derechos humanos:** Proteger y promover los derechos humanos fundamentales.
6. **Conservación ambiental:** Preservar el medio ambiente, reducir el impacto de sus operaciones y utilizar los recursos naturales de manera responsable.

7. **Cooperación social:** Colaborar con diferentes actores sociales para encontrar soluciones que beneficien a la sociedad, en asociación con socios que comparten sus valores.

Estos principios están reflejados en la Figura 2.3, que muestra cómo estos valores afectan al capital, las iniciativas, los empleados, los beneficiarios, los clientes y el impacto económico en la empresa, así como en los hoteles, habitaciones y empleados certificados por Meliá Hotels International como Turismo Sostenible.

Figura 2.3

Principales Magnitudes de los Principios Rectores de la MIH.



Nota: Tomado de (Díaz, 2023).

2.4 Internacionalización del modelo global de Responsabilidad Social Corporativa e integración de los Objetivos de Desarrollo Sostenible

Desde 2008, Meliá Hotels International ha estado desarrollando su estrategia de Responsabilidad Corporativa como un pilar central de su negocio, con un enfoque transversal. Esta estrategia ha evolucionado y madurado, otorgándole consistencia y alcance estratégico al modelo. Este enfoque ha fortalecido el liderazgo de Meliá como una cadena hotelera comprometida con la responsabilidad y ha acompañado a la empresa en su expansión global, alineando sus prácticas con su presencia en diversos mercados.

En 2015, Meliá inició la regionalización de su Modelo Global de Responsabilidad Corporativa, adaptándolo a las realidades culturales y ambientales de cada país donde opera, así como a las

necesidades y prioridades locales del negocio. Esto asegura que la estrategia de Responsabilidad Corporativa sea internacionalmente coherente pero también adaptable y flexible para implementar acciones efectivas en cada país.

Meliá publicó su Modelo Global de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) en 2015, basado en seis pilares: (1) Derechos Humanos e Infancia, (2) empleabilidad, (3) lucha contra el cambio climático y desarrollo local, (4) Universidad y compartición de conocimiento, (5) cultura y (6) liderazgo y reputación.

Tras la aprobación de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) por la ONU en septiembre de 2015, Meliá integró estos objetivos en su modelo, considerando aquellos que la empresa podía contribuir a impulsar. Los ODS buscan acabar con la pobreza extrema, combatir la desigualdad y la injusticia y enfrentar el cambio climático. Meliá decidió que el impulso de estos ODS era esencial para su propia estrategia y los vinculó con sus iniciativas para alinearlas con los planteamientos universales de Naciones Unidas.

Figura 2.4:

Modelo Global de RSC de la MIH.



Nota: Tomado de (Díaz, 2023).

Los ODS no solo resaltan problemas globales, sino que también proporcionan un marco común para entender y abordar los desafíos enfrentados por todos los países. Este marco facilita que instituciones y empresas utilicen un lenguaje claro y coherente para desarrollar planes de acción hacia objetivos compartidos, mejorando así la evaluación del impacto de estas iniciativas.

La incorporación de los ODS en el Modelo Global de RSC de Meliá Hotels International busca fortalecer su estrategia, con los siguientes objetivos:

- Establecer un modelo de gestión consistente enfocado en la mejora continua.
- Desarrollar una gestión responsable a lo largo de la cadena de valor.
- Aportar valor social y económico.
- Adoptar una postura proactiva en la identificación, prevención y mitigación de riesgos.
- Hacer del combate al cambio climático un objetivo prioritario en la gestión hotelera.
- Reforzar relaciones duraderas basadas en confianza, respeto y transparencia.

Así, Meliá se compromete a trabajar hacia un futuro sostenible desde una perspectiva responsable, adaptando su enfoque a las realidades específicas de cada región geográfica.

2.5 Asuntos relevantes de la región de América

En economías emergentes como las latinoamericanas, el medio ambiente y el cambio climático adquieren una importancia crítica debido al aumento de la actividad económica, industrial y productiva, lo que conlleva una mayor demanda de recursos. La conservación del medio ambiente y la protección de la biodiversidad son aspectos fundamentales para el desarrollo sostenible de la región.

A pesar de una creciente conciencia sobre la reducción de emisiones y el uso responsable de recursos, persiste un nivel elevado de pobreza y exclusión social en Latinoamérica. Esto hace imperativa la búsqueda de soluciones que generen oportunidades económicas para comunidades marginadas, que a menudo carecen de acceso a servicios básicos y educación adecuada. Además, se mantiene la importancia de garantizar condiciones laborales seguras y la protección de grupos vulnerables como los niños.

En el contexto de FitCuba 2018 en Cayo Santa María, Meliá Hotels International presentó sus novedades más destacadas. La cadena hotelera experimentó un notable crecimiento en 2018, tanto en la apertura de nuevos hoteles como en el desarrollo de destinos atractivos. En Cayo Santa María se inauguró Paradisus Los Cayos, el primero en su clase de nueva generación de Meliá, destacando su compromiso con la innovación y el turismo sostenible. En diciembre, Meliá

Hotels International inauguró el Meliá Internacional en Varadero, una zona de playa destacada, ofreciendo un hotel clásico renovado con el más moderno concepto de comodidad y tecnología.

A principios de 2018, Meliá cumplió su compromiso de fomentar el turismo en circuitos en Cuba, iniciando operaciones en las ciudades patrimoniales de Cienfuegos y Camagüey. Esta expansión permite generar sinergias entre las ciudades del interior y los destinos costeros, ofreciendo a los viajeros una experiencia integral de la isla.

En Cienfuegos, Meliá está llevando a cabo un rebranding del Hotel Jagua y del Hotel La Unión para transformarlos en INNSIDE Cienfuegos Jagua y Meliá Unión, respectivamente. Además, se ha abierto el Hotel Meliá San Carlos.

2.6 Caracterización de Meliá Hotels & Resorts en Cienfuegos

Meliá Hotels & Resorts en Cienfuegos, con sede en la calle 37 #1 e/ 0 Y 2, Punta Gorda, Cienfuegos, es una empresa adscrita al Grupo Empresarial Hotelero Gran Caribe y pertenece a Meliá Hotels International. El complejo incluye tres hoteles (Hotel Jagua by Meliá, Hotel La Unión by Meliá y Hotel Meliá San Carlos), tres hostales (Casa Verde, Casa Perla del Mar y Palacio Azul) y el Palacio de Valle.

Con una plantilla aprobada de 248 empleados distribuidos en todas las instalaciones, el complejo es administrado por Meliá Hotels International desde el 1ro de enero del 2018. Este complejo hotelero contribuye al desarrollo turístico de Cienfuegos, siendo un impulsor económico y social. Promueve un turismo basado en la paz, seguridad y salud, cumpliendo con los marcos legales nacionales e internacionales para alcanzar la sostenibilidad y apoyando la mejora continua de sus empleados.

La política ambiental de Meliá Hotels & Resorts en Cienfuegos busca integrarse en los esfuerzos del país hacia el bienestar humano y comunitario, buscando un desarrollo sostenible.

Misión:

El Complejo Hotelero Jagua-La Unión-San Carlos ofrece un servicio turístico de alta calidad, con alojamiento, gastronomía y recreación que cumple con las expectativas de los clientes, en un entorno sostenible y seguro que refleja la autenticidad de Cienfuegos.

Visión:

El Complejo Hotelero Jagua-La Unión-San Carlos es el líder del Grupo Hotelero Gran Caribe en un destino reconocido por su patrimonio cultural, su riqueza náutica y su capacidad para albergar eventos. Destaca por su posición económica estable, la alta satisfacción de sus clientes y una

cultura que enfatiza la sostenibilidad, la preservación y el compromiso con la mejora continua y la responsabilidad ambiental.

El Objeto Social del Complejo Hotelero:

El Objeto Social del Grupo Hotelero Gran Caribe, aprobado por el Ministerio de Economía y Planificación y contenido en la Resolución 3470 del 28 de febrero del 2001, modificado por el acuerdo No. 276 del 16 de marzo del 2005, establece los siguientes puntos:

1. Operar, promover y comercializar instalaciones hoteleras y extrahoteleras propias o de terceros, en Cuba o en el extranjero, bajo distintas marcas.
2. Prestar servicios de alojamiento, gastronómicos, recreativos y otros relacionados con las actividades hoteleras y extrahoteleras, en Moneda Libremente Convertible.
3. Vender mercancías promocionales y artículos propios del producto ofertado y de sus marcas en las instalaciones.
4. Arrendar locales y espacios en sus instalaciones.

Principios de Complejo Hotelero

Respeto: Valoramos las necesidades, ideales e individualidad de nuestros semejantes. Tratamos a nuestros trabajadores y huéspedes con justicia y dignidad.

Responsabilidad: Actuamos con honestidad y profesionalismo, guiados por los más altos estándares de conducta ética. Nos responsabilizamos de todas nuestras decisiones y acciones.

Trabajo en equipo: Trabajamos en equipo para el logro de metas comunes, reconocemos el impacto que causa cada contribución individual y la importancia de mantener un ambiente de trabajo que fomente la cooperación y el apoyo.

Delegación: Tenemos las herramientas, entrenamiento y autoridad necesaria para sobrepasar las expectativas. Confiamos y apoyamos a los demás en la toma de decisiones conscientes y cursos de acción apropiados.

Innovación: Estamos comprometidos con la innovación y el desarrollo continuo. Buscamos constantemente nuevas formas de mejorar nuestros servicios y productos, manteniéndonos a la vanguardia de la industria hotelera.

Valores

- Patriotismo

- Integridad
- Honestidad
- Responsabilidad
- Sentido de pertenencia
- Cooperación y Solidaridad
- Alcance de los Objetivos y Metas
- Calidad en el desempeño de labores
- Estabilidad
- Hospitalidad y Cortesía
- Superación Continua
- Innovación

2.6.1 Caracterización del Hotel Jagua

El hotel en cuestión fue inaugurado el 28 de diciembre de 1959, durante la Convención Nacional de la institución, y comenzó a ofrecer sus servicios al público el 31 de diciembre del mismo año. Este hotel es un ejemplo destacado del racionalismo cubano y ha dado una nueva imagen de modernidad a la zona de Punta Gorda, influenciada por la arquitectura norteamericana. Con su bloque central de 7 niveles, planta libre y formas geométricas puras, el hotel combina balcones con barandas y ventanales que ofrecen vistas panorámicas de la ciudad, las montañas del Escambray y la bahía de Jagua. Además, cuenta con 149 habitaciones y en sus jardines se encuentra el Palacio de Valle.

Desde su apertura, el hotel ha sido considerado uno de los mejores fuera de La Habana, tanto para foráneos como para nacionales, y se ha convertido en un símbolo de Cienfuegos y de la hotelería cubana. Actualmente, las tres edificaciones del complejo (Casa Verde, Perla del Mar y Palacio Azul) se comercializan como parte del nuevo esquema de comercialización del MINTUR bajo la marca Hoteles E.

El complejo está administrado por Meliá Hotels International y está en proceso de convertirse en un hotel Ininside Meliá.

2.6.2 Caracterización Hotel La Unión

El Hotel “La Unión” se ubica en el centro de Cienfuegos, un edificio histórico del siglo XIX que inició operaciones en 1869. Su diseño arquitectónico es un reflejo del estilo clásico de la época y ha servido como un punto de encuentro para visitantes y ejecutivos, albergando eventos de variados tipos.

El 24 de julio del 2000, el Hotel “La Unión” fue reinaugurado con la distinción de Cuatro Estrellas y como parte de la marca Boutique, destacando por su sofisticación y su capacidad para impresionar a los huéspedes con su encanto. El hotel está lleno de historias y ha sido testigo de la presencia de figuras ilustres a lo largo de su existencia.

El propósito central del Hotel “La Unión” es incentivar la fidelidad de los clientes externos, generando un sentimiento de pertenencia y motivación mediante una atención individualizada en un entorno sereno y seguro. Este enfoque ha sido identificado como su característica más valorada por los clientes.

El hotel proporciona un servicio turístico de calidad y comodidad, comprometiéndose a ofrecer continuamente un nivel de servicio que lo diferencie en el sector hotelero cubano.

2.6.3 Caracterización Hotel Meliá San Carlos

Un titular del periódico “El Comercio” anuncia el 6 de diciembre de 1921 la construcción de un nuevo hotel en Cienfuegos: el “San Carlos”. El acaudalado cienfueguero Antonio Mata, decide invertir su capital en lo que sería el edificio insignia del hotelería en la provincia de las Villas, Cuba.

Aquella obra arquitectónica se inaugura con 41 habitaciones y cuatro niveles, a los que en el propio año de 1924 se le agregan otros dos pisos, uno para habitaciones y el último para lo que se convierte todo un símbolo local: el Roof Garden. Como dato curioso se cuenta que hacia 1925, el “San Carlos” era el punto más alto de la ciudad.

Y así pasaron los años y luego de 1959, el Hotel San Carlos con un total abandono en el que estaba por tanto tiempo se convierte en una verdadera ruina que amenazaba con colapsar y arrastrar consigo a los edificios colindantes. Nada quedaba de su antiguo esplendor. Debilidades estructurales, humedad, deterioro, paredes desplomadas, formaban una imagen lamentable del inmueble. Ante la inspección visual de arquitectos e ingenieros, salieron a relucir la dejadez y la depredación humana que habían lastrado la celebridad del hotel.

Por allí pasaron diversos intentos de rehabilitar a esa joya que se derrumbaba con los días, tras incontables esfuerzos todo el que intentó iniciar los trabajos, abandonó la idea. Algunos hicieron un poco más, otros un poco menos. Organismos gubernamentales como el Micons, Cimex o Cubanacán Hoteles fueron algunas de las empresas que estuvieron involucradas durante todo este tiempo en la reparación del inmueble, nadie lo terminaba y de ahí surgió el dicho arraigado con los días en la bella ciudad de Cienfuegos y que corrió por toda Cuba, el Hotel San Carlos había acarreado “la Maldición del Bambino” frase célebre en todo el mundo por aquellas palabras

que el famoso pelotero norteamericano arrojó con rabia cuando era vendido de un equipo a otro en las grandes ligas norteamericanas.

El 24 de julio del 2018 se realizó la entrega parcial del hotel San Carlos por parte de la inmobiliaria al complejo hotelero Jagua, donde se entregaron 22 habitaciones ubicándose 12 en segundo nivel del edificio principal y 10 en el módulo 2, y en septiembre se reciben el resto de las habitaciones del tercer, cuarto y quinto nivel.

Actualmente el Hotel Meliá San Carlos, hotel emblemático de la ciudad de Cienfuegos se encuentra en una de las calles más céntricas y transitadas por los habitantes de esta ciudad, una joya arquitectónica con impresionantes vistas sobre la ciudad y la bahía, y el confort y servicio de Meliá, su Roof Garden es toda una institución.

Estilo, modernidad y confort únicos distinguen a este alojamiento ubicado en pleno centro histórico de la ciudad de Cienfuegos, a pocos metros de los principales sitios de interés turístico y cultural. En sus modernas habitaciones se encuentra todo lo necesario para disfrutar al máximo de la estancia, además de las diversas opciones de alojamiento que ofrecen con vista a la ciudad y a todo el patio interior.

Durante la estancia se disfruta de las elegantes atmósferas del lobby, los patios interiores y el exclusivo Roof Garden, un bar lounge con memorables vistas de la bahía, además se puede acceder también a los servicios e instalaciones de los hoteles La unión y Jagua, entre ellos una agradable piscina, espacios wellness y salones para encuentros o eventos profesionales. Gracias a la opción dining-around entre los hoteles de Meliá en Cienfuegos, se dispone de una amplia y variada oferta gastronómica en restaurante buffet y a la Carta, sitios de snacks, bares y una cava privada.

- Restaurantes: exquisita propuesta culinaria y una amplia variedad de bebidas y cocteles complementan la experiencia perfecta en una ciudad ideal para el romance, el disfrute en familia y en amigos.
 - ✓ Roof Garden
 - ✓ Snack Bar (vestimenta formal)
 - ✓ Rincón Azul lobby bar

El mismo cuenta con un total de 56 habitaciones (2 suites, 23 matrimoniales y 31 dobles distribuidas en los 5 niveles del bloque principal, y 10 en el objeto 2 el cual tiene acceso independiente pero se vincula interiormente con el resto de la instalación, del 2do y hasta el nivel 5 se encuentran las 46 habitaciones del bloque principal, en el primer nivel se encuentran ubicada

la recepción y el bar lobby, y el sexto nivel se encuentra el Roof Garden con un desayunador donde se prestan servicios de gastronomía, y un salón multipropósito.

2.6.4 Caracterización del Palacio de Valle

El asombroso Palacio de Valle es una antigua mansión en la que se unen diferentes estilos hispanos: barroco, neoclásico, morisco y románico, en la ciudad de Cienfuegos. Esta fascinante obra arquitectónica fue declarada Monumento Nacional del Patrimonio Cultural cienfueguero.

Edificado entre 1913 y 1917, el Palacio de Valle constituye una joya arquitectónica de la Cuba del siglo XX. Con cornisas que decoran las entradas de las diferentes salas, finísimas pinturas y coloridos mosaicos, la apariencia principal es similar a una preciosa *kasbah* marroquí, el castillo amurallado donde se asentaba el sultán, aunque es mucho más vistosa por sus numerosos adornos de diferentes estilos. Su estilo mudéjar es el que protagonizó los siglos XII y XIII en España, aunque también hay influencias barrocas, italianizantes y románicas.

En su diseño y construcción intervinieron especialistas de diferentes nacionalidades y que aportaron su especial particularidad, como Antonio Bárcenas, quien construyó la preciosa puerta del jardín, y el cienfueguero Frank Palacios, que fundió en bronce los adornos y escudos de la casa.

La planta Baja compuesto por un Hall, con entrada estilo gótico, con ventanas ojivales y cristales de colores: sala de recibo, estilo imperio con artesonado en oro, zócalos de mármol rosados y aplicación de bronce y pisos de mármol blanco. El salón de música y juegos, estilo francés Luis XVI, con pisos de cerámicas que muestran alegorías de ajedrez, damas, dominó, etc. Un pequeño salón de costura con pisos de cerámicas imitando abanicos, con zócalos de mosaicos blancos y un friso de margaritas japonesas, doradas al fuego. Tanto este recinto como el despacho del esposo tienen puertas con sus iniciales talladas bellamente. Al fondo, en la parte Este, el comedor que es el más fastuoso de la mansión, estilo mudéjar completo, imitando el célebre patio de los leones de la Alhambra de Granada, dando a la parte más vistosa del jardín. Detrás escalera y cocina con su despensa. En la escalera que da acceso a las habitaciones privadas, se encuentra un espejo biselado, verdadera joya de arte, donde se pueden apreciar unos cristales de colores que transparentan a la caída de la tarde, los rayos del sol, que iluminan un camino donde se observa la bajada de "Tres Reyes Magos".

La planta alta es menos decorativa pero con una verja de hierro forjada en Sevilla. Ocho dormitorios, dos de estilo veneciano y cuatro baños, el principal en mármol de carrara y vitrolite. Presenta varias terrazas y pasillos con distintos estilos y zócalos diversos. Rematan la azotea tres torres; una de influencia gótico-romana, otra india y una tercera que es un minarete de estilo

árabe y además una glorieta asentada en la plataforma del techo. La primera simboliza la fuerza, la segunda el amor y la tercera, la religión como una institución.

El palacio estaba rodeado por una verja de bronce que circundaba los terrenos y le daba suntuosidad, la cual descansaba sobre unos bloques cuyos dibujos y arabescos, dicen, fueron pintados por la esposa de Valle y revisados por Donato, antes de hacerse los moldes. Cada diez bloques, cambiaba el dibujo.

2.6.5 Caracterización de los hostales

Los hostales que integran al Complejo hotelero Jagua están compuestos por el Palacio Azul, Casa Verde y Casa Perla del Mar:

- **Palacio Azul**

El Palacio Azul Hotel Cienfuegos, de 2 estrellas, cuenta con 7 habitaciones y está aproximadamente a 25 minutos andando de la Catedral de la Purísima Concepción. Este hotel está situado cerca del Patio de ARTEX a 30 minutos a pie del centro de Cienfuegos, cerca del hotel se encuentra a un agradable paseo del Malecón, os amantes de la naturaleza apreciarán la cercanía al Punta del Medio, que está a 11 minutos andando del sitio.

El Hotel Palacio Azul fue construido entre los años 1920 y 1921 con un estilo ecléctico y diseñado por Alfredo Fontana, un importante arquitecto italiano. La posada comenzó su existencia como la casa privada de un rico tabaquero. Su valor de uso inicial fue el de patrimonio de vivienda privada de un acaudalado Barón tabaquero. En el 2004 esta neo-clásica mansión coronada por una torre con cúpula de estilo Mogol, fue reformada para convertirla en un hotel de estilo colonial, fundada como hotel el 11 de noviembre.

A pesar de su reconstrucción pueden verse en su reconstrucción pueden apreciarse baldosas de estilo colonial, techos de alto puntal y una cúpula de estilo Mogol; indudables muestras de su arquitectura eclesiástica.

Esta instalación se caracteriza por ser una de las primeras edificaciones erigidas en la parte residencial de la ciudad de Cienfuegos, con una hermosa vista a la bahía. La elegancia, el confort, la profesionalidad y la familiaridad son atributos de este hotel cuyas características arquitectónicas le confieren valor patrimonial. Las habitaciones llevan nombres de flores.

Cuenta con 7 habitaciones: 6 estándar (de ellas 2 matrimoniales) y una triple. Tres habitaciones tienen balcones con vistas al mar y a la ciudad. Cada una de las habitaciones lleva el nombre de una flor (Marilope, Azucena y Mariposa en el primero piso y Orquídea, Dalia, Verbena y Margarita

en el siguiente. Las habitaciones del segundo piso son las más confortables, especialmente Dalia, con una fina vista sobre la bahía.

- **Casa Verde**

En la bien conocida zona residencial Punta Gorda de la preciosa ciudad de Cienfuegos se sitúa esta acogedora instalación. Los atractivos del antiguo Chalé de Albañilería, construido en el año 1920 fueron restaurados y en el año 2009, la Cadena Gran Caribe inauguró allí el Hotel Casa Verde, como parte del proyecto Encanto, cuyo fin es restaurar edificios con valores arquitectónicos y culturales para convertirlos en hoteles boutique.

La zona donde está enclavada Casa Verde posee la condición de monumento nacional por la multiplicidad de edificaciones insignes como el Hotel Jagua, el Palacio de Valle, la Marina, el Restaurante Cochinito y el Club Cienfueguero.

La casa victoriana cuenta con todos los servicios de la modernidad para brindarle confort, pero esto no va en detrimento de la decoración, que puede calificarse de majestuosa. Los muebles, el estilo y cada detalle recrean los aires de los años veinte, época en que fue construido el edificio. La instalación tiene ocho habitaciones distribuidas en cama matrimonial y doble.

En el bar se pueden degustar deliciosos desayunos continentales y ofertas de bebidas, cafés y meriendas durante el resto del día. Para almorzar y cenar deberá acudir al vecino hotel Jagua, donde también podrá utilizar los servicios de la piscina. El centro dispone de un amplio espacio de aparcamiento y un excelente servicio de recepción, al que podrá confiar sin preocupaciones sus artículos de valor.

Este inmueble de estilo ecléctico, del período republicano es una evidencia de la capacidad de expresión de este estilo en la ciudad de Cienfuegos y contribuye a la distinción arquitectónica de un espacio declarado Monumento Nacional por Resolución No 162 del 20 de enero del 2000.

En el expediente de Declaratoria y de Protección reconocidos por la UNESCO es uno de los edificios de mayor valor. Se ubica dentro de la trama urbana; cercano al Centro Histórico Urbano, declarado “Patrimonio Cultural de la Humanidad”, relacionado mediante la Calle 37 (antiguo Paseo de la Independencia), eje fundamental de la ciudad con instalaciones que son símbolos indiscutibles de la ciudad como: El Hotel Jagua, El Chalet de Valle, Restaurante El Covadonga, Restaurante El Cochinito, y otras instalaciones como La Marina y el Club Cienfuegos.

De esta forma su restauración responde al criterio estratégico de la zona de protección que está dirigida y orientado en las Ordenanzas Municipales actuales la cual plantea “debido al desarrollo

de esta población y el embellecimiento de las mismas, se requiere de un barrio de residencia, al igual que existe en todas las ciudades modernas” , principio que se asume en los procesos de intervención y rehabilitación empleados en el inmueble elaborado, a esto se agrega que este inmueble se encuentra en una zona de altas potencialidades turística previstas en el Plan de Reordenamiento Territorial lo que implica una gestión como recurso patrimonial que coloca en el centro de su estrategia el empleo y conservación de tan importante edificación doméstica.

En el año 2008 se introduce como consecuencia del movimiento turístico de los Hoteles Encanto un proyecto de refuncionalización en la Cadena Hotelera Gran Caribe S.A. Teniendo en cuenta que la edificación corresponde a una zona de protección y es Monumento Nacional y las estrategias existentes en el Convenio Cultura-Turismo. Se procedió con un nuevo presupuesto y se efectuó la restauración que culminó de forma certera.

- **Casa Perla del Mar**

El Perla del Mar es un hotel Encanto situado frente al Hotel Jagua y justo al lado del Hotel E Casa Verde, con acceso directo al mar (a la Bahía de Cienfuegos) en la zona de Punta Gorda, que, además de ser la de mayor desarrollo turístico de la ciudad, es una de las más bellas e interesante desde el punto arquitectónico en la ciudad. Desde los balcones del hostel se tienen impresionantes vistas sobre las tranquilas aguas del Mar Caribe y el majestuoso macizo montañoso del Escambray.

El Hostal está conformado por nueve habitaciones, 7 dobles y 2 junior suite con cama king size. Las habitaciones tienen las siguientes facilidades:

- Auténtica luz natural
- baño privado
- agua caliente
- secador de pelo
- TV por cable
- caja de seguridad
- aire acondicionado
- teléfono
- servicio de lavandería y planchado
- minibar.

Otras facilidades que tiene el hotel son restaurant, bar con servicios de desayuno continental, bebidas y café, jacuzzi, terraza, parqueo. Los clientes tienen la posibilidad de acceder a todos los

servicios del Hotel Jagua, la Casa Verde y el Restaurante Palacio de Valle, todos administrados por el grupo hotelero Meliá.

2.7. Resultados del Diagnóstico al Sistema de Gestión de Calidad de Meliá Hotels & Resorts en Cienfuegos

Díaz (2023) al realizar el diagnóstico al Sistema de Gestión de Calidad de Meliá Hotels & Resorts en Cienfuegos, con la aplicación de la Lista de Chequeo de la NC-ISO 9001: 2015; se obtienen los resultados que se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 2.1

Resumen del diagnóstico al Sistema de Gestión de Calidad de Meliá Hotels & Resorts en Cienfuegos

Apartado	Cantidad de requisitos	No Conforme	Poco Conforme	Conforme	Evaluación (%)
4) Contexto de la organización	37	1	0	36	94
5) Liderazgo	25	4	4	17	86
6) Planificación	30	4	11	15	85
7) Apoyo	57	0	16	41	93
8) Operación	114	0	15	99	93
9) Evaluación del desempeño	28	2	4	22	93
10) Mejora	20	0	3	17	93
Total	311	11	53	247	91

Nota: Tomado de (Díaz, 2023)

De la tabla anterior se evidencia que:

- Los apartados con evaluación más baja son el Apartado 5 Liderazgo con 86 y el Apartado 6 Planificación con 85.

- Los requisitos evaluados de No Conformes se encuentran en los siguientes apartados:

- Apartado 4: Un requisito No Conforme

1. No está determinada la Matriz DAFO)

- Apartado 5 Liderazgo: 4 requisitos No Conformes

1. Compromiso de la Dirección con el aseguramiento de los recursos necesarios para el mantenimiento del SGC.

2. Conocimiento de los trabajadores sobre la importancia de la gestión eficaz de la calidad, de la conformidad con requisitos del SGC y los requisitos de los bienes y servicios.

3. El compromiso y apoyo de la Alta Dirección a las personas para contribuir a la eficacia del SGC.

4. Establecimiento de los roles, responsabilidades y autoridades para asegurar la información del desempeño del SGC y/o mejora a la Alta Dirección

- Apartado 6 Planificación: 4 requisitos No Conformes

1. Identificación y documentación de los requisitos de las partes interesadas.

2. Procesos vinculados al SGC que aseguran el cumplimiento de los requisitos de los clientes y las partes interesadas.

3. Factores identificados están ubicados en los procesos que los puedan desencadenar.

4. Mecanismo para determinar el momento de realizar cambios para mantener y mejorar el funcionamiento del SGC.

- Apartado 9 Evaluación del desempeño: 2 requisitos No Conformes

1. Realización de los análisis estadísticos sistemáticos sobre el desempeño de los procesos.

2. Auditores internos del SGC.

- El apartado mejor evaluado resultó el Apartado 4 Contexto de la organización con una evaluación de 94 % de cumplimiento de requisitos.

Debido al análisis anterior Díaz (2023) propone el diseño del Sistema de Gestión de la Calidad para el Complejo Hotelero Jagua

2.8 Pasos para el diseño del Sistema de Gestión de la Calidad de Meliá Hotels & Resorts en Cienfuegos

Díaz (2023) propone el diseño del sistema de Gestión de la Calidad para los hoteles Meliá Hotels en Cienfuegos, para ello propone los siguientes pasos en consonancia con la NC ISO 9001: 2015.

1. El punto de partida para desarrollar el Sistema de Gestión de la Calidad en Meliá Hotels & Resorts en Cienfuegos consiste en comprender su entorno específico. Esto se logra mediante el empleo de la matriz DAFO, que identifica las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la organización. Además, se enriquece este con la herramienta de análisis FODA, que evalúa tanto elementos internos como los valores, la misión, la visión, el conocimiento técnico-profesional y la eficacia de la empresa, como factores externos en los cuales influyen aspectos legales, tecnológicos, competitivos, de mercado, culturales, sociales y económicos.

La matriz DAFO, que identifica las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de Meliá Hotels & Resorts, se ha elaborado con datos obtenidos de la propia organización y de Modor Intelligence (2024):

Figura 2.5

Matriz DAFO Complejo hotelero Jagua



Nota: Elaboración propia a partir de (Modor Intelligence, 2024)

Dados los mismos datos obtenidos de la propia organización y de Modor Intelligence (2024) también se realiza el Análisis FODA:

Figura 2.6

Análisis FODA



Nota: Elaboración propia a partir de (Modor Intelligence, 2024)

2. El siguiente paso hacia la creación del sistema de gestión de la calidad implica identificar y comprender las necesidades y expectativas de todos los involucrados, definidos como cualquier individuo u organización impactada por las decisiones y actividades del hotel. Para ello es crucial categorizar a estos grupos internos y externos, así como sus necesidades específicas relacionadas con el SGC.

3. Tras determinar quiénes son las partes interesadas y qué necesidades tienen respecto al SGC, es esencial categorizarlas usando la matriz de influencia para definir cómo gestionarlas según su impacto e influencia en el sistema.

4. La categorización de las partes interesadas para el SGC se realiza evaluando su capacidad de influir y afectar el sistema, basándose en los siguientes criterios y escalas:

Impacto en el SGC: Mide la capacidad de inducir modificaciones en la planificación del SGC.

Influencia en el SGC: Refleja el grado de participación activa en el SGC. La escala de clasificación es la siguiente:

- 1: Muy bajo impacto o influencia.

- 2: Bajo impacto o influencia.
- 3: Impacto o influencia media.
- 4: Alto impacto o influencia.
- 5: Muy alto impacto o influencia.

Posteriormente, se realiza la clasificación de las partes interesadas asignándolas en la matriz de influencia/impacto, la cual se divide en cuatro cuadrantes: **mantener satisfechos, administrar de cerca, monitorear y mantener informado**. Cada parte interesada debe ser evaluada para determinar su impacto e influencia en el SGC asignando el tratamiento correspondiente según la matriz.

En la siguiente tabla se evidencia la forma de representarlo:

Clasificación de las partes interesadas Meliá Hotels & Resorts en Cienfuegos

Parte interesada	Impacto del SGC					Influencia en el SGC					Matriz Influencia-Impacto
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	

Nota: Tomado de (Díaz, 2023)

La matriz de influencia/impacto clasifica a las partes interesadas en cuatro cuadrantes según su poder y efecto en el proyecto:

- Cuadrante 1: Alta influencia y alto impacto.
- Cuadrante 2: Baja influencia y alto impacto.
- Cuadrante 3: Alta influencia y bajo impacto.
- Cuadrante 4: Baja influencia y bajo impacto.

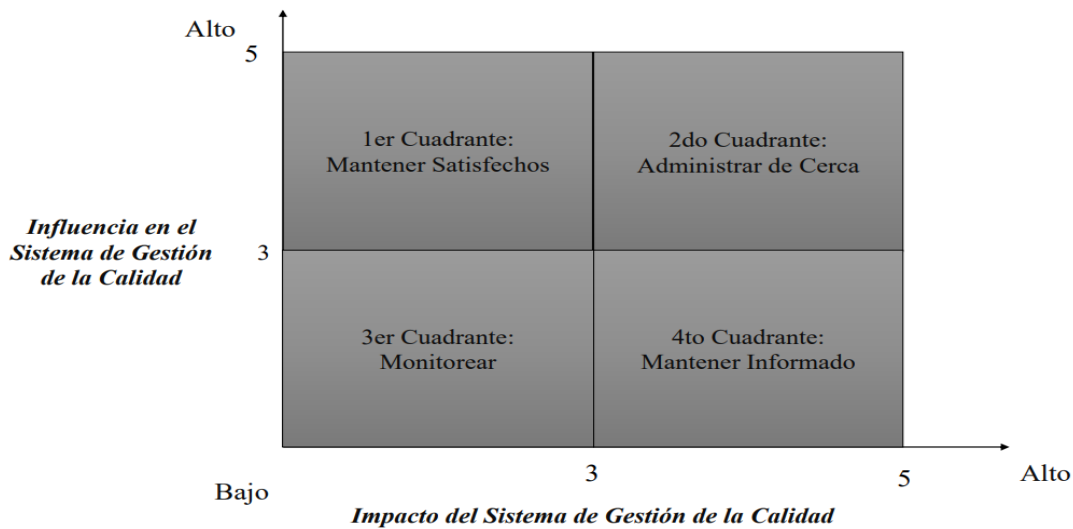
Esta clasificación ayuda a enfocar esfuerzos y recursos en las partes interesadas más críticas para el éxito del sistema de gestión de calidad. Como se muestra en la figura 2.7:

6. En conjunto al análisis anterior se deben determinar los riesgos y oportunidades que pueden generar cada una de ellas. Meliá Hotels & Resorts en Cienfuegos tiene determinados y evaluados sus riesgos.

7. Tras identificar el contexto y las partes interesadas, se establece el alcance del Sistema de Gestión de la Calidad de Meliá Hotels & Resorts en Cienfuegos. Esto conduce a la creación del Mapa General de Procesos (figura 2.8), que detalla cada uno de sus procesos estratégicos.

Figura 2.7

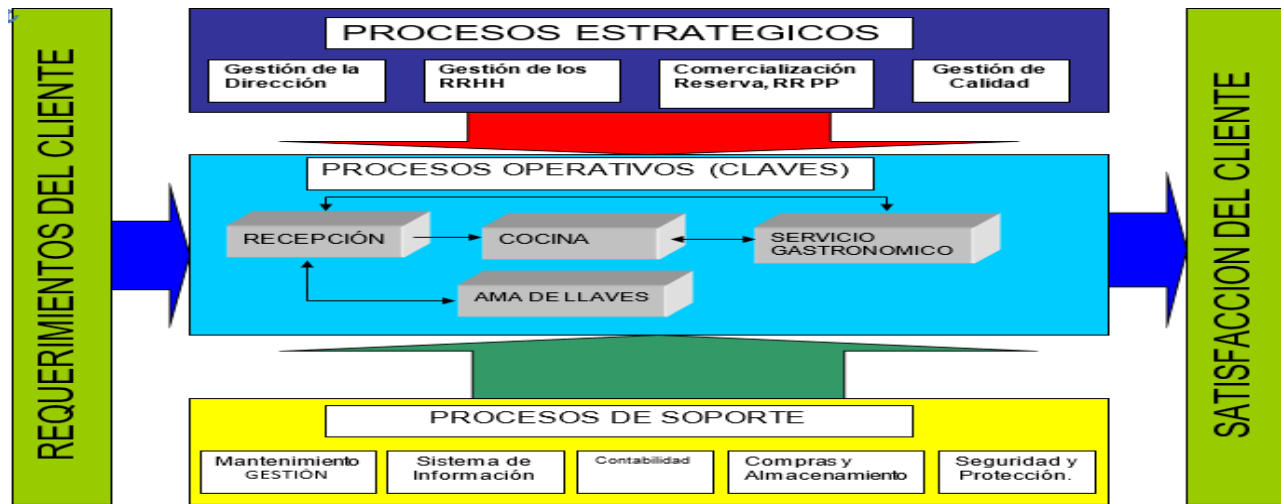
Matriz de Influencia-Impacto



Nota: Elaboración propia a partir de (Vásquez, 2019)

Figura 2.8

Mapa general de procesos Meliá Hotels & Resorts en Cienfuegos.



Nota: Tomado de (Díaz, 2023)

8. Luego la alta dirección de Meliá Hotels & Resorts en Cienfuegos debe demostrar liderazgo y compromiso con respecto al sistema de gestión de calidad asumiendo la responsabilidad de rendir cuentas con relación a la eficacia del mismo y así como:

- Establecer la política y objetivos de la calidad asegurándose que sean compatibles con el contexto y el plan estratégico de la organización.

- Asegurar que los procesos de negocio de la organización estén integrados con los requisitos del sistema.
- Promover el uso del enfoque a procesos y el pensamiento basado en riesgos.
- Asegurar de que los recursos necesarios para el sistema de gestión de la calidad estén disponibles.
- Comprometer, dirigir y apoyar a las personas, para contribuir a la eficacia del sistema de gestión de la calidad.
- Apoyar a otros roles pertinentes de la dirección, para demostrar su liderazgo en la forma en la que aplique a sus áreas de responsabilidad.

9. Se deben confeccionar documentos como Metodologías y Procedimientos. Además, la alta dirección debe establecer, implementar y mantener una política de calidad que sea apropiada al propósito y contexto de la organización, apoye su dirección estratégica y los requisitos de las partes interesadas pertinentes.

10. Garantizar la eficiencia en Meliá Hotels & Resorts en Cienfuegos es crucial, para ello se debe:

- **Definir y comunicar claramente** roles, responsabilidades y autoridades para facilitar la interacción organizacional.
- **Identificar y gestionar riesgos** para mantener la estabilidad del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), evaluando su impacto y tomando medidas para mitigarlos o aceptarlos cuando no se puedan eliminar.
- **Implementar una metodología** para evaluar riesgos y oportunidades en todos los procesos del SGC, adaptándose a los distintos niveles de riesgo y oportunidades de cada proceso.

Estas acciones son esenciales para el manejo efectivo de la calidad y la mejora continua en la organización.

11. Establecer los objetivos de calidad en Meliá Hotels & Resorts en Cienfuegos es clave, y los mismos deben:

- Ser coherentes con la política de calidad definida.
- Ser precisos, simples y alcanzables.
- Incluir indicadores específicos para cada objetivo, con:
 - Nombre del indicador: Claramente relacionado al objetivo de calidad.
 - Unidad de medida: Para cuantificar el progreso.

- Fórmula de cálculo:

$$\text{Fórmula} = \frac{\text{Resultado actual}}{\text{Meta establecida}} \times 100$$

- Frecuencia de análisis: Determinar cuán a menudo se evaluarán los resultados.
- Meta: El objetivo cuantitativo a lograr.
- Responsable de la medición: La persona o equipo encargado de monitorear y reportar el progreso.

En caso de los objetivos de la calidad también deben ser comunicados, entendidos y aplicados dentro de la organización como se muestra a continuación:

Tabla 2.2

Matriz de Comunicación de Objetivos de la Calidad

Mensaje	Emisor	Medio	Frecuencia	Receptor
¿Qué se comunica?	¿Quién comunica?	¿Cómo se comunica?	¿Cuándo se comunica?	¿A quién se comunica?
Objetivos de la calidad	Coordinador del SGC	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones de la alta dirección • Mediante comunicados enmarcados puestos en las áreas de trabajo, para que se lo visualice siempre. 	En todo momento	Todo el personal de la organización

Nota: Tomado de (Díaz, 2023)

12. Los cambios en el Sistema de Gestión de la Calidad se realizarán de manera organizada y planificada teniendo en cuenta el contexto de la organización y los requisitos de las partes interesadas pertinentes. Los cambios se definen en la revisión por la dirección realizando los cambios correspondientes a las fichas de procesos.

De esta manera:

Meliá Hotels & Resorts en Cienfuegos priorizará la calidad y la satisfacción del cliente mediante un sistema de gestión de la Calidad eficaz. La organización asignará recursos para cumplir con los estándares de calidad ISO 9001, asegurando que el personal sea competente y aporte valor. Los roles y responsabilidades están claramente definidos en los perfiles de cargo, complementados por un plan de capacitación estratégico hasta 2030.

La infraestructura, incluyendo varios hoteles y hostales, es esencial para el servicio y se mantiene mediante un plan de mantenimiento anual. La comunicación efectiva y el trabajo en equipo son fundamentales en las operaciones diarias, facilitadas por un entorno laboral colaborativo y espacios adecuados.

El compromiso con la mejora continua se refleja en la medición de la satisfacción del cliente y el seguimiento de indicadores de calidad, asegurando la conformidad de los servicios con los requisitos de los clientes y otras partes interesadas. Meliá Hotels & Resorts se esfuerza por mantener la calidad en todos sus aspectos.

La organización debe determinar y proporcionar en sus procesos los recursos necesarios para asegurar la validez y fiabilidad de los resultados, cuando se realice el seguimiento y la medición para verificar la conformidad de los servicios con los requisitos. Para el caso del proceso de control de calidad se consideran los indicadores definidos por Meliá Hotels International mediante una Lista de Chequeo.

2.9 Implementación del Sistema de Gestión de la Calidad en el Complejo Jagua

En la implementación del Sistema de Gestión de la calidad en el Complejo Jagua, es imprescindible garantizar el posicionamiento de sus instalaciones en el mercado, en la actualidad el hotel Meliá San Carlos está categorizado con 5 estrellas, el hotel Jagua by Meliá se encuentra en proceso inversionista para comenzar a funcionar como el segundo hotel Inside by Meliá con el nombre INNSiDE Cienfuegos Jagua, en el 2024 el hotel La Unión by Meliá comenzó su preparación para la ratificación de la categoría 4 estrellas en este análisis realizado por Lescaille (2024) los resultados fueron al aplicar la lista de chequeo de la NC 127:2014 y evaluar 674 requisitos aplicables fueron cumplidos 598, representando el 93.92 % de cumplimiento de la norma lo que permitiría alcanzar una certificación de la categoría 4 estrellas; sin embargo un 6,08% de incumplimiento (76 requisitos) incluían áreas como Ama de Llaves, Capital Humano, Compras y Servicios Técnicos siendo estos:

- Piscina en mal estado
- Ascensor de huéspedes fuera de servicio
- Insuficientes insumos para el funcionamiento del hotel
- Las dimensiones de los pasillos no cumplen con lo especificado: su construcción fue antes de dictada la norma, dado que es una instalación antigua
- El personal no cuenta con uniformes

Al cierre de diciembre 2024, deficiencias invalidantes como la piscina y el ascensor de huéspedes ya fueron solucionados.

2.10 Conclusiones Parciales del Capítulo 2

1. El Complejo hotelero Jagua en sociedad con Meliá Hotels International está conformado por diversas instalaciones hoteleras: un hotel cinco estrellas (Meliá San Carlos), un hotel cuatro estrellas (La Unión by Meliá), dos hostales cuatro estrellas (Casa Verde y Perla del Mar) y un hostel dos estrellas (Palacio Azul); así como el Palacio de Valle como icono de la gastronomía.
2. La implementación de una lista de chequeo basada en la norma ISO 9001:2015 en el Sistema de Gestión de Calidad de Meliá Hotels Resorts en Cienfuegos ha demostrado ser una herramienta eficaz para la identificación y corrección de desviaciones en los procesos, los resultados obtenidos revelan un panorama positivo, con un 91% de conformidad en la evaluación del SGC.
3. Los primeros pasos en la implementación del Sistema de Gestión de Calidad están enfocados en la evaluación para la categorización de las instalaciones, en el 2024 se realizó la evaluación al aplicar la lista de chequeo de la NC 127:2014 para la categorización del hotel La Unión by Meliá con un cumplimiento del 93.92 % de los requisitos de la norma.

CAPITULO 3: APLICACIÓN LA LISTA DE CHEQUEO DE LA NC 127:2014 AL HOSTAL PALACIO AZUL Y LA NC 126:2001 AL PALACIO DE VALLE DEL COMPLEJO HOTELERO JAGUA

3.1 Introducción

En este capítulo se aplica la Lista de Chequeo de la NC 127: 2014 al I Hostal Palacio Azul y la NC 126:2001 al Palacio de Valle, determinando el nivel de cumplimiento de requisitos, además de determinar las áreas donde se enmarcan las no conformidades, y estableciéndose un plan de mejora para cada instalación.

3.2 Diagnóstico al Hostal Palacio Azul

El diagnóstico mediante lista de chequeo según la NC 127: 2014 permite establecer los requisitos mínimos que cumplirán los establecimientos de alojamiento: Hotel, Aparthotel, Villa y Motel para la clasificación por categorías, es aplicable a los establecimientos de nueva inversión y los que se remodelen o se sometan al proceso de reparación capital. En aquellos establecimientos construidos antes de la edición de esta norma, el cumplimiento de los requisitos físicos y de infraestructura, deberán ser objeto de un cuidadoso análisis para la actualización de la categoría que ostentan, no limitándose la misma por el incumplimiento de estos, siempre que no afecte la satisfacción del cliente y exista correspondencia con la categoría que se comercializa (Cuba. NC127, 2014).

Es por ello que para los hoteles ya en explotación, se hace necesario determinar la situación real de la instalación en función de la categorización hotelera, en correspondencia con los manuales de operación de la cadena a la cual pertenecen y la marca bajo la cual se comercializa.

Para el diagnóstico se propone el procedimiento metodológico de Granado (2023), para el diagnóstico de la norma de categorización, este procedimiento se adapta para su aplicación no solo de la NC 127:2014 "INDUSTRIA TURÍSTICA- REQUISITOS PARA LA CLASIFICACIÓN POR CATEGORÍAS DE LOS ESTABLECIMIENTOS DE ALOJAMIENTO TURÍSTICO.

Paso 1. Familiarización.

En este paso, se hará una descripción detallada del objeto de estudio de la presente investigación (Hostal Palacio Azul). Las fuentes de datos son informaciones, documentos secundarios obtenidos a través de entrevistas con directivos, personal de las instalaciones, la observación directa, trabajo de campo, análisis de documentos, análisis de estados de resultados de la entidad, de la NC 127:2014 y NC 126:2001.

Paso 2. Composición del equipo de trabajo.

Se propone crear un grupo temporal o de mejora que contribuya a la realización del diagnóstico de la situación actual y la implementación de mejoras. El equipo de trabajo para el diagnóstico debe estar formado por personal interno de la organización (Complejo Hotelero Jagua), externo o mixto, pueden ser técnicos o especialistas de entidades con incidencia directa en la actividad en que se requiera su criterio. También se debe seleccionar un responsable del equipo que conduzca el proceso y la preparación, teniendo en cuenta que la mayor parte de sus integrantes deben ser del consejo de dirección, deben poseer conocimientos necesarios con relación a la gestión de la calidad y deben tener capacidad creativa e innovadora, así como conocimiento sobre las actividades y puntos que se van a estudiar. Dada la importancia que tendrá el diagnóstico, es importante garantizar que los evaluadores sean realmente expertos. Para la selección de los mismos se seguirá el procedimiento desarrollado.

Paso 3. Capacitación del equipo de trabajo.

En esta etapa se propone como objetivo capacitar al grupo de trabajo seleccionado anteriormente para poder efectuar las tareas necesarias para llevar a cabo satisfactoriamente la investigación. Mediante talleres sobre el estudio de las normas, de la implementación de la NC127:2014 así como explicar de forma detallada sus requisitos para poder implementarlos en la entidad.

Se desarrollará mediante dos talleres donde se explica cada norma y porque es de vital importancia su estricto cumplimiento para que la instalación mantenga su estándar, prestigio y credibilidad en el mercado, se hará una revisión y análisis de los requisitos normativos, separándolos por áreas para que sea más fácil su estudio. Quedando al finalizar la última sesión todas las dudas y aclaraciones evacuadas y cada uno del personal elegido con vastos conocimientos para participar en la investigación. Cada experto se centrará en su área de trabajo, logrando así que los resultados arrojados sean lo más certero y necesarios posibles, eliminando cualquier propuesta que no cumpla con los objetivos de la investigación. Determinando las áreas específicas en las que el equipo necesita incrementar sus conocimientos, esto podría incluir comprensión de las políticas de categorización, evaluación de calidad de los servicios e instalaciones, sostenibilidad, atención al huésped.

El proceso de capacitación comenzará por la dirección, prestando un mayor tiempo e irá desplegando hacia los niveles operativos donde será más enfocada en ser práctica y concreta.

Paso 4. Levantamiento de los requisitos normativos.

En este paso se comprueban las referencias normativas que son de obligatorio cumplimiento como requisito mínimo para la categorización.

Quedando listado y agrupado por epígrafes según el área al que pertenecen para una mejor comprensión de los mismos por el grupo de expertos.

Requisitos mínimos de los establecimientos de alojamiento según NC 127:2014

5.3.1 Edificación

5.3.2 Entradas

5.3.3 Estacionamiento

5.3.4 Escaleras / 5.3.4.1 Escaleras de huéspedes. Ancho mínimo / 5.3.4.2 Escaleras de servicios. Ancho mínimo

5.3.5 Señalización

5.3.6 Iluminación

5.3.7 Agua

5.3.8 Electricidad / 5.3.8.1 Generalidades / 5.3.8.2 Energía de emergencia

5.3.9 Condiciones ambientales e higiénico sanitarias / 5.3.9.1 Generalidades / 5.3.9.2 Desechos sólidos

5.3.10 Aislamiento acústico

5.3.11 Seguridad

5.3.12 Facilidades para personas con discapacidades

5.3.13 Servicios técnicos / 5.3.13.1 Ascensores / 5.3.13.1.1 Generalidades / 5.3.13.1.2 Ascensores de huéspedes

5.3.14 Áreas verdes

5.3.15 Servicios sanitarios públicos / 5.3.15.1 Generalidades / 5.3.15.2 Servicios sanitarios de cortesía

5.3.16 Vestíbulo principal (Lobby) / 5.3.16.1 Generalidades / 5.3.16.2 Teléfonos en el vestíbulo

5.3.17 Servicios de recepción / 5.3.17.1 Personal / 5.3.17.2 Comunicación / 5.3.17.3 Servicio de reservas / 5.3.17.4 Servicio de portero / 5.3.17.5 Servicio de maletero / 5.3.17.6 Custodia de equipaje / 5.3.17.7 Parqueador

5.3.18 Recibimiento, acomodo, atención al huésped y despedida / 5.3.18.1 Recibimiento y acomodo / 5.3.18.2 Atención al huésped / 5.3.18.3 Servicios de recogida de mensajes/paquetes / 5.3.18.4 Servicio de llamadas matutinas y vespertinas / 5.3.18.5 Servicio de buzón para correos / 5.3.18.6 Servicio de conserjería / 5.3.18.7 Check out, despedida y facturación / 5.3.18.8 Servicios de Internet

5.3.19 Área habitacional / 5.3.19.1 Pasillos habitacionales / 5.3.19.2 Dimensiones de los pasillos / 5.3.19.3 Closet, local o área para camarera de piso/sección / 5.3.19.4 Habitaciones / 5.3.19.4.1 Dimensiones / 5.3.19.4.2 Tipos de habitaciones / 5.3.19.4.2.1 Suites / 5.3.19.4.2.2 Sala en habitaciones / 5.3.19.4.2.3 Habitaciones intercomunicadas / 5.3.19.4.2.4 Habitaciones para fumadores / 5.3.19.4.3 Puertas / 5.3.19.4.4 Condiciones ambientales / 5.3.19.4.4.1 Climatización en habitaciones / 5.3.19.4.4.2 Ventilación natural / 5.3.19.4.4.3 Acústica /

5.3.19.5 Elementos de la habitación / 5.3.19.6 Cocinas para uso de clientes en habitaciones /

5.3.19.7 Baños en habitaciones / 5.3.19.7.1 Dimensiones / 5.3.19.7.2 Otros requerimientos del baño / 5.3.19.7.3 Elementos en el baño / 5.3.19.8 Servicios en habitaciones / 5.3.19.8.1 Servicio de limpieza y acondicionamiento de habitaciones y baños / 5.3.19.8.2 Cambio de ropa de cama/toallas / 5.3.19.8.3 Servicio de cobertura / 5.3.19.8.4 Servicio de lavado, planchado y costura / 5.3.19.8.5 Servicio de mayordomía / 5.3.19.8.6 Servicio ejecutivo / 5.3.19.8.7 Servicio conserje.

5.3.20 Áreas adicionales relacionadas con los servicios que se ofertan / 5.3.20.1 Áreas de alimentos y bebidas / 5.3.20.1.1 Índice de plazas gastronómicas, dotación, oferta y servicios / 5.3.20.1.2 Restaurante buffet / 5.3.20.1.3 Restaurantes especializados o temáticos / 5.3.20.2 Áreas recreativas / 5.3.20.2.1 Instalaciones recreativas/ equipamiento / 5.3.20.2.2 Programa de la recreación / 5.3.20.3 Piscina / 5.3.20.4 Piscina infantil / 5.3.20.5 Club infantil / 5.3.20.6 Parque infantil / 5.3.20.7 Jacuzzi / 5.3.20.8 Sauna / 5.3.20.9 Gimnasio / 5.3.20.10 Masajes /

5.3.20.11 Áreas deportivas / 5.3.20.12 Playa / 5.3.20.13 Deportes acuáticos/ punto náutico / 5.3.20.14 Área recreativa nocturna / 5.3.20.14.1 Cabaret / 5.3.20.14.2 Discoteca /Sala de fiesta / 5.3.20.14.3 Teatro / 5.3.20.15 Salón multiuso / 5.3.20.16 Centro de negocios / 5.3.20.17 Instalaciones para el personal / 5.3.20.18 Tienda / 5.3.20.19 Buró de venta de excursiones / 5.3.20.20 Buró de renta de autos / 5.3.20.21 Peluquería y barbería (unisex) / 5.3.20.22 Atención médica.

Paso 5. Análisis del cumplimiento de los requisitos

En este paso se hace un análisis del cumplimiento de los requisitos mínimos (antes expuestos) a tener en cuenta por las instalaciones de alojamiento turístico para su categorización según la (NC), 2014).

Para la obtención de los resultados se realiza una entrevista al equipo de trabajo utilizando un cuestionario en base a la lista de chequeo de la norma de categorización aplicable a llenar por ellos y por el personal bajo su mando conocedores del tema y pertenecientes a las áreas vinculadas. Además de describir los resultados obtenidos en la última visita de comprobación del cumplimiento de la NC 127:2014 realizada en enero de 2021, plasmando cuáles son las no conformidades. Con él se espera conocer el cumplimiento de estas normativas, si se debe mantener, modificar o incorporar alguna nueva que no se encuentre y se necesite agregar. Para confeccionar el cuestionario se tendrán en cuenta las repercusiones de esta norma en la organización, los puntos que son aplicables a la entidad según el estrellaje que cuenta, lo que le permitirán tomar acciones para alcanzar la conformidad en los requisitos.

Paso 6. Estadística del cumplimiento de los requisitos

En este punto de la investigación se propone agrupar los resultados obtenidos en el punto anterior para su análisis mediante una estadística que refleje el cumplimiento del método aplicado. Se desarrollará apoyándose en técnicas como métodos de matemática simple y estadística con el objetivo de agrupar y determinar los puntos de la norma que se mantienen, los que se deben someter a cambios o mejoras y aquel que se deba agregar.

La revisión de documentos e informes sobre resultados de auditorías internas y externas, revisiones por la dirección, análisis de los informes de inspección de la entidad, entre otros permitirá conocer la situación actual de la empresa. Creando tablas que muestren cuáles han sido los requisitos incumplidos, área que pertenecen.

Paso 7. Análisis de reservas en los requisitos con problemas

En este punto se analizan todos aquellos requisitos que anteriormente se señalaron como posibles a cambiar o que ya han caducado. Los que debido al desarrollo tecnológico alcanzado ya no son aplicables a este establecimiento. Se procede luego de ser identificados en la encuesta antes aplicada al equipo de trabajo arrojando esos resultados, hacer un análisis integral de cada uno de ellos para proponer los cambios que se deban hacer e incorporar.

Se propone tabular los datos a través de herramientas para su estudio como es el método de Delphi con la cual se podrá agrupar y seleccionar las posibles propuestas de cambios en la norma.

Paso 8. Propuesta de cambios en los requisitos

Al finalizar todo el trabajo y ya conformado y agrupados todos los requisitos que se proponen cambiar, modificar u eliminar de la norma. Se realizará una propuesta de cambios basada en el criterio y análisis de los expertos anteriormente citados realizada sobre la base de las deficiencias anteriormente encontradas y luego de la salida de la herramienta usada para su estudio.

Las propuestas se harán en base a la NC siempre cuidando que no afecte los objetivos de dicha norma.

Este paso no se considerará en esta investigación

3.2.1 Aplicación del procedimiento para el diagnóstico de la norma de categorización NC 127:2014 en el Hostal Palacio Azul

Paso 1. Familiarización

La caracterización de la instalación se muestra en el epígrafe 2.6.5.

Paso 2. Composición del equipo de trabajo

Se procede determinar la cantidad de expertos que deben integrar el equipo de trabajo en la realización del diagnóstico de la norma 127:2014; para su determinación se realizan los cálculos para determinar el número de integrantes y se obtiene que deben ser once (11), con las siguientes especificaciones:

- proporción de error p :1%
- precisión del experimento i: 8%
- nivel de significación estadística (1- α) se establece para un Nivel de Confianza de 99% de forma que sea lo más fiable posible los criterios establecidos.

$$n = \frac{0,01 (1 - 0,01) 6,6554}{(0,08)^2} = \frac{0,06589836}{0,0064} = 10,29 \approx 11 \text{ integrantes}$$

Quedando constituido el grupo de trabajo por: (1) Subdirector General Complejo Hotelero Jagua (1) Especialista Principal de Calidad, (1) Especialista en Gestión de la Calidad (1) Director Alimentos y Bebidas, (1) Director Hostales, (1) Especialista de Recreación, (1) Chef de Cocina Complejo hotelero Jagua, (1) Gobernanta Complejo hotelero Jagua, (1) Director de Servicios Técnicos, (1) Director de Seguridad de Protección y (1) Community manager

Al grupo de trabajo se le realiza un análisis de experticidad en cuanto a la Gestión de la Calidad, cuyos resultados se muestran en la tabla 3.1.

Tabla 3.1:

Cálculo del coeficiente de competencia de cada integrante del grupo de trabajo

Expertos	Coeficiente de conocimiento (Kc)	Coeficiente de argumentación (Ka)	Coeficiente de Competencia (Kcomp=Kc+Ka/2)	Nivel
1	0.80	$0.2+0.4+4(0.05)=0.90$	0.80	Alto
2	0.80	$0.3+0.5+0.03+0.04+0.05+0.04=0.96$	0.88	Alto
3	0.80	$0.2+0.5+2(0.03)+2(0.04) =0.84$	0.82	Alto
4	0.80	$0.3+0.5+0.03+0.04+0.05+0.04=0.96$	0.88	Alto
5	0.70	$0.3+0.4+4(0.03)=0.76$	0.73	Media
6	0.70	$0.2+0.4+0.05+3(0.04)=0.77$	0.74	Medio
7	0.90	$0.2+0.4+3(0.05)+0.04=0.79$	0.85	Alto
8	0.80	$0.2+0.4+4(0.05)=0.90$	0.80	Alto
9	0.70	$0.3+0.4+4(0.03)=0.76$	0.73	Medio
10	0.90	$0.2+0.4+3(0.05)+0.04=0.79$	0.85	Alto
11	0.80	$0.2+0.4+4(0.05)=0.90$	0.80	Alto

Nota: Elaboración propia.

Paso 3. Capacitación del equipo de trabajo

En este paso se realizó una capacitación a los miembros del equipo de trabajo con el objetivo de que conocieran y entendieran de manera colectiva los principales elementos relacionados con el cumplimiento de la investigación, la calidad de los servicios y los modelos para su medición y análisis, así como las herramientas y técnicas a emplear en la investigación.

Se estudió cada uno de los requisitos mínimos a cumplir para alcanzar la categorización planteados en dicha norma. Para ello se realizaron cuatro sesiones de trabajo en forma de talleres para poder tener un intercambio directo con el personal a desempeñar este trabajo y abordar a plenitud cada uno de los temas de necesario cumplimiento para una correcta implementación de la investigación:

- ✓ Estándares de Calidad.
- ✓ Requisitos de la norma 127: 2014.
- ✓ Certificación de calidad en la hotelería.

Estableciendo los objetivos claros para la capacitación en función de las necesidades identificadas anteriormente.

Se mantuvo al equipo informado sobre los posibles cambios en las normativas y estándares de categorización para su mejor desempeño.

Paso 4. Levantamiento de los requisitos normativos

Se debe comprobar los requisitos normativos de obligatorio cumplimiento como requisitos mínimos para los establecimientos de alojamiento, siendo citados en el epígrafe 3.2.1 de la presente investigación.

De un total de 887 requisitos que tiene la NC 127:2014, solo se cumplen a evaluar para esta entidad un total de 502 requisitos mínimos para poder alcanzar la categoría deseada de dos estrellas, es decir de ellos 107 requisitos no son aplicables para esta instalación. Al ser elementos principalmente destinados a otro tipo de establecimiento turístico.

Requisitos que no aplica para el Hostal Palacio Azul

5.3.1 Edificación/ Contará en su exterior con un elemento identificador que respete los criterios del Manual de Identidad.

5.3.2 Entrada/ Las astas y banderas en buen estado de conservación. Se cumplirá con lo establecido en el Manual de Operación.

5.3.3 Estacionamiento/ Con servicio de parqueador.

5.3.6 Iluminación/ En áreas exteriores de circulación en zonas de playa, las luminarias serán de una altura no mayor a 0.50 m y apantalladas hacia el mar.

5.3.12 Facilidades para personas con discapacidades/ Contará con al menos una habitación para discapacitados por cada 100 habitaciones, ubicada en lugar de fácil acceso desde la carpeta y el vestíbulo.

5.3.13.1 Ascensores/ Generalidades: A la entrada deberán existir señales que indiquen: No fumar / Prohibición de que los niños viajen solos/ No usar en caso de incendio/ El funcionamiento de la alarma se verificará periódicamente y se documentarán los resultados/ Deberán existir medidas organizativas documentadas que establezcan los procedimientos a seguir en casos de emergencia, ante avería o interrupción del fluido eléctrico.

5.3.14 Áreas verdes/ Las áreas verdes ubicadas en sitios de alto valor natural cumplirán los requisitos específicos para la conservación de los ecosistemas.

5.3.15 Servicios sanitarios públicos/ Los del vestíbulo principal deberán ser los de mayor estándar y confort/ servicios sanitarios de cortesía

5.3.16 Vestíbulo principal (Lobby)/ Generalidades: El diseño interior del vestíbulo tendrá en cuenta el estilo arquitectónico del establecimiento y sus funciones, velando por los valores estéticos, la integración y el nivel de acabado de los diferentes elementos de ambientación utilizados/ Mobiliario en buen estado de conservación, adecuado a la función y capacidad del área/ Teléfonos para la comunicación interna y con el exterior, en un área de fácil acceso para el cliente.

5.3.17 Servicios de recepción/ Recepción ubicada en un lugar privilegiado del vestíbulo principal que facilite su reconocimiento de forma rápida/Diseño coherente con el del establecimiento/ Organizada y limpia/ Mobiliario y equipamiento conservados e higiénicos, en armonía con la decoración, que faciliten las actividades que en esta se realizan/ Cuando existan áreas destinadas al servicio de conserjería, cambio de moneda u otros deberán, estar claramente identificados a la vista del cliente/ Servicios reservas, custodia de equipaje durante 24h, custodia de valores, cambio de moneda, buzón para correos con recogida diaria.

5.3.18 Servicios de Internet/ Cyber Café

5.3.19.3 Closet, local o área para camarera de piso/sección/ Depósito de camas, cunas y colchones en buenas condiciones de higiene, con medios para la protección de los mismos.

5.3.19.4.1 Habitaciones/ Dimensiones/ 13 m² en hotel y villa turística

5.3.19.5 Elementos de la habitación/ Canal interno de TV para servicio a huéspedes/ Directorio de servicios en la TV

5.3.19.6 Cocinas para uso de clientes en habitaciones / Requisito para aparthotel y para establecimientos que por diseño cuentan con cocina. Cumplen con el Código de Buenas Prácticas de Seguridad para establecimientos de alojamiento turístico. / **Mobiliario, accesorios y otros elementos /**Mueble con dos hornillas eléctricas / Extractor para eliminar humos y olores / Equipo de refrigeración / Fregadero / Agua fría y caliente / Llave mezcladora / Armarios / Tomacorriente universal con señalización de la tensión eléctrica / Vajilla, cubertería, cristalería / Utensilios de cocina / Doyle

5.3.20.1.2 Restaurante buffet.

5.3.20.1.3 Restaurantes especializados o temáticos .

5.3.20.3 Áreas recreativas/ Instalaciones recreativas/ equipamiento/Instalaciones y equipamiento limpios y en óptimas condiciones de funcionamiento, se comprobará su eficacia

periódicamente, se conservarán en locales ventilados y según las exigencias del fabricante, Se brindará información al cliente sobre las normas, conducta, medidas de seguridad a seguir y condiciones de uso del equipamiento/ **Programa de la recreación/** Estará señalizado en lugares de fácil acceso al cliente, Tendrá variedad para los distintos segmentos de mercado, Concebirá programas diurnos, nocturnos y para circunstancias especiales, Se deberá evitar afectar con ruidos otras áreas del establecimiento, Tendrá en cuenta la estancia media de los clientes, evitando repetir actividades.

5.3.20.3 Piscina

5.3.20.4 Piscina infantil

5.3.20.5 Club infantil

5.3.20.6 Parque infantil

5.3.20.11 Áreas deportiva.

5.3.20.12 Playa.

5.3.20.13 Deportes acuáticos/ punto náutico

5.3.20.22 Atención médica/ (La atención médica a los huéspedes de la instalación se presta en la Clínica Internacional)

Todas las demás normativas establecidas como requisito mínimo referidas en la NC 127:2014 son aplicadas en el hostel para la categoría de dos estrellas contando con la documentación que avala el cumplimiento de ellas. Además, la entidad cuenta con la documentación y acciones necesarias para dar cumplimiento a las mismas, al igual que para las otras regulaciones aplicables a instalaciones turísticas de alojamiento

Paso 5. Análisis del cumplimiento de los requisitos

Al revisar la documentación recogida se puede analizar que durante la visita de comprobación realizada al cumplimiento de la NC 127:2014 por el comité evaluador para la categoría de dos estrellas al Hostal Palacio Azul, se evaluaron 395 requisitos, de un total de 502 medidas, 107 de estos no aplican para esa categoría (21,31 % del total de requisitos de la norma). De los requisitos aplicables fueron cumplidos 371, representando el 93.92 % de cumplimiento de la norma, alcanzando la certificación de la categoría dos estrellas.

Luego de recopilados los datos obtenidos de la Lista de Chequeo aplicada a la instalación se agruparon en la tabla 3.2.

Tabla 3.2:

Cumplimiento de los requisitos de la NC 127: 2014 en el Hostal Palacio Azul.

Aspectos de la NC:127	NC	C	T.p. Ep	NA	% por áreas	Señalamientos
Responsabilidades (5.1 y 5.1.3)	0	7	7	0	100,00	
Capital humano (5.1.1)	3	9	12	0	75,00	Riesgos laborales El personal no tiene uniformes
Comercialización (5.1.2)	0	7	7	0	100,00	
Requisitos generales (5.2)	0	7	7	0	100,00	
Requisitos mínimos de establecimientos de alojamiento turístico (5.3)	2	31	34	1	93,93	Infraestructura y mantenimiento (escaleras y señalización)
Condiciones higiénico sanitarias (5.3.9 y 5.3.10)	1	20	21	0	95,23	Tratamiento de desperdicios orgánicos
Seguridad (5.3.11)	0	11	11	0	100	
Facilidades para personas con discapacidades (5.3.12)	4	1	6	1	16,66	Infraestructura. No cuenta con habitaciones para personas con discapacidad, ni ascensor para acceso a terraza
Servicios Técnicos (5.3.13)	0	5	8	3	100	
Áreas verdes (5.3.14)	0	5	6	1	100	
Servicios sanitarios públicos (5.3.15)	4	11	16	1	73,33	Baños unisex, falta de colgadores, secador de manos
Vestíbulo principal (Lobby) (5.3.16)	-	-	3	3	-	

Servicios de recepción (5.3.17)	1	55	67	11	82,08	El personal no tiene uniformes,
Servicios de internet (5.3.18)	0	5	6	1	100,00	
Habitaciones (5.3.19)	3	100	117	14	97,08	El personal no tiene uniformes, no existe elemento despertador en las habitaciones
Alimentos y Bebidas (5.3.20.1)	3	88	111	20	96,70	Falta de insumos
Áreas recreativas (5.3.20.2)	-	-	51	51	-	
Instalaciones para el personal (5.3.20.17)	3	11	14	0	78,57	Baños unisex, falta de colgadores, secador de manos
Atención médica (5.3.20.22)	-	-	5	5	-	
TOTALES	24	371	502	107	93,92	

Nota: Elaboración propia.

Existe un 6,07% de incumplimiento (24 requisitos) donde las deficiencias fundamentales se centran en:

Capital Humano

1. Condiciones de trabajo adecuadas.
2. Vestuario en correspondencia con las funciones, en óptimo estado de conservación y limpieza, acorde con el Manual de Identidad. Correcto porte y aspecto, sin el uso de joyas, adornos y perfumes de olores fuertes.
3. Identificación del personal según los criterios de diseño establecidos en el Manual de Identidad.

Requisitos mínimos de los establecimientos de alojamiento

4. Escaleras de huéspedes. Ancho mínimo 1.40 m para un hotel categoría 4 estrellas.
5. Escaleras de servicios. Ancho mínimo.

Condiciones ambientales e higiénico sanitarias

6. Para los desperdicios orgánicos contará con local climatizado con tragantes, revestido de materiales que faciliten su limpieza y desinfección.

Facilidades para personas con discapacidades

7. Garantía de la accesibilidad al medio físico de las personas discapacitadas de forma tal que puedan parquear sus vehículos, registrarse en carpeta, adquirir comidas y bebidas.
8. Las instalaciones vinculadas a programas de salud para personas con discapacidades cumplirán los requisitos del medio físico eliminando sus barreras arquitectónicas.
9. Todas las áreas que faciliten la accesibilidad al medio físico o la existencia de barreras arquitectónicas estarán señalizadas según el Manual de Identidad.

Servicios Técnicos

10. Mantenimiento a la instalación

Servicios sanitarios públicos

11. falta de colgador de cabinas, baños unisex, no existe secador de manos

Área habitacional

12. Uniforme en perfectas condiciones de conservación e higiene, cumplirá lo establecido en el Manual de Identidad.

Requisitos que por infraestructura no cumple la instalación

En la clasificación de infraestructura hay medidas que son razonablemente no cumplibles en la instalación, dado que la instalación es patrimonial para su cumplimiento conlleva de operaciones constructivas, transformación de áreas de la instalación y demás que traen consigo transformaciones de la edificación que al estar construida hace mucho tiempo no están previstas para su cumplimiento y debe ser objeto de análisis por el comité evaluador. Algunos de ellos son:

- Existencia de barreras arquitectónicas para discapacitados, no tienen habitaciones
- No existe ascensor para el acceso a la terraza.
- Los baños existentes tanto para el servicio público como para el personal son unisex
- El personal no cuenta con uniformes

Paso 7. Acciones de Mejora

Entre las deficiencias encontradas que afectan la categorización del Hostal Palacio Azul estas son condicionadas por Grupo Hotelero Meliá y el Grupo Hotelero Gran Caribe. Proponiéndose el siguiente plan de mejora.

Tabla 3.3

Plan de mejora para el Hostal Palacio Azul

Oportunidad de mejora: Garantizar el cumplimiento de los requisitos de la NC 127: 2014 en el Hostal Palacio Azul.

Responsable: Dirección General.

Qué	Quién	Cómo	Por qué	Dónde	Cuando
Entrega de uniformes	Subdirección de Capital Humano	Gestionar con Meliá	Para garantizar el cumplimiento de estándares	Complejo Jagua	Marzo 2025
Eliminación de riegos laborales	Subdirección de Capital Humano Servicios Técnicos Responsable Hostal palacio Azul	Levantamiento de riesgos y plan de ejecución para su eliminación	Para garantizar condiciones seguras al trabajador	Subdirección de Capital Humano	Febrero-Junio 2025
Realizar estudio para la eliminación de barreras arquitectónicas	Servicios Técnicos	Establecer un plan de acción	Para garantizar el acceso a personas con condición de discapacidad	Hostal Palacio Azul	Marzo- Junio 2025
Acometer acciones para el tratamiento de los desperdicios orgánicos	Responsable de Hostal Palacio Azul y Departamento de Calidad	Establecer un plan de acción en el que se establecen las conexiones entre áreas y	Para el tratamiento efectivo de los desperdicios orgánicos	Hostal Palacio Azul	Marzo- Junio 2025

el adecuado
aseguramiento

Nota: elaboración propia

3.3 Diagnóstico al Palacio de Valle

El procedimiento que se propone aplicar para el diagnóstico del proceso de restauración Palacio de Valle es el de León (2011), el cual consta de diez (10) etapas divididas en cuatro (4) fases, (ver figura 3.1) y posibilita a las entidades contar con acciones técnicamente fundamentadas, encaminadas a alcanzar y mantener los estándares de calidad en correspondencia con los requerimientos establecidos para la prestación de los servicios de Alimentos y Bebidas, distinguiéndose los elementos del diagnóstico que incluyen diversos criterios. Además, persigue como objetivo, contribuir a que las entidades de restauración satisfagan y se anticipen a las necesidades de los clientes, procurando el ofrecimiento de productos de calidad.

Figura 3.1

Procedimiento para la gestión de la Calidad en el Proceso de Restauración.



Nota: de León, 2011.

Los principios de los procedimientos para la gestión de la calidad en el proceso de restauración son:

- Mejora Continua: El procedimiento garantiza la retroalimentación sistemática para lograr una serie de cambios pequeños e incrementales, además de contribuir al desarrollo de la gestión por proceso en la organización.
- Flexibilidad: El procedimiento tiene potencialidades para adaptarse con racionalidad tanto a los cambios provenientes de un entorno muy dinámico, como a los que se producen en lo interno de la organización, sin que se produzcan cambios significativos en su estructura, métodos y procedimientos de trabajo.
- Integrador: Considera la integración de las diferentes actividades de la empresa para acoplarse racionalmente a lo interno y con los elementos implicados del entorno en que se desempeña la organización.
- Transparencia y factibilidad: La estructuración del procedimiento y su consistencia lógica, a la vez que permite cumplir los objetivos para los cuales fue diseñado, permite su rápida asimilación por parte de las personas que se inician en su explotación.

El procedimiento propuesto por de León (2011) se establece sobre la base de los requisitos para la gestión de la calidad del proceso de restauración en los servicios de alimentos y bebidas, (de León, 2011); estos se mencionan a continuación:

- Rigurosidad en el diseño
- Satisfacción del cliente
- Satisfacción del personal
- Brindar información pertinente y actualizada
- Calidad en la gestión de alimentos y bebidas
- Detectar puntos débiles y fuertes del proceso de restauración
- Formación y Superación
- Analizar el mercado
- Hacer coherentes la misión y visión del proceso de restauración
- Determinar planes de acción
- Seguimiento y Control

El procedimiento se aplica de forma parcial, pues el objetivo de la investigación es proponer un plan de acciones para el mejoramiento del proceso de restauración en la instalación objeto de estudio.

3.3.1 Aplicación del diagnóstico del Proceso de Restauración en el Palacio de Valle

El uso de una herramienta de gestión que se adapte fácilmente a las características del objeto de estudio y que incluya elementos para diagnosticar la calidad del proceso abordado, permite conocer la necesidad de cambios, e indica de forma concreta, los tipos de modificaciones necesarias.

Fase 1: Preliminar

Para desarrollar el diagnóstico en el Palacio de Valle se conformó un grupo de gestión, que por su experiencia en la actividad, las habilidades demostradas a través de su propio desempeño y el nivel de capacitación alcanzado en materia de gestión en la restauración, le confieren mayor certeza y solidez al análisis. El equipo estuvo integrado por directivos, mandos intermedios y trabajadores para un total de 15 integrantes.

Quedando constituido el grupo de gestión por: (1) Subdirector General Complejo Hotelero Jagua, (1) Director Alimentos y Bebidas, (1) Chef de Cocina Complejo hotelero Jagua, (2) Jefes de Brigada de Cocina, (2) Capitán de Salón, (1) Director Palacio de Valle (1) Especialista Principal de Calidad, (1) Especialista en Gestión de la Calidad (1) Directora Recursos Humanos (1) Director de Servicios Técnicos, (1) Director de Seguridad de Protección, (1) Director de Compras y (1) Community manager

Como parte de la primera fase del diagnóstico se elaboró un cronograma con las actividades a desarrollar para la realización del diagnóstico y el período de su cumplimiento (Tabla 3.4).

Tabla 3.4

Cronograma para elaborar el diagnóstico en el proceso de restauración en el Palacio de Valle

Actividades	Fecha				
Confección de la lista de chequeo:	X				
Formación del grupo de diagnóstico:		X			
Elaboración del cronograma:			X		
Diagnóstico			X	X	

Aplicación de las listas de chequeo y análisis de los resultados			X	X	X
--	--	--	---	---	---

Nota: Elaboración propia

Fase 2: Diagnóstico de la calidad del proceso de restauración

El diagnóstico en el área de restauración y la lista de verificación (Lista de Chequeo de la NC 126:2001), como herramienta clave facilitan el análisis del proceso, permitiendo conocer cuáles son los puntos débiles que están afectando la calidad del mismo a partir de las características internas y del entorno, posibilitando una orientación efectiva para aplicar soluciones a los problemas detectados, siempre y cuando la toma de decisiones esté en correspondencia con los recursos disponibles con que cuenta la instalación en los momentos actuales.

Análisis externo e interno: Permitiendo construir una matriz DAFO para la instalación.

Oportunidades

1. Instalación Patrimonio con gran prestigio a nivel nacional e internacional.
2. Desarrollo del mercado nacional.
3. Localización entre polos con atractivos turísticos fuertes y reconocidos como Varadero, Trinidad y Cayo Santa María.

Amenazas

1. Fuerte incidencia de fenómenos naturales, cuya temporada coincide con una parte de la temporada alta de los flujos turísticos hacia el destino.
2. Incidencia de la crisis económica mundial
3. Marcada estacionalidad turística en el destino.
4. Fortalecimiento de la competencia a partir de la apertura de restaurantes del sector privado.
5. Inestabilidad en el suministro de productos por parte de los proveedores de la zona centro.

Fortalezas

1. Servicio de atenciones especiales al cliente durante su estancia,
2. Ostenta una excelente vista al mar.

Debilidades

1. El Restaurante del Palacio de Valle no está diseñado para ofrecer servicio buffet, por lo que no satisface las expectativas de la totalidad de clientes que arriban al lugar.

2. Debido a que no está concebido para brindar servicio buffet, no cuenta con una mesa fría ni caliente debidamente equipada.
3. Inestabilidad en el suministro de productos.
4. Falta de preparación del personal de primera línea.
5. Barreras idiomáticas que impiden la buena comunicación con los clientes, principalmente respecto al dominio del francés.
6. El hotel no cuenta con almacenes propios, sino que depende de los almacenes del Complejo Jagua localizados en el Hotel La unión by Meliá.
7. Hotel Jagua en Proceso inversionista.

Representación del proceso

- Recepción de alimentos

La instalación recibe los alimentos de los almacenes del Hotel la Unión By Meliá donde se verifica que los productos (cárnicos, lácteos, pescados, embutidos y mariscos) tengan la Declaración del Productor o de Conformidad (Certificado de Concordancia). Sin embargo, dada la distancia que separa a una instalación de la otra y la carencia de un transporte especializado para esto, pueden presentarse riesgos y signos de descongelación en los alimentos. Los instrumentos de medición empleados en el proceso de recepción están en buen estado de conservación y se mantienen limpios y aptos para el uso, avalados por la autoridad competente. El personal del almacén efectúa inspección de entrada a los productos que se reciben de acuerdo a las características organolépticas establecidas. Los envases de alimentos se hallan limpios e íntegros, libres de rupturas, abolladuras, sin señales de insectos o materia extraña, con fecha de caducidad o consumo preferente vigente.

- Almacenamiento

No existe almacén los productos son recibidos diariamente, solo cuenta con un área de stock para dos días donde los productos se almacenan no lo hacen con una separación de 15 cm. del suelo como mínimo y la separación entre estibas y entre estas y la pared sea mayor de 60cm, dado a la alta rotación no existe peligro de contaminación.

- Manejo de sustancias químicas

El almacenamiento de detergentes y desinfectantes se realiza separado al de los alimentos y utensilios de cocina. Las sustancias químicas se encuentran en recipientes etiquetados y

cerrados con un control estricto en el uso de los mismos, siempre indicándose su toxicidad, modo de empleo y medidas en caso de contacto.

- Refrigeración y congelación

Al ser la rotación muy alta los alimentos se encuentran en el área de conservación por un periodo limitado, en refrigeradores y neveras a una temperatura máxima de 4 ° C; y dentro de las neveras de congelación, a una temperatura mínima de -18°C; asimismo deben refrigerarse según su categoría.

- Área de cocina

El área de cocina está diseñada para brindar un servicio de almuerzo a la carta, no cuenta con las condiciones para presar servicio buffet (no cuenta con un área fría y un área caliente equipadas). Los principales problemas en esta área son técnicos, los cuales inciden directamente en la higiene y seguridad de los alimentos que allí se procesan, así como en la seguridad del personal que allí labora, por ejemplo: funcionamiento deficiente de extractores o campanas, accesorios eléctricos en mal estado, numerosas grietas o rajaduras en el techo, mal funcionamiento de algunos desagües, etc. Debido al poco espacio del local y dado el tipo de servicio que se ofrece, el principio de marcha adelante no se cumple con la rigurosidad necesaria. En el área fría o lunch se colocan en la misma mesa de preparación, alimentos de diferente género y cuando se decoran los alimentos para su exposición en el buffet, se mantienen a la temperatura ambiente del local hasta que comience el servicio; esto puede provocar el entrecruzamiento y/o contaminación. En ocasiones los botes de basura no cuentan con bolsa de plástico y tapa oscilante, de pedal o cualquier otro dispositivo que evite el contacto directo con las manos de los empleados del área. Sin embargo, también existen aspectos positivos en el área de cocina, tales como: los equipos como licuadoras, rebanadoras, procesadoras, mezcladoras, peladoras, molinos y similares son lavados y desinfectados después de su uso, desarrollándose el proceso de desarmado, lavado y desinfectado de accesorios o partes en contacto con los alimentos al final de cada jornada. Las mesas de trabajo se limpian y se desinfectan después de su uso. Se efectúa el lavado con detergente y desinfección de cubiertos, vasos y vajillas. Los carros de servicio se encuentran limpios y en buen estado. Además, están establecidos los programas de limpieza y se vela por su cumplimiento.

El análisis de la lista de chequeo de la NC 126:2001 "INDUSTRIA TURÍSTICA- REQUISITOS PARA LA CLASIFICACION POR CATEGORIAS DE LOS RESTAURANTES QUE PRESTAN SERVICIO AL TURISMO" arrojó los siguientes resultados: se evaluaron 516 requisitos, de un total de 596 medidas, 80 de estos no aplican para esa categoría (13,42 % del total de requisitos

de la norma). De los requisitos aplicables fueron cumplidos 503, representando el 97.48 % de cumplimiento de la norma, alcanzando la certificación de la categoría dos estrellas.

Luego de recopilados los datos obtenidos de la Lista de Chequeo aplicada a la instalación se agruparon en la tabla 3.5.

Tabla 3.5:

Cumplimiento de los requisitos de la NC 126: 2001 en el Palacio de Valle

Aspectos de la NC:127	NC	C	T.p. Ep	NA	% por áreas	Señalamientos
Entorno Socio Económico y Natural. (5.1.1) Localización (5.1.2)	0	6	6	-	100 %	
Edificación (5.2)	0	5	5	-	100 %	
Exteriores del Restaurante y acceso (5.4)	0	10	14	4	100%	
Entrada al Restaurante (5.5)	1	11	19	7	91,66%	No cuenta con el acceso a las personas con discapacidades.
Servicios Técnicos. Abastecimientos (5.6)	1	20	33	12	95.23%	No cuenta con suministro de agua caliente en los lavamanos de los baños.
Seguridad (5.7)	0	10	10	-	100 %	
Condiciones Higiénico-Sanitarias (5.8)	2	13	15	-	86,66%	No se cuenta con sistema de tratamiento de residuales líquidos. No es permanente que los depósitos estén revestidos interiormente con bolsas desechables
Facilidades para Personas con Discapacidades (5.9)	1	2	6	3	66,66 %	La entrada al restaurante y parte de las instalaciones no están acondicionadas para

						personas con discapacidades.
Salón Comedor (5.10)	0	25	25	-	100%	
Servicios (5.11)	2	24	41	15	92.30%	No cuenta con un servicio amplio y surtido de licores
Cartas (5.12)	0	13	14	1	100%	
Servicios Sanitarios Públicos (5.13)	1	21	27	5	95,45%	Los lavamanos no tienen encimeras
Cocina (5.14)	2	33	45	10	94,28%	No se garantiza el agua caliente para garantizar la correcta higienización. Deficiente extracción del aire, vapor, calor y la existencia de condiciones para una adecuada ventilación.
Almacenamiento (5.15)	0	0	21	21	---	
Mantenimiento General (5.16)	0	3	3	-	100%	
Recursos Humanos (5.17)	3	28	33	2	90,32%	El personal no tiene uniformes No se garantiza en los baños en los lavamanos agua fría y caliente
TOTALES	13	503	596	80	97,48%	

Nota: Elaboración propia.

Existe un 2,68% de incumplimiento (13 requisitos) donde las deficiencias fundamentales se centran en:

Entrada al restaurante

1. No cuenta con el acceso a las personas con discapacidades.

Servicios Técnicos. Abastecimientos

2. No cuenta con suministro de agua caliente en los lavamanos de los baños.

Condiciones Higiénico-Sanitarias

3. No se cuenta con sistema de tratamiento de residuales líquidos.
4. No es permanente que los depósitos estén revestidos interiormente con bolsas desechables

Facilidades para Personas con Discapacidades

5. La entrada al restaurante y parte de las instalaciones no están acondicionadas para personas con discapacidades.

Servicios

6. No cuenta con un servicio amplio y surtido de licores

Servicios Sanitarios Públicos

7. Los lavamanos no tienen encimeras

Cocina

8. No se garantiza el agua caliente para garantizar la correcta higienización.
9. Deficiente extracción del aire, vapor, calor y la existencia de condiciones para una adecuada ventilación.

Recursos Humanos

10. Vestuario en correspondencia con las funciones, en óptimo estado de conservación y limpieza, acorde con el Manual de Identidad. Correcto porte y aspecto, sin el uso de joyas, adornos y perfumes de olores fuertes.
11. No se garantiza en los baños en los lavamanos agua fría y caliente

Paso 7. Acciones de Mejora

Tabla 3.6

Plan de mejora para el Palacio de Valle

Oportunidad de mejora: Garantizar el cumplimiento de los requisitos de la NC 126: 2001 en el Palacio de Valle.

Responsable: Dirección General.

Qué	Quién	Cómo	Por qué	Dónde	Cuando
Realizar estudio para la	Servicios Técnicos	Establecer un plan de acción	Para garantizar el acceso a personas	Palacio de Valle	Marzo- Junio 2025

eliminación de barreras arquitectónicas			con condición de discapacidad		
Garantizar agua caliente en baños y cocina	Servicios Técnicos	Realizar acciones de instalación de equipos	Para garantizar una higiene adecuada	Palacio de Valle	Febrero-Diciembre 2025
Eliminación de riegos laborales	Subdirección de Capital Humano Servicios Técnicos Responsable Palacio de Valle	Levantamiento de riesgos y plan de ejecución para su eliminación	Para garantizar condiciones seguras al trabajador	Subdirección de Capital Humano	Febrero-Junio 2025
Acometer acciones para el tratamiento de residuos	Responsable de Hostal Palacio Azul, Departamento de Calidad, Compras y Servicios Técnicos	Establecer un plan de acción en el que se establecen las conexiones entre áreas y el adecuado aseguramiento	Para el tratamiento efectivo de los residuos	Hostal Palacio Azul	Marzo- Junio 2025
Garantizar variedad de bebidas	Compras	Establecer un plan de acción y contratos con proveedores	Para garantizar un funcionamiento eficiente según las especificaciones del procedimiento y la satisfacción de los clientes	Complejo Jagua	Febrero 2025
Entrega de uniformes	Subdirección de Capital Humano	Gestionar con Meliá	Para garantizar el cumplimiento de estándares	Complejo Jagua	Marzo 2025

Nota: Elaboración propia.

3.4 Conclusiones Parciales del Capítulo 3

1. Con la aplicación del procedimiento para el diagnóstico de la norma de categorización NC 127:2014 en el Hostal Palacio Azul. se evaluaron 395 requisitos, de un total de 502 medidas, 107 de estos no aplican para esa categoría de dos estrellas (21,31 % del total de requisitos de la norma). De los requisitos aplicables fueron cumplidos 371, representando el 93.92 % de cumplimiento de la norma, alcanzando la certificación de la categoría dos estrellas.
2. Los incumplimientos de requisitos de la NC 127: 2014 en Palacio Azul representan un 6,07% (24 requisitos) donde las deficiencias se centran fundamentalmente en capital humano, facilidades para personas con discapacidades y servicios técnicos, servicios sanitarios públicos; estableciéndose un plan de mejora al respecto.
3. Del análisis realizado en el Palacio de Valle mediante la lista de chequeo de la NC 126:2001 se obtuvieron los siguientes resultados: se evaluaron 516 requisitos, de un total de 596 medidas, 80 de estos no aplicaron para esa categoría (13,42 %); cumplidos 503 que representan el 97.48 %.
4. Existe un incumplimiento de 13 requisitos (2,68%), con énfasis en servicios técnicos. abastecimientos, condiciones higiénico-sanitarias, facilidades para personas con discapacidades y cocina; proponiendo un plan de mejora al respecto.

Conclusiones Generales

1. La calidad en los servicios hoteleros es un pilar esencial que impacta directamente en la satisfacción del cliente y en la reputación de los establecimientos. Un enfoque integral hacia la calidad, que contemple no solo la comodidad, sino también la atención personalizada, la limpieza, la gastronomía y las instalaciones, es crucial para garantizar una experiencia memorable y asegurar el éxito a largo plazo en el sector.
2. La categorización de las instalaciones turísticas juega un papel fundamental en el desarrollo y sostenibilidad del sector, al proporcionar un marco que orienta a los consumidores en sus decisiones y establece estándares de calidad que deben ser cumplidos por los operadores turísticos.
3. El Complejo Hotelero Jagua, en colaboración con Meliá Hotels International, se presenta como un modelo de excelencia en el sector turístico, al ofrecer una variedad de instalaciones que van desde un hotel cinco estrellas hasta hostales de diferentes categorías, complementados por el Palacio de Valle como un referente gastronómico. La implementación de un Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma ISO 9001:2015 ha demostrado ser una estrategia efectiva para mejorar los procesos internos y asegurar altos niveles de conformidad, alcanzando un notable 91% en la evaluación del sistema.
4. La implementación de los procedimientos de diagnóstico de las normas de categorización NC 127:2014 y NC 126:2001 en el Hostal Palacio Azul y el Palacio de Valle, respectivamente, ha demostrado ser un proceso exhaustivo y eficaz. En el caso del Hostal Palacio Azul, se cumplió con el 93,92% de conformidad de requisitos, en cuanto a Palacio de Valle, se obtuvo un cumplimiento 97,48% de requisitos.
5. El análisis de los incumplimientos en el Hostal Palacio Azul y el Palacio de Valle destaca áreas críticas que necesitan atención para cumplir con las normativas NC 127:2014 y NC 126:2001. El Palacio Azul tiene 24 requisitos incumplidos (6,07%), principalmente en capital humano, accesibilidad y servicios técnicos. Se ha implementado un plan de mejora para abordar estas deficiencias. El Palacio de Valle presenta 13 incumplimientos (2,68%), enfocados en servicios técnicos, abastecimientos y accesibilidad; estableciéndose un plan de mejora para cada establecimiento.

Recomendaciones

Evaluar los presupuestos necesarios para la implementación de los planes de mejora.

Bibliografía

- Angamarca Izquierdo, G.; Cruz Rosero, E.; Bucheli Espinoza, J. y Martínez Medina, C. (2018). Caracterización Tipológica del Sector Hotelero de la Provincia de Los Ríos, Ecuador. *Revista Ciencias Sociales y Económicas*. 2(1), 55-70 pp.
- Barzallo Zeas, J. N. (2020). *Modelo de evaluación aplicada a hoteles de la ciudad de Cuenca para conocer la realidad del sector*. (Tesis de Grado). Universidad del Azuay).
- Becerra, M. C., Bernal, R. y Manzano de Mier, I. (2012). *Ofertas gastronómicas sencillas y sistemas de aprovisionamiento*. Paraninfo
- Caiza Barahona¹, A.M; Alvarado Samaniego M.J; Cueva Navarrete, V.M y Cifuentes Caiza, J.A. (2024). Categorización Hotelera como Indicador de Calidad de Servicio en la Parroquia Nueva Loja, Sucumbíos. *Revista Científica Multidisciplinaria*. 8(2), 1293-1306pp.
- Capote Pérez, I.M. (2016). *Diseño de un Sistema de Gestión de Compras en el Área de Alimentos y Bebidas del Complejo Hotelero Rancho Luna – Faro Luna*. (Tesis de Grado). Universidad Central De Las Villas.
- Estrada Blanco, D. (2020). *Procedimiento para la mejora del proceso de restauración en el hotel Islazul Pinar del Río*. (Tesis de Maestría). Universidad de Pinar del Río.
- Estrada Blanco, D y de la Nuez Hernández, D. (2020) Gestión del proceso de restauración en el Hotel Islazul Pinar del Río. *Avances*. 22 (1), 1-12 pp.
- Gallego, J. F. (2002). *Gestión de alimentos y bebidas para hoteles, restaurantes y bares*. 1° ed. Paraninfo
- García Pulido, Y. A. y Jaquinet Espinosa, R. M. (2016). Gestión hotelera. Contribución a la gestión de la carta menú en hoteles all inclusive. *Revista Retos Turísticos*, 15(1), 1-11.
- Jaramillo, S. (2022). *¿Qué importancia tienen los sistemas de clasificación hotelera?*. Inxgest: <https://inxgest.es/que-importancia-tienen-los-sistemas-de-clasificacion-hoteler/>
- Lattin. (2007). *La industria del hospedaje y el servicio de alimentos*. Planeta.
- Machín Díaz, M. (2019). *Evaluación de la calidad de la gestión en el proceso de restauración para la toma de decisiones en el hotel La Salina*. (Tesis de Maestría). Universidad de Matanzas

- Muñoz López, R. (2021). *Análisis de los diferentes grupos de establecimientos hoteleros, y como transformar su clasificación mediante un ejemplo práctico*. (Tesis Doctoral). Universitat Politècnica de València).
- Nieto, G. (2017). *La restauración española, un análisis de la innovación sectorial*. (Tesis de Grado). Universidad de Sevilla.
- Núñez, D. S. (2022). Propuesta de categorización hotelera para Ciudad del Este. *Revista Científica UNE*, 5(1), 36-40 pp.
- ONN (2001). NC 126: 2001 *Industria turística- Requisitos para la clasificación por categorías de los restaurantes que prestan servicio al turismo*. ONN
- ONN (2014). NC 127:2014 *Industria turística- Requisitos para la clasificación por categorías de los establecimientos de alojamiento turístico*. ONN
- Peña Miranda, J. J. (2023). *Análisis del Sector Turístico de los Hoteles Categorizados en 1, 2 y 3 Estrellas en el Centro Histórico de la Ciudad de Santa Marta para Proponer Estrategias que Generen Competitividad*. <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/56150>
- Quintana Lombeida, M.D. y Solano Solano, C.E. (2022). El aspecto técnico culinario en la categorización de los restaurantes y el comportamiento de los consumidores en Nueva Loja, Ecuador. *Turismo y Patrimonio*. 19. 129—142 pp.
- Rassow, G. (2016). *Propuesta de un sistema de categorización en base a la sostenibilidad de las prácticas de establecimientos que brindan servicios de alojamiento*. (Tesis Doctoral). Universidad Central las Villas.
- Reyes Ruiz, I. (2013). *Plan de mejora para el proceso de restauración en el Hotel Villa La Granjita*. (Tesis de Grado). Universidad Central las Villas.
- Rodríguez Triana, M.L (2013). *Plan de Mejoramiento al Proceso de Restauración para el Restaurante Ranchón Playa los Marinos en el Hotel Meliá Buenavista*. (Tesis de Grado). Universidad Central las Villas.
- Sosa Vera, R.C.; Menéndez Murillo, M.M. y Guerra Bretaña, R.M (2019). Elementos normativos en los servicios de restauración de la industria turística cubana. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*. <file:///C:/Users/ecruz/Downloads/Dialnet-ElementosNormativosEnLosServiciosDeRestauracionDeL-9151228.pdf>