

APLICACIÓN DE UNA HERRAMIENTA PARA LA MEJORA EN EL RESTAURANTE BUFFET “LA TURQUESA” BRISAS GUARDALAVACA

Ing. Yolanda Elina López Peña

yolandaelp@gmail.com,

Empresa de Servicio Integral de Seguridad SEISA, Holguín, República de Cuba,

MSc. Claudia Díaz Leyva

claudia.diaz@uho.edu.cu,

Universidad de Holguín, República de Cuba.

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Yolanda Elina López Peña y Claudia Díaz Leyva (2020): “Aplicación de una herramienta para la mejora en el restaurante buffet “La Turquesa” Brisas Guardalavaca”, Revista de Desarrollo Sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación RILCO DS, n. 9 (julio 2020). En línea:
<https://www.eumed.net/rev/rilcoDS/09/restaurante-turquesa.html>
<http://hdl.handle.net/20.500.11763/rilcoDS09restaurante-turquesa>

RESUMEN

La gestión turística se ve en la necesidad de asumir la existencia de modelos de la gestión de la calidad en el ámbito mundial, dado el entorno cambiante y la fuerte competitividad existente en el mercado, donde la calidad resulta el principal elemento de diferenciación competitiva y solo es posible alcanzarla mediante la satisfacción de las expectativas cada vez más crecientes de los clientes. Uno de los procesos fundamentales dentro de la gestión turística es el de alimentos y bebidas; sin embargo es en la actualidad uno de los procesos con mayor número de insatisfacciones por parte de los clientes. Por estas cuestiones se decidió desarrollar la presente investigación en el Hotel Brisas Guardalavaca perteneciente a la cadena turística Cubanacán. Donde se persiguió como objetivo general aplicar una herramienta para la mejora del proceso de A+B mediante el empleo de los conocimientos adquiridos en el transcurso de la carrera. Se desarrolló un análisis completo de las deficiencias encontradas y se brindó una propuesta de soluciones potenciales para la mejora del funcionamiento del proceso analizado. Se aplicaron una serie de técnicas como fueron entrevistas, encuestas, lista de chequeo, métodos de expertos, diagrama de pareto, diagrama causa efecto, método lest y voto ponderado.

PALABRAS CLAVE

Gestión de la calidad, proceso de A+B, herramienta de mejora continua.

APPLICATION OF A TOOL FOR IMPROVEMENT IN THE BUFFET RESTAURANT "LA TURQUESA" BRISAS GUARDALAVACA

ABSTRACT

Tourism management sees the need to assume the existence of quality management models worldwide, given the changing environment and the strong competitiveness existing in the market, where quality is the main element of competitive differentiation and only it can be achieved by satisfying the ever-increasing expectations of customers. One of the fundamental processes within tourism management is that of food and beverages; However, it is currently one of the processes with the highest number of dissatisfactions by customers. For these reasons, it was decided to carry out this research at the Brisas Guardalavaca Hotel belonging to the Cubanacán tourist chain. Where it was pursued as a general objective to apply a tool for the improvement of the A + B process by using the knowledge acquired during the course. A complete analysis of the deficiencies found was developed and a proposal for potential solutions to improve the functioning of the analyzed process was provided. A series of techniques were applied, such as interviews, surveys, checklist, expert methods, pareto diagram, cause-effect diagram, lest method and weighted vote.

KEYWORDS

Quality management, A + B process, continuous improvement tool.

INTRODUCCIÓN

Una de las industrias que ha alcanzado mayor auge a nivel internacional es la industria turística, la cual, constituye un factor de gran importancia para el desarrollo socioeconómico y cultural de un país, esto se debe en gran medida a que favorece la generación de divisas y arrastra consigo el auge de otras industrias. El turismo es hoy por hoy una de las principales alternativas de desarrollo para todos los países, especialmente para los que cuentan con una economía subdesarrollada.

En Cuba, el sector turístico ha experimentado un rápido crecimiento en los últimos años, convirtiéndose en el sector más dinámico de la economía y es considerado la fuente principal de ingresos al país. En la actualidad la provincia Holguín forma parte fundamental del desarrollo nacional de este sector pues constituye uno de los polos turísticos más grandes e importantes del país, entre uno de ellos se encuentra el polo de Guardalavaca, donde existen 2 hoteles que son los de mayor representatividad en materia de ingresos, utilidades y número de clientes: el hotel Atlántico y el Brisas Guardalavaca, este último desde su fundación se ha caracterizado por brindar una amplia gama de servicios que lo convierten en uno de los lugares con mayor índice de repitencia. Sin embargo no siempre estos servicios se ofertan con la calidad requerida, especialmente los dedicados a la oferta de alimentos y bebidas.

Desde el año 2009 se han observado insatisfacciones de los clientes con la calidad y variedad de los alimentos y bebidas (A+B) reflejado en las principales encuestas del destino, las internas (Infotur), las externas y una de las más reconocidas internacionalmente, las del Turoperador TOOMAS COOK. Aunque las encuestas no muestran un alto deterioro del indicador satisfacción del cliente, desde principios del año 2018 las encuestas de TOOMAS COOK mostraron que un 73% de las veces se evaluó de bajo el parámetro calidad de los alimentos y en un 53,85% el de variedad de los alimentos durante la temporada de verano. En el transcurso del año 2019 las encuestas de Toomas Cook muestran que en el 70% de los casos se evalúa de malo o pobre la calidad y variedad de los alimentos. Las encuestas de Infotur muestran que en el 33% de los casos se evalúa de bajo el parámetro antes mencionado.

De la observación de los resultados de las encuestas se deduce que uno de los parámetros que más baja calificación obtiene por parte de los clientes es el relacionado con el proceso de A+B el cual a pesar de las acciones realizadas aún no satisface las expectativas de los clientes, siendo uno de los más afectados en estas evaluaciones el hotel Brisas Guardalavaca.

Lo anteriormente planteado constituye la situación problemática, evidenciando un alto grado de insatisfacciones con respecto al proceso de alimentos y bebidas en el hotel. Esta investigación argumenta la factibilidad de aplicación técnicas que conllevaran a la mejora de los procesos de alimentos y bebidas en la instalación como son: entrevistas, encuestas, lista de chequeo, métodos de expertos, diagrama de pareto, diagrama causa efecto, método lest y voto ponderado.

METODOLOGÍA

A pesar de la variedad de metodologías de mejoras existentes y de su probada efectividad se decide para la realización de este proyecto escoger el método general de solución de problemas (MGSP) ya que esta metodología resulta la más general y se puede utilizar para incrementar los niveles de calidad.

El MGSP consta de seis pasos pero la investigación realizada solo llega hasta el paso cuatro.

Paso 1. Identificación y selección del problema. Paso 2: Análisis del problema. Paso 3: Generación de soluciones potenciales. Paso 4: Selección y planificación de la solución. Paso 5: Aplicación de la solución. Paso 6: Evaluación de la solución.

DESARROLLO DEL TEMA

Para alcanzar lo que se considera calidad en su sentido más amplio y a tono con la actualidad, es imposible solo con la inspección o logrando una excelente fabricación o un buen diseño de servicio de posventa y muchos menos por obra de la casualidad. Es necesaria la integración sistémica de todos los elementos en consonancia con los objetivos únicos, trabajando acorde con políticas previamente trazadas por la más alta dirección de la organización, por lo que se requiere de un alto conocimiento sobre cómo gestionar todos los procesos que de una forma u otra tributen finalmente al logro de la calidad.

Afectos de esta investigación se considera el concepto de calidad propuesto por la Organización Mundial del Turismo y en concordancia con (Armas, 2015) enunciado 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 a 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”, ya que responde al objetivo del estudio y contiene los aspectos esenciales a tener en cuenta durante el análisis de esta materia en la gestión turística considerándose el más abarcador.

A su vez se considera que el servicio es una acumulación de experiencias de compra satisfactoria y repetida, García (2001). Una de las razones por las cuales se le otorga una gran importancia a la satisfacción del cliente es porque de ella depende en gran medida que el mismo regrese a recibir el servicio y recomiende a otros recibir este, lo cual repercute directamente en los indicadores económicos de las empresas ya que sin ventas no hay ingresos y por demás la entidad deja de ser factible.

Dada la gran importancia que reviste el aseguramiento de la calidad especialmente en los servicios, se hace necesario el estudio de la gestión de la misma en cada uno de los procesos que integran el sistema empresarial y una vez diagnosticadas las no conformidades proceder a la mejora de la calidad.

El Hotel Brisas Guardalavaca perteneciente al grupo de turismo Cubanacán, está situado en el polo turístico Guardalavaca, a 54 kilómetros de la ciudad de Holguín, capital de la provincia. Cuenta con una estructura de servicios cuatro estrellas de modalidad “Mega Todo Incluido”, y de primera línea de playa.

Se realizó un análisis de la información recopilada por la instalación, a fin de conocer la satisfacción del cliente que constituye la prioridad de los trabajadores del hotel. Las encuestas les brindan la posibilidad a los clientes de emitir comentarios ya sean positivos o negativos acerca de los servicios ofertados. Con la finalidad de establecer un orden para analizar los procesos que influyen directamente en el cliente (alojamiento, mantenimiento, restauración y cocina, reservas(recepción) y recreación) se elaboró un Diagrama Pareto donde se aprecia que del total de comentarios negativos emitidos, aproximadamente el 80 % corresponden a los procesos de restauración – cocina y alojamiento, por lo que el estudio realizado debe estar encaminado en su inicio a estos procesos, priorizando el proceso de restauración y cocina pues cubre el 50 % de los comentarios negativos.

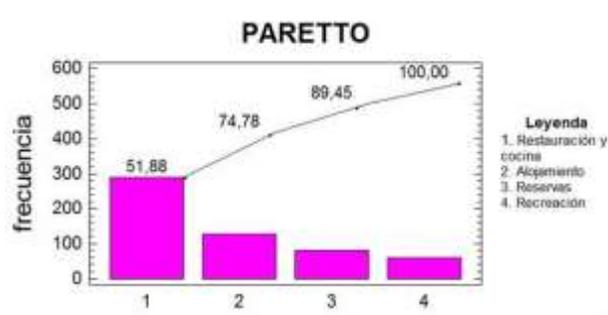


Figura 1: Diagrama de Pareto. Comentarios negativos por procesos

El proceso de restauración y cocina incluye 18 puntos de servicio que se agrupan en dos restaurantes buffet, una cafetería, una discoteca, dos cafeterías-piscina, cuatro restaurantes especializados y ocho bares. Con la finalidad de conocer el comportamiento de la satisfacción del cliente en cada tipo de servicio, de los cuales se tiene información a través de las encuestas, se confeccionó una gráfica.

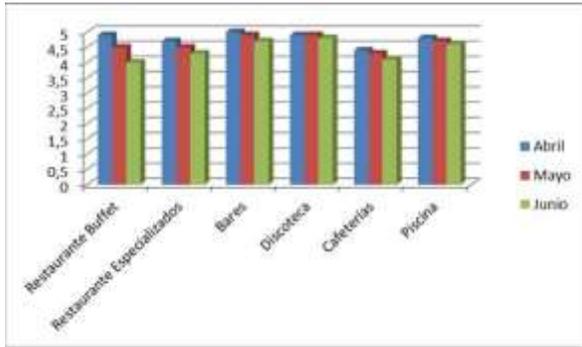


Figura 2: Variabilidad de la satisfacción de los clientes por punto de servicios gastronómicos

Los comentarios emitidos por los clientes vinculan aspectos como la calidad de las bebidas, comidas, menú y servicio, predominando las deficiencias en cuanto a calidad y variedad de las comidas. Además al finalizar el año 2018 y 2019 se incluye como una de las deficiencias del hotel en el dictamen anual sobre la gestión en materia de calidad, elaborado por la Delegación MINTUR el parámetro calidad y variedad de los alimentos y en el año 2019 las encuestas de Toomas Cook muestran que en el 70% de los casos se evalúa de malo o pobre la calidad y variedad de los alimentos.

Se identificaron y seleccionaron una serie de problemas, los cuales condujeron a determinar el problema fundamental que afecta a la empresa, para ello se utilizaron los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas por la instalación, la revisión de documentos, entrevistas y observación directa, arrojando la lista de problemas siguiente:

1. Incumplimiento de parámetros referidos en la NC.127/2014
2. Insatisfacción del cliente con el confort de las habitaciones
3. Incumplimiento del índice satisfacción al cliente con respecto al plan referente al proceso de A+B en la entidad

4. Incremento del número de quejas de los clientes con respecto al servicio brindado

Se construyó el gráfico de Kendall donde a partir de la opinión de los expertos el orden de importancia de los problemas quedó definido siendo el problema fundamental el número 3.

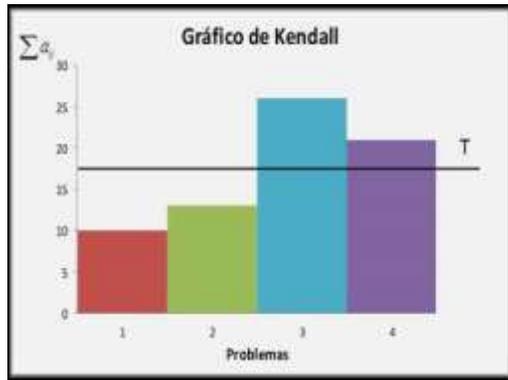


Figura 3: Método de concordancia de Kendall. Selección del problema fundamental.

A partir de esta situación se aplicaron diversas técnicas, tales como la observación directa, entrevistas a los trabajadores y directivos de la entidad, encuestas informales, de las cuales se pudieron extraer las causas potenciales que generan dicho problema:

1. Calidad de la comida
2. Incumplimiento de los alimentos que no satisfacen los estándares establecidos en la NC.127/2014. Alimentos y bebidas
3. Rapidez del servicio ofertado
4. Insatisfacción laboral
5. Insuficiente equipamiento de trabajo
6. Deficiencias higiénico-sanitarias

A continuación se realizó un análisis de las causas potenciales, el cual es un medio de apoyo para la generación de las soluciones propuestas. Para ello se utilizó un Diagrama Ishikawa o conocido también como Diagrama de Causa-Efecto.

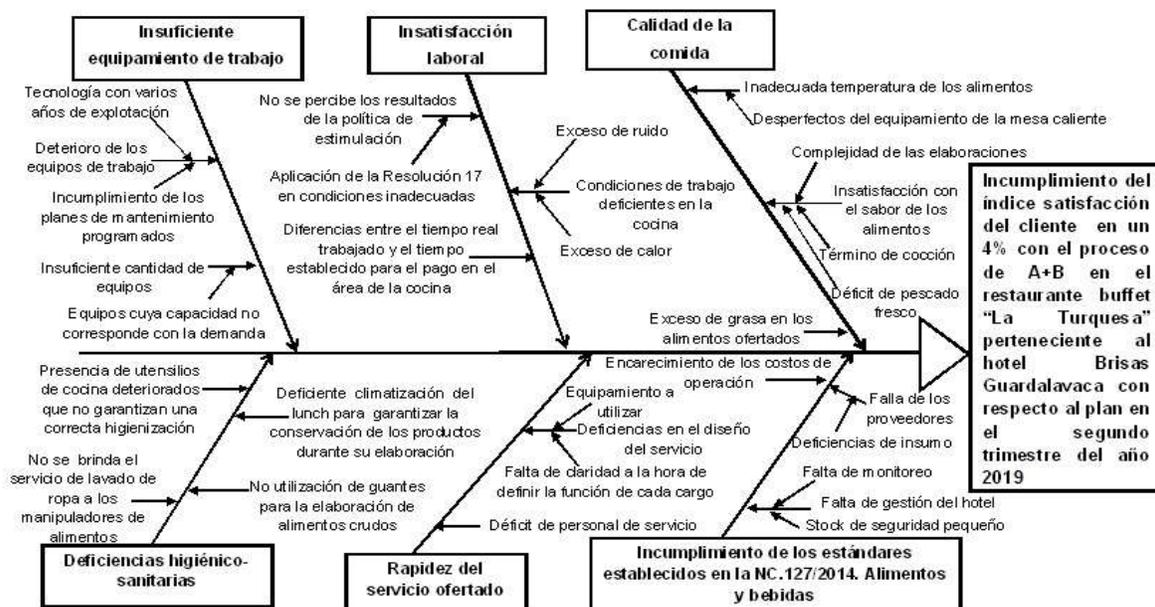


Figura 4: Diagrama Causa-Efecto

Calidad de la comida

La calidad de la comida se ve afectada por el sabor, a través de datos brindados por la empresa de las principales insatisfacciones de los clientes reflejadas en las encuestas internas en cuanto la incidencia de esta variable, se realizó el gráfico el cual muestra que un 44% de los encuestados afirma que el sabor de los alimentos es el adecuado mientras que un 56% cree que está entre regular y malo.



Figura 5: Porcentaje de satisfacción de los clientes en cuanto al sabor de los alimentos

Las principales deficiencias con respecto a esta variable fueron argumentadas por los encuestados con los criterios de que las carnes estaban muy cocidas, con mucha salsa, esto pudiera interpretarse como un problema del término de cocción, según Aríngoli (2013), el exceso de calor influye también en el sabor, pues las carnes extremadamente cocinadas pierden jugos y por tanto muchas de las sustancias responsables de este. Otro aspecto negativo que influye, según entrevistas a los trabajadores del área de la cocina, es que existe una alta complejidad en las elaboraciones y por tanto se dificulta el trabajo. La entidad se ve afectada por el déficit de productos, en este caso está establecido que el pescado cocinado sea fresco y se tiene que trabajar con pescado congelado y camarones de cultivo debido a la falta de estos alimentos a nivel nacional, y una vez que se ve afectado la calidad del producto se perjudica finalmente el sabor de los platos elaborados. Otra de las insatisfacciones de los clientes que perjudican la calidad de la comida es la inadecuada temperatura de los alimentos, esto pudiera deberse a desperfectos del equipamiento de la mesa caliente. Además se elaboró una gráfica que contiene los criterios sobre el contenido de grasa, azúcar y sal de los alimentos evidenciándose que existen aún inconformidades con el exceso de grasa de los mismos.

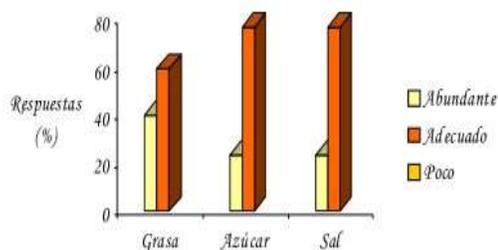


Figura 6: Criterios sobre el contenido de grasa, azúcar y sal de los alimentos

Incumplimiento de los estándares establecidos en la NC.127/2014. Alimentos y Bebidas

Mediante la aplicación de las listas de chequeo que establece la NC.127/2014 referente a Alimentos y Bebidas específicamente estructura de la mesa buffet se determinó, a través de la observación directa del proceso, que existían incumplimientos en varias de las ofertas que debía brindar el restaurante. En el caso de la cena que es donde hay mayor afluencia de turistas al restaurante se incumple para 15 parámetros del total reportados en los estándares establecidos, lo que representa un 57% de cumplimiento. Entre los alimentos que no cumplieron con los estándares, los porcentajes más bajos corresponden a los frutos secos, guarniciones del helado y mieles con 43, 47 y 50%, respectivamente, debido al encarecimiento de los costos ya que en ocasiones el proveedor encargado no cuenta con el producto demandado por la instalación, mientras otros si lo tienen, a un mayor costo lo cual dificulta el momento de la compra y repercute en la calidad del servicio. Los incumplimientos con respecto a los vegetales salteados, fritos y salchichas cocidas se deben a la falta de gestión del buffet ya que la empresa tiene un stock de seguridad pequeño y la misma falta de monitoreo de las condiciones cambiantes del entorno pueden provocar que en algunas situaciones exista déficit de productos. Otros grupos de alimentos también afectados son los yogures, helados, cereales y quesos. Esta situación según planteó el especialista de calidad del hotel se debe a fallas de los proveedores que en la mayoría de las ocasiones no se debe a la falta de seriedad en la entrega de mercancías al almacén, sino a productos deficitarios ya sean alimentos o insumos que están afectando la economía a nivel nacional.

Rapidez del servicio

Una de las premisas fundamentales en la satisfacción del cliente es la rapidez del servicio ofrecido, que se ve afectada fundamentalmente en temporada baja, debido a que en este tiempo se reduce la plantilla debido al nivel de ocupación, lo que puede provocar en varias ocasiones que pueda existir un déficit de personal o una sobrecarga de los trabajadores empleados en ese momento. Para poder comprobar que actualmente en la entidad existe un déficit del personal de servicio se analizó la norma de servicio (tabla 1), la cual arrojó que debe haber 3,10 mesas/dependiente la

cual se decide trabajar con 3 mesas/dependiente para poder ofrecerle al cliente un servicio más rápido, ya que el consumidor es muy exigente con los tiempos de espera.

Pasos	Actividad	Clasificación del tiempo	Duración
1	Toma la orden	Th	3 min.
2	Espera por servicio	Te	7 min
3	Trae la bebida	Th	5 min
4	Consume servicio	Te	16 min
5	Retira servicio	Th	7 min
6	Trae utensilio para tomar postre	Th	5 min
7	Consume servicio	Te	12 min
8	Retira servicio	Th	5 min
9	Trae café	Th	3 min
10	Consume café	Te	7 min
11	Retira servicio y acomoda mesa	Th	7 min

Tabla 1: Norma de servicio

$$Th = \sum Th / \text{pasos} = 35 / 7 = 5 \quad (1)$$

$$Te = \sum Te / \text{pasos} = 42 / 4 = 10,5 \quad (2)$$

$$Ns = Th + Te / Th = 5 + 10,5 / 5 = 3,10 \text{ mesas/dep} \quad (3)$$

Debido a que la capacidad del restaurante es de 48 mesas se necesitarían 16 dependientes y en plantilla solo hay 15 por lo que es necesario para no sobrecargar a los trabajadores y agilizar el servicio el contrato de un trabajador más, a pesar de que la empresa se vea afectada económicamente. A través de la observación directa se determinó que muchos de los atrasos en el servicio estaban dados por la aglomeración de personas en las áreas relacionadas con el show cooking principalmente en las de la plancha. En este puesto de trabajo laboran dos personas cada una atendiendo una plancha, la demora se debe a que el calor de las planchas no es el adecuada para la actividad que se desarrolla, provocando demoras en el servicio. Otras de las deficiencias detectadas es que existe una falta de claridad a la hora de definir la función de cada cargo, ya que las mismas encargadas de la plancha, que no siempre coinciden en el mismo puesto de trabajo, tienen además que realizar la reposición de las carnes. Ambos procesos, el de la plancha y el de suministro son esenciales en el adecuado funcionamiento de la actividad de restauración. Debido a este análisis y a que no se cuenta con el equipamiento necesario se determina finalmente que existen deficiencias en el diseño del servicio.

Insuficiente equipamiento de trabajo

Los equipos instalados sufren constante roturas y muchos ya se encuentran deteriorados como es el caso de uno de los lavaplatos que tienen más de 10 años de explotación. Otras de las causas que incrementa el deterioro de los equipos es el incumplimiento de los planes de mantenimiento programados ya que a pesar de que está establecido el procedimiento y existe personal encargado del mismo esto no se desarrolla de esta de manera. Según planteó el Jefe de Cocina otro de los problemas que presenta la entidad en cuanto al equipamiento de trabajo es que insuficiente la cantidad de equipos, esto se evidencia en el área de la repostería (encargada de abastecer de dulces a todo el hotel) que le hace falta una peladora de papa, útiles de decoración y otros equipos necesarios para la elaboración de las recetas establecidas. Otras de las deficiencias que puede

originar la insuficiente cantidad de equipos, es que los hornos existentes actualmente en el hotel son pequeños y su capacidad no corresponde con la demanda.

Deficiencias higiénico-sanitarias

Mediante la observación directa y entrevistas realizadas a los trabajadores se verificó la existencia de deficiencias higiénico-sanitarias dadas fundamentalmente por la deficiente climatización del lunch lo que trae aparejado posible deterioro de los productos que se mantienen conservados para ser trasladados a las áreas de servicio.

Además, los utensilios de cocina no reúnen las condiciones idóneas para la actividad que se realiza ya que los mismos se encuentran deteriorados no garantizando así una correcta higienización. Se verificó también mediante la observación directa la no utilización de guantes para la elaboración de alimentos crudos a pesar de que la empresa dispone de los mismos y que la instalación no realiza el lavado del uniforme de sus trabajadores, por lo que no constituye una garantía la limpieza de los mismos, debido a que la ropa lavada en la casa puede acarrear contaminación o estar mal lavada y ser transmitida a los alimentos a la hora de manipularlos.

Insatisfacción laboral

Para conocer la satisfacción y motivación laboral del personal de cocina y salón se aplicó la encuesta declarada por (Monet, 1995) a la totalidad de los trabajadores. Como resultado del cuestionario de satisfacción y motivación laboral podemos comentar que la totalidad de los trabajadores plantean que le gusta la labor que realizan actualmente y un 60% afirma que si comenzara a trabajar por primera vez o que si pudiera escoger entre todas las labores del hotel seleccionaría la misma, esto refleja que existe amor por la profesión. El 30% de la muestra opina que para poder cumplir su trabajo necesita esforzarse mucho, lo cual pudiera estar dado, como se explicó anteriormente por el déficit del personal. El 73% de los encuestados consideran que el salario que reciben es menor que el que debieran pagarle ya que principalmente en el área de la cocina los trabajadores laboran 8 horas de trabajo y solo le pagan 6 que son las reglamentadas, ya que la instalación no se responsabiliza porque el trabajador no termine a tiempo labor que desempeña. El 86% de los encuestados afirma que no se percibe los resultados de la política de estimulación y esto se debe a la aplicación de la Resolución 17 en condiciones inadecuadas, ya que esta resolución trata la estimulación de los trabajadores por igual en todos los centros de trabajo del país, considerándose inconveniente en algunos sectores, pues está relaciona la estimulación monetaria del personal con los indicadores económicos de la entidad donde influye negativamente la tasa de cambio provocando en ocasiones pérdidas. Desde que se implementó esta Resolución la instalación no ha sido correctamente estimulada ya que el precio de los paquetes lo fija el grupo Cubanacán, cuya oficina sede está en la Habana y el hotel no tiene ninguna autoridad para poder modificar los mismos. Otras de las insatisfacciones de los trabajadores están dadas por las condiciones existentes en el puesto de trabajo en el área de la

cocina. Las principales quejas están dadas por el exceso de calor y ruido, elementos que han sido verificados a través de la aplicación del método de evaluación ergonómica Lest Según el método Lest se evaluaron 5 criterios de los cuales se analizarán los de mayor incidencia.

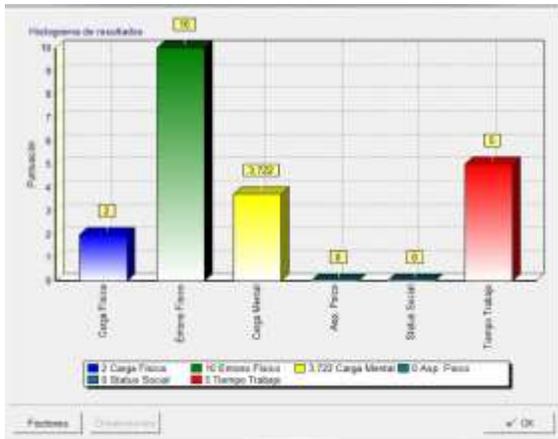


Figura 7: Método de evaluación ergonómica Lest: Factores

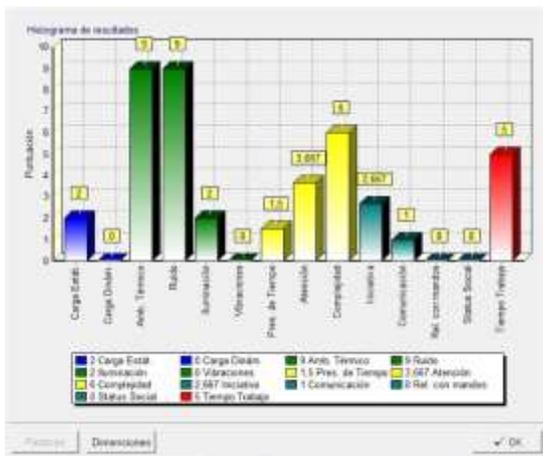


Figura 8: Método de evaluación ergonómica Lest: Factores de mayor incidencia

Con la aplicación del método y de acuerdo a las puntuaciones obtenidas se pudo concluir que:

Entorno físico: de manera general este factor se comportó desfavorablemente con una puntuación de 10 siendo afectado por el ruido (9) clasificada según el método como fuerte, ocasionada por la existencia de ruido constante durante la jornada laboral a causa de las maquinarias existentes y la no planificación de medidas preventivas, esta situación puede causar molestias fuertes, interferencia del habla y riesgo de pérdida auditiva a largo plazo. En cuanto al ambiente térmico se obtuvo una puntuación de 9 siendo esta de gran influencia sobre el criterio evaluado. Este aspecto es evaluado como fuerte a causa del exceso de calor existente en el área, donde a pesar de contar con extractores de aire e inyectores no son suficientes para el área que ocupa la cocina central, lo cual provoca agotamiento a los obreros y mal desempeño durante la jornada laboral situación que aparejado al ruido existente influye directamente en la calidad del trabajo que realizan.

Carga Mental: la carga mental constituye otro de los factores de mayor puntuación la cual adquirió como resultado 3.722 originado fundamentalmente por complejidad de la tarea (6) donde se emplea tiempo moderado para cada actividad y se mantienen momentos concentración debido al tipo de actividad que se realiza. De acuerdo a la puntuación obtenida con el método en este aspecto se concluye que la situación existente puede ocasionar molestias débiles pero no repetitivas.

Tiempo de trabajo: el tiempo de trabajo obtuvo un valor final de 5, lo que significa que está provocando molestias débiles, y que algunas mejoras podrían aportar mayor confort al trabajador.

Para mitigar el problema y erradicar en lo posible las causas se proponen una serie de soluciones:

1. Verificar la necesidad de contratar personal en el área de servicio para aliviar la carga física y mental del trabajador a través de un estudio de organización del trabajo
2. Capacitar al personal sobre temáticas de higiene y manipulación de los alimentos para que garanticen el logro de la inocuidad de los mismos
3. Establecer controles para velar por el estricto cumplimiento de la utilización de los guantes y la limpieza de las superficies de los equipos que se ponen en contacto con los alimentos
4. Dar correcto y oportuno mantenimiento a motores, equipos de trabajo y al sistema de ventilación del lunch, para garantizar la conservación adecuada de los productos
5. Realizar un estudio de factibilidad para invertir en la modernización del equipamiento
6. Garantizar los medios de protección auditivos para todos los trabajadores expuestos a niveles de ruido por encima de la norma
7. Compra de nuevos utensilios de cocina para sustituir los deteriorados, impidiendo estos últimos una correcta limpieza y desinfección
8. Realizar el lavado de ropa sanitaria en la instalación a los manipuladores de alimentos, para evitar contaminación
9. Fomentar en la organización la estimulación moral
10. Potenciar el trabajo de los comités de calidad con los trabajadores de la instalación para alcanzar constantes mejoras en la gestión de la restauración
11. Verificar el cumplimiento de la carta técnica
12. Incrementar el stock de seguridad previo estudio de costo-beneficio
13. Realizar estudios para demostrar la adecuación o no de la resolución 17 en entidades hoteleras
14. Crear en los directivos una conciencia organizacional proactiva
15. Estudio de la oferta de la carta menú y la presentación de los platos en función de las preferencias de los clientes

Para la selección de las soluciones principales en la erradicación del problema, teniendo en cuenta el conocimiento de las causas, el grupo de trabajo realizó una votación ponderada.

Miembros	Soluciones															Total puntos
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
Teresa	2	1	1,5	1	1,5	1,5	1	0,5	1	3	5	0,5	1	1	1	22,5
Ernesto	5	1	0,5	1	1,5	1	1	1,5	0,5	2	5	1	0,5	0,5	0,5	22,5
William	2	1	1	3	1	0,5	1	1	1	2	8	1	1	0,5	0,5	22,5
Yolanda	3	1	1,5	5	1	1	0,5	1	0,5	1	4	0,5	0,5	1	1	22,5
Rosary	0,5	1,5	0,5	7	0,5	0,5	0,5	0,5	1,5	4	0,5	0,5	1,5	2	1	22,5
Total Puntos	12,5	5,5	5	17	5,5	4,5	4	4,5	4,5	12	20,5	3,5	4,5	5	4	

Tabla 1: Votación ponderada.

Las soluciones que más inciden en este criterio del grupo son: establecer un punto de inspección (20,5), dar mantenimiento a los equipos (17), contratar un dependiente (13) y potenciar el trabajo de los comités de calidad (12). Una vez realizado la votación ponderada y determinado cuales son las soluciones principales se decide realizar un plan de acción para dar cumplimiento a las mismas,

Solución	Acción	Ejecuta	Responsable	Recurso	Fecha de cumplimiento	Fecha de control
1	Realizar el estudio de organización del trabajo	Esp. RRHH	Dirección	Humano	15/07/2019	16/08/2019
	Valorar la posibilidad de contrato con Turempleo		Dpto RRHH	Humano, Financiero	19/07/2019	22/07/2019
	Rediseñar o redistribuir las funciones por cargo			Humano	28/07/2019	15/08/2019
4	Realizar un plan de mantenimiento de acuerdo a las especificaciones de cada equipo	Mto	SSTT	Humano, Materiales	mensual	mensual
10	Invitar al comité de calidad de forma planificada a las reuniones de personal por área	Jefe de A+B	Esp. Calidad	Humano	trimestral	trimestral
11	Crear un grupo multidisciplinario	Esp. RRHH	Dpto RRHH	Humano	10/07/2019	20/07/2019
	Creación de una lista de chequeo	Esp. Calidad	Jefe de A+B	Humano	20/07/2019	30/08/2019
	Realizar un muestreo del 10% de la comida	Esp. Calidad	Dirección	Humano	mensual	mensual

Tabla 2: Plan de acción

CONCLUSIONES

Con la realización de esta investigación se han obtenido los siguientes resultados:

1. Se le ha dado cumplimiento al objetivo general del trabajo aplicar una herramienta para la mejora del proceso de A+B en el restaurante buffet "La Turquesa" perteneciente al hotel Brisas Guardalavaca
2. Se identificaron las deficiencias que afectan al proceso de A+B en el restaurante buffet "La Turquesa" del Hotel Brisas que son: la calidad de la comida y el suministro de materias primas e insumos necesarios para la prestación del servicio
3. Se propuso un plan de acciones para la para la atenuación y(o) erradicación de los problemas detectados, que de su aplicación contribuirá al desarrollo exitoso de la entidad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ARÍNGOLI, S. Cómo cocinar los alimentos. Disponible en: <http://www.alimentacion-sana.com.ar/informaciones/novedades/comococinar.htm> [Consulta 10 de Abril 2018].

2. Armas, Y. (2015). Metodología para la mejora de la calidad en el proceso de A+B. Aplicación en el hotel Brisas Guardalavaca, Oscar Lucero Moya. Maestría.
3. García, A. (2000). Los servicios. Una reflexión. En Mundo turístico
4. Pérez Campaña Marisol (2002.). Metodologías de Diagnóstico y Solución de Problemas, Universidad de Holguín.
5. Mayda Moya Guerra, K. C. M., MSc. Carmen Emilia García (2008). Procedimiento para el estudio de la organización del trabajo y la determinación de la norma de servicio de los dependientes en áreas de cafetería y mesa buffet en Hoteles. Convención científica de ingeniería y arquitectura, Cujae.
6. Monet, M. E. (1995). Desarrollo organizacional y consultoría. Tesis de maestría, Ciudad de la Habana
7. Normas Cubanas 126:2001: Industria turística. Requisitos para la clasificación por categorías de los restaurantes que prestan servicio al turismo
8. Norma Cubana 127:2014. Requisitos para la clasificación por categorías de los establecimientos de alojamiento turístico.
9. Peña, A. M. G. (2013). Evaluación ergonómica a las actividades inherentes al Restaurante La Espada del Hotel Atlántico. Ingeniería Industrial. Holguín, Oscar Lucero Moya.