

Universidad de Cienfuegos
“Carlos Rafael Rodríguez”

Tesis en opción al título de Máster en
Estudios Sociales de la Ciencia y la Tecnología

Impactos de la tecnología en la gestión
turística. Estudio de caso: Restaurante
“Los Bohíos” del Hotel Super Club
Breezes Varadero

Autor: Lic. Jorge Luis Hernández Crespo

Tutora: MS.C. Mercedes Ferrer

2010



Hago constar que la tesis titulada: **"Impacto de la tecnología en la gestión turística. Estudio de caso: Restaurante " Los Bohíos" del Hotel Super Club Breezes Varadero"** fue realizada en la Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez", como parte de la culminación de los estudios del programa de maestría en Estudios sociales de la ciencia y la tecnología, por el autor Jorge Luis Hernández Crespo, quien autoriza a que el contenido de la misma sea utilizado por la institución para los fines que estime conveniente, tanto de forma parcial como total y que además no podrá ser presentado en eventos ni publicado sin la aprobación de la Universidad.

Firma del autor

Los abajo firmantes, certifican que el presente trabajo ha sido realizado según acuerdos de la dirección de nuestro centro y el mismo cumple los requisitos que debe tener un trabajo de esta envergadura, referido a la temática señalada.

Firma del Tutor.

Firma del Tutor.

Información Científico Técnica.

Computación.

Nombres, Apellidos y Firma.

Nombres, Apellidos y Firma.

DEDICATORIA

- A mis hijos
- A mi esposa

CONFIDENTIAL

AGRADECIMIENTO

A la Universidad de Cienfuegos y a sus profesores, a la EHT de Varadero, a los trabajadores del Hotel Breezes Varadero y a todos los que han contribuido al desarrollo de este trabajo , especialmente a mi esposa Olga Lidia .

CONFIDENTIAL

RESUMEN :

Este trabajo se realizó en un contexto , en el cual, aunque el turismo mundial cerró el 2008 con un 2% más de turistas, que en 2007, su crecimiento se ha visto afectado por la crisis mundial, y hoy presenta el sector una evidente desaceleración. Al mismo tiempo , se considera la era de las tecnologías , por los grandes avances en materia de ciencia y tecnología , que ha revolucionado todos los campos , los cuales , no siempre han tenido un impacto positivo en la sociedad.

En los años de la post guerra, los estudios sobre ciencia y tecnología tuvieron un acelerado impulso en algunos países industrializados. Ya en los años 60 habían numerosas evidencias de que el desarrollo científico y tecnológico acumulado podía traer consecuencias negativas a la sociedad a través de su uso militar, el impacto ecológico u otras vías, todo ello determinó un auge extraordinario de los estudios CTS y su institucionalización creciente a través de programas de estudio e investigación en numerosas universidades.

Cuba realiza grandes esfuerzos, por buscar alternativas económicas, para una total inserción en una economía globalizada , esto requiere también adaptación a los nuevos tiempos . Hemos apostado al turismo como industria, que nos permita acelerar el desarrollo de otras ramas. Debemos ser capaces y estar preparados para buscar soluciones a los problemas , con la inmediatez que estos lo precisan , que nos permitan no solo impedir pérdidas millonarias en la economía , sino también implementar un desarrollo sostenible y sustentable para garantizar el bienestar de las futuras generaciones.

En el presente trabajo “ **Impactos de la tecnología en la gestión turística . Estudio de Caso : Restaurante Los Bohíos del Hotel Superclub Breezes Varadero** ”, que tenía como objetivo general :

- Valorar los impactos de la tecnología que inciden en la gestión turística del Restaurante Los Bohíos

Y como objetivos específicos :

- Diagnosticar la situación tecnológica actual del Restaurante Los Bohíos y sus conflictos .
- Analizar las interacciones que se establecen entre las condicionantes económicas , socio – culturales y medio ambientales a partir de los impactos de la tecnología en la gestión turística en el Restaurante Los Bohíos

Se realizó una valoración del desarrollo y las tendencias actuales del turismo a nivel mundial , en el Caribe y en Cuba. Además de la incidencia del impacto de la tecnología en la gestión turística.

Se diseñó el procedimiento metodológico que sustento la investigación , haciendo una breve fundamentación de los métodos y técnicas empleados.

Además , se realizó una caracterización del Hotel Breezes Varadero y de su sistema de gestión turística.

Al mismo tiempo , se concluyo un detallado análisis de las tecnologías actuales que se implementan en el Restaurante Los Bohíos, con la ayuda de los expertos se determinaron los principales impactos que inciden en la gestión turística del restaurante , también se realizo un análisis de los criterios de los clientes externos e internos. Todo lo anterior nos permitió realizar una valoración de los impactos que tiene la actual tecnología en la gestión turística del restaurante.

Se alertó donde podrían estar las principales dificultades y del papel que debía jugar la dirección del hotel para elevar la calidad del servicio , así como se recomendó evaluar e implementar un mejoramiento tecnológico en el restaurante Los Bohíos , que permita cambiar la situación actual

.

INDICE:

CONTENIDO	PAGINAS
INTRODUCCION	1
CAPITULO I . APUNTES TEÓRICOS SOBRE LA INFLUENCIA DE LAS TECNOLOGÍAS EN LA GESTIÓN TURÍSTICA DE VARADERO	8
1.1 Desarrollo del turismo : características y tendencias contemporáneas	8
1.1.1 Turismo.	8
1.1.2 Tendencias actuales del Turismo	10
1.1.2.1 El Caribe como destino turístico	11
1.1.3 Gestión Turística	11
1.2 Desarrollo del turismo en Cuba. Principales indicadores y estrategias.	13
1.2.1 Retos para el desarrollo del Turismo en Cuba.	17
1.3 El proceso de innovación tecnológica y su incidencia en el mejoramiento de la gestión turística. Apuntes CTS.	20
1.3.1 Tecnología.	20
1.3.2 Impacto social de la Ciencia y la Tecnología.	21
1.3.3 Los impactos de la actividad turística.	22
1.3.4 Valoración de los Estudios CTS en Cuba.	24
1.3.5 Impacto del desarrollo científico y tecnológico en Cuba	26
1.3.6 La tecnología y sus impactos en los procesos y servicios del polo turístico de Varadero.	27
1.4 Conclusiones parciales.	29

CAPITULO II . PRESENTACIÓN Y FUNDAMENTACIÓN METODOLÓGICA	
DE LA INVESTIGACIÓN.	30
2.1 Diseño del procedimiento metodológico de la investigación.	30
2.1.1 Exigencias sociales y antecedentes que justifican la Investigación.	30
2.1.2 Procedimiento metodológico que sustenta la propuesta de investigación.	30
2.1.3 Fundamentación de los pasos que conforman la metodología.	32
2.1.4 Breve fundamentación de los métodos y técnicas utilizados.	35
2.2 Caracterización del Hotel Superclub Breezes Varadero y su sistema de gestión turística.	47
2.3 Conclusiones Parciales	50
CAPÍTULO III. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.	51
3.1 Caracterización de las tecnologías actuales que se implementan en el Restaurante los Bohíos .	51
3.2 Identificación y evaluación de Expertos	53
3.3 Impactos de la tecnología en la gestión turística del restaurante Los Bohíos.	57
3.4 Criterios de los clientes sobre los procesos actuales del Restaurante Los Bohíos.	62
3.4.1 Clientes Externos	63
3.4.2 Clientes Internos	64
3.5 Valoración del impacto de le las tecnologías existentes y su incidencia en la gestión turística del Restaurante Los Bohíos.	67
3.6 Conclusiones parciales	74
CONCLUSIONES	75
RECOMENDACIONES	76
BIBLIOGRAFIA	77
ANEXOS	80

INTRODUCCION.

El turismo mundial cerró el 2008 con 924 millones de turistas internacionales, un 2% más que en 2007, pero su crecimiento se ha visto afectado por la crisis mundial, aunque ha resistido la desaceleración económica mejor que sectores como el de la construcción, el inmobiliario o el automotor.

El debilitamiento del crecimiento del turismo internacional se produce después de cuatro años de resultados "sin precedentes", con un crecimiento medio de un 7 por ciento anual, muy por encima de la tendencia a largo plazo que la OMT había fijado en el 4 por ciento.

Aunque la OMT previó un estancamiento del turismo mundial o, incluso, una ligera caída que podría oscilar entre un 1 y un 2 por ciento en el 2009 el turismo sigue siendo una de las industrias de mayor crecimiento económico a nivel mundial. Muchos países pequeños, como Cuba, siguen apostando por él, como una alternativa viable de desarrollo.

A pesar de las bondades y ventajas de la industria sin humo, debemos ser capaces de estar preparados y buscar soluciones a los problemas que se nos presentan, con la inmediatez que estos lo precisan, y mas importante aun adelantarnos y preverlos, en función de asegurar no solo el destino de miles de millones de personas hoy, sino también el de las futuras generaciones, como un proceso social, dinámico y continuo, que reorienta las practicas humanas, hacia una relación amigable con la naturaleza, por la necesidad de fomentar la cultura ambiental en la sociedad, para la conservación de los recursos , en la búsqueda de un desarrollo sustentable y sostenible, unificando la participación de todos los actores sociales . Esto requiere de preparación , estudio , información actualizada , compromiso , pero también de políticas , estrategias , proceso de gestión , planes de acción , innovación social y tecnológica para lograr los objetivos .

El desarrollo turístico deberá fundamentarse sobre criterios de sostenibilidad, es decir, ha de ser soportable ecológicamente a largo plazo, viable económicamente y equitativo desde una perspectiva ética y social para las comunidades locales, deberá prever una evolución aceptable respecto a su incidencia sobre los recursos naturales, la biodiversidad y la capacidad de asimilación de los impactos y residuos producidos.

Los criterios de calidad orientados a la preservación del destino turístico y a la capacidad de satisfacción del turista, determinados conjuntamente con las comunidades locales y basados en los principios del desarrollo sostenible, deberían ser objetivos prioritarios en la formulación de las estrategias y proyectos turísticos.

El progreso técnico desde finales del siglo XX indica que se está inmerso en la época de la revolución científica técnica, se trata de una revolución de nuevo tipo, en que la investigación científica planificada sustituye cada vez más a la inventiva mecánica individual y la habilidad o destreza del trabajador se sustituye por la máquina o el aparato electrónico

Por lo que la tecnología es mucho más que aparatos cada vez más caros y sofisticados, representa un nivel de desarrollo de la técnica en la que la alianza con la ciencia introduce un rasgo definitorio. La tecnología es una práctica social que según Pacey (1990) tiene tres dimensiones: la técnica, la organizativa y la ideológica-cultural.

Sus relaciones con la vida social son evidentes desde la perspectiva de las determinaciones sociales que la engendran y la moldean; y desde el punto de vista del impacto que está tiene en muchos aspectos de la actividad humana en los estilos de vida, los valores, las relaciones de poder, entre otras.

El impacto social de la ciencia y tecnología, asume dimensiones muy diversas y complejas, y no representa simplemente un estadio más en la recta del modelo lineal, el impacto involucra la identificación de una variedad de expresiones de conocimiento producidas, así como los cambios que estas expresiones realizaron en una multitud de diferentes blancos potenciales de investigación, mientras algunos impactos pueden ser tangibles, muchos otros pueden ser intangibles y difíciles de identificar, mucho menos cuantificar.

Es cierto que el impacto puede ser positivo o negativo, previsible o imprevisible. Los impactos sociales de la ciencia y tecnología pueden no ser solamente positivos, sino también tener consecuencias negativas sobre la sociedad. Entre estas, cabe resaltar el impacto potencialmente negativo de muchas de las “nuevas tecnologías” sobre el empleo, el ambiente y la salud, aunque los objetivos de carácter social pasen a ocupar el primer lugar en la jerarquía de las prioridades del poder público.

Conocer el impacto de los resultados de la ciencia y la tecnología a escala de un país, un sector de la economía o un territorio resulta de gran utilidad para la adopción de decisiones en política científica y tecnológica, en materia de aseguramiento de recursos y desarrollo de infraestructura, establecimiento de prioridades y evaluación de esta esfera de actividad.

El esfuerzo que se realiza en Cuba para medir el impacto de los resultados de la ciencia y la tecnología, coloca al país en la etapa más actual de la evolución histórica de los indicadores de

ciencia y tecnología, y constituye un paso importante para evaluar la eficiencia y potencialidad del Sistema de Ciencia e Innovación Tecnológica.

A partir del derrumbe del socialismo en Europa del Este, Cuba asume el turismo internacional como uno de los ejes básicos en la redefinición de su estrategia económica a partir de los años 90, teniendo en cuenta la crítica situación creada en el país y la necesidad de concentrar un grupo importante de inversiones en actividades generadoras de ingresos en moneda libremente convertible en el corto plazo. En el lapso de un decenio, el turismo se convirtió en el sector más dinámico de la economía cubana, y fue llamado la locomotora de la economía cubana, por su efecto multiplicador en el desarrollo de otros sectores de la economía.

Un intenso programa inversionista en el sector, ha transformado la estructura habitacional y ha triplicado la capacidad de alojamiento, de 12 900 habitaciones para el turismo internacional 1990 hasta 40 963 a finales del 2003 (271 hoteles), crecimiento logrado a un ritmo promedio anual del 10%.

El desarrollo acelerado de la tecnología en el turismo, la apertura de nuevos hoteles y la diversificación de los restaurantes y sus ofertas, son elementos que marcan hoy el elevado nivel de competitividad de las empresas en la búsqueda de los mercados.

Operan en el país diferentes cadenas hoteleras nacionales, que conjuntamente con sus socios extranjeros, llevan adelante esta importante industria. Entre ellas se encuentran Cubanacan y SuperClubs.

La familia SuperClubs consiste en un grupo de hoteles repartidos en Jamaica, Bahamas, Republica Dominicana, y Cuba bajo las marcas de Gran Lido, Breezes, Hedonism y Boscobel Beach, con la inclusión de hoteles en las islas Santa Lucia, St. Kilt y Brasil.

Cuando SuperClub creó el concepto de vacaciones con absolutamente todo incluido, cambio la cara de la industria turística de un golpe. Con una jugada maestra, enfoco la atención del mundo en una amigable y hospitalaria isla, donde montañas de verde abundante se encuentran con las aguas cristalinas del Caribe. El propósito era proporcionar una experiencia de vacaciones diferentes a todo lo que cualquier persona había vivido. Con los mejores deportes acuáticos y terrestres del mundo, incluyendo golf y buceo, cenas a la luz de las velas y caminatas por las playas bajo la luz de la luna.

El balneario de Varadero, principal polo de sol y playa de Cuba, esta ubicado a 140 kilómetros al este de la Habana, en la costa norte de la provincia de Matanzas. Varadero se asienta en la

península de Hicacos, saliente de unos 22,5 kilómetros de largo con un ancho promedio de la franja de arena de Sol de 22 m y una altura promedio de la duna de más de 1 m., que cierra la porción septentrional de la bahía de Cárdenas y une a sus bondades naturales y la riqueza histórico-patrimonial una planta hotelera que cuenta ya con 17 mil 300 habitaciones .

Las condiciones climáticas son muy ventajosas para el desarrollo del Turismo de Sol y Playa, ya que se combinan agradables temperaturas, bajo promedio de días de lluvia y poca humedad.

Varadero arribó la ultima temporada, por primera vez en su ascendente historia dedicada a la "industria sin humo" a la cifra de un millón de veraneantes que pernoctan en sus instalaciones.

El desarrollo turístico del polo de Varadero , ha necesitado la utilización de los avances tecnológicos en el ramo , que permitan llevar a un similar nivel de desarrollo y prestación de servicio de sus instalaciones a los que se ofrecen en otros polos turísticos internacionales . Esto ha necesitado de estrategias , basadas en la formación de empresas mixtas con capital extranjero para la importación de tecnología mas o menos modernas o modernizables y de puntas , que al mismo tiempo han necesitado de un rápido adiestramiento de nuestros especialistas , técnicos y fuerza de trabajo para la utilización de la misma , con la consiguiente problemática del rápido envejecimiento de estas tecnologías y la necesidad de la reposición de nuevas tecnologías con toda la problemática que esto encierra.

La modalidad de hoteles Todo Incluido tuvo su primera experiencia en Cuba con el Hotel SuperClubs Varadero, hoy Breezes Varadero. Se ubica en Carretera Las Américas Km. 3, en la playa de Varadero y opera como un Hotel cuatro estrellas, perteneciente a la Compañía Hoteles Cubanacán S.A, siendo administrado por la cadena Jamaicana Superclubs.

Este Hotel comenzó sus operaciones oficialmente el 2 de Febrero de 1992 y cuenta en la actualidad con: 270 habitaciones, de ellas, 166 suite, 6 suite tropicales y 98 júnior suite distribuidas en 11 pequeños bloques habitacionales de dos plantas cada uno y uno un poco mas moderno y mas grande de tres plantas distanciados unos de otros y unidos por amplios caminos llenos de jardines que hace al visitante olvidar las grandes ciudades , al tiempo que le ofrece opciones disímiles como deportes terrestres y acuáticos, piscina , jacuzzis, cuatro Restaurantes, ocho bares, sala de juegos, gimnasio, discoteca y un hospitalario staff de trabajadores. En estos momentos el hotel se encuentra en un dilatado proceso de inversiones , debido al deterioro que presenta la planta hotelera y la necesidad de introducir valores agragados, que le permitan recuperar la fidelidad de sus clientes y el terreno perdido ante la competencia.

Varadero , con grandes potencialidades para el turismo de playa ,tiene en las áreas de servicios frente al mar uno de sus mejores opciones , por lo que una cena frente al mar , en un ambiente caribeño , romántico , observando la puesta del sol , al tiempo que se degusta un plato exótico como la langosta , fue uno de los atractivos pensados cuando se diseño el restaurante Los Bohíos, que abrió sus puertas en 1995 como parte del proceso de ampliación del hotel, con el propósito de elevar los estándares de calidad de los servicios y la diversificar la oferta , con el objetivo de elevar la competitividad del producto Super Club ante las exigencias de la competencia y lograr la fidelidad de los clientes a partir de la satisfacción de sus expectativas .

Este proyecto desde un principio se vio afectado por su impacto negativo sobre el medio ambiente que provoco la paralización del proceso lógico de mejora continua del restaurante.

Desde la apertura del restaurante, se han realizado innumerables reuniones y contactos de trabajo entre los representantes del CITMA del territorio y los directivos de CUBANACAN , Superclub y del Hotel buscando soluciones a la problemática del restaurante , sin que éstas permitieran hallar una solución definitiva al problema . Esto no ha permitido la mejora continua del restaurante y junto al deterioro físico de la planta, ha ido disminuyendo la aceptación de los clientes .

Aunque se ha profundizado mucho en el tema de los impactos de la tecnología en el turismo y existe un debate en torno a esta problemática, en el Restaurante Los Bohíos, no se ha realizado ningún estudio que nos permita tomar una decisión acertada .

Nuestro primer paso fue realizar un trabajo de forum con el titulo : "Cambio organizacional en el Restaurante Los Bohíos del Hotel Superclub Breezes Varadero , una vía para el desarrollo sostenible , desde una perspectiva MIZC". Y a partir del mismo desarrollamos esta tesis.

El proyecto " **Impactos de la tecnología en la gestión turística . Estudio de Caso : Restaurante Los Bohíos del Hotel Superclub Breezes Varadero** " , analiza los impactos medio ambientales , socio – culturales y económicos de la tecnología que inciden en la gestión turística del Restaurante Los Bohíos , presentes en problemas acumulados, y aporta elementos necesarios a la dirección del hotel, para la elaboración de estrategias que permitan una mejora en la gestión turística y devolverle al restaurante su capacidad competitiva basada en un modelo sustentable y sostenible de desarrollo, que logre armonizar los cambios tecnológicos , los procesos del restaurante , el cuidado del medio ambiente y la satisfacción del cliente, tanto externo como interno , para lograr resultados superiores en la gestión de la empresa .

Actualmente el restaurante presenta un deterioro considerable ,por lo que esta necesitado de un cambio tecnológico urgente , que abarque todas las aristas , que hoy están incidiendo en la perdida de imagen del producto y por consiguiente en el deterioro de los resultados en su gestión turística , que permita elevar la aceptación de los clientes , como en años anteriores , así como el sentido de pertenencia de sus trabajadores que le permita alcanzar un lugar en la fuerte competencia que se intensifica en el polo de Varadero , por el creciente incremento de los hoteles Todo Incluidos y la variada oferta que en concepto de restauración se le brinda al cliente .

Todo lo anteriormente planteado, nos fundamenta el planteamiento del siguiente

Problema de Investigación :

¿ Cómo influyen los impactos de la tecnología en el mejoramiento de la gestión turística del Restaurante Los Bohíos ?.

Para enfrentar este problema, se definió como **Objeto de Estudio** : El impacto Tecnológico en la gestión turística, a partir de una **Idea inicial del tema de investigación** : El impacto de la tecnología en el Turismo .

Para darle cumplimiento al problema de investigación se formulo el siguiente

Objetivo General :Valorar los impactos de la tecnología que inciden en la gestión turística del Restaurante Los Bohíos

A partir de un análisis del objetivo general se derivaron los siguientes

Objetivos Específicos :

- 1 Diagnosticar la situación tecnológica actual del Restaurante Los Bohíos y sus conflictos.
- 2 Analizar las interacciones que se establecen entre las condicionantes económicas , socio – culturales y medio ambientales a partir de los impactos de la tecnología en la gestión turística en el Restaurante Los Bohíos

Y se formuló la siguiente

Hipótesis :

- Los impactos de la tecnología impiden lograr mejores resultados en la gestión turística del Restaurante Los Bohíos.

El estudio realizado es, según el **Tipo de Proyecto** : Proyecto de Innovación Tecnológica y según la metodología utilizada de Sampieri (2006) el **Tipo de Investigación** : es un estudio Descriptivo .

El presente trabajo cuenta de tres capítulos.

Capítulo I . Apuntes teóricos sobre la influencia de las tecnologías en la gestión turística de Varadero .

Capítulo II . Presentación y Fundamentación Metodológica de la Investigación.

Capítulo III. Análisis e Interpretación de los Resultados

En el primer capítulo se abordan todos los elementos teóricos relacionados con esta temática, que sustentan el estudio .

En el segundo capítulo se explica el procedimiento metodológico , abordando los métodos y técnicas aplicados en el mismo , así como se realiza una caracterización del hotel Breezes Varadero y su sistema de gestión turística.

En el tercer capítulo , se seleccionan los expertos , los cuales identifican los principales impactos de la tecnología presentes en el restaurante que están impidiendo mejores resultados en la gestión turística, se realiza una valoración de las tecnologías que actualmente se utilizan en el restaurante , así como un análisis de los criterios de los clientes externos e internos acerca de los servicios que se ofrecen en el mismo. Y a partir de todos estos elementos se realiza una valoración del impacto de la tecnología en la gestión turística de Los Bohíos , determinando los principales problemas presentes en el restaurante, la necesidad de implementar acciones urgentes que permitan revertir esta situación y el papel que debe jugar la dirección del centro en ese sentido , como única alternativa posible , para elevar la calidad del producto Los Bohíos.

Estamos en la obligación de superar los errores cometidos o estaremos comprometiendo nuestro futuro y más importante aún, el futuro de las próximas generaciones. Hagamos con nuestras acciones de hoy, al turismo, una verdadera industria sostenible y sustentable.

CAPITULO I . APUNTES TEÓRICOS SOBRE LA INFLUENCIA DE LAS TECNOLOGÍAS EN LA GESTIÓN TURÍSTICA DE VARADERO .

1.1 Desarrollo del turismo : características y tendencias contemporáneas.

1.1.1 Turismo.

La definición clásica de turismo partía de considerar el traslado o viaje como el elemento básico que determinaba su existencia. Si bien ello es así en una primera visión, actualmente se conceptúa el turismo como un fenómeno más complejo donde intervienen otros elementos, entre los cuales figuran: el alojamiento, la alimentación y la recreación del viajero, además del viaje propiamente dicho¹.

Por tanto, turismo es: viaje, estancia (por tiempo determinado), recreación, conocer otras culturas, etc. Unido a esto se adiciona un aspecto de índole puramente económica que diferencia al turista de cualquier otro viajero, el hecho de no representar una acción lucrativa para quien lo realiza. En resumen, turismo es:

".. el conjunto de relaciones y fenómenos producidos por el desplazamiento y permanencia de personas fuera de su lugar de domicilio, en tanto que dichos desplazamientos y permanencia no estén motivados por una actividad lucrativa." (Kurr Krapf & Walter Hunziker, 1942).

En la actualidad, a consecuencia de la estabilización y auge del turismo, el viajero dispone de instalaciones, bienes y servicios creados expresamente para su disfrute. Ello ha determinado el desarrollo de una multiplicidad de establecimientos, productos y servicios que están destinados en lo fundamental a la atención del visitante, cuya demanda ha pasado a ser razón para la existencia de tales actividades económicas.

Es necesario tener conciencia de que los recursos en los que se basa el turismo son frágiles, así como de la creciente demanda de una mayor calidad medioambiental.

Se debe desarrollar un turismo que satisfaga las expectativas económicas y las exigencias ambientales, que no sólo sea respetuoso con la estructura socioeconómica y física de cada destino, sino también con las poblaciones receptoras, que proteja la dignidad humana, tanto de las comunidades locales como de los turistas y establezca alianzas eficaces entre los principales actores que participan en la actividad turística, por un turismo más responsable con nuestro patrimonio común.

El desarrollo turístico deberá fundamentarse sobre criterios de sostenibilidad, es decir, ha de ser

¹ OMT (1998) Introducción al Turismo, Madrid, España

soportable ecológicamente a largo plazo, viable económicamente y equitativo desde una perspectiva ética y social para las comunidades locales y prever una evolución aceptable respecto a su incidencia sobre los recursos naturales, la biodiversidad y la capacidad de asimilación de los impactos y residuos producidos.

La contribución activa del turismo al desarrollo sostenible presupone necesariamente la solidaridad, el respeto mutuo y la participación de todos los actores implicados en el proceso, tanto público como privado. Esta concertación ha de basarse en mecanismos eficaces de cooperación a todos los niveles: local, regional, nacional e internacional e implica un auténtico reto de innovación cultural, tecnológica y profesional, que además exige realizar un gran esfuerzo por crear y desarrollar instrumentos de planificación y de gestión integrados donde como objetivos prioritarios en la formulación de las estrategias y proyectos turísticos deben tenerse los criterios de calidad orientados a la preservación del destino turístico y a la capacidad de satisfacción del turista.

Los gobiernos y autoridades competentes, con la participación de las ONGs, y las comunidades locales, deberán acometer acciones orientadas a la planificación integrada del turismo, impulsar y participar en la creación de redes abiertas de investigación, difusión, información y transferencia de conocimientos en materia de turismo y tecnologías turísticas ambientalmente sostenibles.

Los gobiernos y las organizaciones multilaterales deberían priorizar y reforzar las ayudas directas o indirectas a los proyectos turísticos que contribuyan a la mejora de la calidad medioambiental. En este marco, es necesario investigar en profundidad sobre la aplicación de instrumentos económicos, jurídicos y fiscales internacionalmente armónicos que aseguren el uso sostenible de los recursos en materia turística.

Las zonas vulnerables desde el punto de vista ambiental y cultural, tanto las actuales como las futuras, deberán recibir prioridad especial en materia de ayuda financiera y cooperación técnica al desarrollo turístico sostenible. También han de recibir tratamiento especial las zonas degradadas por los modelos turísticos obsoletos y de alto impacto.

El municipio, como entidad de gobierno, constituye la célula básica en la mayoría de los sistemas de organización estatal. Asimismo es la unidad político-administrativa más importante, por ser la instancia de gobierno más cercana a la población y a las entidades económicas de todo tipo que cohabitan ese espacio.

La política turística contendrá diferentes medidas de corte territorial, donde se establece lineamientos relativos a fomento urbanístico, ampliación y mejoramiento de la infraestructura, protección del medio ambiente, ampliación y mejoramiento de los servicios y promoción de la coordinación municipal.

Los destinos o zonas turísticas presentan características que las diferencian entre sí.

"Zona o Destino Turístico es un espacio geográfico que posee recursos y condiciones para el desarrollo del turismo y donde se establece una infraestructura y un conjunto de instalaciones propiciadoras de esa actividad".

A los efectos de una caracterización general, las zonas turísticas pueden clasificarse en zonas de playa, grandes ciudades y zonas de carácter específico.

1.1.2 Tendencias actuales del Turismo

El desarrollo económico alcanzado en el siglo XX se caracterizó por el crecimiento del sector terciario de la economía. A partir de los años cincuenta, el turismo ha contribuido de manera importante a ello. Favorecido por el florecimiento económico posbélico, la modernización de los medios de transporte y de las comunicaciones en general, el sector turístico ha pasado a ser uno de los de mayor crecimiento en gran cantidad de países, en particular, en vías de desarrollo, experimentando una constante expansión en la economía mundial con tasas de crecimiento promedio anuales de 4.5 por ciento durante la segunda mitad del siglo XX. Esto ha conducido a que, en la actualidad, ocupe el primer puesto entre los grupos de exportación mundiales, por delante de partidas tradicionales tan importantes como el petróleo y la industria automovilística, así como otras no tan tradicionales como la electrónica. En 1996, los ingresos procedentes de este sector representaron el 8% del total de exportaciones mundiales y más del 35% de las exportaciones de servicios. A pesar de las turbulencias del presente, el turismo será el sector de mayor crecimiento a nivel mundial en las dos primeras décadas del siglo XXI.

El turismo mundial cerró el 2008 con 924 millones de turistas internacionales (16 millones más), un 2% más que en 2007, pero su crecimiento se ha visto afectado por la crisis mundial, aunque ha resistido la desaceleración económica mejor que sectores como el de la construcción, el inmobiliario o el automotor.

La OMT prevé un estancamiento del turismo mundial o, incluso, una ligera caída que podría oscilar entre un 1 y un 2 por ciento en el 2009. Este debilitamiento se produce después de cuatro

años de resultados "sin precedentes", con un crecimiento medio del 7 % anual, muy por encima de la tendencia a largo plazo que la OMT había fijado en el 4 %.

Europa, junto con las Américas, serán las regiones más afectada en términos de resultados generales del turismo, ya que la mayor parte de sus mercados emisores están ya, o están entrando, en recesión y, de hecho, Europa fue la única zona que sufrió un estancamiento en el conjunto de 2008, tras una caída del 3% en el segundo semestre.

Las regiones que lograron los mejores resultados en 2008 fueron Oriente Medio, con un aumento del 11%; África, con un 4%, y las Américas, con un 4%, y, a pesar de la desaceleración general, varios destinos tuvieron una evolución muy positiva, entre ellos, Egipto y Turquía, que compiten con España en turismo vacacional. En cambio, Europa sufrió un estancamiento y durante los últimos meses de 2008, las cifras fueron negativas para los países europeos y asiáticos.

Se calcula que hacia el año 2010 se moverá por el mundo mil millones de turistas, uno de cada siete habitantes, aparentemente.

1.1.2.1 El Caribe como destino turístico

El Caribe, el paraíso en la tierra para muchos, atrae a millones de turistas al año. Los buscadores de aventuras y relax ven en este destino a un lugar ideal que lo tiene todo: playas hermosas, magníficos paisajes, excitante vida nocturna y un nivel relativamente asequible para el viajero promedio.

Pero no todo es perfecto en el Caribe. La crisis económica mundial, producida por el alza de los combustibles ha generado una recesión sin precedentes en el turismo de gran escala en los países caribeños.

Algunos analistas opinan que la industria hotelera de la región no da señales de reactivación, pese a los incentivos que ofrece el mercado, tales como descuentos de hasta el 60 por ciento en la reserva de habitaciones incluso en la temporada alta. Por otro lado, los analistas mas optimistas opinan que la afluencia turística a los diferentes destinos no ha disminuido a pesar de la crisis económica producida por el alza de los combustibles y los alimentos, basando la afirmación en las cifras dadas por la OMT que muestran un aumento del 5% del turismo mundial. En los primeros ocho meses de 2008, la llegada de turistas a Centroamérica creció hasta 9,4 % según las estadísticas de la OMT, pero en el Caribe creció sólo un 3%.

1.1.3 Gestión Turística

La oferta de mejores servicios al turista , esta directamente relacionado con el termino de calidad , el cual ha sido desde sus inicios un tema controvertido debido a la gran variedad de criterios que existen al respecto. Cada empresa define lo que significa el término, basándose en su modo de hacer las cosas, ya sea por tradición o estándares prefijados. Sin embargo, las condiciones actuales y la forma en que se mueve el mercado hacen imprescindible que las organizaciones tengan bien determinado lo que entienden por “Calidad” y cómo la gestionan .

El concepto de calidad viene del latín *Qualitas* y está asociado al atributo o propiedad que distingue a las personas, bienes o servicios.

Su enunciación oscila entre dos directrices fundamentales, la calidad en la esfera de la industria y en la de los servicios.

La Norma ISO 9000:2005, define el término calidad como “grado en el que el conjunto de características inherentes cumple con los requisitos”².

La evolución que ha experimentado el sector terciario ha sido también evidenciada en los aspectos relacionados con la calidad del mismo.

A continuación relacionamos algunos conceptos sobre calidad :

- Oliver (1977, 1980, 1981, 1985, 1988, 1989). La calidad del servicio puede ser considerada como una actitud.
- Lewis y Booms (1983). La calidad del servicio es una medida de cómo el nivel de servicio desarrollado iguala las expectativas de los clientes con una base consistente.
- Cronin y Taylor (1992). La calidad del servicio es lo que el cliente percibe del nivel de desempeño del servicio prestado.

El concepto de “gestión” contiene una serie de elementos que permiten realizar una definición del mismo, asociada con el término calidad. La ISO 9000: 2005 presenta la gestión como las “actividades coordinadas para dirigir y controlar la organización”³. De aquí se derivan las funciones del management⁴ que según Fayol (1916)⁵ son la planificación, la organización, el mando, la coordinación y el control.

² Norma ISO 9000:2005. Sistemas de Gestión de la Calidad. Fundamentos y Vocabulario.

³ Norma ISO 9000:2005. Sistemas de Gestión de la Calidad. Fundamentos y Vocabulario.

⁴ Management: Término traducido del Inglés como función ejecutiva, gestión o administración realizada por los mandos. Un manager es un facilitador o líder que integra las actividades de un equipo de trabajo.

En la actualidad y según Robbins (2000)⁶ han sido abreviadas en cuatro: Planificación, Organización, Dirección (grupo de coordinación y mando) y Control.

Hay otros elementos muy importantes asociados al concepto de calidad y que resultan imprescindibles para obtener el resultado deseado. Entre estos pueden ser mencionados la inspección, control, aseguramiento, gestión y gestión total de la calidad. Ha habido cierta confusión respecto del significado de estos términos; sin embargo, en palabras simples, el control de la calidad se refiere a los medios operativos utilizados para satisfacer los requisitos para la calidad, mientras que el aseguramiento apunta a dar confianza en dicho cumplimiento, tanto internamente para la propia organización como externamente para clientes y autoridades y consiste en un conjunto de actividades planificadas y sistemáticas, aplicadas en el marco del sistema de la calidad, que se ha demostrado que son necesarias para dar confianza adecuada de que una entidad satisfará los requisitos para la calidad.

La gestión de la calidad supone la garantía suficiente de que los servicios, obras y productos que se brindan cumplen las exigencias de calidad, previamente establecidas y acordadas con el cliente, en el plazo convenido y con el menor costo de producción que ofrezca un precio atractivo y la obtención de ganancias para la empresa.

Las nuevas exigencias asociadas a la gestión de la calidad requieren cambios de mentalidad y cultura organizativa de las empresas, así como la adecuación de las estructuras y funcionamiento de las entidades.

Por lo anteriormente expuesto, se hace más amplio el concepto de la calidad estableciéndose la gestión de la calidad de todas las actividades.

Conceptualmente, la gestión de la calidad es el conjunto de actividades de la función general de la dirección que determinan la política de la calidad, los objetivos y las responsabilidades y se lleva a cabo, tal como ha sido mencionado, por medios tales como la planificación, la inspección, el control, el aseguramiento y el mejoramiento, en el marco del sistema de la calidad.

La gestión de la calidad es responsabilidad de todos los niveles, pero debe ser conducida por el más alto nivel de la dirección. Su implementación involucra a todos los miembros de la organización y toma en cuenta los aspectos económicos. Como signo distintivo debe garantizar la participación activa y consciente de todo el personal.

⁵ Referenciado por Frías, R., et al. (2007). Op. cit. Página 41.

⁶ Robbins, S. (2000). Managing Today. Prentice Hall.

1.3 Desarrollo del turismo en Cuba. Principales indicadores y estrategias.

Cuba acumula una gran experiencia en el campo del desarrollo turístico desde el año 1857 hasta la fecha, que se pone en máxima tensión a partir de la década del 70 y sobre todo en el periodo correspondiente a 85-90, alcanzándose los mayores frutos en los últimos años. Paralelo al aspecto económico se dan los pasos necesarios en el perfeccionamiento organizacional donde Cuba ocupa el primer lugar en el Caribe

Por todo lo antes expuesto podemos ver que se destacan cinco etapas en el desarrollo del turismo en Cuba:

Etapas I. "Época prerrevolucionaria": Se recibía el 32 % de los emisores yanquis al Caribe e incluye a Miami. Se distinguía el Turismo de Ciudad, el juego y la prostitución.

Etapas II. (1959-1989) La economía cubana desarrolló otras direcciones y comenzó un fomento significativo del turismo nacional.

Etapas III (1990-1995). Se crea el grupo de trabajo del turismo que al mismo tiempo se proyecta el objetivo de lograr Un Millón de turistas y 100 mil millones de USD.

Etapas IV (1996-2000). Se traza como línea estratégica la de consolidar a Cuba como destino mundial y del Caribe. Incrementos importantes de visitantes e ingresos.

Etapas V (2001-2010). Se proyecta que el 67 % del turismo sea de Sol y Playa, las líneas de desarrollo para este periodo son : Evaluación de la calidad, mejoramiento de la comercialización, desarrollo de los Recursos Humano, participación de la inversión extranjera, desarrollo de la aviación, cruceros, desarrollo del turismo nacional.

Cuba, como destino turístico, cuenta con una serie de atributos heredados que representan un importante punto de partida para el desarrollo turístico. Sus bellezas naturales (playas, atractivos submarinos, paisajes campestres y de montaña, reservas ecológicas, todos aún muy por debajo de su capacidad sustentable de explotación), así como su clima son sólo una parte de ellas, que se complementan con su ubicación y fácil acceso por vía aérea y marítima, además de su importante patrimonio histórico y cultural.

Importantes elementos se han incorporado a este caudal de atractivos del país en los últimos cuarenta años de Revolución: población educada, culta y solidaria, altos índices de salud a niveles de países del primer mundo, reconocido prestigio como potencia deportiva, clima social seguro y voluntad de conservación del medio ambiente. Asimismo, la infraestructura creada en

carreteras, aeropuertos, redes eléctricas y de comunicaciones incorporan otro grupo de atractivos que potencian al producto turístico cubano.

Este grupo de indiscutibles ventajas heredadas ha sido complementado con elementos de política económica y mecanismos de apoyo gubernamental. Ello ha posibilitado explotar estas ventajas y consolidar un posicionamiento del sector en el mercado internacional, especialmente dentro de la región del Caribe, donde ya ocupa la segunda plaza receptora de turistas.

Cabe destacar, en este sentido, que a partir del triunfo revolucionario de 1959, esta actividad, que había alcanzado un importante desarrollo, aunque con serias distorsiones sociales, al concebirse en un marco de juego, vicio y prostitución- prácticamente desaparece debido, en parte, a la pérdida del principal mercado emisor como resultado de las restricciones impuestas por el bloqueo norteamericano y, por otra parte, porque en lo sucesivo la estrategia de desarrollo económico y social no concebía a esta actividad como clave en el futuro del país.

Teniendo en cuenta la crítica situación creada en el país a partir del derrumbe del socialismo en Europa del Este, Cuba asume el turismo internacional como uno de los ejes básicos en la redefinición de su estrategia económica a partir de los años 90.

La necesidad de concentrar un grupo importante de inversiones en actividades generadoras de ingresos en moneda libremente convertible en el corto plazo se refleja en la Resolución Económica aprobada por el V Congreso del PCC en 1997. En ella se plantea que los principales sectores que generan divisas deben garantizar crecientes aportes netos al país para posibilitar el financiamiento de otras importantes actividades y se declara el papel que debe jugar el turismo en el futuro económico del país.

Así, el turismo, en el transcurso de diez años de desarrollo sostenido, se convirtió en el sector más dinámico de la economía cubana. En él se concentró una cuarta parte de las inversiones efectuadas en el país y, como resultado, ocupó el primer lugar en cuanto a aportes de ingresos corrientes a la Balanza de Pagos, cerrando la década con un impresionante 43 por ciento de participación. En ese período el sector multiplicó por ocho los ingresos brutos, quintuplicó el número de visitantes, triplicó el número de habitaciones en instalaciones turísticas y duplicó los puestos de trabajo.

Entre 1990 y 1999 se invirtieron más de 3 500 millones de dólares en el sector, pasándose de 12 mil habitaciones destinadas al turismo internacional a más de 35 mil. También se destinaron importantes recursos a obras de infraestructura de apoyo como aeropuertos, pedraplenes para el

acceso a cayos de interés turístico y otras facilidades. De esta forma, se adoptaron importantes decisiones en materia de estructura económica, lográndose una transformación de la misma de una esencialmente material-productiva a una de servicios, al consolidarse el turismo como "locomotora" de la economía cubana.

Para llevar adelante el desarrollo integral del turismo en Cuba se ha estructurado un sistema formado por entidades hoteleras y extrahoteleras, así como otras de carácter autónomo e independiente, que asumen funciones de apoyo al resto.

El desarrollo y expansión del sector ha tomado en consideración la amplia participación de factores externos. La insuficiencia de recursos financieros, la carencia de canales de acceso a los mercados, así como la falta de experiencia en el manejo de operaciones dentro del sector condujeron a la necesidad de desarrollar un grupo de alianzas de diferente índole con entidades extranjeras. El interés de empresas extranjeras por invertir en el sector turístico cubano ha ido en ascenso, sobre todo después de la creación del Ministerio del Turismo en 1994 y de la aprobación de la Ley No.77 de 1995 para la Inversión Extranjera.

En la actualidad operan en Cuba 14 cadenas hoteleras extranjeras en contrato de administración con 24 mil 167 habitaciones, más del 50 % del total.

La política de formación y desarrollo de los recursos humanos constituye otro pilar de la estrategia de desarrollo turístico. Especial atención se le ha brindado a lo que sin dudas constituye la más importante y vital de nuestras ventajas estructurales: el factor humano. Cuba cuenta con una alta disponibilidad de mano de obra con un notable nivel de preparación, en condiciones de capacitarse rápidamente para desarrollar una eficaz y eficiente labor en cualquier campo.

El sistema turístico cubano ya contaba con un grupo de centros educacionales para la formación de sus recursos humanos y en 1994 se decidió integrar todos estos centros en un sistema único de formación de recursos humanos, FORMATUR, que hoy día lo conforman 22 centros docentes.

Cuba dispone hoy día de más de 270 hoteles con cerca de 46 500 habitaciones dedicadas al turismo internacional. El 69% de los hoteles en Cuba son de categoría 4 y 5 estrellas, el 68% están localizados en playas y el 25% en ciudades.

En 17 años se ha logrado un incremento promedio anual del 11% en el número de visitantes entre 1990 y el 2007 , se han incrementado en seis veces los arribos de visitantes, se triplicó el número de habitaciones y se multiplican por ocho los ingresos, duplicándose, además, la fuerza

de trabajo , apoyados en una planta hotelera que de 12 900 habitaciones en 1990 pasó a 46 500 el año pasado, para un 8% de crecimiento promedio anual; los 13 grupos internacionales que tienen contratos de gestión y administración hotelera, operan 62 instalaciones con más de 24 000 habitaciones, además de 5 700 en explotación pertenecientes a empresas mixtas, así como la conexión aérea directa con 39 ciudades del mundo a través de 94 líneas aéreas regulares y charters y 10 aeropuertos internacionales asociados a polos turísticos.

En el 2008 arribaron a Cuba un total de 2 340 000 turistas, record para la historia del turismo cubano , donde Canadá con más de 800 mil personas, para 24.5 % de crecimiento ,constituye el principal emisor de turistas a la Isla, seguido de Italia, España y Reino Unido. Además de un crecimiento importante de visitantes rusos por encima de los 40 mil.

En el año 2008 los principales indicadores económicos crecieron un 13,5% en relación con el 2007, las utilidades un 16,7% y los aportes a la economía nacional un 16,3%.

El sector del turismo emplea de manera directa a unos 110 000 trabajadores, el 41,22% de los cuales son mujeres y más de la tercera parte menores de 35 años; el 57,14% posee al menos 12 grado de escolaridad y el 20% tiene nivel universitario.

La política que se aplica en relación con la empresas mixtas, ha traído como saldo 37 proyectos en fase de negociación, 21 de ellos en etapa avanzada, aun cuando se cataloga de lento el proceso de constitución de nuevas sociedades.

Este sector aporta más del 50% de las divisas que ingresan a la economía cubana. La [construcción](#) intensiva de habitaciones ha permitido incentivar a la industria de [materiales](#) de construcción, y a la construcción en general, a las industrias locales. Y ha provocado una modificación importante de la estructura de abastecedores, los que ya aportan más del 50 % de los recursos que se necesitan en las inversiones.

1.2.1 Retos para el desarrollo del Turismo en Cuba.

Diversificar el producto turístico significa, desde el punto de vista de la oferta, aprovechar al máximo las posibilidades geográficas, económicas, sociales y culturales para llegar a todos los segmentos de mercado y a la mayor cantidad de mercados emisores de turistas. Ello permite evitar oscilaciones bruscas de la demanda según el período del año que puedan poner en peligro la estabilidad macroeconómica, pero, a la vez, demanda que todo el país se convierta en actor y beneficiario del turismo. De ahí que tres de los equilibrios básicos por los que se trabaja en el

sector se refieran a la estabilidad temporal, el equilibrio espacial y el equilibrio en los mercados emisores.

A pesar de las bondades del clima, que pudiera contribuir favorablemente al logro de una estabilidad temporal, las estadísticas muestran que el turismo en Cuba no está exento de cierta dosis de estacionalidad

Probablemente el factor que más haya incidido desde el punto de vista de la oferta sea el concebir como producto turístico por excelencia el de sol y playa. Por esta razón es que resulta necesario diversificar la oferta turística lo más posible, ofreciendo diferentes opciones atractivas durante todo el año, a partir de la adecuada utilización de las propias ventajas, heredadas o creadas, a disposición del país.

Entre las ofertas que pudieran resultar atractivas se encuentran las asociadas con la cultura y las tradiciones del país. La historia, la arquitectura, la música, el cine y la plástica, entre otras, son manifestaciones que pudieran agregar valor a un producto turístico más acabado, integrado y sostenible.

El turismo de salud constituye otra opción significativa que se sustenta en el reconocido prestigio internacional de la ciencia médica cubana, lo que concede una ventaja competitiva en el área. En la actualidad este segmento ocupa un 2 % de la oferta turística y, aunque no se aspira a crecimientos espectaculares en los próximos años, el potencial existente es amplio, así como las posibilidades de agregación de valor.

La educación y el deporte constituyen fuentes importantes de desarrollo de productos turísticos especializados. A tenor con los logros alcanzados por el país en estas dos esferas de la vida social, representan importantes ventajas a explotar con alto potencial de agregación de valor. Asimismo, el ecoturismo puede erigirse en un producto turístico interesante si se tienen en cuenta las importantes reservas del país en esta esfera.

Una de las debilidades que presenta el producto turístico cubano en la actualidad es su alto grado de concentración en dos polos, La Habana y Varadero, los que generan el 70 por ciento del ingreso global del sector. Es por ello que entre los objetivos principales de la estrategia de desarrollo del turismo se encuentra el de lograr una distribución equilibrada de la demanda desde el punto de vista espacial.

En este sentido, se han identificado ocho regiones principales o polos turísticos a lo largo del país, en los que debe concentrarse la estrategia de diversificación territorial del producto turístico

cubano. Hasta la fecha se han destinado alrededor de 700 millones de dólares en inversiones de infraestructura para el desarrollo de estos polos.

Otro desafío es la elevación de la eficiencia económica del sector , aún se registra un grupo de entidades turísticas que generan pérdidas por un monto de 35 millones de dólares. En tal sentido, ha sido planteado por varios directivos del sector que la reducción de los costos de explotación sin afectar la calidad del servicio y la elevación de la eficiencia del proceso inversionista constituyen los ejes principales en esta dirección.

Otro reto importante a enfrentar es el balance entre las capacidades hoteleras y extrahoteleras, en este sentido, el desafío del sector consiste en aminorar los ritmos de crecimiento de la planta hotelera y acelerar las inversiones en la red extrahotelera.

Por último, el desarrollo del turismo en los países insulares como Cuba depende en alto grado del transporte aéreo. Es por ello que uno de los desafíos que tiene que enfrentar el país es la reconceptualización de su transportación aérea, partiendo de que la prioridad y la razón de ser de la aviación civil en Cuba es el desarrollo del turismo.

El sector turístico cubano, después de vencer una etapa de expansión sin precedentes, se enfrenta al desafío de elevar su capacidad competitiva. Las estrategias de desarrollo del turismo en Cuba apuntan a una diversificación de su oferta aprovechando las riquezas naturales, culturales y sociales que posee y extendiendo su desarrollo a todo lo largo y ancho del país.

Para el desarrollo del turismo en Cuba se han definido las Estrategias entre las que podemos destacar:

- Consolidar el principio de que el turismo es una tarea de todo el país.
- Diseñar y concretar una comercialización más eficiente del producto turístico.
- Incrementar y diversificar una oferta turística más competitiva.
- Recuperar y hacer crecer la planta hotelera.
- Elevar el nivel de eficiencia económica del sistema.
- Desarrollar hasta los niveles más avanzados la informática y los sistemas de comunicación.
- Incorporar más capital extranjero al desarrollo del turismo.
- Hacer que la política de cuadros sea coherente con las necesidades del sistema.
- Crear productos y servicios nuevos y diversificados.
- Incorporar a las comunidades locales en la planificación y explotación.

- Invertir en medio ambiente
- Desarrollar un turismo sustentable desde el punto de vista de sus dimensiones ecológica, económica y social
- Potencializar el turismo nacional
- Mejorar el conocimiento mutuo entre los turistas y la población receptora.

Cuba es miembro de la Organización Mundial de Turismo (OMT) y la Organización de Turismo del Caribe (CTO). Además, trabaja en conjunto con sus vecinos del Caribe para hacer del área un solo destino, estrategia en la cual se inscribe la creación de la Zona Sustentable de Turismo, la primera del mundo y aprobada por la Cumbre de Jefes de Estado y Gobierno de la Asociación de Estados del Caribe. Cuba es, además, miembro de la Confederación Panamericana de Escuelas de Hotelería y Turismo (CONPEHT)

1.4 El proceso de innovación tecnológica y su incidencia en el mejoramiento de la gestión turística. Apuntes CTS.

Como todo acto humano, la ciencia y la tecnología son actividades históricas y su papel ha ido variando de acuerdo con el desarrollo de las fuerzas productivas y con la sociedad en la cual ellas se producen. La cultura en el mundo actual tiene un componente científico y tecnológico. El ciudadano de hoy no es verdaderamente culto si no tiene al menos un conocimiento básico del desarrollo de la ciencia y la tecnología y una claridad de los problemas ideológicos y éticos, asociado a ese desarrollo.

1.4.1 Tecnología.

El vocablo técnica significa el conjunto de procedimientos operativos y útiles para ciertos fines prácticos. La idea de técnica está asociada habitualmente al conjunto de procedimientos operativos útiles desde el punto de vista práctico para determinados fines. En forma elemental, se vincula la ciencia al saber y técnica al hacer (Núñez 1999).

Tecnología es el conjunto de conocimientos científicos y empíricos, habilidades, experiencias y organización requeridos para producir, distribuir y utilizar bienes de consumo. Incluye, por tanto, conocimientos teóricos y prácticos, know-how, métodos y procedimientos productivos, gerenciales y organizativos, entre otros; identificación y asimilación de éxitos y fracasos anteriores, dispositivos físicos y equipos (Sáenz 1999).

De esta definición se desprende que tecnología es mucho más que de aparatos cada vez más caros y sofisticados. La tecnología representa un nivel de desarrollo de la técnica en la que la

alianza con la ciencia introduce un rasgo definitorio. La tecnología es una práctica social que según Pacey (1990) tiene tres dimensiones.

- La técnica: conocimientos, capacidades, destrezas técnicas, instrumentos, herramientas y maquinarias, recursos humanos y materiales, materias primas, productos obtenidos, desechos y residuos.
- La organizativa: política administrativa y gestión, aspectos de mercado, economía e industria; agentes sociales: empresarios, sindicatos, cuestiones relacionadas con la actividad profesional productiva, la distribución de productos, usuarios, y consumidores, etc.
- La ideológica-cultural: finalidades y objetivos, sistemas de valores y códigos éticos; creencia en el progreso, etc.

Sus relaciones con la vida social son evidentes desde la perspectiva de las determinaciones sociales que la engendran y la moldean; y desde el punto de vista del impacto que está tiene en muchos aspectos de la actividad humana en los estilos de vida, los valores, las relaciones de poder, entre otras.

De acuerdo a los criterios actuales sobre la ciencia y la tecnología, los profesionales deben tener una amplia visión científica ya que a lo largo de este siglo la interacción ciencia-tecnología se ha venido haciendo cada vez más fuerte y cada vez se debe más una a otra. De modo creciente las necesidades tecnológicas influyen en el desarrollo del conocimiento científico y a la inversa, la selección de teorías, los programas de investigación, condicionan formas de acción instrumental que envuelven a las tecnologías.

1.3.2 Impacto social de la Ciencia y la Tecnología.

Al hablar sobre el impacto social de la ciencia, no puede desconocerse el hecho de que la ciencia es, en sí misma, una actividad social. (Merton, 1973; Ziman, 1986; Woolgar, 1991; Edge, 1995, Bernal, 1964). En este sentido, Latour (1991) llama la atención acerca de la existencia de un *nudo gordiano* que implica a la ciencia y la sociedad:

La idea del “nudo gordiano” podría cuestionar directamente la idea de “impacto social”, si no se utiliza esta última con suma cautela. Es fundamental señalar, que el impacto social de la ciencia y tecnología, asume dimensiones muy diversas y complejas, y no representa simplemente un estadio más en la recta del modelo lineal.

Sobre la multidimensionalidad del impacto, Kostoff, señala que : “El impacto involucra la identificación de una variedad de expresiones de conocimiento producidas, así como los cambios

que estas expresiones realizaron en una multitud de diferentes blancos potenciales de investigación (otras áreas de investigación, tecnología, sistemas, operaciones, otras misiones organizacionales, educación, estructuras sociales, etc.). Mientras algunos impactos pueden ser tangibles, muchos otros pueden ser intangibles y difíciles de identificar, mucho menos cuantificar.”

Es cierto que el impacto puede ser positivo o negativo, previsible o imprevisible. Los impactos sociales de la ciencia y tecnología pueden no ser solamente positivos, sino también tener consecuencias negativas sobre la sociedad. Entre estas, cabe resaltar el impacto potencialmente negativo de muchas de las “nuevas tecnologías” sobre el empleo, el ambiente y la salud, aunque los objetivos de carácter social pasen a ocupar el primer lugar en la jerarquía de las prioridades del poder público, sería sorprendente que la ciencia y la técnica resolviesen este tipo de problemas (miseria, criminalidad, conflictos raciales n. del a.). En realidad, hay quienes niegan que las nuevas tecnologías sean lo que la mayoría de los países en desarrollo necesitan como alta prioridad para satisfacer sus desafíos reales de manera tan rápida y eficiente como sea posible .

El impacto de la ciencia y tecnología puede ser clasificado en función de su objeto como impacto en el conocimiento, □ impacto económico ó □ impacto social.

Una forma altamente eficiente de proporcionar a los diseñadores de políticas la información cuantitativa y **cualitativa necesaria** para una mejor articulación de la ciencia, la tecnología y el desarrollo consiste en alentar la formación de equipos de investigación y desarrollar actividades de evaluación tecnológica en estrecha vinculación con estudios de futuro. El proceso de una evaluación de esta naturaleza (llamémosla evaluación social de la tecnología más que, simplemente, evaluación tecnológica) no depende exclusivamente de los especialistas de cualquier campo determinado. Los que no son expertos tienen algo que decir sobre el tema (Salomon,1994).Esta metodología, dirigida fundamentalmente a la toma de decisión acerca de la transferencia de tecnología, si bien incorpora la idea de apropiación social del conocimiento, limitaría la idea del impacto a la consideración de opciones tecnológicas. Se puede reconocer, además, una idea cercana a la del uso de tecnologías apropiadas

La medición de los impactos sociales de la Ciencia y la Tecnología tiene como objetivo obtener mayor conocimiento acerca de los distintos impactos de la ciencia y tecnología, contar con conceptos y herramientas que permitan la medición del impacto de la ciencia y tecnología, en sus diferentes dimensiones ,así como una mirada mas realista y objetiva de la sociedad hacia los

adelantos científico - técnicos y apoyar la toma de decisión en política científica y tecnológica, especialmente en la evaluación y asignación de recursos a proyectos o unidades de investigación y desarrollo, por lo que se hace necesario contar con indicadores que tomen en cuenta las consecuencias a largo plazo de las investigaciones, los desarrollos y del propio conocimiento científico y tecnológico.

1.4.3 Los impactos de la actividad turística.

El turismo se ha convertido en una actividad económica relevante para muchos países, ya que constituye una fuente importante en la captación de divisas y un factor de impulso al desarrollo regional, así como un medio para propiciar inversiones y generar empleo, actúa como un detonante directo en la dinámica de crecimiento del territorio. En ese sentido se originarán situaciones en los aspectos económicos, físico-constructivos, sociales y culturales, que ameritan su consideración

En el aspecto económico, el desarrollo de la actividad turística como motor de la actividad económica promueve inversiones en hoteles, restaurantes, agencias de viajes y otros servicios destinados a la atención de los visitantes. Estas inversiones tienen consecuencias directas e indirectas en el empleo, además de implicar un aumento en los ingresos municipales. En términos generales provoca un mayor flujo de recursos hacia el territorio y un mayor dinamismo a la demanda de productos y servicios, no sólo de la localidad, sino de poblados vecinos y aún de otras regiones, por lo cual el destino turístico se convertirá también en un impulsor del desarrollo para localidades más alejadas y, en general, para las regiones vecinas y el país.

En cuanto a las implicaciones de carácter físico-constructivo, es importante señalar que la construcción de hoteles y otras instalaciones puede tener efectos directos en el medio ambiente y en la imagen del territorio. Las nuevas construcciones crearán, en mayor o menor medida, modificaciones a la fisonomía tradicional de la localidad y afectarán las redes de infraestructura con cargas adicionales. También, las vías de comunicación experimentarán un mayor tráfico, por lo cual requerirán de adecuaciones a las nuevas necesidades generadas por el turismo.

En el sentido cultural, los resultados del turismo son dobles. Por una parte, activará el interés de la población por conservar sus costumbres y tradiciones. Por otra, estimulará el aprendizaje de idiomas y una mayor capacitación para brindar un mejor servicio a los visitantes. Adicionalmente se motiva también el conocimiento de las artes culinarias y gastronómicas y de las costumbres y hábitos de los visitantes.

En el orden social, propiciará la organización de las entidades y de la población en general para recibir el flujo de visitantes nacionales y extranjeros, provocará el flujo de habitantes de otros lugares del país, que se traducirá, a su vez, en un nuevo incremento de la demanda de servicios básicos (vivienda, acueducto, comunicaciones, etc.), todo lo cual puede significar una transformación importante en las características urbanas del territorio y, por tanto, influir negativamente en el propio desarrollo turístico.

En los últimos años el análisis de la relación turismo – naturaleza representa una preocupación de primer orden para muchos especialistas y organizaciones. Se estudian los problemas que genera el desarrollo del turismo sobre el medio natural que le sirve de sustento, su uso y transformación al utilizarla, generando así su primer impacto sobre el medio natural.

Aún cuando ello puede catalogarse, en primera instancia, como algo positivo; la inserción del turismo provoca transformaciones que, de una u otra forma, afectan en alguna medida ese ámbito natural. Esto comienza con las necesarias obras destinadas a la atención de los visitantes, hasta las posibles afectaciones que el creciente movimiento de personas provoca en la flora y fauna del lugar.

La experiencia internacional aconseja, entre otras cuestiones no asignarle únicamente el papel de captador de ingresos, es fundamental aprovechar su efecto multiplicador, velar porque el desarrollo turístico no afecte al entorno natural y provoque fenómenos sociales indeseables (impactos sociales y medio ambientales) y que la participación extranjera en el negocio turístico debe ser objeto de una adecuada regulación.

1.3.4 Valoración de los Estudios CTS en Cuba.

En los años de la Segunda Guerra Mundial los estudios sobre ciencia y tecnología tuvieron un acelerado impulso en Estados Unidos, Reino Unido y otros países industrializados. Ya en los años 60 habían numerosas evidencias de que el desarrollo científico y tecnológico acumulado podía traer consecuencias negativas a la sociedad a través de su uso militar, el impacto ecológico u otras vías por lo cual se fue afirmando una preocupación ética y política en relación con la ciencia y la tecnología que marcó el carácter de los estudios sobre ellas, por la comprensión de que la ciencia y la tecnología son procesos sociales profundamente marcados por la civilización donde han crecido; el desarrollo científico y tecnológico requiere de una estimación cuidadosa de sus fuerzas motrices e impactos y un conocimiento profundo de sus interrelaciones con la sociedad. Todo ello determinó un auge extraordinario de los estudios CTS

y su institucionalización creciente a través de programas de estudio e investigación en numerosas universidades, sobre todo de los países desarrollados.

En Cuba desde 1959 se dieron pasos importantes en este sentido , con la campaña de alfabetización , se creo la Comisión Nacional de la Academia de Ciencias de Cuba , creación de institutos de investigación y universidades en todo el país y fomentar las investigaciones en las mismas . Aunque su integración al bloque económico socialista CAME , la alejó de lo que ocurría en este campo en los principales países capitalistas .

En la segunda mitad de los años 80, hay un acercamiento a la orientación CTS en Cuba, con trabajos de un grupo de estudiosos de la Universidad de la Habana, sobre los problemas de Ciencia y Tecnología. Pero, en los años 90 , con el derrumbe del campo socialista , se inicia una nueva etapa en el país , con una mayor interacción de toda la sociedad , introducción del polo científico – productivo como acción de formación de redes de cooperación integrada , potenciación del Foro de Piezas de Repuesto hasta un Foro Nacional de Ciencia y Técnica y en la aparición de la gestión tecnológica , las universidades se convierten en centros de investigación y desarrollo (I+D) , los programas científicos se comienzan a estructurar por proyectos , se proyecta la influencia ecológica sobre la política científica y tecnológica , la producción nacional queda expuesta a los avatares del mercado internacional (poniendo el tema de nuestra competitividad sobre el tapete) , y se comienza a llevar las cuestiones de ciencia y tecnología hasta los niveles de base (municipios y consejos populares) , aparece el reconocimiento de la innovación tecnológica como amplio fenómeno social .

La vinculación de Cuba al mundo unipolar , en el marco tecnológico , esta marcado por la utilización de tecnologías tradicionales , más o menos modernas o modernizables y de puntas . En un esfuerzo por la sobrevivencia y la continuación del desarrollo , necesitamos aumentar nuestras exportaciones incorporando capital , tecnología y mercados aportados por entidades extranjeras , así como reactivar las producciones con destino interno .

El desarrollo de la cultura , la ciencia y la educación es prioridad para el estado cubano , además de la creación de una mentalidad y valores , entre los profesionales , que marca su responsabilidad social , con una clara concepción de que el trabajo científico – técnico se realiza , sobre todo , para satisfacer las necesidades del desarrollo social y la satisfacción de las necesidades de los ciudadanos .

No podemos olvidar , que el escenario mundial , se caracteriza por un alto grado de globalización de la I+D , de la producción , de la comercialización y del consumo , concentrándose cada vez mas la ciencia en un pequeño grupo de países capitalistas , altamente industrializados , que deciden las áreas de futuro o tecnologías claves (o críticas) , a las cuales son difíciles acceder por el costo que esto implica para los países subdesarrollados .

Cuba ha hecho un esfuerzo extraordinario en ciencia y tecnología , lo cual expresa la voluntad política del gobierno y sigue apostando al desarrollo , científico y tecnológico , como vehículo del desarrollo social , buscando desarrollar una base científica y tecnológica endógena que tiene como base el esfuerzo educacional desarrollado en el país en los últimos 40 años .

El tema de las interrelaciones de ciencia , tecnologías y desarrollo social , es un reto que se plantea ante los estudios CTS en los países subdesarrollados , en este sentido , Cuba , reconoce y apoya la necesidad de la integración de los pueblos del sur ,y viene promoviendo estrategias en los campos de la economía , la salud , la educación y la política científica y tecnológica que intentan ofrecer respuestas efectivas a este desafío , con el uso **y desarrollo de tecnologías más adecuadas a nuestros objetivos , más respetuosas de nuestros valores culturales , características ecológicas , más interesadas en servir a la satisfacción de las necesidades básicas de la población , y más apropiada a nuestros factores y recursos .**

1.3.5 Impacto del desarrollo científico y tecnológico en Cuba

Conocer el impacto de los resultados de la ciencia y la tecnología a escala de un país, un sector de la economía o un territorio resulta de gran utilidad para la adopción de decisiones en política científica y tecnológica, en materia de aseguramiento de recursos y desarrollo de infraestructura, establecimiento de prioridades y evaluación de esta esfera de actividad.

El esfuerzo que se realiza en Cuba para medir el impacto de los resultados de la ciencia y la tecnología, coloca al país en la etapa más actual de la evolución histórica de los indicadores de ciencia y tecnología, y constituye un paso importante para evaluar la eficiencia y potencialidad del Sistema de Ciencia e Innovación Tecnológica.

En general, se podría distinguir tres grandes períodos que marcan pautas en el desarrollo científico-tecnológico del país: desde 1959 hasta mediados de los 70, segunda mitad de los 70 hasta finales de los 80 y desde la década de los 90 hasta la actualidad.

Las transformaciones económicas y tecnológicas se inician en 1959, de un pasado deplorable para llegar a una etapa de mayor institucionalización a mediados de los 70 en la que confluyen

elementos como la incorporación de Cuba al CAME (1972) y la celebración del I Congreso del Partido Comunista de Cuba (1975), que trazaría pautas rectoras en todas las esferas del desarrollo político, económico, social y tecnológico. En la década de los 80, se avanza en la consolidación de una base científico-tecnológica importante que le permite al país adecuar más su desarrollo a las necesidades internas y a la coyuntura internacional.

Uno de los sectores más importantes de la economía cubana, el turismo experimentó cambios trascendentales. El triunfo revolucionario abrió una nueva etapa en que, por un lado, se impulsó el turismo nacional con pleno acceso de la población a las instalaciones, y, por otro, se modificó radicalmente la oferta al turismo extranjero.

En los años 60, el sector turístico se transformó en una opción para el descanso de los trabajadores con lo que se conformó un producto turístico acorde con las posibilidades, los gustos y preferencias del cubano, y se definió una estructura habitacional en correspondencia con este mercado.

En 1961, se inició el intercambio turístico con los países socialistas y relaciones comerciales con agencias de viajes progresistas en países capitalistas, el cual permitió que creciera el flujo de turismo internacional.

A partir de la entrada de Cuba al CAME y sus relaciones con el campo socialista se trazaron las bases en el país para una política de desarrollo agro – industrial , con el consiguiente aporte científico – tecnológico. Se desarrollaron planes de cooperación con el bloque de países, se trazaron políticas de desarrollo, que abarcaron además nuevas políticas y estructuras en los centros universitarios y científicos .

La desintegración del campo socialista y las nuevas condiciones en las relaciones internacionales así como la difícil situación económica del país, obligan a dar un giro en la política económica, desarrollando el turismo como sector priorizado y locomotora de la economía. Se logra con esta estrategia revitalizar otras ramas de la economía y alcanzar resultados económicos importantes, al mismo tiempo no escapa el modelo cubano de los impactos negativos que trae aparejado el turismo .

Se decide desarrollar la biotecnología, una rama monopolizada por compañías de unos pocos países industrializados. Al mismo tiempo, se concentran esfuerzos en la formación y exportación de profesionales, y se trabaja intensamente en el fortalecimiento de la cooperación sur – sur

como alternativa ante los grandes retos de los países subdesarrollados, las necesidades actuales y la problemática agravada por la crisis financiera global.

1.3.6 La tecnología y sus impactos en los procesos y servicios del polo turístico de Varadero.

El balneario de Varadero, principal polo de sol y playa de Cuba, esta ubicado a 140 kilómetros al este de la Habana, en la costa norte de la provincia de Matanzas. Varadero se asienta en la península de Hicacos, saliente de unos 22,5 kilómetros de largo que cierra la porción septentrional de la bahía de Cárdenas y une a sus bondades naturales y la riqueza histórico-patrimonial una planta hotelera que cuenta ya con 17 mil 300 habitaciones .

Varadero, es uno de los polos turísticos más importantes del país, su potencial natural más importante es la playa, con una extensión de 20 375 m, un ancho promedio de la franja de arena de 22 m y una altura promedio de la duna de más de 1 m. Las condiciones climáticas son muy ventajosas para el desarrollo del Turismo de Sol y Playa, ya que se combinan agradables temperaturas, bajo promedio de días de lluvia y poca humedad.

Varadero arribó la **última** temporada, por primera vez en su historia dedicada a la industria sin humo a la cifra de un millón de veraneantes que pernoctan en sus instalaciones. Al alcanzar el importante guarismo la municipalidad , reafirma su protagonismo en esta rama económica nacional, ya que su playa la visita el 40 por ciento de los excursionistas que viajan a la Isla.

En la estrategia de desarrollo futuro de la rama hotelera cubana hasta el 2005 se contempla la diversificación de las cadenas internacionales que gestionen hoteles, así como sus países de origen. En esa sinergia se busca principalmente la captación de nuevos mercados utilizando los canales de distribución y las vías de los inversores. Los hoteles mixtos que actualmente disponen del 12% de la planta de alojamiento, incrementarán su participación hasta 15% en los años inmediatos.

Dentro de sus riquezas histórico-patrimoniales se encuentra el legado recogido desde su fundación como caserío y todo el proceso de desarrollo y transformación en un polo turístico. En su parte urbana se mezclan las casa de sus habitantes con hoteles, centros de recreación, restaurantes, bares, parques y plazas que permiten una singular y natural interrelación entre pobladores y turistas, que le permite al visitante aprender sobre la cultura local e influye en cierto modo sobre las costumbres y la forma de vida de los nacionales.

El acelerado y extenso proceso de desarrollo turístico a pesar de las ventajas aportadas al país, no ha estado exento de detractores y críticas, debido a las transformaciones del entorno. La gran cantidad de hoteles construidos , que se extienden por toda la península , ha transformado el paisaje visual casi virgen que existía en la misma , y que hoy muchas de las personas mayores aun recuerdan , como es el área de la reserva ecológica , hoy reducido , por la utilización de parte del lugar en la construcción de hoteles , la reducción por la misma causa de un lago , la tala de gran cantidad de árboles , arbustos y vegetación autóctona , con la consecuente **pérdida** de fauna local , introducción de nuevas especies , en ocasiones nada beneficiosas , como es el caso de la cucaracha alemana , la degradación de la duna y franja costera , con la pérdida de la arena natural , y necesidad de extraer arena del mar para reponer la pérdida.

El desarrollo turístico de Varadero, ha necesitado la utilización de los avances tecnológicos en el ramo , que permitan llevar a un similar nivel de desarrollo y prestación de servicio de sus instalaciones a los que se ofrecen en otros polos turísticos internacionales . Esto ha necesitado de estrategias , basadas en la formación de empresas mixtas con capital extranjero para la importación de tecnología mas o menos modernas o modernizables y de punta , que al mismo tiempo han necesitado de un rápido adiestramiento de nuestros especialistas , técnicos y fuerza de trabajo para la utilización de la misma , con la consiguiente problemática del rápido envejecimiento de estas tecnologías y la imposibilidad del país de acceder en algunos caso a ellas , o poder por concepto de financiamiento renovarlas . En este complejo proceso de importación de nuevas tecnologías, adquirimos algunas que no tienen en cuenta nuestras características, niveles de desarrollo, necesidades ecológicas y mas apropiadas a nuestros factores y recursos. De este modo se ha necesitado de una constante búsqueda de soluciones endógenas mediante las cuales podamos transformar estas tecnologías o crear otras que nos permitan mantener los niveles internacionales de servicio mediante una política científica y tecnológica que intenta ofrecer respuestas efectivas a este desafío.

El CITMA, como entidad del gobierno, ha trazado políticas y avala los proyectos que serán ejecutados por las empresas constructoras e inversionistas, aunque en ocasiones ha primado la mirada economicista, a pesar de la responsabilidad que tienen sobre el tema. Ha faltado en este análisis integral un papel mas activo y decisivo de la sociedad, si bien muchos entienden la problemática, no han encontrado el espacio para el debate y la discusión sobre los impactos negativos de la ciencia y la tecnología. Es por eso que los estudios CTS en Cuba , tiene un reto

por delante , para apropiarse a la sociedad de los instrumentos y las formas para transformar la visión actual sobre la mistificación de la ciencia , pero también crear conciencia del papel público en las decisiones que se adoptan sobre ciencia y tecnología.

1.5 Conclusiones parciales.

1. El desarrollo del turismo está estrechamente relacionado con los avances de la ciencia y la tecnología.
2. Los impactos negativos de la tecnología están presentes e inciden en los resultados de la actividad turística.
3. Solo con políticas acertadas, mandos capaces, y estrategias con visión futurista podemos desarrollar un turismo sostenible, que nos permita minimizar los impactos negativos de la tecnología.

CAPITULO II . Presentación y Fundamentación Metodológica de la Investigación.

En el presente capítulo se describe la metodología a aplicar en la investigación para determinar los impactos tecnológicos que mayor incidencia presentan en la gestión turística del Restaurante Los Bohíos del Hotel Superclub Breezes Varadero, los métodos y herramientas de apoyo que se proponen para su implementación y se realiza una caracterización del Hotel Breezes Varadero y su sistema de gestión turística .

2.1. Diseño del procedimiento metodológico de la investigación.

2.1.1 Exigencias sociales y antecedentes que justifican la Investigación.

- Necesidad de proporcionar a los diseñadores de políticas en función del mejoramiento de la gestión turística, la información cuantitativa y cualitativa imprescindibles para una mejor articulación de la ciencia, la tecnología y el desarrollo.
- El MTSS y el MINTUR, reclaman la realización de estudios científicos, que permitan implementar de forma sistémica técnicas y procedimientos, que tributen a la productividad, en correspondencia con las nuevas normas cubana NC.3000 – 3001 - 3002: 2007.
- Constituye un objetivo fundamental de todo el organismo, medir el impacto de los resultados de la ciencia y la tecnología y evaluar la eficiencia y potencialidad del Sistema de Ciencia e Innovación Tecnológica.
- Documentos y leyes recientes exigen la aplicación de un diseño actualizado de los impactos de la tecnología en la gestión turística

2.1.2 Procedimiento metodológico que sustenta la propuesta de investigación.

Objetivo: Fundamentar el procedimiento metodológico que permite el estudio de los impactos de la tecnología en la gestión turística

El esquema a continuación ilustra las fases en las que se estructuró el proceso de esta investigación:

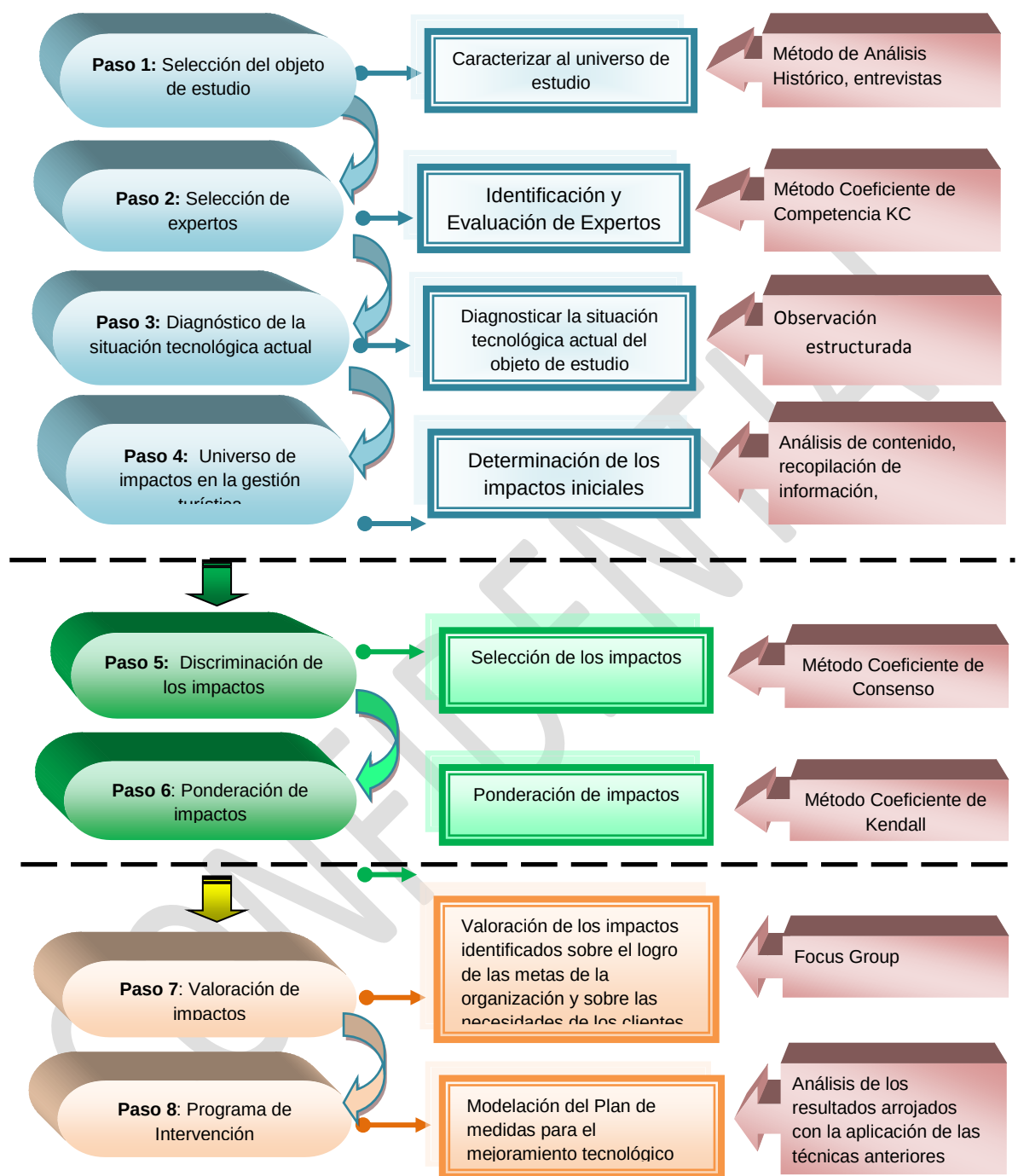


Gráfico No.1. Fases del proceso de Investigación

Fuente: Elaboración propia

Para cumplir con los objetivos del estudio, se ha diseñado una metodología de ocho fases, que está compuesta, a su vez, por dos perspectivas. Una perspectiva cuantitativa, y una perspectiva cualitativa que van dando cumplimiento a todos los objetivos.

La perspectiva cuantitativa se aprecia en la administración de cuestionarios, en la aplicación del paquete estadístico SPSS, el software DESISOFT y en la utilización de gráficos y otros elementos de la estadística descriptiva.

La perspectiva cualitativa se refiere al uso en el presente estudio de un repertorio amplio de técnicas de investigación social, herramientas de trabajo en grupo, establecimiento de prioridades y resolución de problemas, que permiten comprender una situación desde el punto de vista de los participantes involucrados, usando sus palabras, interpretaciones y significados; entre las que se encuentran: Panel de expertos, Entrevistas, Tormenta de Ideas, Técnica de la clasificación por orden de importancia, Grupos focales.

La combinación de las perspectivas cualitativa y cuantitativa nos permite beneficiarnos de las fortalezas de ambos abordajes.

2.2.3 Fundamentación de los pasos que conforman la metodología:

Se proponen los siguientes pasos:

Paso 1: Selección del Objeto de estudio.

Se selecciona el objeto de estudio y se caracteriza su estructura, composición socio demográfica, estrategia organizacional, así como las principales líneas de negocios. Para ello se hace uso del método de análisis histórico y entrevistas a trabajadores fundadores del hotel.

Paso 2: Selección de expertos.

En este paso se identifican y se evalúan los expertos quienes son agentes relacionados con la organización, prioritariamente que forman parte de la misma, especialistas independientes y reputados en al menos uno de los campos concernidos por el objeto de la investigación capaces

de ofrecer valoraciones conclusivas de un problema en cuestión y hacer recomendaciones respecto a sus momentos fundamentales, con un máximo de competencia.

En este paso además se consideran tres etapas fundamentales:

- Determinación de la cantidad de expertos.
- Confección del listado de expertos.
- Haber obtenido el consentimiento del experto en su participación.

Este grupo sigue un método de trabajo concreto para celebrar sus reuniones y elaborar su juicio. Los criterios a considerar en la selección de los expertos son:

- La experiencia profesional en el campo de que se trate, lo cual es un requisito indispensable; el experto debe estar muy cualificado en él.
- La independencia del experto respecto del objeto que se va a evaluar, aspecto de vital importancia; el evaluador nunca puede ser juez y parte.
- La capacidad de trabajo en equipo, de escuchar a los demás, así como una mentalidad abierta. En caso contrario, el clima de trabajo en el panel puede enrarecerse y ello puede desembocar directamente en el fracaso de la misión.

Para determinar la competencia de los expertos el estudio se rige por la metodología aprobada en Febrero de 1971 por el Comité Estatal para la Ciencia y la Técnica de la antigua URSS, para la elaboración de pronósticos científico – técnicos, a través del coeficiente de competencia el cual se calcula de acuerdo con la opinión del propio experto sobre su nivel de conocimiento acerca del problema que se está resolviendo y con las fuentes que le permiten argumentar sus criterios. Se aplica además una encuesta para determinar la confiabilidad de los expertos y el Método estadístico alpha (α) de Cronbach para la confiabilidad de la encuesta.

Paso 3: Diagnóstico de la situación tecnológica actual.

La situación actual que presenta la instalación objeto de estudio, desde el punto de vista tecnológico, será dictaminada a través de la observación por su carácter selectivo que nos permite documentar lo que percibimos de acuerdo con la cuestión que nos ocupa. Permite además interpretar lo observado. Se apoyará también el diagnóstico en una tormenta de ideas que aportarán los expertos seleccionados anteriormente y en el análisis de la opinión de los clientes externos e internos .

Paso 4: Universo de impactos en la gestión turística.

Para la determinación del universo de impactos (listado de impactos iniciales) que servirán para fundamentar el estudio realizado, se emplean métodos de investigación empírico-prácticos, tales como:

- Revisión bibliográfica.
- Revisión de documentación y aplicaciones experimentales.
- Entrevistas a especialistas con experiencia en el tema.
- Entrevistas a funcionarios del sector hotelero.

A partir de estos estudios se crea un fondo de ideas que se presentan ante el grupo de expertos y personas con experiencia o conocimiento del problema o situación a tratar, o afectados por el tema por si al principio la colaboración de estas personas no es espontánea al aplicar la técnica Ideas escritas (brainwriting)

Paso 5: Discriminación de los impactos.

Los impactos fueron seleccionados a partir de la coincidencia obtenida de los especialistas al aplicar el Método del Coeficiente de Consenso o Concordancia, el cual en resumen es una técnica de búsqueda de consenso.

Paso 6: Ponderación de Impactos.

En esta etapa se utiliza el coeficiente de concordancia de Kendall (w) para obtener las ponderaciones que reciben los impactos seleccionados a partir de los criterios emitidos por los expertos buscando la concordancia y coincidencia no casual de los mismos. Este método es una medida de relación entre varias ordenaciones de n objetos o individuos. Es útil en el estudio de confiabilidad entre jueces o entre pruebas y también en estudios de agrupamiento de variables.

Paso 7: Valoración de impactos.

En esta etapa se realiza el análisis de los impactos tecnológicos, a partir de la valoración de los impactos identificados sobre el logro de las metas de la organización y sobre las necesidades de los clientes haciendo uso del método Focus Group.

Paso 8: Programa de Intervención.

El objetivo de este paso es proponer un programa de acción que posibilite el mejoramiento de la gestión turística a partir de :

- la valoración de los diferentes impactos tecnológicos que en el trabajo con los expertos arrojó son los de mayor incidencia en los resultados del restaurante.
- el análisis de los resultados que arrojaron las técnicas aplicadas a los clientes en la búsqueda de sus criterios sobre la gestión del restaurante .
- la combinación de las anteriores acciones; para lograr precisar las condicionantes tanto económicas, sociales como medio ambientales , que inciden en la gestión de la organización ..

Las medidas que se proyecten deben estar en correspondencia con el objeto social, Misión y Visión de la entidad. Se deberá tener en cuenta para la integración de las propuestas, la información resultante acerca de los procesos y datos generales del restaurante en cuestión y su integración en la estructura de la organización, las tareas, funciones y responsabilidades que se desarrollarán desde el mismo.

No pretendemos crear un procedimiento documentado, ni un soporte legal, para evaluar y dar seguimiento a nivel organizacional , sino a partir del análisis aportar elementos que le permita a la organización proyectar las acciones esenciales para minimizar los impactos negativos y potenciar las fortalezas precisando el tiempo, responsable, medios necesarios (financiero, materiales, humano, etc.), así como las formas de control y mecanismos que garanticen una mejora en su gestión turística .

2.2.4 Breve fundamentación de los métodos y técnicas utilizados.

- **Método Análisis Histórico**

Este método analiza los procesos históricos desde el punto de vista de la dialéctica teniendo en cuenta los cambios en el de cursar de la historia.

Está vinculado al conocimiento de las distintas etapas de los objetos en su sucesión cronológica, para conocer la evolución y desarrollo del objeto o fenómeno de investigación se hace necesario revelar su historia, las etapas principales de su desenvolvimiento y las conexiones históricas fundamentales. Mediante el método histórico se analiza la trayectoria concreta de la teoría, su condicionamiento a los diferentes períodos de la historia.

- **Ideas escritas (brainwriting)**

Se trata de una reunión de personas en la que se combinan la reflexión individual y la interrelación grupal. Los participantes pueden ser personas con experiencia o conocimiento del problema o situación a tratar, o afectados por el tema. Es conveniente que exista cierta homogeneidad, pues por la confrontación de puntos de vista muy opuestos puede ser imposible llegar a un consenso.

A partir de la pregunta del investigador, los participantes escriben sus propias ideas en silencio, cuando cada persona no tiene más idea cambia su lista por la de otro y a la nueva lista incorpora sus propias ideas hasta que cada miembro del grupo disponga de una lista completa con las ideas de todos. A continuación se discute cada idea de forma ordenada y se selecciona las que sean más importantes.

En ocasiones es oportuno que el investigador cree previamente un fondo de ideas que debe depositar en una mesa por si al principio la colaboración de las personas no es espontánea.

Se listan las ideas obtenidas a partir del análisis de la información recopilada y las ideas de los expertos, se reduce el listado eliminando repeticiones o similitudes y con el resultado se configura la tabla que se expresa a continuación:

Impactos (I)	A	E1	E2	E3	...	En
1	-	X	-	X		X
2	X	X	X	X		-
3	X	-	-	-		X
(...)						
M	-	X	X	X		-
X: Impactos relacionados en el proceso						
-: Impactos no relacionados en el proceso						

Tabla 1. Matriz de impactos (I) expresada por los expertos (E) y obtenidos en el análisis documental(A)

Fuente: Elaboración propia a partir de Cuesta, A (2001)

- **La Tormenta de Ideas conocida en inglés como Brainstorming.**

Es una técnica de grupo para generar ideas originales en un ambiente relajado. Esta herramienta creada en el año 1941 por Alex Osborne, cuando su búsqueda de ideas creativas resultó en un proceso interactivo de grupo no estructurado de “lluvia de ideas” que generaba más ideas que las que los individuos podían producir trabajando de forma independiente.

Por lo que la misma implicará el levantamiento de un alto número de ideas diferentes sobre la situación que se desea analizar (fortalezas y debilidades de la organización y área), bajo el principio de que “para lograr una buena idea hay que tener muchas ideas”. (Dr. Calves Hernández. S. 2006.)

Se empleará además para liberar la creatividad del equipo de trabajo e involucrar a todos en el proceso. Su utilización puede realizarse con flujo libre (no estructurado) o a través de lluvia de ideas silenciosa (ideas escritas)

En este método se crean las mismas condiciones que para el método de Grupos Nominales pero aquí no se llega a consenso ni su objetivo es ese tampoco. Se da a conocer los objetivos que se persiguen con el estudio, explicando la necesidad de la participación activa de los colaboradores, comprometiéndolos con la actividad.

Por lo que se vaciarán las listas de cada participante y se llegará hasta la reducción del listado. El procesamiento de cada la información obtenida como salida del grupo de participantes se procesará ulteriormente por el equipo que prepara las decisiones.

- **Coeficiente de competencia**

En este procedimiento la competencia de los expertos se determina por el coeficiente de competencia (**Kc**), el cual se calcula de acuerdo con la opinión del experto, sobre su nivel de conocimiento acerca del problema que se está resolviendo y con las fuentes que le permiten argumentar sus criterios.

El coeficiente de competencia se calcula por la siguiente fórmula:

$$K = \frac{1}{2} (Kc + Ka);$$

donde:

Kc es el coeficiente de conocimiento o información que tiene el experto acerca del problema en estudio.

En la determinación de este coeficiente se proponen 10 características que debe cumplir un experto, valorando la importancia que le confiere a cada característica. Este coeficiente de conocimiento se determina a partir de la ponderación de cada una de ellas como se muestra en la siguiente tabla y es la utilizada en el Software DECISOFT o en el SPSS para procesar las encuestas.

Características	Prioridad
Conocimiento	0.181
Competitividad	0.086
Disposición	0.054
Creatividad	0.100
Profesionalidad	0.113

Características	Prioridad
Capacidad de análisis	0.122
Experiencia	0.145
Intuición	0.054
Actualización	0.127
Colectividad	0.018
	1.000

Tabla 2 . Características que deben cumplir los expertos

Fuente: HASPNET. 2008. González, M.;Frías, R.; Cuétara, L.; Corzo, Y. y González. A

El encuestado debe poner una cruz en las características que él considere que reúne y sobre la base de los criterios por él emitidos se realiza la suma del valor de importancia asignada a cada característica seleccionada por el Experto, determinándose de esta forma el Coeficiente de Conocimiento.

Ka es el coeficiente de argumentación o fundamentación de los criterios del experto, conseguido como consecuencia de la suma de los puntos adquiridos en función de la fuente y de la escala propuesta: Alto, Medio, Bajo, correspondiendo las ponderaciones que se muestran a continuación:

Fuentes	Alto	Medio	Bajo
Estudios teóricos realizados	0.27	0.21	0.13
Experiencia obtenida	0.24	0.22	0.12

Conocimientos de trabajos nacionales	0.14	0.10	0.06
Conocimientos de trabajos en el extranjero	0.08	0.06	0.04
Consultas bibliográficas	0.09	0.07	0.05
Cursos de actualización	0.18	0.14	0.10
	1.00	0.80	0.50

Tabla 3 . Escala para la fundamentación del criterio de los expertos

Fuente: HASPNET. 2008. González, M.;Frías, R.; Cuétara, L.; Corzo, Y. y González. A

En la puntuación de cada fuente se pone a criterio del experto la estimación de la puntuación correspondiente en cada una de las fuentes de argumentación, partiendo de una ponderación predeterminada correspondiente a la puntuación de la magnitud de la escala definida, dada por el experto.

Generalmente se considera que el coeficiente de competencia (K) debe estar en el rango $0.8 \leq K \leq 1$, para elevar el nivel de selección de los expertos.

- **Coeficiente de consenso**

El Coeficiente de Consenso se calcula para saber si los decisores aceptan o no la propuesta que le hace el facilitador, utilizando para ello la siguiente expresión:

$$Cc = (1 - Vn / Vt)$$

Donde:

Cc = Grado de aceptación de cada uno de los atributos por parte de los decisores expresado en porcentaje.

Vn = cantidad de expertos en contra del criterio predominante

Vt = la cantidad total de expertos

El procesamiento anterior se expresa en una Tabla como la siguiente:

Impactos (I)	A	E1	E2		...En	Cc (%)
1						100
2						100

3		N	N		N	67
(...)						
M	N	N				78

Tabla 4. Matriz de impactos depurados con nivel de concordancia

Fuente: Elaboración propia a partir de Cuesta, A (2001)

Si luego de efectuados los cálculos $C_c \geq 60\%$, entonces el atributo evaluado se acepta. De quedar por debajo del rango establecido, se pueden adoptar las decisiones siguientes:

1. Desechar el criterio de los decisores y mantener el atributo.
2. Desechar el atributo, tratando de mantener la condición de que su cantidad nunca sea menor que el número de decisores utilizados.
3. Retroalimentar a los decisores con los criterios de los demás para tratar de que modifiquen su votación.

- **Coefficiente de Kendall**

Este método consiste en solicitar a cada experto su criterio acerca del ordenamiento, en grado de importancia, de cada una de las características; generalmente participando de siete a quince expertos. Para lograr aplicar el coeficiente de Kendall, se necesita obtener una serie de términos, los cuales se presentan a continuación.

Se conforma una tabla, ejemplo, tabla 5 donde aparecen los A_{ij} , los cuales denotan el criterio sobre la variable o característica i dado por el experto j , considerando que: $i: 1, 2, 3, \dots, k$; $j: 1, 2, 3, \dots, M$; K , cantidad de características a evaluar; M , cantidad de expertos que emiten criterios.

Características	Criterios de los Expertos	$\sum A_i$	Δ	Δ^2

	E ₁	E ₂	E ₃	E ₄	E ₅	E ₆	E ₇			

Tabla 5. Para la determinación del coeficiente de Kendall según el criterio de los expertos.

Fuente: Portal Web de herramientas para la solución de problemas no estructurados en empresas turísticas.

Para un mejor procesamiento es necesario obtener la suma de los criterios de los expertos sobre la característica **i**, de la forma siguiente:

k

$$\sum A_{ij}$$

i=1

Es necesario además calcular el coeficiente Kendall, para comprobar si existe o no concordancia entre los criterios de los expertos. Este coeficiente se determina a través de la siguiente expresión:

$$W = \frac{K^2 - \frac{12 \sum \Delta^2}{M(K-1)}}{M(K-1)}$$

Donde: Δ , desviación del criterio del conjunto de expertos sobre la variable **i**, y el valor medio del orden de prioridad dado por los expertos del total de las variables; Δ^2 , desviación cuadrática del criterio del conjunto de expertos sobre la variable **i**, y el valor medio del orden de prioridad dado por los expertos del total de las variables. La expresión para calcular Δ es la siguiente:

$$\Delta = \sum_{i=1}^k (A_{ij} - T)$$

Donde **T** : es el resultado de los rangos iguales, llamados ligaduras que ofreció el experto **i** para los criterios o atributos.

$$T = \frac{\sum_{i=1}^K \sum_{j=1}^M A_{ij}}{K}$$

Después de calcular **T**, se compara cada **A_{ij}** con ese valor, los atributos que queden por debajo del valor de **T** son los más importantes en orden descendente, los que queden por encima, son los menos importantes.

Si **W** ≥ 0,5 hay concordancia entre los expertos; si esta condición no se cumple se deberán cambiar los expertos y repetir el método.

• Técnica de Observación

La observación es una excelente técnica para documentar lo que la gente hace, cómo lo hacen, y como enfrentan sus problemas. Ya que la observación directa (o encubierta) de sujetos humanos puede ser éticamente problemática y los datos recolectados son poco fiables, la mayoría de los investigadores favorecen la técnica de observación del participante.

Como afirmó Kart Popper: “La observación es siempre selectiva: necesita de un objeto escogido, de una tarea definida, un interés, un punto de vista, un problema y un lenguaje descriptivo”. (Popper K, 1965)

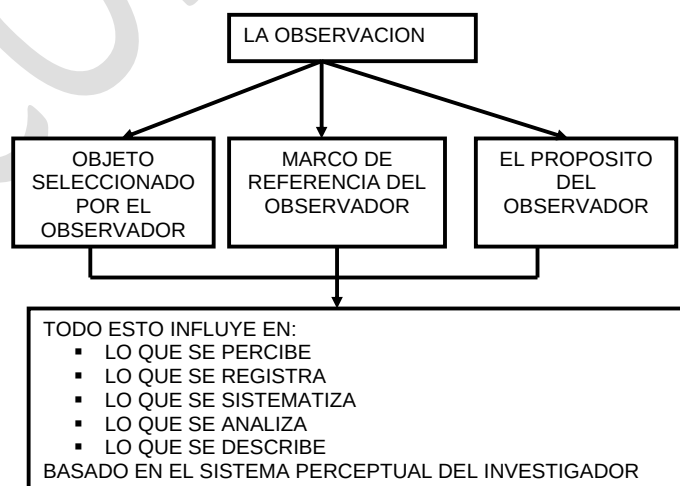


Gráfico No. 2. Características de la Observación.

Fuente: Elaboración propia

La observación participante es una técnica de recolección de datos cualitativa que involucra ver y documentar lo que la gente hace en su rutina diaria. Uno de los valores en este tipo de recolección de datos a través de la observación es que permite comparar múltiples perspectivas. Su observación puede ser comparada a lo que la gente reportó que hacía cuando se les preguntó directamente. La observación es una de las técnicas de investigación a las que más se recurre en la perspectiva cualitativa, y el presente trabajo no es una excepción en ese sentido, pues se observa por el investigador la actuación de los administradores de restaurantes en su contexto laboral habitual, en las sesiones del consejo de dirección, en los análisis económicos mensuales y en la rutina operacional.

- **Análisis de Contenido (AC).**

El **AC** es fundamentalmente un tipo de medición aplicado a un mensaje, en el marco de propósitos del ámbito de las ciencias sociales o, más precisamente, una "reducción sistemática del flujo del texto (u otros símbolos) a un cuerpo estándar de símbolos manipulable estadísticamente, tal que represente la presencia, la intensidad o la frecuencia de ciertas características relevantes para la ciencia social

La técnica del análisis de contenido está destinada a formular, a partir de ciertos datos, inferencias reproducibles y válidas que puedan aplicarse a su contexto

Como técnica de investigación, esta herramienta proporciona conocimientos, nuevas intelecciones y una representación de los hechos, estos resultados deben ser reproducibles para que sea fiable.

Deben definirse las categorías de análisis que son los elementos significativos para la clasificación del contenido y su posterior cuantificación. Son los indicadores de la investigación y se determinan como conjuntos o clases de significados determinados, este proceso se llama categorización

Esta etapa es una de las más complejas dentro del análisis de contenido y cuenta con reglas específicas para su aplicación como: homogeneidad, utilidad, exclusión mutua, claridad y concreción.

En la Investigación Cualitativa son un conjunto de variables que deben cumplir los requisitos de: exhaustividad, exclusividad, confiabilidad y validez.

- **Encuestas**

El diseño encuesta es exclusivo de las ciencias sociales y parte de la premisa de que si, queremos conocer algo sobre el comportamiento de las personas, lo mejor, lo más directo y simple, es preguntárselo directamente a ellas. Se trata por tanto de requerir información a un grupo socialmente significativo de personas acerca de los problemas en estudio para luego, mediante un análisis de tipo cuantitativo, sacar las conclusiones que se correspondan con los datos recogidos.

Las principales ventajas que han ayudado a difundir el diseño encuesta son las siguientes:

- Su conocimiento de la realidad es primario, no mediado, y por lo tanto menos engañoso.
- Como es posible agrupar los datos en forma de cuadros estadísticos se hace más accesible la medición de las variables en estudio. La encuesta es un método de trabajo relativamente económico y rápido.

Las desventajas **más frecuentes** que se le han reconocido son:

- La encuesta recoge la visión que la gente tiene de sí misma; no puede dudarse de que ésta es siempre una imagen singular y muy subjetiva y que, para algunos temas, puede ser deliberadamente falsa e imprecisa..
- La encuesta no relata los hechos sociales desde el punto de vista de sus actores;
- El diseño encuesta es básicamente estático. Tiende, de por sí, a proporcionar una especie de imagen instantánea de un determinado problema, pero no nos indica sus tendencias a la variación y menos aún sus posibles cambios estructurales
- El tratamiento de la información es estadístico, lo que supone agrupar a todas las respuestas dándole a cada una igual peso relativo. Ello puede resultar muy democrático y útil en ciertos casos, pero casi nunca se corresponde con la realidad de los hechos sociales, donde el liderazgo y la asimetría de las posiciones sociales con por lo general la norma.

Las encuestas resultan apropiadas casi siempre para estudios de tipo descriptivo, aunque no tanto para los explicativos. La lógica de la verificación mediante encuestas se basa naturalmente en la correlación estadística que presentan las distribuciones de frecuencias (o los porcentajes) de dos o más variables sobre las cuales se supone que existen relaciones de determinación.

Entrevistas

Una entrevista es una pieza de la interacción social en la cual una persona responde a otra una serie de preguntas sobre un tópico específico, en sí representa una interacción cara a cara entre dos o más personas, es una excelente técnica de recolección de la información. La administración de las preguntas se hace en base a una cédula de entrevista o programa de entrevista, las respuestas que se obtienen pueden ser registradas por medios electrónicos o por escrito.

La entrevista, desde el punto de vista del método, es una forma específica de interacción social que tiene por objeto recolectar datos para una indagación. La ventaja esencial de la entrevista reside en que son los mismos actores sociales quienes proporcionan los datos relativos a sus conductas, opiniones, deseos, actitudes y expectativas, cosa que por su misma naturaleza es casi imposible observar desde fuera. El inconveniente que reduce y limita los alcances de esta técnica es que cualquier persona puede hablarnos de aquello que le preguntemos y darnos la imagen que tiene de las cosas, lo que cree que son, a través de toda su carga subjetiva de intereses, prejuicios y estereotipos.

Según el grado de estructuración las entrevistas pueden clasificarse en estructuradas y no estructuradas .

Entrevistas no estructuradas o en profundidad

De un modo general, una entrevista no estructurada o no formalizada es aquella en que exista un margen más o menos grande de libertad para formular las preguntas y las respuestas y su ventaja es que permite un diálogo más profundo y rico, de presentar los hechos en toda su complejidad, captando no sólo las respuestas a los temas elegidos sino también las actitudes, valores y formas de pensar de los entrevistados, a veces inaccesibles por otras vías No se guían por lo tanto por un cuestionario o modelo rígido, sino que discurren con cierto grado de espontaneidad, mayor o menor según el tipo concreto de entrevista que se realice. Entre las que podemos mencionar las siguientes:

- Entrevista informal
- Entrevista focalizada
- Entrevistas por pautas o guías

- **Técnica Delphi**

Esta técnica consiste en la colaboración simultánea de una serie de expertos o personas significativas con relación a un tema, a los cuales se les pide que llenen de forma individualizada, un cuestionario que se les envía en varias rondas sucesivas. Los participantes no se reúnen en grupos, responden el cuestionario por correo.

Primeramente se confecciona la lista de personas que van a participar (mínimo quince). Después se les hace llegar una carta de presentación en la que se exponen las intenciones del estudio y la importancia de su colaboración. Si la persona acepta, se le envía el primer cuestionario. Es importante que las preguntas estén expresadas con la mayor calidad y en orden, posibilitando que pueda ser respondido con sencillez.

Cuando todos los cuestionarios están de vuelta se analizan, y el resultado de este análisis es enviado los participantes unido al mismo cuestionario enviado de vuelta anterior. Los participantes, a la luz de los primeros datos, tienen la oportunidad de reformular sus respuestas o matizarlas. Este proceso debe ser repetido hasta que se consiga el consenso general.

En este procedimiento no queda excluida la interrelación entre ellos, pues en cada ronda, además del nuevo cuestionario se les envían los resultados colectivos del anterior, y aunque cada participante conoce la respuesta de los otros, al no mencionarse nunca el nombre de quien responde, se evita la influencia de personas prestigiosas o con posturas o posiciones contrarias.

La ventaja que supone la técnica Delhi es que hace posible la colaboración de diferentes personas sin que tengan la necesidad de desplazarse, además de la sinceridad que el anonimato puede ofrecer y la poca influencia de unas personas en otras.

- **Técnica del Grupo Focal (Focus Group)**

El “Focus Group” (o Grupo de Enfoque, FG) es un tipo de entrevista de grupo empleada comúnmente en la que 5-11 personas de áreas similares, reclutadas de tal modo que cumplen características predefinidas, y que se ven envueltos en una discusión libre y guiada sobre un tópico. A diferencia de la entrevista de grupo estándar (que tiende a basarse en un formato más definido de preguntas y respuestas), el FG recolecta información al notar la interacción entre las personas y como llegan a un consenso o manejan un conflicto con respecto al tópico de interés.

Típicamente un moderador experimentado le presenta escenarios o problemas, y uno o más observadores toman notas de la discusión e interacción resultante. Aunque los FG si emplean preguntas, estas tienden a ser herramientas para guiar la discusión, para buscar mayor detalle, o

fomentar la exploración de tópicos relacionados. Presentarle al grupo escenarios o casos también puede estimular la discusión.

Un FG es una oportunidad única de experimentar, que no reduce las personas en números y porcentajes en un informe; sino que los tiene allí en cuerpo y alma. Por esta razón, el FG proporciona una oportunidad especial de obtener un cuadro del comportamiento y actitudes, persona por persona, en vez de patrones agregados que son el resultado de la generalidad de los estudios en gran escala.

Muchos de los conceptos y técnicas utilizadas en el FG tuvieron sus bases en la psicología clínica. Los terapistas de grupo descubrieron hace años que algunas personas podían hablar con más libertad en un grupo y podían beneficiarse escuchando a otros.

Este procedimiento, adoptado a problemas de la investigación social, conformó la base para el desarrollo de las técnicas de FG. El término FG describe un procedimiento general, no una técnica específica. El FG o grupo de discusión es habitual para el análisis de necesidades de competencias.

2.2 Caracterización del Hotel Superclub Breezes Varadero y su sistema de gestión turística.

La modalidad de hoteles Todo Incluido tuvo su primera experiencia en Cuba con el Hotel SuperClubs Varadero, hoy Breezes Varadero. Actualmente es uno de los más completo y solicitado de todos los de su tipo. Se ubica en Carretera Las Américas Km. 3, en la playa de Varadero y opera como un Hotel cuatro estrellas, perteneciente a la Compañía Hoteles Cubanacán S.A, siendo administrado por la cadena Jamaicana Superclubs.

Este Hotel comenzó sus operaciones oficialmente el 2 de Febrero de 1992 y cuenta en la actualidad con: 270 habitaciones, de ellas, 166 suite, 6 suite tropicales y 98 junior suite distribuidas en 11 pequeños bloques habitacionales de dos plantas cada uno y uno un poco **más moderno y más grande** de tres plantas distanciados unos de otros y unidos por amplios caminos llenos de jardines que hace al visitante olvidar las grandes ciudades , al tiempo que le ofrece opciones disímiles como deportes terrestres y acuáticos, piscina , jacuzzis, cuatro Restaurantes, ocho bares, sala de juegos, gimnasio, discoteca y un hospitalario staff de trabajadores.

De forma incluida los deportes acuáticos (buceo, snorkeling, tabla vela, catamarán, kayak, ski, banana y bicicletas acuáticas) cuentan con instrucción y equipos, cuatro canchas de tenis con iluminación para juegos nocturnos e instrucción para principiantes, volleyball de playa , cancha

iluminada de baloncesto, bicicletas, gimnasio y aeróbicos, sauna, sala de juegos, entretenimiento en vivo, discoteca, piano bar y karaoke, facilidades para grupos y reuniones, bodas civiles con servicio de fiesta incluido y el traslado desde y hacia el aeropuerto está incluido

Las habitaciones cuentan con: baño, ducha, WC, secador de pelo, aire acondicionado, teléfono con teleselección nacional e internacional, TV cable, caja de seguridad, balcón o terraza , cafeteras y grabadoras con CD.

Los ocho bares (Lobby Bar; Bar Piscina; Bar Playa; Bar Duna ; Bar Martino's; Bar Taberna; Bar Discoteca y Bar Tennis) y cuatro Restaurantes (Restaurante Buffet "Jimmy"; Restaurante a la Carta "Martino's" con especialidad en Comidas Italianas; Restaurante a la Carta "El Mojito" con especialidad en comidas cubanas y Restaurante a la carta "Los Bohíos" con una parrillada de especialidades) , además de ofrecer snack las 24 horas del día permiten una variada oferta de alimentos y bebidas de las mejores marcas internacionales y nacionales están incluidas, así como vino en el almuerzo y cena, donde se combinan variados menús de comida italiana , francesa , mexicana , caribeña , cubana , internacional y oriental , además de ofrecer servicio de desayuno a la habitación. Existe un amplio programa de animación diurna y nocturna , marcado por una constante interacción entre clientes y trabajadores .

La participación en el mercado es a través de los Tour Operadores (TT.OO) Europeos y Canadienses y en menor medida Latinoamericanos, manteniendo éstos una ocupación lineal aproximada entre un 80 y un 85 por ciento, aparejado a altos índices de Repitencia, encontrándose en una semana más de 40 repitentes, en su mayoría canadienses, para los cuales existe una política de tratamiento especial, que dirige el área de Relaciones Públicas.

Los mercados en los que opera el Hotel son básicamente Canadá con el 55.58%, Europa con un 38.11%, y Latinoamérica un 5.78%.

El Hotel atiende los siguientes segmentos de mercado:

- Parejas en viajes de Luna de Miel en busca de romance, actividad y mucha animación.
- Parejas con planes de casarse en un ambiente acogedor y tropical.
- Solteros mayores de 14 años en busca de diversión y de conocer nuevas personas.
- Parejas de vacacionistas con hijos mayores de 14 años..
- Grupos de incentivos en plan de vacaciones, actividades deportivas o convenciones.

El sistema de información que maneja el Departamento Comercial es de dos formas: Interno en el País y Externo fuera del País. Esta información se realiza a través de los Brouchures y CD como medio audio visual, propaganda en medios de difusión masiva fuera del País, etc.

Estructura organizacional..

El Hotel cuenta con una estructura de dirección lineal y funcional, con un Director General, un Subdirector General y un cuerpo de 6 Ejecutivos, a los cuales se le subordinan los Jefes de los Departamentos y a éstos a su vez el cuerpo de Supervisores. La plantilla del Hotel es de 399 trabajadores desglosada en cinco categorías ocupacionales: Obreros 134, Técnicos 18, Servicios 224, Administrativos 1 y Dirigentes 22. La edad promedio de la fuerza laboral es de 36 años y el nivel de escolaridad predominante es de 12 grado. La fuerza de trabajo es contratada a través de: contratos indeterminados , contratos cíclicos indeterminados y contratos determinados . El salario medio mensual pagado es de 341.31 pesos, al que se le añade una estimulación, en correspondencia por no aceptar propina, de 40 cuc y 10.00 cuc de aseo personal .

Por ser un hotel todo incluido , el departamento de alimentos y bebidas juega un papel importante en la satisfacción de los clientes , puesto que durante todo el día , se encuentra prestando servicio a los mismos y sus resultados tienen gran incidencia en la valoración final que los clientes tienen de los servicios del hotel .

El departamento cuenta con una plantilla de 140 trabajadores , que representa el 35 % de la plantilla del hotel , distribuidos de la siguiente forma: Sanidad (33), Bares (28), Restaurantes a la Carta (14), Restaurante Buffet (33) y Cocina (32)

A continuación le mostramos el organigrama del departamento de Alimentos y Bebidas del Hotel

.

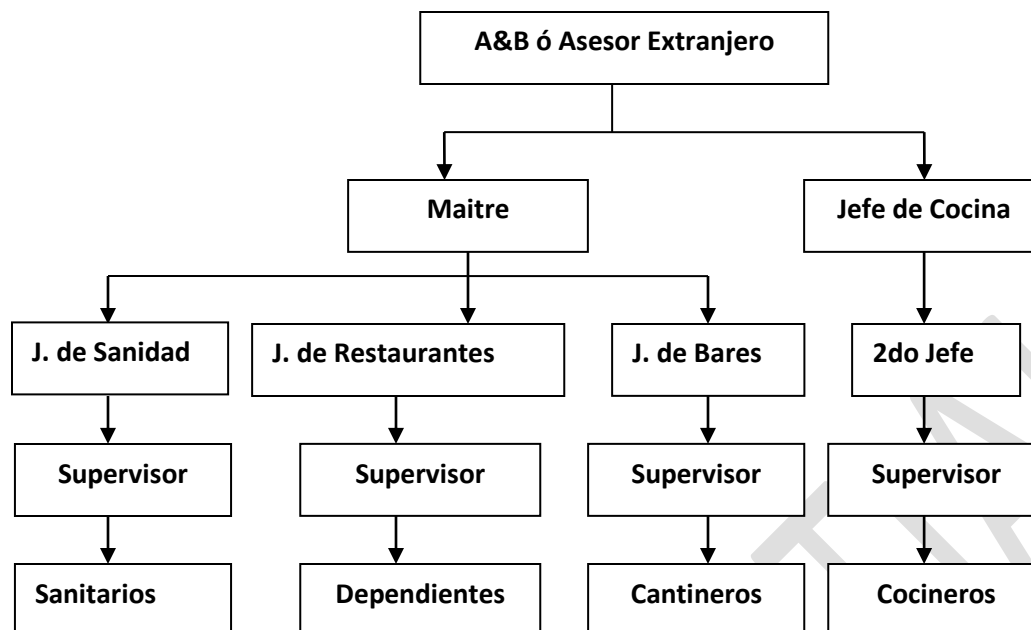


Grafico 3. Organigrama del Departamento de Alimentos y Bebidas

Fuente : Elaboración propia

Observación : De no existir el A&B ó Asesor Extranjero , el Maitre ocupa su puesto y el Jefe del Restaurante Buffet , pasa a ser el segundo del departamento ,como ocurre en estos momentos en el hotel .

Sistema de gestión turística.

En el ejercicio estratégico del hotel Breezes Varadero , desarrollado en el 2005 , se puede leer :

La gran competencia del mundo moderno y la excesiva cantidad de ofertas en los mercados, prácticamente nos obliga a tener que administrar nuestra empresa basado en algo que se conoce como " Modelo de Calidad ", cuyo principal objetivo es " Fidelizar a nuestros clientes". Donde : "Calidad = Clientes satisfechos" y "más clientes satisfechos = Más negocio"

En correspondencia con la planificación estratégica del hotel se determinaron, entre otras cosas , los valores compartidos , los grupos de implicados , los factores claves , las unidades estratégicas , las direcciones estratégicas ,la misión y la visión , el análisis de la matriz D.A.F.O , los objetivos estratégicos , las políticas del hotel , resumen de los cuales les mostramos en el Anexo

El nuevo estudio estratégico del Hotel Breezes Varadero , del año 2009 , hace modificaciones en algunos de sus elementos mas importantes, aunque la esencia es la misma .Por lo que podemos afirmar que las líneas fundamentales en la gestión de la empresa permanecen invariables y como organización sus objetivos no han sufrido cambios esenciales en los últimos 5 años. (Ver Anexo 2.)

2.4 Conclusiones Parciales

Luego de realizar este capítulo, se concluye que:

1. El proceso elaborado de ocho fases, que está compuesto, por dos perspectivas, una cuantitativa y una cualitativa, nos permite dar cumplimiento a los objetivos propuestos.
2. Las herramientas utilizadas nos permiten obtener la información y cumplir con los objetivos relacionados en el trabajo.
3. Aunque se han realizados dos estudios estratégicos en el hotel Breezes Varadero, entre los años 2005 y 2009 , comprobamos que se mantiene la misma esencia en ambos .

CAPÍTULO III: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.

3.1 Identificación y evaluación de Expertos

Identificación de los expertos.

El proceso de selección de expertos comenzó con la selección de los expertos potenciales, prioritariamente, en nuestro caso, a un grupo de profesionales de la propia organización para facilitar el estudio a partir de su experiencia y conocimiento de la actividad, sus juicios y valoraciones como una fuente valiosa de referencia con relación a la problemática abordada, arribando a un primer grupo conformado por 10 posibles expertos. (Ver Anexo 3)

Evaluación de los expertos.

Para la evaluación de los expertos se aplicó un cuestionario de selección de expertos⁷ (Ver anexo 4), el cual fue procesado en el SPSS, versión 12.0, donde se aplicó el método estadístico alpha (α) de Cronbach para la confiabilidad del cuestionario.

⁷ Utilizado por Cuétara Sánchez, Leonardo. Tesis de Doctorado: "Modelo de evaluación de Empresa de Transporte Turístico: Sucursal Veracruz Varadero". mayo de 2000.

Este método analiza la correlación media de una de las variables de la misma escala con todas las demás variables que la componen. Si las variables no están positivamente correlacionadas entre sí, no existe razón para creer que puedan estar correlacionadas con otras posibles variables que hubieran podido ser igualmente seleccionadas. En consecuencia, no es de esperar que exista una correlación positiva entre esta escala de medición y cualquier otra similar. Por tanto, el alpha de Cronbach puede interpretarse como la correlación existente entre una escala y cualquier otra posible que contuviese el mismo número de ítems y que pudiera construirse a partir del universo hipotético de variables que pueden medir lo mismo. Su valor puede variar entre cero y uno, si bien es posible la existencia de valores negativos, lo que indicaría que en la escala hay algunos ítems que miden lo opuesto a lo que miden los demás.

Cuanto más cercano esté el valor del alpha de Cronbach a 1, mayor es la consistencia interna de los ítems que componen el instrumento de medida. Al interpretarse como un coeficiente de correlación, no existe un acuerdo generalizado sobre cuál debe ser el valor a partir del cual pueda considerarse una escala como fiable. En este caso se opta por seguir a George y Mallery (1995) quienes indican: si el alpha es mayor que 0,9, el instrumento de medición es excelente, en el intervalo 0,9 - 0,8, el instrumento es bueno, entre 0,8- 0,7, el instrumento es aceptable, en el intervalo 0,7- 0,6, el instrumento es débil, entre 0,6 - 0,5, el instrumento es pobre, si es menor que 0,5, no es aceptable. En el procesamiento α arrojó un valor de 0.72, quedando demostrado que el instrumento de medición es aceptable.

Se determinaron siete expertos según el coeficiente de competencia de Oñate (1988), el cual se determina de acuerdo con la opinión del experto o un tercero sobre su nivel de conocimiento con respecto a los impactos de la tecnología en la gestión turística y con las fuentes que le permiten comprobar su valoración.

El Coeficiente de competencia **K** del experto **i**, se obtiene al promediar la puntuación correspondiente de los coeficientes de Conocimiento y Argumentación. Serán considerados en el estudio descriptivo de los impactos en la gestión turística aquellos expertos cuyo Coeficiente de Competencia adopte un valor en el rango $0.8 < K < 1$.

Los resultados de cada uno de los posibles expertos se muestran en la siguiente tabla.

Posibles Expertos	$KCi = \sum(Eij * Pj)$	SI	NO
-------------------	------------------------	----	----

E1	0.8665	X	
E2	0.8800	X	
E3	0.8965	X	
E4	0.7865		X
E5	0.8175	X	
E6	0.93	X	
E7	0.7985		X
E8	0.88	X	
E9	0.8665	X	
E10	0.7975		X

Tabla 6. Coeficiente de competencia de los expertos seleccionados

Fuente: elaboración propia

En nuestro caso 7 de los expertos potenciales pueden considerarse expertos definitivos.

3.2 Caracterización de las tecnologías actuales que se implementan en el Restaurante los Bohíos.

Varadero, con grandes potencialidades para el turismo de playa, tiene en las áreas de servicios frente al mar uno de sus mejores opciones por lo que una cena frente al mar, en un ambiente caribeño, romántico, observando la puesta del sol, al tiempo que se degusta un plato exótico como la langosta, fue uno de los atractivos pensados cuando se diseño el restaurante Los Bohíos. El Restaurante Los Bohíos del Hotel Superclub Breezes Varadero, se diseño en un área de playa, buscando elevar los estándares de calidad de los servicios del Hotel y la competitividad para una mayor fidelidad de los clientes a partir de la satisfacción de sus expectativas. Ubicado en el área del Bar Playa, sobre la duna, a unos 50 metros al noreste del Restaurante Buffet.

El restaurante es un local abierto y semitechado, con una estructura de madera y guano, conformado por un inmueble principal (Ver Anexo 5), donde se encuentra en la parte superior 2 niveles para clientes (Ver Anexo 6), el segundo de ellos con un jacuzzi y en la parte de abajo, de espalda al mar, el bar Playa (Ver Anexo 7) y el almacén de insumos. Además cuenta con varios

kimbos (áreas) techados de guano, separados entre si a una distancia de un metro formando una C en las puntas de la cual se encuentran el bar y el área de cocina. (Ver Anexos 5, 8, 9, 10 y 11)

De los 3 niveles para el servicio al cliente, el más alto, es una terraza con vista al mar, desde donde se puede observar perfectamente la puesta de sol. Esta área cuenta con un mobiliario de buenas condiciones, conformado por tres mesas de 4 personas y 3 mesas de dos personas, para atender a 18 personas (Ver Anexo 12). El nivel medio es una terraza con vista al mar, pero con poca visibilidad, debido a los árboles que se encuentran formando una cortina entre la playa y el restaurante, por lo que desde allí no se observa bien la puesta del sol. El mobiliario de esta área es igual al del nivel alto, conformado por cuatro mesas para cuatro personas y una mesa para dos personas, para atender a 18 personas (Ver Anexo 13). Y el nivel bajo, conformado por kimbo de madera y guano, cuenta con una mesa para 12 personas y 6 mesas para 4 personas, las cuales por su estructura pueden llegar convertirse en mesas de 6, con una capacidad para 36 clientes, que pudiera ser mayor, desde donde es imposible observar la puesta de sol. (Ver Anexos 14 y 15)

Cuenta además con un área para la recepción de la vajilla y cubertería sucia, detrás del área de cambio de toallas de playa para clientes (Ver Anexo 8), que es trasladada a la cocina central por el auxiliar de cocina para fregarla.

El local es abierto y parcialmente techado, ya que parte de las terrazas están techadas, así como cada uno de los quimbos, y todos los locales son abiertos. El terreno es irregular formando en su centro, una plaza de unos 40 m². El área de cocina es pequeña y no cuenta con el equipamiento necesario para el servicio, ni con área de elaboración de alimentos (Ver Anexo 16), los mismos se traen desde la cocina central a unos 50 metros de allí, tampoco cuenta con una mesa para mantener las temperaturas adecuadas de los alimentos que salen al pequeño buffet de ensaladas, quesos, embutidos y postres (Ver Anexos 17 y 18)

Durante el día en el horario de 11:00 pm - 05:30 pm en el área de los quimbos o plaza se da servicio de comidas ligeras a la parrilla como por ejemplo hamburguesas, perro caliente, pollo, masas de cerdo frita, etc. Donde además los clientes disfrutan de música, actividades de animación, venta de souvenir y del jacuzzi que se encuentra en la terraza baja.

El horario de Servicio del restaurante para la cena, con turnos de reservaciones distribuidos cada 30 minutos, es de 7:00 pm-10:00 pm. y hasta las 11:00 pm se extiende en servicio de bar, hora en que cierra el mismo.

El servicio es una combinación de a la carta y buffet, ya que lo único que el dependiente comanda es el plato fuerte; las ensaladas, sopas, embutidos, frutas y postres se colocan en un pequeño buffet improvisado en el área de los quimbos. Laboran dos dependientes y un supervisor en el turno 03:00 pm a 11:00 pm, además se cuenta con un cantinero para el servicio de bar, un cocinero y un auxiliar de cocina (sanitario)

El menú, según los estándares de calidad esta formado por:

- 2 tipos de sopa
- 2 ó 3 variedades de pan
- minidosas de mantequilla
- 5 variedades de postre
- 4 variedades de frutas tropicales
- 6 variedades de ensaladas
- 3 tipos de salsas
- 2 variedades de queso
- 2 variedades de jamones
- 5 platos fuertes (langosta, pescado, res, pollo, cerdo) y camarones adicionalmente.

Permitiendo la combinación de dos de ellos para ofertar el plato de mar y tierra, muy solicitado por los clientes. Todos los días se oferta un plato especial, que se denomina Oferta del Chef, para buscar variedad en la comida y mayor satisfacción del cliente. Todos estos platos están guarnecidos con arroz con vegetales, papas doradas, vegetales mixtos, limón, etc.

El uniforme de los dependientes esta conformado por una guayabera blanca y un pantalón azul oscuro.

El capitán debe recibir a los clientes en el podium que se encuentra al inicio del área abierta de la plaza, darle las buenas noches, verificar su reservación y conducirlo a la mesa, donde será atendido por el dependiente.

A continuación le mostramos el ciclo de servicios del Restaurante Los Bohíos:

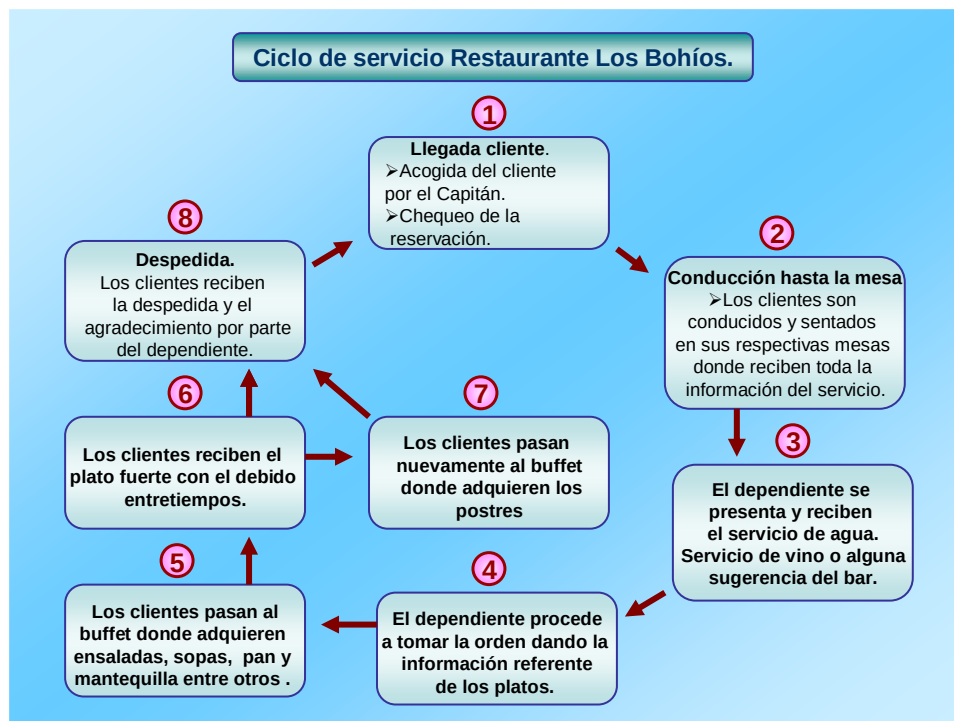


Grafico 3. Ciclo de servicio del Restaurante Los Bohíos

Fuente: Elaboración propia

Para la iluminación del local, se utilizan bombillos en los quimbos, en la terraza, así como lámparas encima del bar, en las palmas a la entrada del local, y en 2 de los laterales de la plaza.

Se ameniza la cena con un dúo, con repertorio romántico, que se aproxima a las mesas y va tocándole a los clientes según sus peticiones.

El salario medio mensual es de 341.31 pesos, al que se le añade una estimulación, en correspondencia por no aceptar propina(modalidad con que opera el hotel), de 40 cuc y 10 cuc de aseo.

En el programa de calidad del hotel, esta bien recogido todos los procesos del restaurante. (Ver Anexo 19).

El servicio del Bar

El Bar Playa, ofrece servicio de bebidas a los clientes del restaurante, directamente, si se acercan a la barra mientras esperan su entrada al mismo, o a través de los dependientes, cuando le llevan la bebida a la mesa, durante la comida.

En el programa de calidad del hotel, esta bien recogido todos los procesos, así como los estándares de calidad de los bares. (Ver Anexo 20).

Servicio de Sanidad

Sanidad esta encargada de la limpieza de las áreas de servicio, por lo que les mostramos algunos datos relacionados con esa actividad.

Servicio de limpieza de áreas nobles

El régimen de trabajo es por brigadas: Existen tres brigadas, compuestas por 10 empleados cada una, trabajando la número uno, en el horario de 7:00 am a 3:00 pm y de 9:00 am a 5:00 pm. Las brigadas 2 y 3 trabajan días alternos en los siguientes horarios:

3:00 pm a 5:00 am, un trabajador.

3:00 pm a 11:00 pm, un trabajador.

5:00 pm a 01:00 am, tres trabajadores.

5:00 pm a 07:00 am, cinco trabajadores.

Distribución de algunas de las actividades de limpieza.

De 09.00 am a 11.30 am: Recogida y cambio de tanques de basura de la cocina y los alrededores del grill (Restaurante Los Bohíos), revisando que estos estén limpios. Montaje de la parrilla para el almuerzo en el grill.

A las 11:00 pm: Limpieza del área del Bar Playa. Se limpiarán pisos, paredes, techos, alfombras, tanques de basura y muebles. Además, se limpiará toda el área de cocina de forma profunda incluyendo los equipos como hornos, grill, campanas, techos, paredes, pisos y alfombras.

3.3 Impactos de la tecnología en la gestión turística del restaurante Los Bohíos.

Después de buscar los impactos negativos que la tecnología tiene en la gestión turística, en diferentes literaturas, y con los expertos, utilizando la técnica de tormenta de ideas, enriquecer o esclarecer esos criterios, conformamos una lista inicial de impactos negativos, agrupados por categorías que exponemos a continuación.

Impactos ecológicos

- Ocupación de grandes extensiones.
- Afectación de la flora y la fauna.
- Uso excesivo de agua
- Aumento del consumo de electricidad
- Degradación de la aguas.

- Contaminación sónica.
- Erosión de la playa
- Destrucción de dunas
- Afectación de los ecosistemas marinos y terrestres, con alteraciones a la diversidad biológica
- Pérdida de la cobertura vegetal y del suelo
- Alteración del drenaje natural
- Modificación del paisaje visual
- Contaminación del suelo
- Contaminación de las aguas superficiales, subterráneas y marinas
- Contaminación del aire por sustancias tóxicas y por ruidos
- Disminución del recurso agua
- Generación de grandes cantidades de residuos

Impactos socioculturales

- Migración laboral o aumento de la inestabilidad laboral
- Migración de la población
- Aumento del delito y las indisciplinas
- Pérdida de la identidad cultural y transculturación
- Alteraciones sociológicas y culturales y del modo de vida tradicional.
- Cambios de valores humanos
- Fuerte presión sobre el entorno histórico – cultural
- Descontento o desmotivación de los trabajadores
- Afectaciones a los trabajadores
- Afectaciones del servicio
- Aumento de la insatisfacción de los clientes
- Imposibilidad de renovación del equipamiento

Impactos Económicos

- Aumento del costo y disminución de las ganancias (perdidas económicas)
- Deterioro del producto
- Pérdida de la imagen del producto

- Descomercialización del producto
- Incumplimiento de los presupuestos trazados
- Incumplimiento de las políticas trazadas
- Afectación al servicio
- Servicio demorado
- Baja calidad en el servicio
- Pérdida de mercado

Siguiendo el esquema metodológico propuesto en el Capítulo II, presentamos los resultados obtenidos en el desarrollo del Paso 3 que consiste en diagnosticar la situación tecnológica actual del restaurante Los Bohíos.

Aplicación de método Delphy:

Para definir los impactos en la gestión turística en el restaurante objeto de estudio se desarrolló el método Delphy por rondas, cuyos resultados se exponen a continuación:

En la primera ronda se realizó la pregunta: ¿Cuáles son los impactos tecnológicos que afectan la gestión turística? Con las respuestas de los expertos se procedió a listar todos los impactos relacionados. Se analizaron las repeticiones o similitudes en el listado y se redujo obteniendo los siguientes resultados.

Impactos	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
Erosión de la playa y destrucción de dunas	X	X	X	-	X	X	X
Pérdida de la cobertura vegetal y del suelo	-	X	X	X	X	X	X
Alteración del drenaje natural	-	X	X	-	X	X	X
Contaminación de las aguas	-	X	-	-	X	X	-
Descomercialización del producto	X	-	X	-	X	-	X
Aumento de la insatisfacción de los clientes	X	X	X	X	X	X	X
Contaminación del aire por sustancias tóxicas y por ruidos	-	-	-	X	X	-	X
Baja calidad de los productos	X	-	X	-	-	X	X
Incumplimiento de los presupuestos trazados	X	X	X	X	X	X	-
Servicio demorado	-	X	X	-	-	-	-
Generación de grandes cantidades de residuos	-	-	X	X	X	X	X
Imposibilidad de renovación del equipamiento	X	X	X	-	X	X	X
Descontento o desmotivación de los trabajadores	X	X	X	X	X	X	X
Afectación de la flora	-	X	-	-	-	X	X
Modificación del paisaje visual	-	-	X	-	X	-	X
Pérdida de la imagen del producto	X	X	X	X	X	-	X
Afectaciones del servicio	X	X	X	X	X	X	X
Afectación de la flora	X	X	X	X	-	-	-
Aumento del consumo de electricidad	-	-	-	-	-	-	X
Aumento del consumo de agua	-	-	-	X	X	-	X
X - Impactos relacionados por el experto							
(-) – Impactos no relacionados por el experto							

Tabla No 7. Matriz de impactos (I) expresada por los expertos

Fuente: Elaboración propia

En la segunda ronda se le entregó por separado a cada experto una hoja de papel donde es mostrada la matriz anterior y la pregunta ¿Está usted de acuerdo en que esos son verdaderamente los impactos tecnológicos que afectan la gestión turística? Con los que no esté de acuerdo

márquelos con una N. Una vez recogidas las respuestas de todos los expertos, es determinado el nivel de concordancia a través de la siguiente expresión:

$$Cc = (1 - V_n / V_t) * 100.$$

El procesamiento anterior se expresa en la Tabla Matriz de impactos depurados con nivel de concordancia. Se consideró aceptable la concordancia si resultó $Cc \geq 60\%$, eliminando el resto. Quedaron entonces, 10 impactos.

Impactos	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	CC %
Erosión de la playa y destrucción de dunas	-	-	-	N	-	-	-	86
Pérdida de la cobertura vegetal y del suelo	N	-	-	-	-	-	-	86
Alteración del drenaje natural	N	-	-	N	-	-	-	82
Contaminación de las aguas	N	-	N	N	-	-	N	64
Descomercialización del producto	-	N	-	N	-	N	-	73
Aumento de la insatisfacción de los clientes	-	-	-	-	-	-	-	100
Contaminación del aire por sustancias tóxicas y por ruidos	N	N	N	-	-	N	-	64
Baja calidad de los productos	-	N	-	N	N	-	-	73
Incumplimiento de los presupuestos trazados	-	-	-	-	-	-	N	91
Servicio demorado	N	-	-	N	N	N	N	55
Generación de grandes cantidades de residuos	N	N	-	-	-	-	-	82
Imposibilidad de renovación del equipamiento	-	-	-	N	-	-	-	91
Descontento o desmotivación de los trabajadores	-	-	-	-	-	-	-	100
Afectación de la flora	N	-	N	N	N	-	-	64
Modificación del paisaje visual	N	N	-	N	-	N	-	64
Pérdida de la imagen del producto	-	-	-	-	-	N	-	91
Afectaciones del servicio	-	-	-	-	-	-	-	100
Afectación de la flora	-	-	-	-	N	N	N	73
Aumento del consumo de electricidad	N	N	N	N	N	N	-	45

Aumento del consumo de agua	N	N	N	-	-	N	-	64
-----------------------------	---	---	---	---	---	---	---	----

Tabla No. 8 Matriz de impactos depurados con nivel de concordancia

Fuente: Elaboración propia

En la tercera ronda se realizó la pregunta ¿Qué ponderación o peso Ud daría a cada uno de los impactos, con el objetivo de ordenarlos atendiendo a su importancia en la gestión? Se le orientó a los expertos que el número 1 correspondía al más importante, el 2 al que sigue en importancia; así sucesivamente hasta la 10. Se explicó, además, que no debían ocurrir “ligas” o iguales ponderaciones a un mismo impacto, pues se reduciría el poder de ordenamiento o discriminación. Con las respuestas se ordenaron las ponderaciones de acuerdo al valor de la sumatoria por filas indicadas por Rj. Esta variable permitió el ordenamiento posterior, según el valor discreto de Rj media y calcular el nivel de concordancia según el coeficiente de Kendall. Se muestran los resultados en las tablas siguientes:

Impactos	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	Rj
Alteración del drenaje natural	10	10	9	10	9	10	10	68
Generación de grandes cantidades de residuos	4	6	10	7	5	6	5	43
Erosión de la playa y destrucción de dunas	6	8	7	4	4	4	7	40
Aumento de la insatisfacción de los clientes	2	1	1	2	2	2	1	11
Incumplimiento de los presupuestos trazados	9	9	6	8	8	7	9	56
Imposibilidad de renovación del equipamiento	5	3	4	6	3	3	8	32
Pérdida de la imagen del producto	8	7	3	3	10	8	4	43
Pérdida de la cobertura vegetal y del suelo	7	4	5	9	7	9	3	44
Descontento o desmotivación de los trabajadores	3	5	8	5	6	5	6	38
Afectaciones del servicio	1	2	2	1	1	1	2	10

Tabla No 9 Ponderaciones de los expertos

Fuente: Elaboración propia

Impactos	Rj media	Valor Rj	Cc %
Alteración del drenaje natural	9.6	10-I9	86
Generación de grandes cantidades de residuos	6.0	6-I6	100
Erosión de la playa y destrucción de dunas	6.7	7-I10	86
Aumento de la insatisfacción de los clientes	1.6	2-I2	100
Incumplimiento de los presupuestos trazados	9.0	9-I8	86
Imposibilidad de renovación del equipamiento	3.3	3-I4	100
Pérdida de la imagen del producto	5.1	5-I5	71
Pérdida de la cobertura vegetal y del suelo	7.9	8-I7	71
Descontento o desmotivación de los trabajadores	4.4	4-I3	86
Afectaciones del servicio	1.4	1-I1	100

Tablado 10 Orden de importancia de los Impactos

Fuente: Elaboración propia

Cuarta ronda: A los expertos se les entregaron las tablas mostrándoles el ordenamiento alcanzado y se les preguntó ¿Está de acuerdo con las ponderaciones y el orden obtenido? Reflexione detenidamente. Puede modificar o mantener sus ponderaciones.

No se hicieron modificaciones, todos los impactos obtuvieron un Cc mayor al 60%, por lo que se concluyó que existe un adecuado nivel de consenso y se arribó a los impactos tecnológicos en la gestión turística, determinados por este grupo de expertos, los cuales se listan a continuación;

- Afectaciones del servicio
- Aumento de la insatisfacción de los clientes
- Imposibilidad de renovación del equipamiento
- Descontento o desmotivación de los trabajadores
- Erosión de la playa y destrucción de dunas
- Generación de grandes cantidades de residuos
- Pérdida de la imagen del producto
- Pérdida de la cobertura vegetal y del suelo
- Incumplimiento de los presupuestos trazados

- Alteración del drenaje natural

3.4 Criterios de los clientes sobre los procesos actuales del Restaurante Los Bohíos.

Para tener una idea lo más cercana y real posible al criterio general de los clientes, se analizaron de forma separada los criterios de los clientes externos y los clientes internos.

3.4.1 Clientes Externos:

Selección de la muestra:

Para realizar las encuestas, se utilizó una muestra probabilística del 18 % de los clientes que visitaron la instalación en los meses seleccionados teniendo en cuenta las temporadas, pues el tipo de cliente puede variar, así como los servicios que se ofrecen tratando de obtener un resultado lo más cercano a la realidad.

Mes	Temporada	T / D	Promedio	Semanas	Encuestas	%
Mayo	Baja	6752	218	4	158	18.12
Junio	Baja	6138	205	4	136	16.56
Septiembre	Media	10104	337	4	226	16.77
Octubre	Media	9874	319	4	187	14.66
Diciembre	Alta	12680	409	4	316	16.36
Enero	Alta	13420	479	4	437	19.32
TOTAL			1967		1460	18.65

Tabla 11. Selección de la muestra

Fuente: Elaboración propia

Para obtener la información que los clientes externos pudieran aportar al estudio, primeramente analizamos las encuestas que se realizaron en diferentes meses del 2008. (Ver Anexo 21)

Teniendo en cuenta, que las ofertas y los servicios tienen variaciones en las diferentes épocas del año, escogimos varios meses para el análisis.

Meses	Temporada	Cantidad de Encuestas
Mayo	Baja	88
Junio	Baja	75
Septiembre	Media	95
Octubre	Media	104
Diciembre	Alta	126
Enero	Alta	132

Tabla 12. Meses seleccionados para aplicar las encuestas
Elaboración propia

También tuvimos en cuenta las principales quejas que respecto a los servicios del restaurante Los Bohíos formularon los clientes a través de RRPP en el mismo período de tiempo. Además de la información que obtuvimos en conversaciones que sostuvimos con clientes repitentes en diferentes momentos, el interés mostrado en el momento de efectuar las reservaciones a los restaurantes a la carta que nosotros realizamos en muchas ocasiones personalmente y la retroalimentación que nos llegaba a través de los trabajadores.

Con toda esta información enumeramos los principales criterios de los clientes externos sobre los servicios en el Restaurante Los Bohíos.

1. Poca variedad en la comida
2. Comida fría
3. Muchos mosquitos
4. Menú poco atractivo
5. Poca calidad en la comida
6. Demora en el servicio
7. Mejorar las condiciones del local.
8. No se escucha la música.
9. Restaurante a la carta con poco confort
10. Deterioro en el servicio con relación a años anteriores

3.4.2 Clientes Internos:

Selección de la muestra.

Para obtener la información de los clientes internos (trabajadores), realizamos entrevistas no estructuradas, para realizar las mismas se seleccionó una muestra no probabilística de 59 trabajadores, lo que representa el 14.90 % del total de trabajadores del hotel, distribuidos de la siguiente forma: los trabajadores del restaurante (6), así como los que habían trabajado en periodos anteriores (9) y a 15 trabajadores de otros restaurantes. También se entrevistaron a trabajadores de otros departamentos, cuyo trabajo está relacionado con el restaurante (17) y se seleccionaron 12 dirigentes y directivos del hotel. (Ver Anexo 22)

De forma general los criterios de los trabajadores con relación a los servicios del restaurante son los siguientes:

1. El restaurante tiene una estructura poco funcional, tanto para clientes, como para trabajadores.
2. Hay un deterioro considerable con relación al servicio que se prestaba años atrás.
3. No hay condiciones en el área de cocina.
4. No se cumplen los estándares de comida.
5. Suciedad en el área de cocina, ausencia de campana o extractor de humo.
6. No se puede ver bien la puesta del sol por todos los clientes.
7. Poca capacidad de fuego.
8. El área del buffet no reúne las condiciones necesarias para el servicio.
9. No se cuenta con un área para fregado.
10. Mobiliario del área baja incomodo.
11. La estructura del local, no permite disfrutar a plenitud la música.
12. Interrupciones del servicio con facilidad ante inclemencias del tiempo.
13. Muchos mosquitos.
14. La gerencia no le presta atención a los problemas del restaurante.
15. La gerencia prioriza otros restaurantes a la carta.
16. Se debe variar el menú.
17. Se deben mejorar las condiciones del local.

18. El jacussy del área del medio nos ocasiona muchos problemas con los clientes.

19. Tomar acciones para mejorar la aceptación de los clientes.

20. No se trabaja en equipo cocina – salón.

21. Demora en el servicio por reposición de alimentos.

22. Necesidad de remodelación del restaurante.

23. Ha disminuido considerablemente la aceptación de los clientes.

24. No se tienen en consideración el criterio de los trabajadores.

25. Nadie quiere trabajar en ese restaurante.

26. Trabajadores descontentos.

Algunos de los criterios argumentados por los clientes externos e internos, de alguna manera los hemos descrito anteriormente, aunque podemos ampliar por su importancia con otros elementos aportados en las entrevistas realizadas.

Las condiciones constructivas generales del local han empeorados, debido a la falta de mantenimiento y las políticas de mejora del mismo, lo que ha provocado un deterioro considerable del inmueble, en estos momentos visible hasta para los clientes, que pueden observar durante la cena como ataca el cometen las mesas y sillas del área baja, así como también es visible en el área del bar. Al mismo tiempo las condiciones del almacén no cumplen con los requerimientos técnicos para estos lugares y existe una gran cantidad de roedores en el lugar.

La puesta del sol, uno de los atractivos de los restaurantes de playa, solo es posible observar claramente desde el nivel más alto, ya que en el nivel medio, por la altura de los árboles, no se observa muy bien y desde el nivel más bajo es imposible observar.

Por lo general los clientes que reservan para las 7.00 pm, hora de apertura, son los que disfrutan la puesta, ya que se le asignan las mesas del nivel más alto, esta es una de las insatisfacciones de los clientes

Este problema se ha agudizado en los últimos dos años, debido a la altura que presentan los árboles, que no han sido podados, y han formado casi un bosque, lo que impide ver desde la planta más alta claramente la puesta del sol y genera además mayor cantidad de mosquitos.

Esto ha significado una disminución considerable en la cantidad de reservaciones que se realizan y solamente el turno de las 7.00 pm es solicitado.

Los árboles deben ser podados todos los años en la primavera (finales de abril – principios de mayo), para que cuando llegue la temporada de invierno, hayan alcanzado una altura, que permita observar la puesta del sol y al mismo tiempo servir como cortinas a los diferentes frentes fríos que llegan desde el norte.

La poda de los árboles, permite en los meses de verano, que la puesta del sol, sea observada desde los dos niveles más altos y aun en el invierno, es posible verlo perfectamente desde el último nivel y de pie, desde el nivel medio.

Por las características del local, abierto, con piso rustico e irregular, donde durante y para el servicio se recorren largas distancias desde las mesas, al bar, a la cocina y área de desbrase, muchas veces en condiciones climáticas no favorables, como frío, viento, ráfagas de arena y pequeñas lluvias, se trasladan los alimentos sin tapar, sin sombrillas cuando llueve, lo que provoca que la comida llegue a los clientes en muchas ocasiones fría y con posibilidades de contaminarse, a esto se le suma que por tener un área de cocina pequeña, para la terminación de los términos de las carnes, y la preparación de los platos, además de un grill pequeño y de poco poder de fuego y la utilización de un chef in dish para mantener caliente las comidas, son condiciones que favorecen la demora en la salida de los platos y provoca en muchas ocasiones que los términos de las carnes no sean exactamente las que desea el turista.

Cuentan con un improvisado lugar para el área fría, que aunque no tiene la mejor presentación a la vista del cliente, tema que debe mejorarse, objetivamente impide mantener los productos expuestos allí en el rango de temperatura establecida para evitar las contaminaciones, y la presencia de insectos.

Otros problemas relacionados con cocina, que inciden en la calidad de los servicios son la falta de equipos de refrigeración en el área fría, donde se improvisan fuentes con hielo para mantener frío los alimentos, todos expuestos a temperaturas altas del medio y expuestos a condiciones del medio ambiente por ser un local abierto. No cuentan en el restaurante con equipos necesarios de refrigeración, congelación, hornos cocinas, ni con área para la elaboración ni conservación de alimentos por lo que la comida se elabora en la cocina central a unos 60 metros y se transporta en condiciones poco favorables que propician la contaminación de los alimentos, se transportan en un tipo de carretilla.

No cuenta con área de fregado, las cosas se friegan en la cocina central y se transporta desde y hacia allí por delante de los clientes durante el servicio, en carretillas, que producen ruido.

Las malas condiciones ambientales, como lluvias y frías temperaturas provocan el cierre del local o la cancelación de las reservaciones con frecuencia, disminuyendo el interés de los clientes por el restaurante, ya que desean encontrar una cena con más confort y seguridad cuando planifican sus comidas en un restaurante a la carta.

La utilización por el día del local como bar playa y plaza, además de disfrutar del jacuzzi hace que muchos clientes no vean el local como un restaurante y deseen seguir disfrutando del jacuzzi aun en horario de servicio, lo que provoca incomodidad a los clientes que en ese horario disfrutan su cena y le causa molestias al personal que debe explicar de muchas maneras que no es horario para disfrutar del jacuzzi.

3.5 Valoración del impacto de las tecnologías existentes y su incidencia en la gestión turística del Restaurante Los Bohíos.

El Restaurante Los Bohíos del Hotel Superclub Breezes Varadero, se diseñó en un área de playa, buscando elevar los estándares de calidad de los servicios del Hotel y la competitividad para una mayor fidelidad de los clientes a partir de la satisfacción de sus expectativas. Desde la apertura se vio afectado por su impacto negativo sobre el medio ambiente, que afectó el proceso lógico de mejora continua.

En la decisión inicial de apertura, no se realizó un análisis profundo sobre el impacto negativo, que traería sobre el medio ambiente y sus consecuencias futuras, primando una mirada economista sobre el tema e impulsado por una coyuntura que requería en ese momento un desarrollo acelerado del turismo, con una mirada a corto plazo y con poca experiencia práctica sobre los impactos de la tecnología en la gestión turística.

Desde la apertura del restaurante hasta la fecha, se han realizado innumerables reuniones y contactos de trabajo entre los representantes del CITMA del territorio y los directivos de CUBANACAN, Superclub y del Hotel buscando soluciones a la problemática del restaurante, quedando definida a partir de las políticas trazadas por el CITMA las posibles vías de soluciones al problema. Esta es en manos de la dirección del hotel, Cubanacan y la cadena Super Club implementar las estrategias que permitan hallar una solución definitiva al problema. La dilatación en la solución del problema no ha permitido la mejora continua del restaurante y junto

al deterioro físico de la planta, ha ido disminuyendo la aceptación de los clientes, lo que ha provocado la descomercialización del producto.

El análisis realizado a partir de los criterios de clientes externos e internos, y la valoración de los expertos sobre los impactos de la tecnología en la gestión turística del restaurante, nos ayudan a reafirmar lo antes expuesto.

Se pueden agrupar los criterios negativos de los clientes externos acerca de los servicios en el restaurante, en 10 elementos fundamentales, que fueron relacionados con anterioridad.

A partir de un procedimiento inductivo se fue estableciendo la agrupación de los criterios en las diferentes categorías de análisis, que son:

- **Comida.** Todos los criterios que sus causas estén directamente relacionados con la elaboración, presentación y calidad de los alimentos.
- **Servicio.** Criterios que estén relacionados con la actitud del personal de servicio del restaurante (capitán de salón, dependientes, cantinero, cocinero, auxiliar de cocina, animadores, músicos)
- **Medio ambiente.** Criterios que guarden relación con las condiciones medio ambientales del lugar, como el clima, etc.
- **Constructivo.** Criterios que estén relacionados con la necesidad de cambios constructivos y de equipamiento.
- **Organizacional.** Criterios, que la solución de los mismos están relacionados con la toma de decisiones oportuna por parte de la dirección del centro. en función de atenuar los problemas que se presentan.

Una decisión propia fue no incluir en el análisis de los criterios de los clientes externos la categoría organizacional, debido a los pocos criterios que se repetían (10 en total) y para tener una idea más simple de la ubicación de los problemas.

Una valoración inicial de estos criterios nos permitió agruparlos de la siguiente forma.

Criterios de los clientes externos sobre los servicios del restaurante Los Bohíos	
Comida	Medio Ambiente
40 %	10 %
1 - Poca variedad en la comida	1 - Muchos mosquitos
2 - Comida fría	

3 - Menú poco atractivo 4 - Poca calidad en la comida	
Servicio 30 %	Constructivos 20 %
1 - Demora en el servicio 2 - No se escucha la música. 3 - Deterioro en el servicio con relación a años anteriores.	1 - Mejorar las condiciones del local. 2 - Restaurante a la carta con poco confort

Tabla 13. Criterios de los clientes externos por categorías.
Elaboración propia

Una valoración un poco más profunda de los criterios nos arrojo, que en la categoría de servicio la causas de la demora en el servicio tiene un componente de un 0.5 de servicio y un 0.5 de cocina, de la misma forma el deterioro del servicio con relación a años anteriores, están relacionados con elementos de cocina. Las malas condiciones del área de cocina, el poco espacio para trabajar, el poco poder de fuego, la demora en la reposición de los productos desde la cocina central, el poco seguimiento a esta actividad por los supervisores de cocina, son entre otras las causas fundamentales que provocan esos problemas.

Las causas de que la música no se escuche tiene un componente de un 0.5 de servicio y un 0.5 constructivo.

De esta forma una nueva distribución de los criterios en las diferentes categorías pudiera quedar de la forma que mostramos a continuación.

Categorías	Criterios	Por ciento
Comida	5	50%
Constructivos	2.5	25%
Servicio	1.5	15%
Medio-ambientales	1	10%

Tabla 14. Resumen de los criterios de los clientes externos por categorías.
Elaboración propia

Concluiríamos diciendo, que los clientes externos, ven en los problemas relacionados con la comida, las principales causas del mal servicio que reciben en el restaurante.

Dentro de esas causas, podemos separar dos grupos fundamentales:

- Problemas subjetivos: vinculados a la falta de organización, exigencia, supervisión, actitud, búsquedas de soluciones a los problemas, trabajo en equipo en el área de cocina.
- Problemas objetivos: relacionados con la falta de condiciones necesarias para prestar el servicio, que hace mayores y más complejos los problemas mencionados anteriormente.

Aunque no incluimos en este análisis la categoría organizacional podemos observar que hay un componente en estos criterios relacionados con la misma.

Teniendo en cuenta lo expresado por los clientes internos se obtuvo un resumen de 26 puntos que abarcan un espectrum mucho más amplio sobre los problemas del restaurante, que los expresados por los clientes externos por su conocimiento sobre la organización, pero también demuestra su sentido de pertenencia, y los deseos de resolver los problemas, no se evidencia apatía e indiferencia, todo lo contrario.

Los criterios expresados los agrupamos inicialmente en 5 categorías de análisis que mostramos a continuación.

Tabla 15. Criterios de los clientes internos por categorías.
Elaboración propia

Criterios de los clientes internos sobre los servicios en el Restaurante Los Bohíos	
Comida26.92 %	Medio Ambiente7.69 %
1. No hay condiciones en el área de cocina.	1. Interrupciones del servicio con facilidad ante inclemencias del tiempo.
2. No se cumplen los estándares de comida.	
3. Suciedad en el área de cocina, ausencia de	2. Muchos mosquitos.

campana o extractor de humo 4. Poca capacidad de fuego. 5. El área del buffet no reúne las condiciones Necesarias para el servicio 6. Se debe variar el menú. 7. Demora en el servicio por reposición de alimentos	
Servicio.....3.85 %	Constructivos30.77 %
1. Hay un deterioro considerable con relación al servicio que se prestaba años atrás.	1. Estructura poco funcional. 2. No se cuenta con un área para fregado. 3. Mobiliario del área baja incomodo. 4. La estructura del local, no permite disfrutar a plenitud la música 5. Se debe mejorar las condiciones del local. 6. El jacussy crea problemas con los clientes. 7. No se puede ver bien la puesta del sol por todos los clientes 8. Necesidad de remodelación del restaurante.
Organizacionales.....30.77 %	
1. La gerencia no le presta atención a los problemas del restaurante. 2. La gerencia prioriza otros restaurantes a la carta 3. Tomar acciones para mejorar la aceptación de los clientes. 4. No se trabaja en equipo cocina – salón. 5. Ha disminuido considerablemente la aceptación de los clientes. 6. No se tienen en consideración el criterio de los trabajadores. 7. Nadie quiere trabajar en ese restaurante.	

Al realizar un análisis un poco más profundo de los criterios expresados por los clientes internos, y las causas que originan a cada uno de ellos, obtuvimos que:

En la categoría **Comida** habíamos agrupado los siguientes criterios:

1. No hay condiciones en el área de cocina.

2. No se cumplen los estándares de comida.
3. Suciedad en el área de cocina, ausencia de campana o extractor de humo.
4. Poca capacidad de fuego.
5. El área del buffet no reúne las condiciones necesarias para el servicio.
6. Se debe variar el menú.
7. Demora en el servicio por reposición de alimentos.

De estos criterios, el 1ro y el 4to están relacionados con la categoría constructivo; el 2do y el 3ro están relacionados con la categoría organizacional; el 5to está relacionado con las categorías organizacional y constructivo al mismo tiempo y el 6to en parte está relacionado con la categoría organizacional.

En la categoría **Constructivos** habíamos agrupado los siguientes criterios:

1. Estructura poco funcional, tanto para clientes, como para trabajadores.
2. No se puede ver bien la puesta del sol por todos los clientes.
3. No se cuenta con un área para fregado.
4. Mobiliario del área baja incomodo.
5. La estructura del local, no permite disfrutar a plenitud la música.
6. Se deben mejorar las condiciones del local.
7. El jacussy del área del medio nos ocasiona muchos problemas con los clientes.
8. Necesidad de remodelación del restaurante.

De estos criterios, el 3ro, el 6to y el 8vo están relacionados con la categoría organizacional y los criterios 4to y 5to están relacionados con las categorías organizacional y constructivo al mismo tiempo.

En la categoría **Medio-ambiente** habíamos agrupado los siguientes criterios:

1. Interrupciones del servicio con facilidad ante inclemencias del tiempo.
2. Muchos mosquitos.

De estos criterios, el 1ro está relacionado con la categoría constructivo y el 2do está relacionado con la categoría organizacional y medio-ambiente al mismo tiempo.

De esta forma, podríamos realizar una redistribución de los criterios en las diferentes categorías de la siguiente forma:

Categorías	Criterios	Por ciento
Comida	1.5	5.77%
Constructivos	7.5	28.85%
Servicio	1.0	3.85%
Medio-ambientales	0.5	1.92%
Organizacionales	15.5	59.62

Tabla 16. Resumen de los criterios de los clientes internos por categorías.
Elaboración propia

Esta nueva distribución de los criterios nos da como resultado, que los problemas organizacionales representan casi el 60 % del total y los problemas constructivos casi el 29 %, la suma de los dos, abarca aproximadamente el 90 % de los criterios expresados por los trabajadores en cuanto a los problemas de servicio del restaurante.

La agrupación de los criterios puede realizarse desde otros puntos de vistas, y quizás no arroje exactamente los mismos resultados, pero a partir del análisis de todos los criterios expresados por los clientes externos e internos y la valoración de los expertos sobre los impactos nos demuestra la veracidad de estos resultados.

Un análisis de los resultados, que arrojan los estudios estratégicos del hotel, los criterios de los clientes internos y externos sobre la calidad de los servicios en el Restaurante Los Bohíos y el criterio de los expertos sobre los impactos tecnológicos en su gestión turística, nos confirman, que no se le da cumplimiento a muchos de los principales elementos que están recogidos en la estrategia del hotel, por lo que ocurre una separación entre la realidad y lo deseado, que los aleja cada vez más de lo planteado en la misión y convierte la visión realmente en una utopía, sin que la dirección del hotel incida de manera activa sobre esta desviación con acciones que permitan cambiar el nivel de deterioro general que afecta en estos momentos las fortalezas con que se contaban.

Nos demuestra, que la tecnología implementada en el restaurante Los Bohíos, ha traído un deterioro medio ambiental, por lo que no ha sido posible una mejora tecnológica, al no existir un

cumplimiento de las políticas gubernamentales trazadas por el CITMA, provocando un deterioro en la calidad del servicio, reflejado en el aumento de la insatisfacción de los clientes y en el descontento de los trabajadores, sin que la dirección del hotel, tome medidas acertadas, que incidan en el mejoramiento de esta situación. Todo esto ha provocado un deterioro en la imagen del restaurante.

Podemos decir, que existe una total coherencia y complementación entre las ideas aportadas a partir de los criterios de los clientes y el análisis efectuado por los expertos. No basta con conocer, los posibles impactos que la tecnología puede causar en la gestión turística, es necesario implementar una correcta política organizacional, para aplicar mejoras tecnológicas, a tono, con las exigencias del sector y al mismo tiempo, atenuar los impactos que estas tienen sobre el medio-ambiente, la economía y el ámbito social.

En el caso del Restaurante Los Bohíos, la falta de políticas organizacionales correctamente estructuradas y estrategias bien definidas, coherentes, colegiadas y con miradas a largo plazo, dieron al traste, con una situación, que en estos momentos es insostenible y necesita de manera urgente ser revisada. Está en manos de la gerencia del hotel primeramente, y en los demás implicados, no dilatar más la situación actual que presenta el Restaurante los Bohíos y como se expresa en la solución estratégica general del estudio estratégico del hotel del año 2009: *“Si se superan las principales debilidades y se potencian las principales fortalezas, será posible aprovechar las principales oportunidades y atenuar el impacto de las principales amenazas.”*, para elevar la calidad del servicio que prestamos y así poder cumplir nuestra misión como organización.

3.6 Conclusiones parciales:

1. El impacto de la tecnología actual que se implementa en el restaurante Los Bohíos tiene gran incidencia en el deterioro los resultados de su gestión turística.
2. Los problemas organizacionales tienen un gran peso en los resultados de la gestión turística del restaurante Los Bohíos, por lo que la dirección del hotel, debe jugar un papel más activo y dinámico en la búsqueda de soluciones para un cambio en los servicios del restaurante, que permita una mejora en la gestión.

3. Los problemas relacionados con el área de cocina, inciden de manera directa en la percepción del cliente en cuanto a la calidad de los servicios y es decisiva en los resultados finales del servicio que se presta.
4. No será completo un cambio de imagen del producto sin un mejoramiento tecnológico del mismo, por el peso de los criterios analizados de la categoría **Constructivo** en los resultados de la gestión del restaurante.
5. Una dilatación en el cambio tecnológico de Los Bohíos, traería consecuencias irreversibles para la organización.

CONCLUSIONES:

1. El desarrollo del turismo esta estrechamente relacionado con los avances de la ciencia y la tecnología.
2. Los impactos negativos de la tecnología están presentes e inciden en los resultados de la actividad turística.
3. Solo con políticas acertadas , mandos capaces , y estrategias con visión futurista podemos desarrollar un turismo sostenible , que nos permita minimizar los impactos negativos de la tecnología .
4. El proceso elaborado de ocho fases, que está compuesto, por dos perspectivas, una cuantitativa y una cualitativa, nos permite dar cumplimiento a los objetivos propuestos.
5. Las herramientas utilizadas nos permiten obtener la información y cumplir con los objetivos relacionados en el trabajo.
6. Aunque se han realizados dos estudios estratégicos en el hotel Breezes Varadero, entre los años 2005 y 2009 , comprobamos que se mantiene la misma esencia en ambos .
7. El impacto de la tecnología actual que se implementa en el restaurante Los Bohíos tiene gran incidencia en el deterioro los resultados de su gestión turística.
8. Los problemas organizacionales tienen un gran peso en los resultados de la gestión turística del restaurante Los Bohíos , por lo que la dirección del hotel , debe jugar un papel mas activo y dinámico en la búsqueda de soluciones para un cambio en los servicios del restaurante , que permita una mejora en la gestión .

9. Los problemas relacionados con el área de cocina , inciden de manera directa en la percepción del cliente en cuanto a la calidad de los servicios y es decisiva en los resultados finales del servicio que se presta.
10. No será completo un cambio de imagen del producto sin un mejoramiento tecnológico del mismo , por el peso de los criterios analizados de la categoría **Constructivo** en los resultados de la gestión del restaurante .
11. Una dilatación en el cambio tecnológico de Los Bohíos , traería consecuencias irreversibles para la organización.

RECOMENDACIONES:

- La dirección del hotel debe diseñar de forma urgente un plan de acción que permita llevar a cabo en el menor tiempo posible un cambio tecnológico en el restaurante Los Bohíos.
- La dirección del hotel , debe fundamentar a la dirección de Cubanacan y a la Cadena SuperClub , la necesidad impostergable del cambio tecnológico del restaurante.
- La dirección del hotel , debe realizar una revisión de las políticas y estrategias recogidas en su manual de procedimientos de gestión turística , relacionadas con el restaurante Los Bohíos.
- La dirección del hotel debe jugar un papel mucho mas activo en el cumplimiento de las políticas trazadas por la organización , que le permita mejorar la gestión de la empresa.
- El departamento de A&B debe hacer un análisis profundo de los problemas relacionados con cocina y servicio del restaurante, así como darle seguimiento e implementar los cambios necesarios.

BIBLIOGRAFIA:

1. Núñez Jovel, Jorge . La ciencia y la tecnología como procesos sociales . Editorial Félix Varela", La Habana ,1999,2007.
2. Tecnología y Sociedad . Colectivo de autores. GEST. Editorial "Felix Varela" , La Habana, 1999.
3. Problemas sociales de la ciencia y la tecnología . Colectivo de autores cubanos . Editorial "Félix Varela", La Habana, 2004.
4. López, J. A , González Martín y Lujan J. L . C.T.S : una introducción a su estudio. Editorial Tecno, Madrid, 1997.
5. Peacey A. La cultura de la tecnología. Mexico ,1990.
6. Núñez Jover, Jorge . Interpretación teórica de la ciencia . Editorial C. Sociales . La Habana, 1989, pag 85-148 , 185-197.
7. Sanmartín, J., y otros. Estudios sobre ciencia y tecnología. Barcelona, Anthropos, 1992.
8. González García, M., López Cerezo, J. A. , y Lujan, J. L. : Ciencia, tecnología y sociedad: lecturas seleccionadas. Barcelona, Ariel, 1997.
9. VV. AA.: Estudio sobre tecnología, ecología y filosofía. "http://www.campus-oei.org/cts/tefoo.htm"
10. González García, M., López Cerezo, J. A. , y Lujan, J. L. :Ciencia, tecnología y sociedad. Editorial Tecnos, Madrid, 1996.
11. Ibarra, Adonis y Oliver, León. Cuestiones éticas de la ciencia y la tecnología en el siglo XXI . Universidad de México , 2003.

12. Guadarrama González, Pablo y Suárez Gómez, Carmen. Filosofía y Sociedad. Editorial " Félix Varela" , La Habana, 2001.
13. Castro Díaz-Balart, Fidel . Cuba. Amanecer del tercer milenio. Editorial " Debate S.A." . Madrid, 2002.
14. Falcón, Rodolfo, Fernández de Alizar, Maria C y García Capote, Emilio. IBERGECYT 2000. Seminario iberoamericano sobre tendencias modernas en gerencia de ciencia y la innovación tecnología. Editorial " Academia " , La Habana, 2000.
15. Hernández Sampier, Roberto. Metodología de la investigación 1 y 2. Editorial " Félix Varela " , La Habana , 2003.
16. Sanmartín, J. Tecnología y futuro humano, Barcelona: Anthropos.1990.
17. Sanmartín, J. e I. Hronszky . Superando fronteras: estudios europeos de Ciencia-Tecnología-Sociedad y evaluación de tecnologías, Barcelona: Anthropos.1994.
18. Elster, J. El cambio tecnológico, Barcelona: Gedisa, 1990.
19. Miranda Vera, Clara Elisa y otros. Selección de lecturas de ecología y sociedad. Universidad de Cienfuegos, Facultad de Humanidades, 2005.
20. Hayes, Bob E. ¿Cómo medir la satisfacción del cliente? Ediciones Gestión 2000 S.A. Barcelona. España, 1995.
21. Frías Jiménez, Roberto A.; González, Mahé; González, Ángela. (2007). Gestión de la calidad. Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos. Centro de Estudios de Turismo. Texto electrónico.
22. Flores, Antonio. Gestión de la calidad en la restauración. Editorial Díaz de Santos S.A. Barcelona. España,1991.
23. González Román, Saylin y Chávez Bouza, Jacqueline. Tesis de diplomado: Diagnóstico y Evaluación de la Calidad del Servicio en el Restaurante Dante y La Campana. UEB Parque Josone. Varadero , 2008.
24. Wilfredo Francisco Martín, Wilfredo ;López Bastida, Eduardo ;Miranda Vera, Clara Elisa; Díaz González, Dictinio. Metodología de la Investigación . Universidad de Cienfuegos . Cienfuegos, 2001.
25. Romero Lamoru, Idalia. Calidad total: Aspectos básicos en los servicios. Universidad de la Habana, 2006 . Texto electrónico.

26. Cordovés Delgado, Greneter. Características del turismo en Cuba desde principio de los años 90 hasta la actualidad. Universidad de Cienfuegos, 2009. Texto electrónico.
27. Valdés Castillo, Idania. Trabajo de Diplomado en Gestión turística. Cultura Organizacional con enfoque al cliente. Varadero , 2005.
28. Mildestein Laseria, Olga Lidia; Bravo Rufín, Tania y Morales Cuevas, Daylei. Diplomado en Gestión de Empresas Turísticas. Enfoque basado en competencias organizacionales. Varadero, 2009.
29. Delgado Rivero, Carlos Manuel. Desarrollo del turismo en Cuba del 1959 al 1980 . Universidad de Cienfuegos, 2009. Texto Electrónico.
30. Matos Rodríguez, Héctor. Escuela de Hotelería y Turismo de Varadero 2006. Factores que influyen en el flujo turístico nacional e internacional . Texto electrónico.
31. Gutiérrez Castillo, Orlando y Gancedo Gaspar, Nélida. Cuba: una década de desarrollo turístico.
<http://www.fas.harvard.edu/~drclas/publications/revista/Tourism/espanol/cuba.html>
32. Lee Susana. Record de turistas en Cuba.
<http://www.granma.cu/espanol/2008/diciembre/sabado27/turismo-e.html>
33. Alejos, Alberto. Cifras de esperanza: el turismo salva al Caribe y otras regiones de la crisis mundial. 7 de Septiembre de 2008. <http://www.dondeviajar.es/category/actualidad-del-viajero>
34. Origen y evolución del Turismo . <http://www.monografias.com/trabajos42/turismo-evolucion/turismo-evolucion.shtml>
35. El Caribe: paraíso en riesgo por la crisis del petróleo.
<http://www.dondeviajar.es/destacados/el-caribe-paraíso-en-riesgo-por-la- crisis-del-petroleo.html>
36. Los países del Caribe oriental analizan el impacto de la crisis económica en el turismo.
http://www.soitu.es/soitu/2008/12/23/info/1230059610_198499.html
37. Revista Excelencias del Caribe No. 25, 29 y 34 del 2008.
38. Revista La Agencia de Viajes Latinoamericana. Dic/2007 y Ene/2008.
39. Revista Destino del Caribe, 2008.
40. Revista Cuba Sí . Febrero, 2008.
41. Programa de calidad del Hotel Superclub Breezes Varadero 2005 , 2009

42. Informen económico del Hotel Superclub Breezes Varadero 2007, 2008
43. Olivera Rodríguez, Carlos A. Estrategias del Hotel Breezes Varadero , 2009.

ANEXOS :

Relación de Anexos.

- Anexo 1 . Resumen del plan estratégico del hotel realizado en el año 2005.
- Anexo 2. Resumen del plan estratégico del hotel realizado en el año 2009.
- Anexo 3. Relación de expertos potenciales.
- Anexo 4. Cuestionario aplicado para la selección de expertos.
- Diferentes fotos del Restaurante Los Bohíos (Anexos 5,6,7,8,9,10,11, 12,13 ,14,15 ,16,17 Y 18)
- Anexo 19. Procesos generales del Restaurante Los Bohíos.
- Anexo 20. Procesos generales de bares y estándares del Bar Playa
- Anexo 21. Encuesta aplicada a los clientes externos.
- Anexo 22. Entrevista realizada a los clientes internos.
- Anexos 23, 24 y 25 . Opiniones de especialistas sobre el Restaurante Los Bohíos.

Anexo 1. Resumen de los principales elementos recogidos en el estudio estratégico del hotel Breezes Varadero , del año 2005.

Valores Compartidos:

Los valores compartidos de la organización son :moral revolucionaria, integración, sostenibilidad y sinergia, hospitalidad, ética, sentido de pertenencia, creatividad, innovación y alta profesionalidad , eficiencia y unidad de acción.

Grupo de Implicados:

Personas o grupos de personas que están dentro o fuera de la Organización y que de una forma u otra están relacionados con el cumplimiento de la Misión. Ellos son : proveedores, Cubanacán, gerencia extranjera Superclub, líneas aéreas, TT.OO, OTET, los trabajadores, los hoteles Todo Incluidos del polo, las empresas de servicio, inversiones, Formatur

Factores Claves:

Acontecimientos o fenómenos que pueden ocurrir en los próximos tres años y que afectan positiva o negativamente, sin posibilidad de evitarlos, el cumplimiento de la Misión, como :envejecimiento de la planta hotelera, fluctuación laboral, catástrofes naturales, bloqueo económico, derrame de hidrocarburos, estado de las relaciones internacionales de Cuba, política de atención al hombre, intervenciones militares, fluctuación de las monedas, epidemias y terrorismo.

Unidades Estratégicas :Ecología, Comercialización, Alojamiento, Gastronomía, Entretenimiento, Economía, Personal

Direcciones Estratégicas :

- Comercialización: Promoción, Publicidad, Ventas y Relaciones Públicas.
- Alojamiento: Ama Llaves, Recepción, Reservas y Seguridad.
- Gastronomía: Bares, Buffet, Restaurantes Especiales y Meriendas.
- Entretenimiento: Animación, náutico y Terceros
- Ecología: Jardines, Sanidad y Mantenimiento.
- Personal: Capacitación-Entrenamiento, Reconocimiento-Estímulo y Atención al Hombre.
- Economía: Contabilidad, Finanzas y Abastecimiento.

Misión:

BREEZES VARADERO: el mejor Super Todo Incluido para mayores de 14 años, genuinamente cubano, donde combinamos Naturaleza, Confort y Amabilidad, para realizar la magia de sus sueños.

Visión:

Seremos el mejor Super Todo Incluido para mayores de 14 años del Caribe, preferido por la excelencia de sus servicios, un medio ambiente sustentable y altos valores de cubanía.

Análisis de la Matriz D.A.F.O:

De este análisis se determinaron a partir del diagnostico externo las oportunidades y las amenazas y del diagnostico interno las fortalezas y las debilidades. Por la relación que tienen con nuestro trabajo exponemos a continuación las amenazas y debilidades recogidas en el diagnostico.

Amenazas:

- Existencia y crecimiento de otros Hoteles Todo Incluido en Varadero.
- Estar en una zona proclive a la ocurrencia de fenómenos naturales.
- Existencia de plagas de insectos propios del clima tropical.
- La relación oferta-precio de los hoteles cercanos.
- Posibilidad de introducción de epidemias al país.
- Existencia del Bloqueo Económico.
- Posibilidad de actos de terrorismo.
- Creación de nuevos destinos de playa y sol en otras regiones de Cuba.
- La competencia que representan otros destinos turísticos del Caribe.

Debilidades:

- Fluctuación laboral.
- Envejecimiento de la planta hotelera
- Dificultades con el desarrollo de las inversiones necesarias.
- Carencia de Sistemas Automatizados Inteligentes.
- Capacidad habitacional por debajo de la demanda.
- Gran cantidad de aves en el Restaurante Buffet

Objetivos estratégicos generales del 2005 al 2008.

- Convertir en un baluarte invencible de los principios y la moral revolucionaria a los Cuadros y Trabajadores del Hotel.
- Acometer las inversiones previstas para el mejoramiento del confort de nuestra planta hotelera.
- Lograr la presencia de los más genuinos valores de nuestra identidad y de nuestra cultura en cada uno de los servicios de cara al cliente.

- Crear una cultura de calidad en nuestros Directivos y Trabajadores que nos conlleve a la mejora continua de los procesos, reduciendo los ciclos de tiempo de los mismos y elevando la profesionalidad en los servicios.
- Alcanzar un alto nivel de ambientación en todas las áreas del Hotel, que nos permita tener un Medio Ambiente verdaderamente sustentable.
- Lograr el posicionamiento del Hotel en el mercado Internacional como el mejor Super Todo Incluido para mayores de 14 años del Caribe.
- Elevar paulatinamente la eficiencia económica en la operación del Hotel, para llegar a distinguirnos por nuestra alta rentabilidad.

Políticas del Hotel

1. Política de Comunicación con el Cliente Externo y con el Cliente Interno.
2. Política de Selección y Capacitación.
3. Política Comercial.
4. Política de Reconocimiento y Estímulo.

Anexo 2 . Algunos de los elementos recogidos en el estudio estratégico del hotel Breezes Varadero del año 2009.

Misión : Brindar servicios de hotelería para adultos, en el primer súper todo incluido de Cuba, siempre con nuevos atributos gracias a la profesionalidad y valores humanos de nuestro personal, garantizando un trato amable y familiar en un ambiente de seguridad, confort e intimidad con la naturaleza.

Visión : “Breezes Varadero es líder en la satisfacción y respeto al cliente, en él se combina una rica tradición con un producto renovado de exclusivo ambiente natural. Su trato familiar y cubanía lo hacen el mejor supertodo incluido de Cuba”.

Valores compartidos : profesionalidad, familiaridad, satisfacción, respeto al cliente, renovación.

Debilidades :

1. Planta hotelera deteriorada por envejecimiento
2. Atraso tecnológico
3. Insuficiente capacidad habitacional
4. Déficit de personal calificado (cocina, animación)
5. Falta la supervisión y exigencia con enfoque al cliente

Amenazas :

1. Incremento de la competencia
2. Suministros
3. Excesiva burocracia y centralización en la toma de decisiones
4. Tasas de cambio
5. Regulaciones que frenan la motivación de los clientes internos

Anexo 3. Relación de los posibles expertos.

1. Maitre del hotel
2. Subdirector Económico
3. 2do jefe de Servicios Técnicos
4. Jefa de Recepción
5. Jefe de Restaurante Los Bohíos
6. Jefe de Restaurante Martino's
7. Jefe de Sanidad
8. Supervisora de Bares
9. Jefe de Cocina

Anexo 4. Cuestionario para la selección de expertos.

Cuestionario de Competencia de Expertos.

El siguiente cuestionario tiene como objetivo: determinar su competencia como experto en la temática. Para ello debe marcar con una (x) en el caso que le satisfaga algunas de las características propuestas y el nivel de incidencias de las fuentes.

Relación de características:	Si	No
1. Conocimiento sobre el impacto de la tecnología en la gestión turística.		
2. Competencia como especialista en el impacto de la tecnología en la gestión turística.		
3. Disposición de cooperar en la evaluación y perfeccionamiento del		

impacto de la tecnología en la gestión turística del hotel.		
4. Creatividad para solucionar los problemas operativos que tienen impacto negativo en la gestión turística del hotel.		
5. Profesionalidad y habilidad para desempeñar sus funciones en correspondencia con un adecuado análisis del impacto de la tecnología en la gestión turística del hotel.		
6. Capacidad de análisis y evaluación del impacto de la tecnología en la gestión turística.		
7. Experiencia práctica en el análisis del impacto de la tecnología en la gestión turística.		
8. Intuición y capacidad de respuesta ante eventualidades que se presentes y puedan afectar el sistema de gestión turística del hotel.		
9. Actualización e información acerca del impacto de la tecnología en la gestión turística.		
10. Participación en grupos de trabajos que realicen estudios sobre el impacto de la tecnología en la gestión turística.		

Vías o fuentes para la preparación profesional.	Nivel de incidencia de las fuentes		
	Alto	Normal	Bajo
1. Estudios teóricos y prácticos realizados sobre el impacto de la tecnología en la gestión turística.			
2. Experiencia obtenida en su vida profesional sobre el impacto de la tecnología en la gestión turística.			
3. Conocimientos de trabajos investigativos nacionales e internacionales sobre el impacto de la tecnología en la gestión turística.			
4. Participación en eventos nacionales e internacionales el impacto de la tecnología en la gestión turística.			
5. Consultas bibliográficas de publicaciones en revistas u otros documentos sobre temas relacionados con el impacto de la tecnología en la gestión turística.			
6. Actualización en cursos de postgrado, diploma, maestría o doctorado sobre el impacto de la tecnología en la gestión turística.			

Anexo 5.



Anexo 6



Anexo 7.



Anexo 8



Anexo 9.



Anexo 10.



Anexo 11.



Anexo 12



Anexo 13



Anexo 14



Anexo 15



Anexo 16



Anexo 17



Anexo 18



Anexo 19. Procesos Generales del restaurante Los Bohíos. (5 paginas)

Mise en Place:

- Los dependientes son los encargados de recoger en la puerta de control la llave del almacén de dicho restaurante.
- El supervisor recoge la hoja de las reservaciones y el libro de incidencias en la carpeta.
- Los dependientes traen la lencería de Ama de Llaves y le realizan un conteo físico a la misma.
- Brillar y pulir la vajilla.
- Hacer inventario a los cubiertos y a la cristalería.
- Realizar el cambio diario en saleros, pimenteros, aceiteras y vinagreras.

- Chequear todas las luces.
- Chequear limpieza del piso.
- Realizar la alineación de las mesas y sillas.
- Rectificar las posiciones y comprobar el equilibrio y estabilidad de las mesas.
- Preparar y acondicionar champañeras para el servicio del vino.
- Chequear el stock de vinos.
- Se monta en la mesa buffet una muletilla con las cucharas soperas
- Las diferentes salsas, aceiteras – vinagreras previamente rellenas y limpias, así como palillos de dientes, servilletas de papel, etc. Se llevarán a la mesa cuando el cliente las solicite.
- Se colocará también palillos de dientes.

Montaje de las mesas.

- El montaje de las mesas de la estación 1 es diferente al de la estación 2, dado a sus características.
- En la estación 1 la monta en plaza contiene los siguientes elementos:
- Mantel Verde Oscuro: Se colocará de forma que las puntas caigan en las patas de las mesas y todas a la misma altura.
- Cuchillo de Asado: Se coloca a la derecha del plato de presentación y se coloca a un centímetro del borde de la mesa.
- Cuchillo de Entrantes: Se coloca a la derecha del cuchillo de asado.
- Tenedor de Asado: Se coloca a la izquierda del plato de presentación y separado a un centímetro al borde de la mesa.
- Tenedor de Entrante: Se coloca a la izquierda del tenedor de asado.
- Plato de Pan y Mantequilla: Se coloca a la izquierda de los tenedores.
- Copa de Agua: Se coloca delante de los cuchillos.
- Copa de vino: En diagonal con la de agua a la derecha de los cuchillos.
- Cucharita de postre frente al comensal.
- Servilleta de tela (cualquier color)
- En la estación 2 los manteles son sustituidos por doyles el resto de la monta es igual.
- Se colocará en el centro de la mesa el salero - pimentero y cenicero.

- Montaje del aparador que está ubicado dentro del almacén del Restaurante.
- Se vestirá con un mantel, se colocará una muletilla con cubiertos para la remonta.
- Los vinos tintos que se abrirán antes de dar el servicio y se servirán a sus respectivas temperaturas.
- Dispondremos también de un stock de copas de vino, de agua, de cubre manteles y servilletas de telas para cualquier eventualidad y para remontar.
- Los aparadores deben mantenerse limpios y deben estar separados del piso para la limpieza.

Reunión de información.

- Se realiza diariamente 10 minutos antes de iniciar el servicio. Será dirigida por el Supervisor del Restaurante. En ella se puntualizará los siguientes detalles:
- Apariencia personal de los trabajadores, higiene y uso del uniforme.
- Se discuten los problemas que se presentaron el día anterior.
- Se informa sobre el chequeo de las tareas por estación del día anterior.
- Se informa cualquier variación en el menú, así como la sopa del cheff.
- La ocupación del hotel por nacionalidades.
- Se recalca sobre la disciplina que deben tener los dependientes a la hora del servicio.

Acogida del Cliente.

- El supervisor del Restaurante es generalmente la primera persona que da la bienvenida al cliente.
- Dará una amistosa bienvenida sonriendo agradablemente y manteniendo un adecuado tono de voz, una postura correcta y dará las buenas noches.
- Hacer que cada cliente sienta una atención personalizada.
- Utilizará los términos señor y señora.
- Chequeará su reservación y los guiará hasta su mesa.
- Una vez en la mesa se le ayudará a sentarse dando prioridad a los ancianos, señoras y por último a los caballeros.
- Inmediatamente se le hará entrega de la carta con el menú de los platos principales, verbalmente se le informará la especialidad del día y le dará una breve explicación de cómo

funciona el servicio (Que existe un pequeño buffet y el plato fuerte será comandado por el dependiente).

- Siempre estará pendiente del cliente.

Servicio al cliente.

- Después de sentado el cliente, el dependiente saludará, se presentará diciendo mi nombre es , yo seré quién los atenderé durante su cena, estoy segura la va a disfrutar.
- Dará servicio de agua.
- Servicio de vino siempre que el cliente lo solicite, de lo contrario le sugerirá alguna bebida del bar.
- El vino se abrirá previamente al servicio.
- Para servir el vino se tomará la botella por la mitad, con la mano derecha, con la Etiqueta visible hacía el cliente.
- Las copas no se llenarán al máximo.
- Para evitar que los vinos se derramen, se utilizará una servilleta alrededor del cuello de la botella.
- Se tomará la orden, si el anfitrión no realiza el pedido de la mesa, se comenzará a tomar la orden por la persona que esté a la derecha del anfitrión, en dirección contraria a las manecillas del reloj.
- Le dará información a los clientes, explicará como salen los platos, sugerirá las especialidades y los platos exclusivos y siempre estará dispuesto a responder cualquier pregunta sobre los componentes del menú.
- Después que la mesa ha ordenado su pedido, leerá la comanda.
- Entregará la orden escrita al cocinero.
- Se asegurará que el número de la mesa esté en la orden y que al lado de cada plato esté el número de cada comensal, de este modo más de un dependiente puede servir la mesa.
- Se comunicará al dependiente que su pedido está listo por mediación de una campana, al no poderse comunicar en alta voz el cocinero, para no molestar al cliente.
- Se colocará el plato solicitado delante del cliente, siempre por la izquierda, mientras puntualiza el plato que está sirviendo.
- Servirá las damas y personas mayores primero.

- Si el cliente no está satisfecho con el plato presentado, lo regresará al cocinero para su completa terminación. También puede ofrecerle su reemplazo.
- Deberá regresar en breve lapso de tiempo para chequear si los clientes están satisfechos.
- Chequeará constantemente que la copa de vino no se vacíe siempre que cliente desee más.
- Al finalizar los clientes de comer el plato principal se pasará la raspona, se recogerá el Salero – Pimentero y se preguntará si desea café.
- Continuamente limpiarán y retirarán los ceniceros a la primera colilla.
- Retirárá constantemente los platos sucios.
- El dependiente deberá estar siempre alerta, adelantándose al cliente en sus expectativas, aprendiendo y particularizando sus gustos, solo así podrá alcanzar su meta que es la “Excelencia del Servicio”.

Despedida del cliente.

- Dar gracias al cliente y desearle una placentera noche.
- Inmediatamente después de la salida del cliente chequear si algún objeto a sido olvidado. De ser así, alertará enseguida al cliente.
- Invitará a los clientes a regresar en alguna otra ocasión o les recomendará otro restaurante del hotel.

Desbarase de las mesas.

- Después de la despedida del cliente se limpiará la mesa usando una bandeja pequeña y la raspona.
- Se cambiará el mantel o dobles si están sucios.
- **Desbarasa la** mesa rápidamente después de la partida del cliente.
- Remontará la mesa hasta que hayan finalizado las reservaciones.
- Ordenará todas las sillas y las mesas.

Obligaciones para el cierre.

- El dependiente desmontará las mesas, ordenará los aparadores, organizará la estación.
- Trasladará la mantelería hacia el depósito de la lencería sucia en el almacén del Grill
- Realizará el conteo de la lencería y su clasificación, reflejando las cantidades en el control establecido al efecto.

- Realizará el brillado de copas y cubiertos con la calidad requerida.
- Secará y guardará jarras de agua, bandejas, champañeras.
- Secará y brillará los ceniceros.
- Trasladará hasta los lugares establecidos todos los medios de trabajo para su limpieza y seguridad.
- Revisará que las mesas y sillas de su estación queden alineadas.
- Realizará la limpieza y reposición del menaje cuidando de guardarlos.
- El supervisor chequeará todo el local.
- Se cierra el almacén y la llave se entrega en la puerta de empleados.
- El supervisor entrega el libro de incidencias en casilla de A+B.

Anexo 20 . Procesos generales de bares y estándares de bebidas (3 paginas)

1. Mise en Place:

- Es el proceso de montaje que se realiza previo al servicio y es responsabilidad de cada cantinero:
- Limpieza de las estanterías. Esto se realizará diariamente, con un paño húmedo y luego seco.
- Limpieza de las botellas a la hora de montarlas. Se realizará con un paño seco.
- Limpieza diaria de los refrigeradores y dispensadores de cerveza .

- Revisión diario de la cristalería, se deben sustituir los vasos, copas manchados y quebrados por nuevos.
- En los bares donde existan cafeteras debe realizarse el procedimiento anterior con las tazas, platos y cucharillas .
- El cantinero debe diariamente picar las frutas y géneros para decorar (Medias lunas de Naranja, Limón y Piña). La hierba buena será abastecida por un jardinero y será colocada en una copa de cristal con agua gaseada.
- El cantinero debe preparar la crema de leche para los café que lo requieran.
- Debe realizarse diariamente la limpieza de equipos (cafetera, máquinas de hielo, dispensadores de jugo, etc) .
- Las botellas deben colocarse a la vista del cliente.
- Montaje sobre la barra y frente a la mesa de trabajo de una pequeña estación con absorbentes largos y cortos, removedores, y palillos de dientes, todo en copas limpias y brillantes . Además deben colocarse posavasos, salero-pimentero, canela, salsa inglesa, Tabasco y Angostura en sus pomos o en goteros, colorantes (granadina y blue curacao)
- Tener disponibilidad de servilletas de papel.
- Revisar los tanques de CO2, abrir para el servicio o recambiar si están vacíos .
- Completamiento diario del stock de bebidas en el horario de la mañana por el surtidor que llevará al bar todo lo necesario para el servicio .
- Se colocarán en la barra de 4 a 6 ceniceros en dependencia del tamaño de la misma.
- La carta se colocará en una esquina visible de la barra .
- Se colocará en la barra el cóctel correspondiente al día de la semana en un display de madera.

2. Se diferenciarán los Bares en:

Bares exquisitos: **(Piano Bar y Bar Martino's)**

Bares Tropicales:**(Bar Piscina, Bar Duna y Bar Playa)**

3. Inicio de servicio :

- Se brindara servicio a la mesa en todos los Bares .
- El cliente será atendido en el primer minuto de su llegada, si el cantinero está ocupado saludará y luego ofrecerá el servicio que debe realizarse lo más rápido posible.

- La etiqueta de presentación para realizar el servicio será :

Buenos... (Días, tardes, noches)

¿ En qué puedo ayudarle ?

May I help you ?

- El cantinero debe permanecer atento al cliente sin abandonarlo y ofrecer sugerencias oportunas u otra explicación que solicite el cliente .

4. Servicio :

- El cantinero debe recoger más de un pedido a la vez .
- Deben elaborarse los cócteles con rapidez, siendo comunicativos con el cliente.
- Los posavasos deben ser colocados frente al cliente después de tomado el pedido y antes de servir la bebida.
- Los tragos serán decorados de la siguiente forma :
 - Las frutas acorde con la receta y el jugo empleado .
 - Absorbentes en los jugos de frutas, tragos mezclados y frappeados o cuando el cliente lo solicita.
 - Removedores en los tragos mezclados , servidos directamente en el vaso y cuando el cliente lo solicita.
- El retiro del sucio se realizará de inmediato al terminar el cliente, preguntando si desea repetir el trago u ordenar uno nuevo .
- El cantinero debe tener fosforera y estar atento a ofrecer fuego a los clientes.
- La barra debe limpiarse constantemente.
- En el caso de bares con mesas exteriores el cantinero debe recoger las mesas usando una bandeja, un paño y un cenicero en caso que requiera cambiarse.
- A la tercera colilla deben retirarse los ceniceros de la barra y mesas exteriores, usando otro para tapar el sucio y evitar que vuele la ceniza.

5. Cierre del bar :

- Las bebidas deben retirarse y guardarse en el almacén en el orden establecido.

- Las botellas vacías se colocarán organizadas por tipos para que el supervisor haga diariamente el pedido de reposición.
- Deben fregarse con agua y detergente todos los instrumentos del bar, cristalería y demás equipos (batidoras, cocteleras, etc.)
- El bar debe quedar en orden así como limpios los fregaderos para realizar la limpieza final.
- Organizar y limpiar sillas y mesas (si el bar las tiene).
- Dejar la llave en el guardia horario.

Estándares de Bebidas del Bar Playa

- 8 marcas de Ron
- 10 de Aperitivos
- de Brandy
- de Ginebra
- 25 de Licores
- Cremas
- 2 Tequilas
- 15 Whisky
- Vodka
- Cerveza Dispensada
- Refrescos y Jugos Tropicales
- Vinos (Blanco, Rosado y Tinto)
- Café y Te
- Carta de Cocteles Cubanos

Anexo 22. Entrevista realizadas a clientes internos.

Estimado cliente interno. Estamos realizando un estudio sobre la calidad del servicio en el restaurante Los Bohíos , que incluye el análisis de todos los posibles problemas que están incidiendo en la mejora del mismo , con el objetivo de mejorar los resultados de trabajo. Esperamos que usted contribuya , con sus opiniones . Muchas gracias.

- ¿Cómo usted valora la calidad del servicios en el restaurante los Bohíos ?
- ¿Cuáles son las principales causas que están incidiendo en el deterioro de la calidad del servicio ?
- ¿Cómo valora usted el papel de la dirección del hotel en la búsqueda de soluciones ?
- ¿Qué medidas desde su punto de vista podrían adoptarse para resolver los problemas presentes en el restaurante ?
- ¿Por qué piensa usted ha disminuido la afluencia de clientes al restaurante ?
- ¿Qué otras aristas piensa usted deben abordarse para abarcar toda la problemática respecto a la calidad del servicio en el restaurante ?

Anexo 23 . Opinión sobre el estado del restaurante Los Bohíos

Estoy trabajando en el hotel desde 1996 , como responsable del restaurante italiano Pastas , posteriormente remodelado y convertido en un restaurante de lujo bajo el nombre de Martino's .

En todo este tiempo he tenido la oportunidad de trabajar en todos los restaurantes del hotel y establecer estrecha relación con trabajadores , clientes y directivos del hotel .

Soy del criterio que el restaurante Los Bohíos , no reúne las condiciones de un restaurante especializados , desde el punto de vista del confort que necesita , pero además , desde las características del servicio. Al mismo tiempo ha sufrido un deterioro considerable del inmueble , y es necesario realizar una remodelación del lugar , que permita elevar la calidad del servicio que se presta y la aceptación de los clientes.

Creo , se recoge el este trabajo , las principales problemáticas que están incidiendo en la gestión del restaurante y estamos totalmente de acuerdo con lo que se plantea , por lo que apoyamos cualquier decisión que se realice en función de una mejora del restaurante.

Angel Luis Reynoso Martinez

Jefe del Restaurante Martino's

Anexo 24. Opinión sobre el estado del restaurante Los Bohíos

Comencé a trabajar en el hotel en el año 2005 , como supervisora del restaurante principal , en ese momento el restaurante Los Bohíos , funcionaba como parte de nuestro restaurante , desde el punto de vista de la plantilla del personal , por lo que en varias oportunidades , trabaje allí.

Realmente me gusto el lugar , pero no las condiciones de trabajo , que tenían .

Los trabajadores hablaban mucho de poder cambiar un poco las condiciones . En realidad pienso igual , creo se ha dilatado mucho esa remodelación que se quería hacer y esto ha sido realmente desastroso para el servicio que se presta . Los clientes ya no quieren ir a comer , porque además , la calidad de la comida ha disminuido mucho , los trabajadores se sienten descontentos y la dirección del hotel no se proyecta con medidas para solucionar esta problemática .

Es por eso que todo lo que se recoge en este trabajo y con lo cual yo estoy de acuerdo , podría ayudar a reflexionar y accionar sobre las causas y condiciones que han provocado la afectación al servicio que se brinda en el restaurante y sirva como sustento a los cambios que se necesitan realizar para mejorar la calidad del servicio en el restaurante Los Bohíos.

Mabel Baro Almera

Supervisora de Bares

Anexo 25 . Opinión sobre el estado del restaurante Los Bohíos

Desde que comencé a trabajar en el hotel , en el año 2006 en el departamento de servicios técnicos , he estado muy vinculado a los trabajos de la planificación de los mantenimientos de las diferentes áreas del hotel, fundamentalmente por la importancia que requieren a solucionar los problemas en las áreas de servicio al cliente .

Con relación al estado actual del restaurante los Bohíos , considero , no cumple los parámetros para la prestación de los servicios que en el se requiere , esto nos lleva a realizar excesos de mantenimientos , tratando de buscarle solución a los problemas crecientes , los cuales pueden ser solucionados , si se realiza una remodelación del restaurante , algo que es impostergable.

Juan José Iribé-Andudi Domínguez

Segundo Jefe de Servicios Técnicos