

**VII Convención Internacional de Estudios Turísticos  
CIETCUBA 2024**

**IMPLEMENTACIÓN DE LA METODOLOGÍA PARA LA EVALUACIÓN  
DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS  
EN EL HOTEL NH CAPRI**

Autores: Beatriz Romaní Bendig<sup>1</sup>, Chabeli María Carrasco Gutiérrez<sup>2</sup>, Julia M.  
Espinosa Manfugás<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Dr. C. de los Alimentos. Universidad de La Habana, Facultad de Turismo. bea\_romani@ftur.uh.cu

<sup>2</sup> Lic. Turismo.

<sup>3</sup> Dr. C. de los Alimentos. Universidad de La Habana, Facultad de Turismo. julia\_espinosa@ftur.uh.cu

## **VII Convención Internacional de Estudios Turísticos CIETCUBA 2024**

### **IMPLEMENTACIÓN DE LA METODOLOGÍA PARA LA EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS EN EL HOTEL NH CAPRI**

#### **Resumen**

La presente investigación tuvo como objetivo general implementar la metodología para la evaluación de la calidad de los servicios de alimentos y bebidas en el hotel NH Capri. Con el propósito de dar cumplimiento al objetivo, se desarrolló un procedimiento metodológico en 4 etapas y se emplearon diferentes métodos de investigación científica, de orden teórico y empírico. Se aplicaron listas de chequeo, y encuestas en forma de cuestionario para evaluar las expectativas de los turistas y la satisfacción general del cliente interno y externo. Con el propósito de conocer la viabilidad de la aplicación de la metodología, se efectuó una entrevista a los miembros del equipo de trabajo del hotel. Se empleó la estadística descriptiva a través del cálculo de porcentajes. La confiabilidad de los cuestionarios se determinó a partir del alfa de Cronbach. Se realizó el test de Friedman y Wilcoxon, la prueba de escalamiento óptimo, y el diagrama de Pareto. Para el procesamiento de los datos obtenidos se utilizó el programa estadístico "Statistic Program for Social Sciences" (SPSS versión 24). Los resultados permitieron determinar que el hotel cuenta con un buen Nivel de Calidad General, y evidenciaron la viabilidad de la implementación de la metodología, la cual se considera innovadora y coherente. La principal limitación durante su puesta en práctica estuvo asociada a la evaluación de las expectativas de los clientes en relación a los servicios de alimentos y bebidas.

**PALABRAS CLAVES:** CALIDAD, SATISFACCIÓN, CLIENTES, SERVICIOS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS.

## **ABSTRACT**

The general objective of this research has been to implement the methodology for evaluating the quality of food and beverage services at the NH Capri hotel. In order to fulfill the objective, a methodological procedure was developed in 4 stages and different scientific research methods of a theoretical and empirical order were applied. Checklists and surveys in the form of a questionnaire were applied to evaluate the expectations of tourists and the general satisfaction of internal and external clients. Furthermore, with the purpose of knowing the viability of the application of the methodology, an interview was carried out with the members of the hotel's work team. Descriptive statistics were used through the calculation of percentages, reliability was determined using Cronbach's alpha, the Friedman and Wilcoxon test, the optimal scaling test, and the Pareto diagram were performed. To process the data obtained, the statistical program "Statistic Program for Social Sciences" (SPSS version 24) was used. The results allowed us to determine the general quality level of the hotel, as well as the viability of the implementation of the methodology, which is considered innovative and coherent. The main limitation during its implementation was associated with the evaluation of customer expectations in relation to food and beverage services.

**KEYWORDS: QUALITY, SATISFACTION, CUSTOMERS, FOOD AND BEVERAGE SERVICES.**

## **1. Antecedentes**

El turismo es un sector que ha tenido un auge indiscutible en el ámbito internacional, según la Organización Mundial del Turismo (OMT) se convirtió desde 1993 en el primer sector económico mundial, por delante del energético y con el transcurso de los años ha mostrado un significativo avance y desarrollo, constituyendo un pilar fundamental para el crecimiento de la economía de los diferentes destinos.

Sin embargo, recientemente, se ha visto afectado a causa de la situación pandémica mundial desatada a inicios del 2020 por el virus SARS-CoV-2, en ese año, el turismo mundial registró, la caída más significativa de llegadas internacionales con un 74%, según datos de la Organización Mundial del Turismo (OMT, 2021). Se considera que los destinos turísticos aún continúan la batalla para hacerle frente a dicha epidemia, y trabajan de forma paulatina para recibir nuevamente a sus visitantes, en 2022 se registraron más de 900 millones de turistas internacionales, el doble que en 2021, aunque la cifra se queda aún al 63% de los niveles estimados anteriores al 2019, se prevé que para el presente año los viajes internacionales se sitúen entre el 80% y el 95% de los niveles prepandémicos. Por otro lado, se espera que la demanda de viajes internos y regionales continúe consolidándose y ayude a impulsar la recuperación (Porrás, 2023).

En el caso específico de Cuba, la actividad turística constituye el elemento clave en el desarrollo de la economía, en este sentido, se plantea la necesidad de elevar la calidad de los servicios y diversificar la oferta para garantizar la eficiencia y competitividad de los servicios ofrecidos a los clientes en las instalaciones turísticas, con el propósito de satisfacer sus necesidades y superar expectativas. Ante la fuerte competencia existente en el sector turístico, trabajar en función de garantizar la calidad debe constituir una prioridad para todo el que quiera alcanzar el éxito sostenido.

Los servicios de alimentos y bebidas, se consideran de obligado consumo e incluyen ciertas características y procedimientos, así como diversos factores que influyen en la calidad: la variedad y la presentación de la oferta, el trato del personal de contacto, la higiene e inocuidad de los alimentos y el cumplimiento de la tecnología reglamentada para el servicio. A esto debe sumarse el diseño y las condiciones físicas y ambientales del local, elementos que hacen más agradable la estancia del cliente y deben corresponderse con el tipo de servicio que se brinda, así como con la categoría del establecimiento (Espinosa, 2010).

En la actualidad la gastronomía se ha convertido en uno de los factores claves de atracción turística tanto para definir la competitividad de los destinos turísticos como para la promoción de los mismos, a día de hoy ocupa la tercera posición entre las motivaciones por las cuales los turistas deciden visitar un destino tras el interés cultural y el de naturaleza, según plantea la Organización Mundial del Turismo (Europa Press Turismo, 2023).

En los últimos años a pesar de los esfuerzos realizados por la alta dirección del Ministerio de Turismo de Cuba (Mintur), las Organizaciones Superiores de Desarrollo Empresarial (OSDES), las gerencias hoteleras y otras instituciones interesadas, los datos de la encuesta nacional de satisfacción del destino (ENS) revelan que los servicios de alimentos y bebidas (A+B) no alcanzan los niveles deseados, y colocan al destino turístico en una situación contraproducente con respecto a los objetivos de calidad establecidos por la institución (Romaní, 2020). Pese a las investigaciones llevadas a cabo en este terreno, aún se aprecia la necesidad de profundizar en la retroalimentación en cuanto a los servicios de alimentos y bebidas (Ferrer, 2019).

Teniendo en cuenta el compromiso de la alta dirección del Mintur de elevar la calidad y competitividad del destino Cuba, se ha promovido la realización de este estudio, encaminado a la implementación de una metodología rectora para la evaluación de la calidad de los servicios de alimentos y bebidas en los hoteles, la cual fue diseñada y validada previamente como parte de un estudio doctoral de la Facultad de Turismo; en respuesta a una solicitud de la dirección de calidad y operaciones del Mintur. Como parte de la implementación paulatina de la metodología, se tuvo en cuenta la representación de hoteles con categoría 4 y 5 estrellas, de los diferentes grupos hoteleros en el territorio de La Habana.

Tomando en consideración lo anterior y a solicitud expresa del Mintur, el presente estudio se realizará en el hotel NH Capri, perteneciente al grupo hotelero Gran Caribe S.A., uno de los hoteles más emblemáticos de la ciudad, el cual está categorizado 4 estrellas, y que tiene como prioridad aumentar la excelencia en el servicio.

En correspondencia con la situación anteriormente descrita, el **objetivo** del trabajo fue implementar la metodología para la evaluación de la calidad de los servicios de alimentos y bebidas en la instalación hotelera NH Capri.

## **2. Metodología**

El presente estudio es de tipo descriptivo no experimental y de corte transversal, pues los datos obtenidos, así como las técnicas e instrumentos aplicados se realizan en un único momento (Hernández, Fernández y Baptista, 2014). Además, según la naturaleza de las variables tiene un enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo). Se utilizó la metodología propuesta por Romaní (2020), la que incluye tres etapas y nueve fases, los pormenores de su aplicación en el hotel NH Capri se describen a continuación:

### **2.1 Etapa 1. Planificación**

Fase 1. Liderazgo y compromiso de la alta dirección: Se procedió a establecer el compromiso de la alta dirección, a quien le corresponde asumir la responsabilidad y promover la aplicación de cada una de las etapas y fases que componen la metodología.

Fase 2. Formación y capacitación del equipo de trabajo: Se conformó un equipo con los máximos responsables de las áreas involucradas los cuales son imprescindibles para realizar cambios en la organización que conduzcan a la mejora de la calidad de los servicios de alimentos y bebidas del hotel NH Capri. Se desarrolló una capacitación al equipo de trabajo sobre las etapas y fases que componen la metodología.

Fase 3. Diagnóstico inicial de la calidad de los servicios de alimentos y bebidas: Para esto se aplicó la lista de chequeo de la NC 126:2001 Industria turística. Se asignó un punto (1) cuando el requisito se cumpla y (0) si se incumple. Se reportó el porcentaje de cumplimiento por cada requisito de manera individual y general. Para la evaluación específica del cumplimiento de estándares en la ofertas de alimentos y bebidas del restaurante buffet y la restauración ligera se consideró lo establecido en la NC 127:2014.

Fase 4. Evaluación de expectativas con relación a los servicios de alimentos y bebidas: Se aplicó el cuestionario dirigido a evaluar las expectativas del cliente que visita la instalación. Se realizó un muestreo probabilístico con 90 % del nivel de confianza y 10 % de margen de error, considerando como población finita la proyección de alojamiento para el mes de septiembre. La selección de la muestra fue de 61 clientes. En el caso de la pregunta referida a las prioridades de los turistas a la hora de seleccionar un restaurante, se empleó la prueba no paramétrica de ordenamiento por rangos, mediante el análisis bidimensional de Friedman para

determinar si existía diferencia significativa entre las variables analizadas, en caso de cumplir la hipótesis alternativa, se procedió a la realización del test de Wilcoxon. La pregunta relacionada con los servicios adicionales que los clientes esperan recibir en la instalación, se procesó mediante el diagrama de Pareto. Cabe destacar que, en la concepción de la metodología, la aplicación de la encuesta de expectativas implica la intervención del grupo hotelero Gran Caribe, antes del inicio de la temporada de alta turística y la temporada del verano; sin embargo, a los efectos de esta investigación se aplicó en la propia instalación, considerando que se trataba de un estudio en una instalación puntual.

## **2.2 Etapa 2. Evaluación del desempeño de los servicios de alimentos y bebidas**

### **Fase 5. Cumplimiento de estándares en áreas de servicios de alimentos y bebidas:**

Se evaluó el cumplimiento de los estándares en las diferentes áreas de alimentos y bebidas, a partir de las listas de chequeo establecidas en la metodología: recepción de mercancías, almacenamiento y elaboración culinaria, servicio en el restaurante buffet Ana Capri, restaurante a la carta Florentina, restauración ligera y el servicio de habitaciones. El procesamiento de los resultados se realizó a partir del cálculo de porcentaje de cumplimiento, considerando 80 % como valor mínimo, según lo establecido por el Mintur (2014).

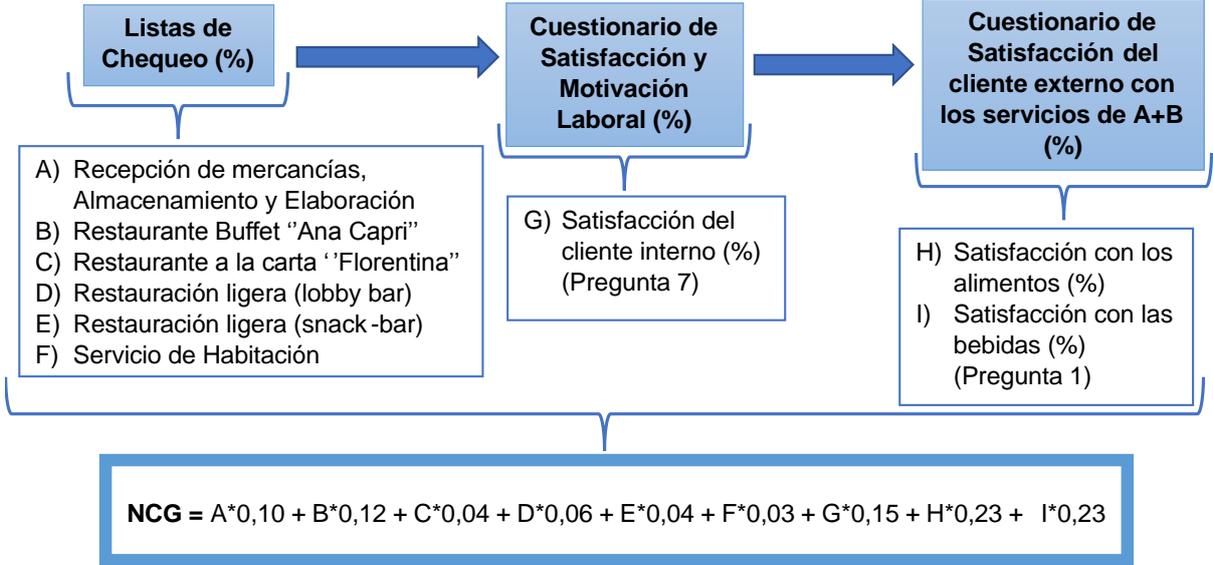
**Fase 6. Satisfacción y motivación laboral:** Se aplicó el cuestionario de satisfacción y motivación laboral (ESML) a trabajadores de las áreas de alimentos y bebidas de la instalación. Para una población finita de 86 trabajadores se realizó un muestreo probabilístico aleatorio con 90 % del nivel de confianza y un 5% de margen de error. La selección de la muestra fue de 65 empleados. Los datos se procesaron mediante la estadística descriptiva a partir del cálculo de porcentaje de cada categoría de respuesta, además. La determinación de las propiedades laborales se realizó a partir de la aplicación del test de Friedman y Wilcoxon.

**Fase 7. Satisfacción del cliente externo:** Se empleó el cuestionario de satisfacción de alimentos y bebidas (ESAB), que evalúa aspectos relacionados con la oferta, el personal y la instalación. El tamaño de la muestra fue determinado a partir de un muestreo probabilístico aleatorio con 95 % del nivel de confianza y 10 % de margen de error. Se consideró como universo o población finita la cantidad de clientes declarados en la proyección de alojamiento en el hotel NH Capri para el mes de la aplicación del cuestionario (674 turistas). El instrumento fue aplicado a una muestra de 84 turistas. Se tomaron como valores de satisfacción, el porcentaje obtenido en

las categorías de “bueno” y “excelente”, se considera 80% como valor de aceptación según lo establecido por el Mintur (2007). Además, se aplicó la prueba de escalamiento óptimo.

**2.3 Etapa 3. Análisis integral de los resultados**

Fase 8. Cálculo del nivel de calidad general (NCG) de los servicios de alimentos y bebidas: Para el desarrollo de esta fase se aplicó la fórmula propuesta por Romaní (2020), la cual incluye los resultados de las listas de chequeo, la ESML, y la ESAB, contemplándose en esta última, las evaluaciones de alimentos y bebidas (A+B) de manera independiente. De las listas de chequeo se tomó como valor para el cálculo, el porcentaje del cumplimiento general obtenido en cada caso. De los instrumentos aplicados al cliente interno y externo se utilizaron los resultados de las preguntas que miden la satisfacción general; expresando su valor en porcentaje. El NCG para el hotel se obtuvo como resultado de la suma ponderada de los valores obtenidos en cada uno de los instrumentos (Figura 1).



**Figura 1.** Cálculo del NSG

Para la interpretación del valor del NCG se utilizan tres niveles. En un rango entre 80 % y 100 % se considera Bien el NCG, de 70 % a 79,9 % Aceptable y menor que 70 % Mal.

Fase 9. Seguimiento y mejora: Se elaboró un plan de acción, en correspondencia con lo propuesto en esta fase, en la cual se establecen las acciones a realizar en

función de las no conformidades detectadas e insatisfacciones de los clientes del hotel, fecha de cumplimiento y responsables de su ejecución.

### 3. Resultados

#### 3.1 Etapa 1. Planificación

##### Fase 1. Liderazgo y compromiso de la alta dirección

En el hotel NH Capri, se presentaron los objetivos y los instrumentos de la metodología a la dirección del hotel en una reunión de trabajo. Los directivos brindaron su apoyo incondicional e interés por la aplicación de esta metodología para la mejora de la calidad del servicio de alimentos y bebidas en el hotel, por su importancia en la satisfacción del cliente.

##### Fase 2. Formación y capacitación del equipo de trabajo

El equipo de trabajo que intervino en la aplicación de la metodología se conformó teniendo en cuenta los máximos responsables de las áreas involucradas (calidad, recursos humanos, elaboración culinaria y servicios gastronómicos), los cuales resultaron imprescindibles para la aplicación de la metodología. La Tabla 1 muestra la formación del equipo de trabajo seleccionado.

**Tabla 1.** Composición del equipo de trabajo seleccionado

<b>Departamento</b>	<b>Miembros</b>
Departamento de Calidad	Jefa de Calidad Especialista de Calidad
Departamento de Alimentos y Bebidas	Maître del Hotel Jefe de Salón Principal /Capitán de Salón  Chef de Cocina Sub-chefs de Cocina
Departamento de Recursos Humanos	Jefe del Departamento de RRHH

En esta fase jugó un papel fundamental la capacitación de los especialistas que participaron en la aplicación de la metodología, se explicaron cada una de las etapas y fases que la componen, detallando los instrumentos que se aplican, sus características y cómo procesar los datos obtenidos. De esta manera, se familiarizó al equipo de trabajo con las particularidades de la metodología. Concluida esta fase

se procedió a la aplicación del diagnóstico de la calidad de los servicios de alimentos y bebidas.

### Fase 3. Diagnóstico de la calidad de los servicios de alimentos y bebidas

A continuación, la Tabla 2 muestra el porcentaje de cumplimiento por cada requisito de manera individual y general.

**Tabla 2.** Cumplimiento de requisitos NC 126:2001 Industria Turística

<b>Requisitos</b>	<b>Restaurante buffet Ana Capri (%)</b>	<b>Restaurante a la carta Florentina (%)</b>
Entorno Socio Económico y Natural	100	100
Localización	100	100
Edificación	100	100
Exteriores del Restaurante y acceso	100	100
Entrada al Restaurante	89	55
Servicios Técnicos. Abastecimientos	95	95
Seguridad	100	100
Condiciones higiénico sanitarias	87	93
Facilidades para Personas con Discapacidades	100	67
Salón Comedor	98	100
Servicios	98	98
Cartas	89	95
Servicios Sanitarios Públicos	93	86
Cocina	98	96
Almacenamiento	100	100
Mantenimiento General	100	100
Recursos Humanos	92	92
<b>Resultado general del cumplimiento de requisitos (%)</b>	<b>96</b>	<b>93</b>

Cabe destacar que el restaurante buffet Ana Capri cumple con un 96 % del total de requisitos evaluados, mientras que el restaurante a la carta Florentina un 93 %, en este sentido el requisito más afectado fue la "Entrada al restaurante" (55 %) ya que no cuenta con un fácil acceso para personas discapacitadas, ni tampoco posee una entrada secundaria para el personal de la instalación, ni para recibir los abastecimientos necesarios. En relación a las condiciones higiénico-sanitarias, la instalación se encuentra desprovista de bolsas desechables, además, el suelo de la cocina del restaurante buffet Ana Capri presenta numerosas oquedades. En cuanto a los Servicios Sanitarios Públicos, ninguno de los dos restaurantes cuenta con baños climatizados, ni vestíbulo de acceso independiente para damas y caballeros, en el caso de la Florentina solo cumple un 86 % pues debido a su diseño y reducido tamaño no cuenta con urinarios, ni secador de aire caliente. El resultado general del cumplimiento de los requisitos para ambos restaurantes fue positivo, en el caso de:

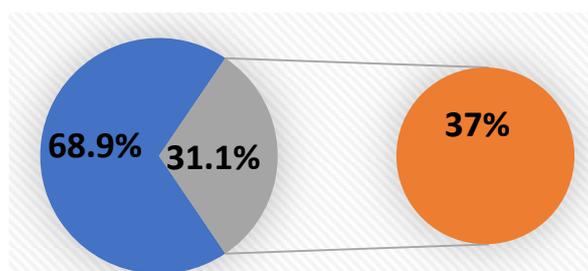
“Entorno Socio Económico y Natural”, “Localización”, “Edificación”, “Exteriores del Restaurante” y “Seguridad” obtuvieron el máximo valor posible (100 %).

#### Fase 4. Evaluación de expectativas en relación a los servicios de alimentos y bebidas

Previo a exponer los resultados de la encuesta de expectativas en relación a los servicios de alimentos y bebidas aplicada a los turistas se evaluó la confiabilidad mediante el Alfa de Cronbach, el cual obtuvo un valor de 0,764 lo que indica que es aceptable según George y Mallery (2003), esto evidencia que el cuestionario utilizado es confiable.

La muestra seleccionada para la evaluación de las expectativas se caracterizó por ser mayoritariamente del género masculino (63,9 %), el rango de edad predominante fue de 26 a 40 años con un 59 % del total de encuestados. En relación a la nacionalidad, se observó un predominio de turistas alemanes y españoles con un 26,2 % y 18 % respectivamente. Más de la mitad (67,2 %) planteó que el motivo de viaje fue por “ocio y recreación”, solo un 13,1 % indicó que viajó motivado por la variable “gastronomía”, por tanto, se considera que aún debe continuar profundizándose y potenciándose esta modalidad turística. Relacionado con los medios de comunicación a través de los cuales se informaron los clientes que seleccionaron la gastronomía como motivo de viaje, se encuentran en primer lugar, las agencias de viajes (24,6 %), seguido de las redes sociales y la página web del hotel ambas con un 21,3 %.

La Figura 2 muestra que el 68,9 % del total de turistas encuestados plantearon que era su primera vez en el país, del 31,1 % restante, solo el 37 % expresó un cumplimiento de sus expectativas en viajes anteriores, pues la mayoría presentaba quejas en relación a la poca variedad de la oferta y la elevación de los precios.



**Figura 2.** Resultado de repitencia en el país y cumplimiento de expectativas

En relación a la preferencia por el tipo de comida y bebida que los turistas desean encontrar, el porcentaje mayor (83,6 %) declaró a la comida cubana y el 65,6 %, los cócteles nacionales, entre los que destacan el Mojito, el Daiquiri y el Cuba Libre. El 49,2 % coincidió en que prefiere encontrar comida de su país de origen, mientras que un 44,3 % la comida caribeña. En cuanto a las bebidas, los jugos de frutas frescas representaron un 39,3 % y los ronones cubanos y cervezas nacionales, un 31,1 %. La cerveza importada y los vinos mostraron un 29,5 % y 27,9 % respectivamente.

La tabla 3 muestra las prioridades de los turistas a la hora de seleccionar un restaurante.

**Tabla 3.** Prioridades de los turistas a la hora de seleccionar un restaurante

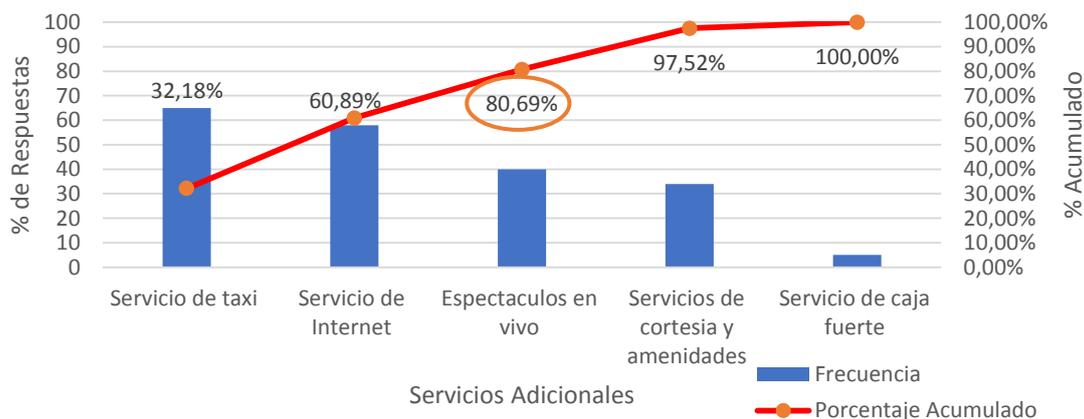
Prioridades del turista de seleccionar un restaurante		Rango promedio
Comida	a	1,13
Precio	b	2,13
Seguridad	c	3,12
Personal	d	4,6
Instalación	d	4,97
Accesibilidad	d	5,49
Sostenibilidad	e	6,56

Letras iguales indican que no existe diferencia significativa para  $p < 0,05$

Se evidencia que la “comida”, constituye lo más importante, estableciendo una diferencia significativa ( $p < 0,05$ ) con respecto al resto de las variables. El “precio” se ubica en el segundo lugar, seguido de la “seguridad”. No existe diferencia significativa entre “personal”, “instalación” y “accesibilidad”, que ocupan el cuarto lugar con un mismo orden de prioridad, mientras que la sostenibilidad resultó ser la de menor prioridad. Estos resultados se corresponden con los referidos por diversos autores (Nummedal y Hall, 2006; Romaní et al., 2018), quienes plantean que para los clientes, disfrutar de una buena comida, es su principal prioridad.

En relación a los servicios adicionales que los clientes esperan recibir en la instalación, la Figura 3 muestra los resultados del Diagrama de Pareto.

Como se puede observar, el 80% lo constituyen los servicios adicionales vitales entre ellos se incluyen el servicio de taxi, servicio de Internet y espectáculos en vivo. El conocimiento de estos aspectos le permite a la instalación hotelera elaborar una oferta en correspondencia con las necesidades de los clientes.



**Figura 3.** Servicios adicionales vitales deseados por los turistas. Diagrama de Pareto

Se debe señalar, que el hotel NH Capri no utiliza ninguna herramienta especializada para conocer las expectativas del cliente externo, la alternativa más cercana es la realización de diálogos directos con el cliente por mediación del departamento de Relaciones Públicas. Además, los TTOO con los cuales se efectúan los contratos comerciales son los encargados de emitir al hotel las preferencias y necesidades de los clientes, así como la realización de los estudios de mercado teniendo en cuenta las tendencias actuales a nivel internacional. Sin embargo, esta información no es específica para los servicios de alimentos y bebidas, de ahí la importancia de la encuesta de expectativas.

### 3.2 Etapa 2. Evaluación del desempeño de los servicios de alimentos y bebidas

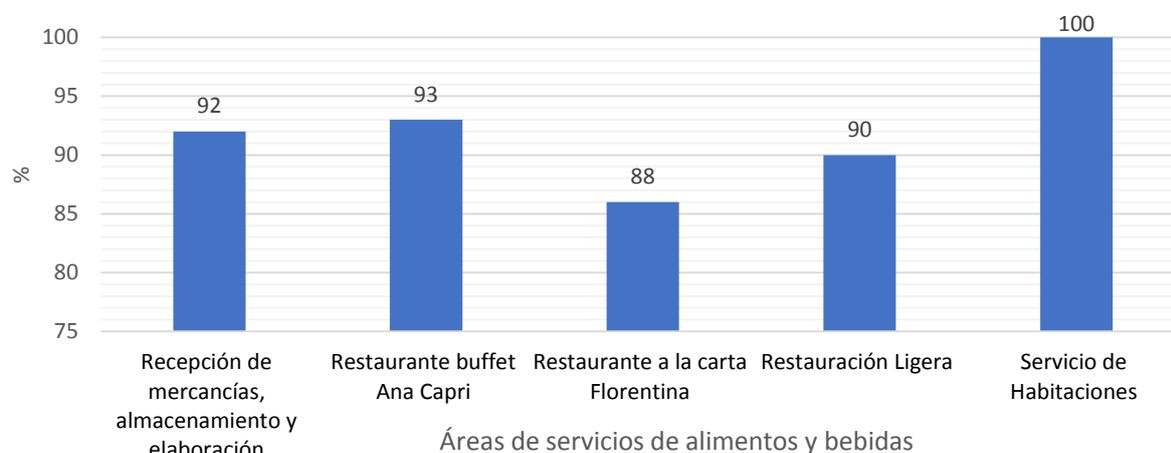
#### Fase 5. Cumplimiento de estándares en áreas de servicios de alimentos y bebidas

La Figura 4 muestra los resultados generales de la evaluación del cumplimiento de los requisitos de las listas de chequeo aplicadas en las diferentes áreas dedicadas a los servicios de alimentos y bebidas en el hotel NH Capri.

En la actualidad existe a la limitada variedad de platos y escasez de suministros.

El servicio de restaurante a la carta Florentina, es el que menor porcentaje de cumplimiento posee (88 %). En este sentido los dos requisitos más afectados fueron "Instalación" y "Carta menú". En el primero se incumplen dos aspectos de vital importancia que son la fácil localización y la accesibilidad para minusválidos. La ubicación del restaurante se encuentra en el piso 18, y a pesar de poder utilizar

ascensores es necesario ascender escaleras para llegar, por tanto, debido a su diseño original dificulta completamente el acceso a personas con discapacidades motoras.



**Figura 4.** Resultados de la evaluación del cumplimiento de los requisitos de las listas

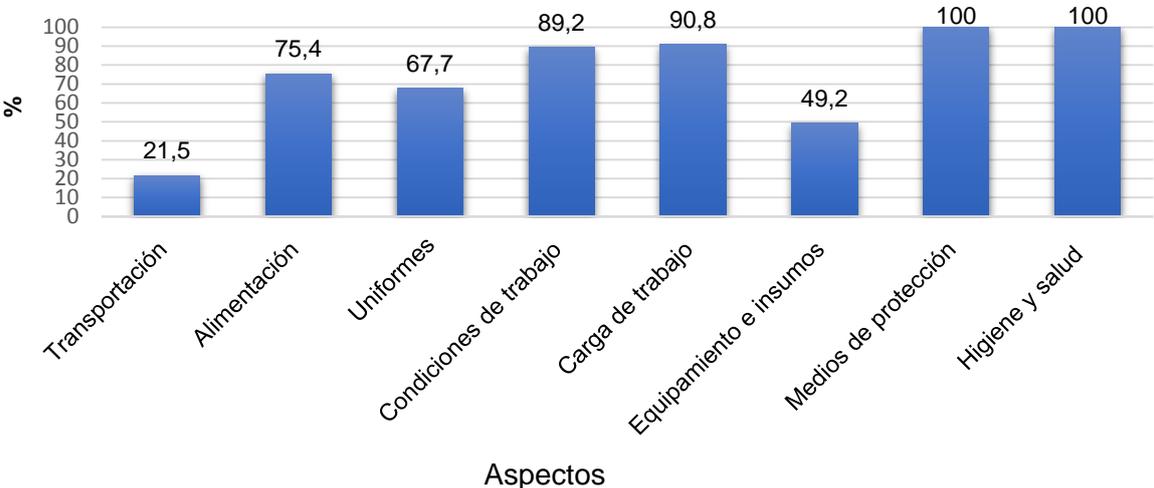
#### Fase 6. Satisfacción y motivación laboral

El resultado del coeficiente del alfa de Cronbach obtuvo un valor de 0,780 lo que indica que es aceptable a partir de los criterios planteados por George y Mallery (2003), lo que indica que la escala empleada es coherente y confiable.

La fuerza laboral de las áreas de alimentos y bebidas del hotel NH Capri, se caracteriza por un predominio del sexo masculino (63,1%); y del rango de edad comprendida entre 41 a 60 años (52,3 %), lo cual evidencia que el personal de la entidad cuenta con una amplia experiencia para desplegar con eficiencia y eficacia cada una de las funciones que les sean asignadas. En relación a los años de experiencia el porcentaje mayor (26,2 %) se ubica en el rango de seis a 10 años. El 58,5 % del personal encuestado cuenta con 12mo grado como nivel de escolaridad, desafortunadamente solo el 4,6 % de los trabajadores tienen nivel superior, sin embargo, el 89,2 % posee una formación especializada, recibida principalmente en las escuelas de FORMATUR, anexas del hotel Sevilla y Comodoro, la Escuela Ramal de Turismo y el centro de capacitación del Mintur en La Habana.

La Figura 5 muestra los resultados de la encuesta de motivación y satisfacción laboral del cliente interno en relación a las condiciones laborales. En este sentido, se puede constatar que la trasportación fue la más afectada, pues solo cumple un 21,5 % del total. La mayoría de los trabajadores consideran que la irregularidad y escasez

de los servicios para la trasportación pública acarrear en llegadas impuntuales al trabajo. Los mismos afirman que deben comenzar su jornada muy temprano para preparar las condiciones necesarias y brindar a los clientes un servicio con la calidad requerida.



**Figura 5.** Resultados de la satisfacción laboral de los clientes internos del hotel NH Capri en relación a las condiciones laborales (%)

Otra de las variables más afectadas es la capacidad de contar con los insumos necesarios (46,2 %) para llevar a cabo su trabajo. En correspondencia con esto, se planteaba anteriormente en las listas de chequeo la escasez de materias primas y suministros para la elaboración de una oferta atractiva que satisfaga las necesidades de los clientes, así como equipamientos y maquinarias de alta tecnología.

La disponibilidad y acceso a nuevos uniformes (67,7 %), también es una de las variables que califican como inadecuadas, pues en la mayoría de los casos los trabajadores deben resolver por su cuenta el vestuario apropiado para asistir al trabajo y brindar buena presencia e imagen. En cuanto a la alimentación, se aprecia un 75,4 % del total del cumplimiento, y en relación a las condiciones de trabajo (ventilación, iluminación y otros factores) el 89,2 % del total de encuestados declaró que se consideran adecuadas. El 90,8 % coincidió en que la carga de trabajo es asequible, teniendo en cuenta que el hotel se encuentra en temporada baja, y el nivel de ocupación ha disminuido considerablemente. Un aspecto importante a destacar es que los requisitos “Medios de protección” e “Higiene y salud”, son cumplidos al 100%.

En cuanto a la motivación, el principal problema radica en el reconocimiento del trabajo (40 %) y el cumplimiento de los estímulos morales (46,2 %). Del total de encuestados, solo el 60 % declaró que sus criterios y opiniones son escuchadas y valoradas. Seguidamente se encuentra el requisito "Superación personal" con un porcentaje de cumplimiento del 66,2 %. Cabe destacar que, en numerosas ocasiones, las entidades dedicadas al turismo se centran demasiado en lograr satisfacer las necesidades del cliente externo y se olvidan de garantizar la satisfacción, motivación y superación de sus trabajadores.

Sin embargo, a pesar de ello, se pudo conocer que, en cuanto a la relación profesional con los directivos inmediatos, el 92,3 % de los empleados encuestados se sienten satisfechos con la labor que realizan y el 86,2 % plantean estar complacidos con su colectivo de trabajo. La mayoría de los trabajadores aseguran que existe trabajo en equipo, pero es necesario que la dirección mantenga una mayor comunicación y retroalimentación con los empleados del hotel, pues solo un 69,2 % se encuentra de acuerdo con el estilo de trabajo de los directivos.

Teniendo en cuenta que los servicios de alimentos y bebidas requieren un gran esfuerzo por parte de los trabajadores, estos plantean que el salario no es adecuado, el 69,2 % lo considera regular y afirman que no sufraga los gastos necesarios para subsistir. No existe una correspondencia entre la labor que cada uno de los trabajadores desempeña y los niveles de sueldo recibidos, por ende lo que se dificulta en gran medida alcanzar la satisfacción laboral. Cabe destacar que la escala salarial no se establece por institución, sino que es una situación generalizada en las instalaciones del país.

A pesar de los aspectos señalados con anterioridad, el 50,8 % de los encuestados plantea estar muy comprometido con la instalación y con las labores que desempeñan, lo que se traduce a un elevado sentido de pertenencia.

En cuanto a las prioridades laborales de los trabajadores encuestados, la Tabla 4 muestra los resultados obtenidos.

**Tabla 4.** Prioridades laborales

Prioridades laborales		Rango promedio
Salario	a	1,74
Necesidad económica	a	2,03
Ambiente y relaciones de trabajo	b	3,05
Útil y necesario del trabajo	c	4,75
Seguridad de empleo	c	5,06
Posibilidad de ser promovido	c	5,09
Reconocimiento social	d	6,28

Letras iguales indican que no existe diferencia significativa para  $p < 0,05$

Como bien puede apreciarse, no existe diferencia significativa ( $p < 0,05$ ) entre las variables “Salario” y “Necesidad económica”, las mismas ocupan el primer lugar con el mismo orden de prioridad. “Ambiente” se ubica en el segundo lugar, seguidamente, se encuentran en tercer lugar las variables “Útil y necesario del trabajo”, “Seguridad de empleo” y “Posibilidad de ser promovido” pues no existe diferencia significativa entre ellas, en último lugar de prioridad se encuentra la variable “Reconocimiento social”. Estos resultados están en consonancia con los reportados por Lorenzo (2015); Salazar (2018); Romaní (2020).

Cabe destacar, que la información obtenida a partir de este instrumento resulta de vital importancia. Los análisis de esta fase permiten entender cuan necesaria es la existencia de un liderazgo que exhorte y motive al cliente interno como eje principal de las relaciones de trabajo, además, el cliente interno del hotel está sometido a grandes presiones y estrés constante, de ahí que, crear y mantener un ambiente agradable entre los directivos y sus subordinados, así como contribuir al pleno desarrollo y satisfacción personal de los mismos, permitirá ejecutar sus tareas con mayor productividad y por ende, el éxito de su labor.

#### Fase 7. Evaluación de la satisfacción del cliente externo.

Previo a explicar los resultados de la encuesta aplicada a los clientes del hotel, se evaluó su confiabilidad mediante el alfa de Cronbach, el cual arrojó un valor de 0,768 por lo que se considera aceptable según George y Mallery (2003), además, se puede afirmar que el cuestionario empleado es consistente y confiable

Los datos demográficos de la muestra seleccionada, evidencian un predominio del género masculino (58,3 %), en relación a la edad el rango más frecuente es de 31 a 45 años con un 63,1 %. La nacionalidad alemana es la de mayor porcentaje con un 26,2 %, luego la española y la mexicana, con un 19% y 17,4% respectivamente. Estos mercados se encuentran en correspondencia con los arribos de turistas al hotel, declarados en el mes de octubre.

Los resultados obtenidos de la encuesta de satisfacción en cuanto a la "Oferta gastronómica", muestran que la variable con mayor índice de satisfacción es la "Temperatura de los alimentos" (95,2 %). Por otro lado, la variable de menor índice es "Relación calidad-precio" (81 %). De manera general las variables tuvieron un comportamiento aceptable y satisfactorio, aunque existe afectación en cuanto a la variedad en las elaboraciones a causa de la escasez de insumos y suministro de materias primas.

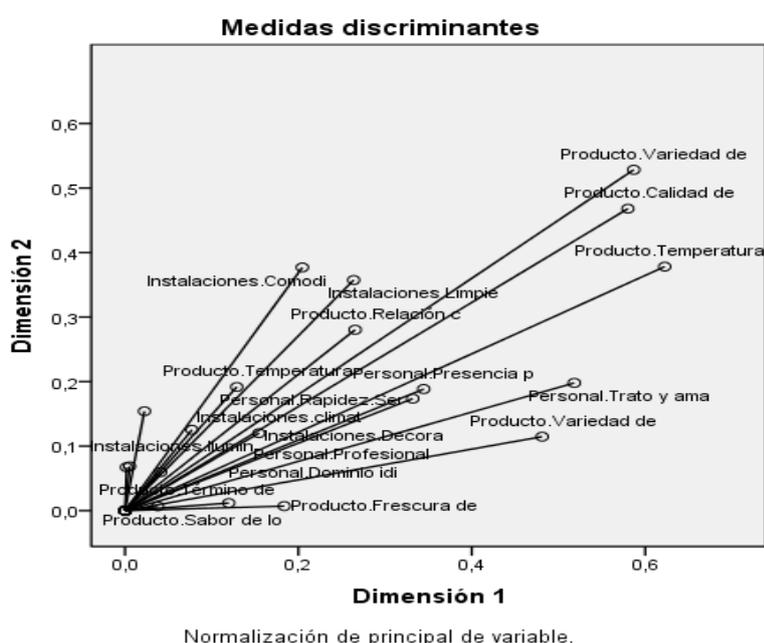
En cuanto a la dimensión "Personal" se la "Profesionalidad" y "Amabilidad" son valores que destacan en los trabajadores dedicados a brindar servicios de alimentos y bebidas en la instalación, los índices de valoración en cuanto a calidad se corresponden con un 98,8 % y 96,4 % respectivamente. En relación a la presencia, el 6 % del total de encuestados indicó un no cumplimiento de la calidad requerida, lo cual estuvo asociado fundamentalmente al estado de los uniformes, la falta de accesibilidad a nuevos vestuarios, fue planteado anteriormente como uno de los principales problemas para los trabajadores del hotel en la encuesta de satisfacción laboral. La rapidez y el dominio idiomático se situaron como los de menor porcentaje con un 84,5 % y 88,1 % respectivamente, en este último caso cabe destacar, que los clientes que indicaron un no cumplimiento de la calidad en esta variable fueron turistas procedentes de Alemania.

Es importante señalar que el personal de contacto es un elemento decisivo en la prestación de los servicios, por lo cual el dominio idiomático es clave para lograr una comunicación eficaz y efectiva con los clientes del hotel, debe brindarse especial atención a la capacitación y superación de los trabajadores de la entidad.

En la dimensión "Instalación", se obtuvo que la variable más afectada es el "Mobiliario y decoración" con un 83,3 %. La mayoría de los clientes plantean que las áreas dedicadas a la Restauración ligera como snack bar y cafetería, deberían estar

mejor equipadas. La iluminación y climatización fueron las dos variables mejor calificadas por los turistas y representaron un 97,6 % y 95,2 %, respectivamente.

La Figura 6 muestra una representación gráfica de las medidas discriminantes, como resultado de la prueba de escalamiento óptimo. A partir del alfa de Cronbach se determinó que ambas dimensiones presentan un buen nivel de confiabilidad ( $\alpha$  igual a 0,842 y 0,781 respectivamente). Las variables que mejor explican el fenómeno analizado son la “Variedad de la bebida” y “Temperatura de los alimentos”, al encontrarse más distantes del punto de origen, estas variables resultaron ser de las mejor evaluadas por los clientes.



**Figura 6.** Representación gráfica de las medidas discriminantes. ESAB

La satisfacción de las bebidas (91,7 %) es superior al de los alimentos (89,3 %), esto se encuentra en correspondencia con lo establecido por autores como Romaní (2020); Salazar (2018) y Calás (2015). Sin embargo, a pesar que, según lo establecido por el Ministerio del Turismo, la instalación supera el criterio establecido (80 %) para la satisfacción, algunos clientes plantean que no se encuentra a la altura de los estándares internacionales.

### 3.3. Etapa 3. Análisis integral de los resultados

#### Fase 8. Cálculo del nivel de calidad general (NCG) de los servicios de A+B

Como bien se planteaba anteriormente para el cálculo del nivel de calidad general (NCG) de los servicios de alimentos y bebidas en el hotel NH Capri, como muestra la Tabla 5 se tomó el valor general de las listas de chequeo, para los instrumentos

aplicados al cliente interno y externo se utilizaron los resultados de las preguntas siete y dos respectivamente, por ser las que miden la satisfacción general.

**Tabla 5.** Cálculo del NCG

Listas de chequeo	% de cumplimiento	Factores de ponderación
A) Recepción de mercancías, almacenamiento y elaboración culinaria.	92	0,10
B) Restaurante Buffet Ana Capri	93	0,12
C) Restaurante a la carta Florentina	88	0,04
D) Restauración ligera (lobby bar)	90	0,06
E) Restauración ligera (snack bar)	90	0,04
F) Servicio de habitaciones	100	0,03
G) Satisfacción general del cliente interno	81,5	0,15
H) Satisfacción general del cliente externo con los alimentos	89,3	0,23
I) Satisfacción general del cliente externo con las bebidas	91,7	0,23

$$NCG = A \cdot 0,10 + B \cdot 0,12 + C \cdot 0,04 + D \cdot 0,06 + E \cdot 0,04 + F \cdot 0,03 + G \cdot 0,15 + H \cdot 0,23 + I \cdot 0,23$$

$$NCG = 92 \cdot 0,10 + 93 \cdot 0,12 + 88 \cdot 0,04 + 90 \cdot 0,06 + 90 \cdot 0,04 + 100 \cdot 0,03 + 81,5 \cdot 0,15 + 89,3 \cdot 0,23 + 91,7 \cdot 0,23$$

$$NCG = 9,2 + 11,2 + 3,5 + 5,4 + 3,6 + 3 + 12,3 + 21 + 21,1 \quad \boxed{NCG = 90,3}$$

Al determinar el NCG, se aprecia que el hotel NH Capri es evaluado de Bien, según el porcentaje mínimo de calidad establecido por el Mintur (80%).

### Fase 9. Seguimiento y mejora

En aras de mitigar las deficiencias analizadas anteriormente se elaboró un plan de acciones. La valoración general realizada a partir de cada uno de los instrumentos que componen la metodología, sirve de soporte para la toma de decisiones en el hotel NH Capri en aras de mejorar la calidad de los servicios de alimentos y bebidas.

### **Conclusiones**

1. Se implementó la metodología, evidenciando la viabilidad de su aplicación, la cual se considera pertinente, innovadora y coherente para la evaluación de la calidad de los servicios de alimentos y bebidas.
2. El hotel NH Capri cuenta con un buen Nivel de Calidad General, según lo establecido por el Mintur; sin embargo, se evidenció insatisfacción del cliente

interno, fundamentalmente en cuanto a la “Transportación” y “Reconocimiento de su trabajo”. En relación al cliente externo, la variable más afectada fue la “Relación calidad-precio”.

3. Se evidenció la capacidad de evaluación integral de la metodología, permitiendo analizar con una visión holística las problemáticas y deficiencias que inciden en la calidad de los servicios de alimentos y bebidas en el hotel NH Capri.

### **Bibliografía**

Espinosa, J. M. (2010). Gestión de la Restauración. Editorial Félix Varela. La Habana, Cuba.

Europa Press Turismo (2023). El turismo gastronómico, tercera motivación para visitar un destino. Recuperado de <https://www.europapress.es>.

Ferrer, L. I. (2019). Cubadebate. Recuperado de <http://www.cubadebate.cu>.

George, D., & Mallery, P. (2003). SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference. 11.0 update (4th ed.). Boston: Allyn & Bacon.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). Metodología de la investigación. México: Mc Graw-Hill.

Oficina Nacional de Normalización. (2001). NC 126:2001. “Industria Turística”. Requisitos para la clasificación por categorías de los restaurantes que prestan servicio al turismo. La Habana.

Oficina Nacional de Normalización. (2014) NC 127:2014. Industria turística- Requisitos para la clasificación por categorías de los establecimientos de alojamiento turístico. La Habana, Cuba.

Organización Mundial del Turismo (OMT). (2021). Panorama del turismo internacional, edición 2021. Madrid: UNWTO Publicaciones.

Porras, C. (2023). OMT: 2022 el turismo internacional duplicó las cifras del año anterior. Recuperado de [https://www.hosteltur.com/155152\\_omt-en-2022](https://www.hosteltur.com/155152_omt-en-2022).

Romaní, B. (2020). Metodología para la evaluación de la calidad de los servicios de alimentos y bebidas en las instalaciones hoteleras del Ministerio de Turismo del destino Cuba (Tesis doctoral). IFAL, Universidad de La Habana. La Habana.