

**UNIVERSIDAD CENTRAL “MARTA ABREU” DE LAS VILLAS  
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL Y TURISMO  
DEPARTAMENTO DE TURISMO  
CARRERA DE LICENCIATURA EN TURISMO**



**TRABAJO DE DIPLOMA**

# **Sistema para la planificación del servicio a la carta en los restaurantes especializados del hotel “Memories Paraíso Azul”**

**Diplomante: Sandra Alemán Alvarez**

**Tutor: MSc. Ing. Aliosky Camacho Rodríguez**

**Santa Clara**

**2014**

# PENSAMIENTO

---

*“Persevera en tu empeño y hallarás lo que buscas; prosigue tu fin sin desviarte y alcanzarás tu empeño; combate con energía y vencerás”*

*Gautamá*

# **DEDICATORIA**

---

*A mi familia: por la felicidad constante que me proporcionan, las innumerables razones que me dan para vivir, su paciencia, comprensión y apoyo para el logro de mis anhelos, bendición divina y fuente de toda inspiración para alcanzar mis metas.*

# **AGRADECIMIENTOS**

---

*A mi familia:* por ser lo más importante en mi vida, por su cariño, por su comprensión, por apoyarme en cualquier circunstancia, y preocuparse por mí, sin ustedes hubiera sido muy difícil llegar hasta aquí. Les agradezco infinitamente su amor.

*A mi novio* por amarme tanto y compartir conmigo todos estos años, y a su familia por acogerme como una hija más.

*A mi tutor Aliosky* por las horas de dedicación, por su ayuda, por sus ingeniosas ideas, por brindar sus conocimientos, por tener una solución ante cualquier dificultad, por ser un amigo y porque lo admiro mucho. A ti mil gracias.

*A mis amigas de la universidad* por compartir conmigo momentos importantes, en especial a Dailyn, Arletys, Ariadna, Freida, Mirta y Marta por estar presentes siempre que las he necesitado.

*A mis amigas, Lill y Jany,* pues aunque hayamos elegido caminos diferentes, me han brindado su apoyo y su ayuda incondicional en todo momento.

*A los trabajadores del hotel “Memories Paraíso Azul”,* por colaborar con la realización de esta investigación.

*A los profesores de la carrera,* por los conocimientos y experiencias aportadas para mi formación.

*A todas mis amistades* y a todas aquellas personas que han sido testigos de mi formación y han contribuido a lograr esta meta.

*A todos mi infinita gratitud*

# **RESUMEN / ABSTRACT**

---

## RESUMEN

La restauración constituye un potente factor dentro de la estructura empresarial hotelera al representar la segunda fuente de ingresos más significativa, por lo que es necesario encaminar todos los esfuerzos hacia el logro de la máxima calidad de los servicios para satisfacer las exigencias de los clientes. Actualmente una de las alternativas más atractivas y demandadas son los restaurantes a la carta, que apuestan por la especialización culinaria, el elevado confort así como la calidad y la personalización del servicio como atributos diferenciadores. No obstante, este tipo de restaurante requiere de una buena organización, basada en una planificación que permita desempeñar el trabajo con mayor eficiencia. Motivo por el cual se plantea como objetivo general diseñar un sistema de planificación del servicio a la carta a partir de la aplicación de un procedimiento científicamente fundamentado, para el restaurante mediterráneo “El Tesico” del hotel “Memories Paraíso Azul”, orientado al perfeccionamiento de los servicios de restauración y la satisfacción del cliente. La investigación se sustenta en la aplicación de varias técnicas como la observación directa, entrevistas no estructuradas, los diagramas de Ishikawa y de Pareto, además del empleo de sistemas automatizados. Como resultado principal se obtiene un sistema de planificación que permitirá reducir los costos e incrementar los ingresos anuales, favoreciendo la gestión de un servicio de excelencia y la satisfacción de los clientes. La aplicación del sistema propuesto garantiza su validación al alcanzar resultados favorables durante su aplicación práctica en la entidad objeto de estudio, a través de un análisis costo-beneficio.

## **ABSTRACT**

The restoration is a powerful factor in the hospitality business structure to represent the second most significant source of income, so it is necessary to direct all efforts towards achieving the highest quality of services to meet customer requirements. Currently one of the most attractive and demanded alternatives are à la carte restaurants, which are committed to culinary expertise, comfort and high quality and personalized service and distinctive attributes. However, this type of restaurant requires good organization, based on a schedule sufficient to perform the work more efficiently. Why the general objective is to design a planning system a la carte from the application of a scientifically based procedure for the Mediterranean restaurant "El Tesico" in the "Memories Paraiso Azul" hotel, aimed at improving catering services and customer satisfaction. The research is based on the application of various techniques such as direct observation, unstructured interviews, Ishikawa and Pareto diagrams and besides the use of automated systems. As main result a planning system that will reduce costs and increase revenue by promoting management excellence in service and customer satisfaction is achieved. The implementation of the proposed system ensures validation to achieve favorable results for its practical application in the institution under study, through a cost - benefit analysis.

# **TABLA DE CONTENIDO**

---

## TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .....	1
1. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA SOBRE RESTAURACIÓN HOTELERA Y PLANIFICACIÓN DEL SERVICIO A LA CARTA .....	5
1.1. Introducción.....	5
1.2. Análisis conceptual sobre la hotelería.....	5
1.2.1. Clasificación .....	7
1.2.2. Características y servicios que oferta un hotel de sol y playa.....	8
1.3. Restauración hotelera.....	9
1.3.1. Tipos y clasificaciones de restaurantes.....	11
1.4. Restaurantes a la carta.....	12
1.4.1. Clasificación de los restaurantes a la carta.....	13
1.4.2. Características de los restaurantes a la carta.....	13
1.5. Planificación del servicio a la carta.....	15
1.5.1. Herramientas de planificación .....	17
1.5.2. Análisis y comparación de los procedimientos para la planificación del servicio a la carta .....	20
1.6. Conclusiones del primer capítulo.....	19
2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SERVICIO A LA CARTA EN LOS RESTAURANTES ESPECIALIZADOS DEL HOTEL “MEMORIES PARAÍSO AZUL”.....	24
2.1. Introducción.....	24
2.2. Análisis de los procedimientos para realizar el diagnóstico del servicio a la carta en los restaurantes especializados del hotel “Memories Paraíso Azul”.....	24

2.3.	Procedimiento para realizar el diagnóstico del servicio a la carta en restaurantes especializados del hotel “Memories Paraíso Azul” .....	26
2.3.1.	Pasos metodológicos para desarrollar el diagnóstico del servicio a la carta.....	26
2.4.	Aplicación del procedimiento de diagnóstico del servicio a la carta en los restaurantes especializados del hotel “Memories Paraíso Azul” .....	28
2.5.	Análisis de los resultados obtenidos en el diagnóstico .....	42
2.6.	Conclusiones del segundo capítulo.....	43
3.	DISEÑO DEL SISTEMA PARA LA PLANIFICACIÓN DEL SERVICIO A LA CARTA EN EL RESTAURANTE “EI TESICO” DEL HOTEL “MEMORIES PARAÍSO AZUL” .....	44
3.1.	Introducción.....	44
3.2.	Descripción del método a utilizar para la planificación del servicio a la carta.....	44
3.3.	Aplicación del sistema para la planificación del servicio a la carta en el restaurante especializado “El Tesico” del hotel “Memories Paraíso Azul” .....	49
3.4.	Validación de la propuesta realizada .....	60
3.5.	Conclusiones del tercer capítulo.....	61
	CONCLUSIONES .....	62
	RECOMENDACIONES .....	63
	BIBLIOGRAFÍA .....	65
	ANEXOS .....	72

# **INTRODUCCIÓN**

---

## INTRODUCCIÓN

La actividad turística en Cuba se ha enfrentado a un proceso continuo de cambios sociales, políticos y económicos a nivel mundial, y ha ido adquiriendo una importante connotación en la economía nacional con el incremento del número de visitantes (Marrero, 2010); cuestión que se evidencia en el hecho de que durante los últimos cinco años se ha superado la cifra de más de dos millones de visitantes internacionales. Así lo manifiestan los 2 852 572 turistas que arribaron al país al cierre del 2013, cifra que mostró un ligero crecimiento en un 0.5% respecto al año anterior (ONEI, 2014).

Uno de los principales destinos del país, que recibe cada año más de 270 mil turistas, es el destino Cayos de Villa Clara (ONEI, 2014) que, gestionados por el Grupo de Turismo Gaviota S.A., se destacan por ofrecer al viajero, además de excelentes y tranquilas playas, una naturaleza de gran vitalidad y numerosas opciones de entretenimiento. Este se caracteriza por la presencia de hoteles cuatro y cinco estrellas, que operan bajo el plan Todo Incluido y, en su mayoría, con contrato de administración con reconocidas cadenas hoteleras a nivel internacional como Iberostar y Sol Meliá.

En estas instalaciones turísticas, se ha ido desarrollando y adquiriendo una importancia cada vez mayor la actividad de restauración, relacionada con la preparación, elaboración y prestación de servicios gastronómicos; debido a que este servicio puede ser un elemento diferenciador de la oferta y convertirse en una ventaja competitiva para el hotel (Roteta 2010; Medina 2008). Además, se ofrece al cliente un producto hotelero más amplio y el hotel puede incrementar considerablemente sus ingresos al disponer de más puntos de venta dentro de la instalación.

Por tales motivos, esta actividad constituye un potente factor dentro de la estructura empresarial hotelera, pues con el alojamiento genera las dos fuentes de ingresos más importantes (Cerra et al, 1991; citado en Roteta 2010). Debido a ello, muchos hoteles han potenciado el ámbito de la restauración como uno de sus principales activos. Actualmente la puesta en valor de la restauración de un establecimiento permitiría ganar una importante y nueva clientela atraída por este servicio (Vela 2008b).

Por otra parte, la restauración juega un papel protagónico, guiando el camino hacia la competitividad y la excelencia. Su evolución ha sido sorprendente, simultáneamente al incremento y transformación de las motivaciones y tendencias del turismo mundial, destacándose entre estas la necesidad de brindar experiencias gastronómicas

inolvidables que se traduzcan en un servicio personalizado y de calidad perfectamente percibido por el visitante (García 2012).

En este sentido, se destacan los restaurantes a la carta, debido a que en ellos se puede ofrecer un servicio especializado y personalizado. Se basan en la oferta de platos preparados o elaborados a la orden expresa del cliente, presentados en un menú o carta de precios previamente diseñados. La principal atracción de este tipo de servicio es que la carta permite al cliente una mayor probabilidad de elección en función de sus propios gustos, necesidades y economía (Méndez 2005).

La planificación del servicio a la carta necesita, por tanto, una especial atención, pues en ocasiones no se genera suficiente demanda para conseguir un nivel alto de ocupación, dejando un buen número de mesas sin comensales, y consecuentemente provocando costes de oportunidad (ventas no realizadas) (Vallsmadella 2008).

La adecuada planificación del proceso de restauración, tributará a una mejor organización de la producción de bienes y servicios con la calidad requerida, en el momento adecuado y con la mayor eficiencia económica, constituyendo este el sistema de mayor importancia para el desarrollo y la implantación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano, regido por el Decreto 281 (2007) que tiene como objetivo lograr la máxima eficacia y eficiencia en la gestión integral de las empresas cubanas.

De igual forma, se impone trabajar para contribuir al cumplimiento de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido Comunista de Cuba, de modo que se cumpla, entre otros, con los lineamientos 255 y 257, que específicamente abordan la importancia de incrementar la captación de divisas así como elevar la calidad de los servicios y el logro de una adecuada coherencia en la relación calidad/precio, a lo cual contribuye la presente investigación.

Actualmente la restauración especializada representa, para las empresas hoteleras del destino Cayos de Villa Clara, un serio problema que aqueja constantemente tanto a los clientes que deciden disfrutar de este servicio tan demandado, como a los propios gestores, que no adoptan un adecuado sistema de planificación.

En el hotel "Memories Paraíso Azul", ubicado en este destino turístico, se han evidenciado en los últimos meses, problemas relacionados con la forma más efectiva de gestionar el proceso de restauración, específicamente en sus restaurantes especializados. Existen insuficiencias en la implementación práctica del servicio a la

carta, lo cual imposibilita lograr una adecuada orientación al mercado que favorezca la satisfacción del cliente y por tanto la fidelización de los mismos, el incremento del índice de rentabilidad y la disminución de los costos, así como el eficiente aseguramiento de los recursos materiales, humanos y financieros necesarios, que garanticen un servicio turístico de mayor calidad en busca de la excelencia.

Además en la entidad existen problemas en lo referente a la distribución de las reservas, la cual resulta inadecuada, provocando costos de oportunidad, cambios de última hora y desorganización. Lo anterior dificulta que los clientes puedan disfrutar de las reservas a las que tienen derecho de acuerdo a su estancia, incidiendo negativamente en su satisfacción final y en el deterioro del volumen de ventas.

Todos estos elementos exponen claramente la **situación problemática** de la actual investigación; tomando entonces como **objeto de estudio** la planificación del servicio a la carta en los restaurantes especializados del hotel "Memories Paraíso Azul".

Por tales razones, se define como **problema de la investigación** a resolver: *Deficiente planificación del servicio a la carta en los restaurantes especializados del hotel "Memories Paraíso Azul", lo que imposibilita gestionar adecuadamente las reservas y reducir costos a partir de la optimización de los recursos.*

Para dar solución al problema de investigación planteado, se formula **la hipótesis** o alternativa de solución de la investigación como sigue: *Si se diseña un sistema de planificación del servicio a la carta en los restaurantes especializados del hotel "Memories Paraíso Azul" a partir de la aplicación de un procedimiento científicamente fundamentado, entonces se dispondrá de un instrumento de gestión que tribute a la elevación de la eficiencia del proceso de restauración.*

Se define entonces como **variable independiente** el diseño de un sistema de planificación del servicio a la carta en los restaurantes especializados del hotel "Memories Paraíso Azul", y como **variable dependiente** la elevación de la eficiencia del proceso de restauración.

La **hipótesis quedará demostrada** si el sistema de planificación del servicio a la carta diseñado contribuye a mejorar la calidad y variedad del producto y del servicio que se presta y posibilita un mayor ahorro de los recursos que se disponen.

En correspondencia con la hipótesis planteada y para darle solución al problema de la investigación se establece como **objetivo general**: *Diseñar un sistema de planificación*

*del servicio a la carta a partir de la aplicación de un procedimiento científicamente fundamentado, para los restaurantes especializados del hotel “Memories Paraíso Azul”, orientado al perfeccionamiento de los servicios de restauración.*

Para dar cumplimiento a este objetivo general se proponen los siguientes **objetivos específicos**:

1. Realizar una revisión bibliográfica, donde se aborden los aspectos teóricos fundamentales relacionados con la restauración, su importancia en la hotelería y el proceso de planificación del servicio a la carta en restaurantes especializados.
2. Diagnosticar la situación actual del servicio a la carta en los restaurantes especializados del hotel “Memories Paraíso Azul”, determinando las posibles situaciones que atentan contra el adecuado desarrollo del servicio de restauración y la satisfacción del cliente.
3. Realizar un diseño del sistema de planificación para el servicio a la carta en los restaurantes objeto de estudio, que contribuya a la optimización del proceso de restauración.
4. Validar la viabilidad y efectividad de la propuesta diseñada mediante un análisis costo-beneficio.

Para lograr estos objetivos planteados, la presente investigación se constituyó por un capítulo uno donde se realiza una revisión bibliográfica acerca de la restauración hotelera, así como la planificación del servicio a la carta y los principales métodos para su realización, un capítulo dos que tiene como finalidad realizar un diagnóstico tanto interno como externo del área de restauración del hotel y específicamente del servicio a la carta en los restaurantes objeto de estudio y un capítulo tres donde se presenta el sistema de planificación diseñado, incluyendo su validación basada en un análisis costo-beneficio. Para organizar la bibliografía pertinente se emplea la Norma Harvard para referencias bibliográficas.

En la investigación se utilizan una serie de técnicas, métodos y herramientas como: el análisis bibliográfico, entrevistas no estructuradas, técnicas grupales, criterio de expertos, método Delphi, el Diagrama de Ishikawa, el Diagrama de Pareto y el Jurado de opinión o selección ponderada, así como el empleo de sistemas automatizados, que permitieron el diseño del sistema de planificación del servicio.

# **CAPÍTULO 1.**

---

**Investigación bibliográfica sobre restauración  
hotelera y planificación del servicio a la carta**

# **1. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA SOBRE RESTAURACIÓN HOTELERA Y PLANIFICACIÓN DEL SERVICIO A LA CARTA**

## **1.1. Introducción**

La investigación bibliográfica, que constituye la base imprescindible de cualquier investigación, trata de abordar la mayor y más actualizada información existente acerca del tema que se trate, con el fin de conocer y registrar los criterios de diferentes autores que desde posiciones disímiles han abordado la temática objeto de estudio, permitiendo esto sustentar desde el punto de vista teórico metodológico, las bases que posibilitan validar los resultados que se esperan obtener en la investigación (Moya 2009, citado en Orihuela 2010).

Según apunta Sampieri (2006) toda revisión y análisis bibliográfico debe orientar y guiar sobre cómo debe realizarse el estudio, establecer las relaciones con las teorías existentes y conducir a la definición de los conceptos esenciales.

Por tal motivo, el presente capítulo tiene como objetivo realizar un análisis de los principales elementos relacionados con la hotelería, la restauración hotelera, la planificación del servicio a la carta así como los métodos y herramientas empleadas con este fin. Para ello se utilizan como técnicas el análisis de documentos y el análisis clúster para comparar los procedimientos a emplear en la planificación del servicio a la carta, siguiendo el hilo conductor que se muestra en la figura 1.

## **1.2. Análisis conceptual sobre la hotelería**

Es indiscutible que los hoteles constituyen uno de los elementos más importantes de la industria turística de un país, pues no hay turismo sin pernoctación, de ahí que se designe como “Hogar” transitorio del turista, base material y operativa del turismo, constituyendo el área operativa base del hotel (González y Martínez 2008).

En la literatura pueden encontrarse definiciones acerca de este tema que reflejan diferentes enfoques, sin embargo, se observa que todas encierran palabras claves comunes. Las mismas, se fundamentan en la propia terminología que comúnmente se utiliza dentro del sector, así como, en el marco conceptual internacional.

La visión tradicional de que estos establecimientos ofrecen alojamiento junto con servicios de comida y bebidas a los huéspedes durante un período breve de tiempo a

cambio del pago de unas cantidades, resulta un tanto insuficiente teniendo en cuenta el crecimiento de las actividades complementarias que se suelen asociar con el sector (ocio, negocios, etcétera) y la decisión de muchas empresas de retirarse del negocio de servicios de comida y bebidas (Cooper et al, citado en Rivero 2013).

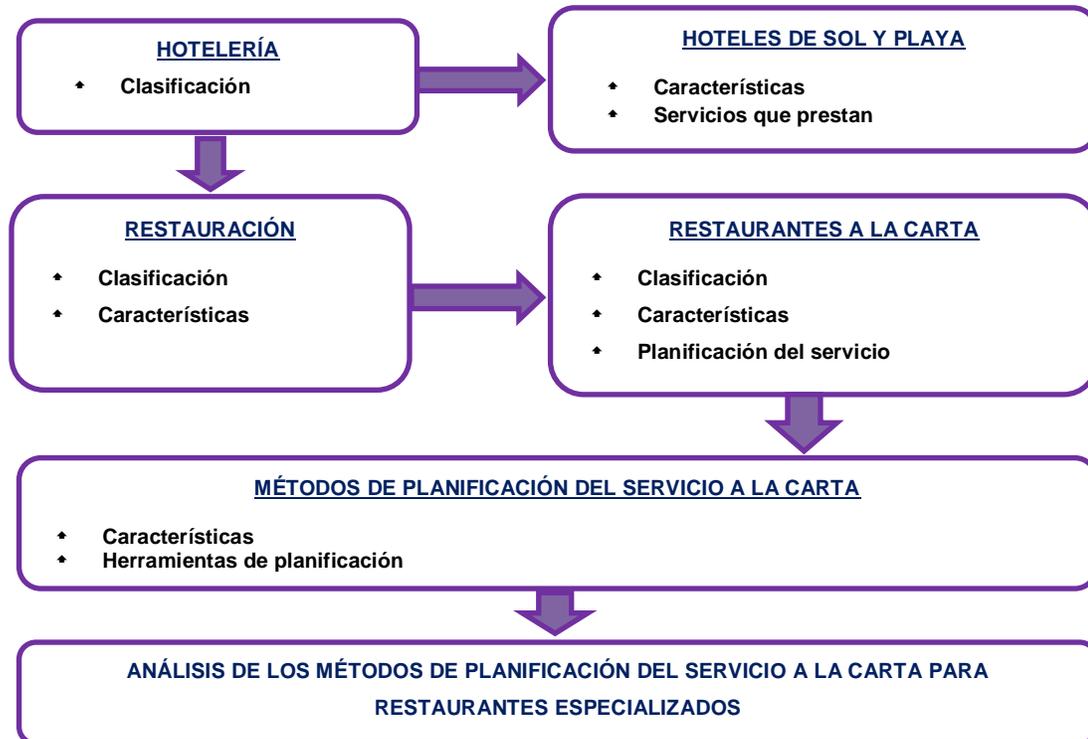


Figura 1. Hilo conductor de la investigación

Después de realizar un análisis de las definiciones aportadas por varios autores y teniendo en cuenta lo anterior, se puede concluir que un hotel es un edificio planificado y acondicionado para otorgar servicio de alojamiento a las personas temporalmente, cuyas habitaciones deben contar con las condiciones indispensables de confort, con o sin otros servicios complementarios a cambio de un pago (Organización Mundial del Turismo 1999; Ayala, Martín y Rodríguez 2000, citado en Orihuela 2013; Gallego 2002a; Cubanacán 2002; González 2009; Rodríguez 2010; Mayí 2014).

En el caso de Cuba, el documento rector de la actividad de alojamiento, es la Norma Cubana 127 (2001), en ella se define Hotel como: Establecimiento que presta el servicio de hospedaje en unidades habitacionales amuebladas, cuenta con servicio de recepción, servicio sanitario privado, servicios de alimentos y bebidas y otros servicios adicionales. De manera general, estas instalaciones están concebidas para el descanso y el ocio por lo que su diseño debe responder a garantizar las condiciones indispensables de

tranquilidad, privacidad y un conjunto estético agradable que de forma coherente estimule a la permanencia de los huéspedes (Cubanacán 2002).

Del mismo modo varios autores (Ayala, Martín y Rodríguez 2003, citado en Orihuela 2013; Pérez y Rodríguez 2009) han definido las características que distinguen a estos establecimientos. Al realizar un análisis de los aportes emitidos por cada uno de ellos se puede concluir que la empresa hotelera se distingue por determinadas características que se muestran en el anexo 1.

Teniendo en cuenta, además, que el cliente actual es cada vez más exigente, más determinante en sus necesidades, existen ya un conjunto de modalidades, de clasificaciones hoteleras definidas para lograr satisfacer todos sus posibles gustos y además permiten a los clientes tener una idea de los servicios que se brindan en estas entidades, su ubicación, la actividad que realizan, entre otros elementos.

### **1.2.1. Clasificación**

Las modalidades hoteleras están asociadas tanto al tipo de demanda como al tipo de actividad que desarrolla el establecimiento como tal, así como a las prestaciones puestas a disposición del cliente. También la localidad turística es un elemento que interviene en la conceptualización de la modalidad del establecimiento (Matos 2005). Diferentes organizaciones y autores han tratado este tema (Jiménez 2009; Martín y Ayala 2000, citados en Orihuela 2013; Martínez 2008) los mismos, en sus propuestas, agrupan por tipologías o categorías la amplia gama de alojamientos que conforman la planta hotelera (Ver anexo 2).

En el caso específico de Cuba, la Norma Cubana 127 (2001) establece los requisitos mínimos que deben cumplir los establecimientos de alojamiento turístico para su clasificación por categorías y tipologías. La misma propone cuatro tipos de establecimientos atendiendo a sus características esenciales, los cuales son: hotel, apartotel, villa y motel. La clasificación según la tipología se representa con "Letras o Siglas", mientras que las categorías se presentan por el "Sistema de Estrellas", establecido oficialmente por la Organización Mundial del Turismo, esta clasificación se realiza de acuerdo con los requisitos físicos y la diversidad y calidad de los servicios que se brindan, además, se destaca por su gran utilización a nivel internacional y va desde una hasta cinco estrellas como calidad máxima (Álvarez 2001; Muñoz 2004; Matos 2005, citados en Hernández 2010).

De acuerdo a los diferentes criterios, de manera general los hoteles de la Cayería Norte tienen una finalidad turística, operan bajo el plan Todo Incluido, se clasifican como hoteles de playa o resort, en su mayoría son categoría cinco y cuatro estrellas y por su tamaño son hoteles grandes.

A partir de esto, es necesario estudiar los servicios que oferta un hotel de sol y playa, para conocer el papel que juega el área de alimentos y bebidas en este tipo de establecimiento turístico.

### **1.2.2. Características y servicios que oferta un hotel de sol y playa**

Los hoteles de sol y playa se caracterizan, principalmente, por ofrecer una amplia gama de servicios, brindándole al visitante un lugar tranquilo, acogedor, de descanso en playas de incomparable belleza sin dejar a un lado las posibilidades y potencialidades para la práctica de todo tipo de deportes acuáticos y la más amplia variación de actividades recreativas. Los principales servicios que brindan estos hoteles se muestran en el anexo 3 (Causilla 2013).

Esta es una modalidad que se desarrolla fundamentalmente en hoteles Todo Incluido, lo que se evidencia a partir de que el 90% de los establecimientos de alojamiento turístico del área del Caribe, uno de los principales destinos de Sol y Playa del mundo, desarrollan esta modalidad turística. Se trata de un producto que permite reducir la incertidumbre del coste total del viaje, debido al desconocimiento del precio de los productos y servicios, así como del cambio de moneda (Blasco 2013).

Con el paso de los años, la industria del turismo mantiene un desarrollo progresivo y es por ello que se hace necesario buscar elementos diferenciadores en la oferta debido a los grandes volúmenes de competidores en el mercado, y el servicio de restauración es una excelente forma de encontrar dichos elementos para poder enfrentar los constantes cambios y evolución de la demanda (Calaña 2012).

Cuestión por la cual, para los hoteles que operan bajo la modalidad de sol y playa, la restauración desempeña un rol fundamental en el logro de la satisfacción del cliente en aras de alcanzar sus objetivos generales y el adecuado posicionamiento de la instalación entre la más amplia y variada oferta existente en el sector turístico.

Esta es la causa por la cual se busca adaptar el servicio gastronómico en los restaurantes en función de las necesidades y expectativas de los clientes teniendo en cuenta que es este su razón de ser.

### 1.3. Restauración hotelera

Hasta no hace demasiado tiempo, los hoteles no tenían vocación por la restauración. Los restaurantes se consideraban más un imperativo legal que una oportunidad de rentabilizar la planta hotelera. Establecimientos que esperaban que los clientes, entrasen en sus centros por una inercia absurda, sin pensar, día a día, como sorprenderles. Esa falta de creatividad impedía a los establecimientos adelantarse a los gustos y necesidades de los clientes y como consecuencia de ello la rentabilidad no era la más adecuada (Arouni 2008).

Afortunadamente, soplan nuevos tiempos para el turismo y para la gastronomía. En la actualidad la restauración, dentro de las instalaciones turísticas, juega un papel fundamental pues, en conjunto con el alojamiento, ejecuta la mayor parte de las operaciones vinculadas con la permanencia de los clientes en la instalación; igualmente, la comodidad que supone para el cliente asociar cena y estancia en el mismo establecimiento, constituye una gran ventaja. Se empieza a apostar por una gastronomía diferenciada por su calidad y originalidad que son las dos garantías más importantes de penetración en este mercado complejo como es el del food service (servicio de alimentos) (Arouni 2008).

Autores como Gutiérrez (2008), Alba (2010) conceptualizan del término restauración, como la acción que realizan los individuos con el objetivo de alimentarse y nutrirse para recuperar o restaurar sus energías, por lo que se hace imprescindible para vivir.

Por otra parte, después de realizar un análisis de los criterios de diferentes autores acerca de este tema, se puede definir la restauración, en el más amplio sentido de la palabra como aquella que ofrece al cliente servicios de alimentación y/o bebidas, distinguiéndose principalmente las siguientes modalidades de empresas: restaurantes, cafeterías, tabernas, cafés-bares, entre otras (González 2009; Rodríguez y Calderón 2011; Muñoz 2009; Espinosa 2010; Collazo 2012).

Independientemente de su definición, se puede afirmar que esta se encuentra dentro de los servicios que conforman el producto turístico instalaciones. La operación en esta área es muy compleja, debido a que el producto que ofrece posee dos componentes esenciales: primero, la elaboración culinaria por parte de la cocina y segundo, los servicios gastronómicos por parte del salón (Orihuela 2013; Kid 2011).

Asimismo, el Departamento de Alimentos y Bebidas A&B de un hotel, que es como se le conoce al sector gastronómico en un establecimiento hotelero, se encarga de planificar, organizar, desarrollar, controlar y evaluar todas las acciones encaminadas a la producción, elaboración y costos de los alimentos y bebidas que se les brindan a los huéspedes durante su estancia (Medina et al. 2008, citado en Alba 2010; Gutiérrez 2008). Su objetivo principal es el de ofrecer un buen servicio y producto a los comensales, a fin de satisfacer sus necesidades y darle una buena imagen al hotel para cual trabajan (Orihuela 2013; Martínez 2009; Pérez 2013).

Al mismo tiempo, complacer a la clientela del restaurante es un reto, sobre todo frente al cliente del siglo XXI, un turista conocedor, bien informado y exigente en sus necesidades y preferencias (Roteta 2010). La restauración como producto, permite establecer los mecanismos y acciones encaminadas a lograr una oferta de alimentos y bebidas que satisfaga dichas exigencias; además está constituido por los elementos siguientes (Medina et al. 2008, citado en Alba 2010):

- ◆ Los bienes materiales: constituidos por la comida en sí. Los bienes materiales, tanto en el elemento principal de cada plato como en el acompañamiento, estarán determinados por la calidad de la materia prima y por su elaboración (punto de cocción, temperatura, etcétera.).
- ◆ Los atributos del producto: determinados por los elementos que acompañan a la comida. Estos elementos pueden ser físicos (mobiliario, cubertería, vajilla, etcétera) como de servicio (simpatía, rapidez, eficacia, etcétera.).
- ◆ La extensión del producto: conjunto de satisfacciones que obtiene el cliente al margen de la comida. Hacen referencia al trato que reciben y como se siente en general dentro del restaurante.

En muchas ocasiones se cree que el éxito de este tipo de establecimiento esta dado por su comida, elemento que suele ser el pilar más importante de este negocio, sin embargo debe estar acompañado de otros elementos que pueden aumentar de forma considerable la aceptación y preferencia de los clientes potenciales o habituales. En esta modalidad, como todo estilo de la nueva restauración, no es sólo el producto lo que importa, también lo “intangibles”, lo que acompaña al producto es de suma importancia: para lo que el servicio, la amabilidad, la decoración, todos los factores que forman parte de la “experiencia global” que va a vivir el consumidor, deben planearse con cuidado

para que sea un valor añadido en el producto final que se ofrece al cliente (Calaña 2011b).

Autores como Roteta (2010) y Calaña (2013) coinciden en que la restauración es una de las actividades de mayor impacto en la hotelería, que influye en la rentabilidad de la instalación, aportando una parte significativa de los ingresos, contribuye en gran medida a la percepción del producto en general porque la experiencia de viaje es valorada en su totalidad.

Como otros sectores en la industria de los servicios, la restauración hotelera debe, para mantenerse competitiva y en disposición de satisfacer al próximo cliente, redoblar su eficacia, atención, competencia y máxima calidad; mantenerse dentro de las expectativas de los clientes y lograr un acercamiento a las condiciones deseadas por los mismos en los servicios de restauración, manteniendo como filosofía el ver la satisfacción del cliente como un fin (Calaña 2010a).

Por tales motivos, esta constituye una actividad llena de matices y dificultades que hay que superar continuamente. Cada oferta de Restauración tiene que tener un tratamiento singular, por sencilla que parezca, y es necesario aplicar todas aquellas técnicas y herramientas que conviertan a cada negocio del área de comidas y bebidas en una ventaja competitiva respecto a los demás (Gallego 2002b).

Además, las características del servicio, el mobiliario, las condiciones físico-ambientales, junto a otros factores proporcionan los elementos diferenciadores de estos establecimientos y lo que determina, además, su clasificación.

### **1.3.1. Tipos y clasificaciones de restaurantes**

El establecimiento representativo de la actividad de restauración de un hotel es el restaurante, el cual a lo largo de la historia ha tenido que evolucionar en función de las demandas y los requerimientos de cada uno de sus segmentos, ya que cada día las personas exigen más servicios y productos de calidad (Calaña 2011a).

Este es definido, según la Norma Cubana 126 (2001), como: “Aquel que está concebido para el servicio y consumo de alimentos equivalente a un desayuno, un almuerzo y/o una comida”. Por lo general, la mayor parte de los platos que conforman el menú son elaborados en el propio establecimiento, aunque en algunos casos, se les da terminación a los productos que proceden de otros centros de producción.

Muchos países no cuentan con reglamentos ni estándares de clasificación para los restaurantes, sin embargo en otros existe un Decreto o Norma que regula esta actividad (Hernández 2012).

En el caso de Cuba, según la Norma Cubana 126 (2001), los restaurantes se clasificarán en cinco categorías: especial, primera, segunda, tercera y cuarta, según disposición establecida por la autoridad gastronómica competente, identificándose cada una de ellas con el correspondiente número de tenedores, cinco, cuatro, tres, dos y uno, debiendo aumentar el grado de calidad de la edificación y de los elementos de sus locales según aumente su categoría. Esta clasificación es aceptada además por autores como Pérez (2013) y Vela (2008).

Existen además, según la norma, diferentes tipos de restaurantes dependiendo del tipo de comida y servicio que ofrezca a los clientes, los cuales se describen en el anexo 4. Además de estos criterios, autores como Sosa (2009) y Pérez (2013) plantean como otros criterios de clasificación la atmósfera y el tipo de propiedad.

Al analizar las clasificaciones anteriores, se puede concluir que los restaurantes objeto de estudio atendiendo a su categoría se clasifica en cinco tenedores y son restaurantes especializados por lo que el servicio que se brinda es a la carta.

#### **1.4. Restaurantes a la carta**

La oferta de comidas y bebidas en los alojamientos vacacionales tienen el reto diario de no aburrir al cliente que, cuando lleva varios días consumiendo buffet, empieza a desarrollar un “paladar turístico” cuyos aromas, sabores, olores, texturas adquieren una uniformidad que no es fácil disimularla o diversificarla de acuerdo a la materias primas utilizadas y las elaboraciones culinarias correspondientes (Gallego 2002b).

Con este panorama de una oferta que puede tener extremos gastronómicos muy distantes, se pretende mitigar el posible cansancio del “sírvese todo lo que quiera, pero con el plato en la mano”, con una oferta de tipo tradicional donde la especialización culinaria se convierte en un entretenimiento para el cliente (Gallego 2002b).

Los restaurantes de comidas especializadas o más bien restaurantes especializados abundan por todo el mundo, por lo que pueden encontrarse establecimientos especializados en comidas regionales y su origen está dado fundamentalmente en buscar alternativas más atractivas para los clientes. La cantidad de establecimientos de comida mexicana, criolla, mediterránea, asiática, etcétera hacen posible que, sin

importar el lugar donde se encuentre el cliente, este pueda tener un contacto directo con la cultura, hábitos y preferencias alimentarios de los mismos (Calaña 2011b).

De esta forma, los restaurantes a la carta se basan en la oferta de platos preparados o elaborados a la orden expresa del cliente, presentados en un menú o carta de precios previamente diseñados y de los cuales se solicitarán a la mesa en las cantidades, tamaño de las porciones, formas y términos de cocción, guarniciones, aderezos y bebidas acompañantes deseadas (Méndez 2005; Fuentes 2012).

De acuerdo a las condiciones y características de los restaurantes a la carta, los mismos podrán adoptar diferentes clasificaciones.

#### **1.4.1. Clasificación de los restaurantes a la carta**

Varios autores han abordado este tema ofreciendo diferentes puntos de vista en cuanto a la clasificación de este tipo de restaurantes. En la actualidad, según Méndez (2005), los restaurantes a la carta se clasifican en especializado o de especialidades, temático y de lujo, clasificación que se detalla en el anexo 5.

No obstante, otros autores como Cruz (2010), consideran a los restaurantes especializados como restaurantes “Étnicos”, mientras Pérez (2013) y Alvarado et al. (2011) plantean que tanto los especializados como los temáticos entran dentro de una misma clasificación, constituidos tanto por los que se especializan en un tipo de comida como también los de nacionalidades, que se especializan en la cocina de un país o región determinada.

Adicionalmente, los restaurantes a la carta cuentan con un conjunto de características que los diferencian del resto de los establecimientos de restauración, por lo que se hace necesario su estudio.

#### **1.4.2. Características de los restaurantes a la carta**

La operación de la restauración a la carta es muy compleja, ya que los alimentos son frescos y se cocinan al momento según una orden o comanda, con un servicio de camareros que atienden de manera personalizada las mesas, entrando en juego materias primas que por lo general tienen una duración limitada. Estos establecimientos se caracterizan por su elevado confort, la profesionalidad de sus empleados y la calidad de los alimentos y bebidas que se ofrecen (Gallego 2002b).

Este tipo de restaurantes cuenta con un instrumento de venta fundamental que es la carta-menú, debido a que la misma incita al consumo y proyecta una imagen favorable del establecimiento, influyendo decisivamente en la elección del cliente, sintetizando, de cierto modo, la personalidad del negocio (Cidtur 2002).

Los platos están agrupados según sus funciones gastronómicas y características, los que se preparan a petición del cliente necesitando un tiempo prudencial para que estén listos y salgan a la vez de acuerdo con su clasificación y sin intervalos de tiempo prolongados entre los entrantes y principales (Rodríguez y Calderón 2011; Gaviota S.A 2009)

Al igual que ocurre con los menús, cada establecimiento goza de libertad para elaborar sus cartas, si bien la mayoría de los restaurantes suele ofrecer cartas divididas en las series clásicas y con un número de platos en cada una de ellas que puede variar de un establecimiento a otro (García 2012). En este sentido, la oferta culinaria de estos restaurantes se centra en menús fijos, cartas con diferentes posibilidades o una pequeña carta donde el cliente elige a su gusto, constituyendo esta una de sus principales ventajas.

Resulta de suma importancia, para este tipo de restaurante, ofrecer alimentos que estén en existencia realmente, aspecto que distingue a un establecimiento de categoría y prestigio. Referido a la oferta de bebidas en estos restaurantes especializados se basa, además de la oferta tradicional de agua, refrescos, cerveza, en una carta de vinos de marca, los cuales no están incluidos en el precio del “paquete”, sino que tienen que pagar una vez que deciden consumir (Gaviota S.A 2009).

Conocer por los dependientes, las características más importantes de la oferta que encierra la carta-menú facilita al cliente el proceso de selección en función de sus necesidades y con ello el éxito en la gestión de venta de la instalación. De esto se deduce que el personal que labora en este tipo de restaurante esté altamente calificado y constantemente actualizado, actuando como asesor de ventas, sobre todo cuando el cliente se muestre dudoso e indeciso y precise de ayuda profesional.

Además, estos restaurantes especializados forman parte del espacio gastronómico del “Todo Incluido” y, sin dudas, favorecen la satisfacción del cliente que encuentra un motivo más para su divertimento y ocio (Gallego 2002b).

Sin duda alguna, otra de las particularidades que distingue a un restaurante especializado es que las elaboraciones culinarias deben estar estrechamente relacionadas con lo que se desea representar y, por tanto, el entorno y los elementos necesarios para llevar a cabo tal hecho deben estar bien sincronizados con la oferta y todo lo demás. Esto quiere decir, que no solo se debe proyectar la preparación de este tipo de restaurantes en base a la cocina, sino que también el salón, su ambientación, disposición así como cada uno de los detalles durante el servicio deben estar definidos y establecidos para evitar improvisaciones durante la operación del mismo una vez que este comience (Blasco 2008; Calaña 2011a).

Sumado a lo anterior, se debe conocer que para la correcta preparación, elaboración y presentación del servicio a la carta, se hace también imprescindible realizar una adecuada planificación del servicio, debido a que de esta forma se garantiza su calidad y rentabilidad económica.

### **1.5. Planificación del servicio a la carta**

En el ámbito de la Gestión de Alimentos y Bebidas es vital el proceso de planificación y desarrollo de la oferta gastronómica en establecimientos donde se prestan servicios de restauración, pues esta es la acción de prever las acciones necesarias entre el inicio y la terminación de un proceso (Gallego 2002b; Serrano 2013).

El cliente actual es más exigente, y sus necesidades y expectativas son cada vez mayores, por lo que la actividad de restauración se hace más compleja, requiere de personal calificado capaz de innovar e investigar, de una planificación estratégica adecuada con objetivos claramente definidos y de productos que satisfagan sus necesidades y expectativas, por lo que es tiempo de que todas las empresas de restauración comiencen a pensar en un perfeccionamiento constante de los sistemas de planificación del servicio.

En restaurantes a la carta, el servicio requiere de una buena organización, basada en una planificación que permita desempeñar el trabajo con mayor eficiencia y calidad. Para realizar una adecuada planificación de este, se deben incluir una serie de elementos de los cuales va a depender el producto final, por lo que se hace necesario investigarlos. Algunos de estos elementos son los costos con el objetivo de reducirlos, las necesidades de los clientes, la capacidad de aprovisionamiento, infraestructuras de producción y servicio, uso de nuevas tecnologías y capacidad técnica, entre otros aspectos (Camarero

2006; Romero y Barrios 2008; Alvarado et al. 2011; Serrano 2013; E-how 2013). Es así, que la planificación está dirigida a un correcto diseño de la oferta gastronómica, al buen funcionamiento de los servicios de restauración, a su rentabilidad y sobre todo a lograr la satisfacción de los clientes a través de una adecuada valoración del trinomio: oferta gastronómica–satisfacción del mercado–rentabilidad (Serrano 2013).

El éxito económico del “Todo Incluido”, en lo que a comidas se refiere, se basa en dos principios, producir lo necesario y ofrecer racionalmente, teniendo en cuenta el número de clientes y su permanencia en el alojamiento. Pero también toda organización empresarial debe orientarse hacia los deseos de los consumidores, con el objetivo de conseguir su satisfacción y, con ella, su posterior fidelización. Para ello, es muy importante conocer cuáles son sus requerimientos y analizar el grado de cumplimiento de los mismos por parte del restaurante (Gallego 2002b; Codó 2009).

Todas estas cuestiones se pueden manejar perfecta y convenientemente si la administración logra tener en el restaurante un apropiado sistema de planificación, en el que el presupuesto constituye un medio o instrumento más en la gestión. La determinación y utilización del presupuesto se convierten en tareas primordiales y decisivas para alcanzar rentabilidad en los restaurantes, sobre todo en los que operan bajo el plan “Todo Incluido” (Gallego 2002b).

Uno de los aspectos fundamentales dentro de la planificación del servicio de los restaurantes a la carta consiste en la planificación del menú u oferta de alimentos y bebidas. La acción de planificar la oferta gastronómica y expresar su contenido a través de la carta menú es un proceso que no sólo se remite al hecho de establecer en una lista distintas elaboraciones, tanto de alimentos y bebidas, sino que demanda de un estudio profundo, donde se integren diferentes elementos a fin de que esta responda a las necesidades de los demandantes y genere beneficios para el oferente. Un negocio no se basa en la aplicación mecánica de herramientas, ellas solo son instrumentos de investigación; por lo que hay que combinarlas adecuadamente, valerse de estudios de la competencia, del análisis periódico de los inventarios, de la aplicación de encuestas de satisfacción, del estudio de los proveedores, entre otras cuestiones (Guerra 2009a). De esta forma, los objetivos de la planificación de la carta- menú son (Guerra 2009b):

- ✓ Atraer y agradar a los comensales
- ✓ Satisfacer en lo posible las necesidades nutricionales de los comensales

- ✓ Mantenerse dentro de los límites del presupuesto
- ✓ Definir los procesos de compra, tecnología necesaria y personal

También es muy importante tener en cuenta ciertas normas y factores a la hora de confeccionar y planificar el menú (Guerra 2009b; Camarero 2006) las cuales se ilustran en el anexo 6.

Por otra parte, para la lograr la correcta planificación del servicio, será necesaria la utilización de diferentes herramientas como las fichas técnicas, las fichas de consumo y las de producción, debido a que permiten tener información precisa a la hora de hacer el pedido al almacén de los productos necesarios y para la producción de los diferentes platos. Se requiere además para la planificación, en este tipo de restaurantes, el uso de la carta- menú como herramienta esencial.

### **1.5.1. Herramientas de planificación**

El tener bien planificado el servicio a la carta a partir de las herramientas adecuadas, facilitará de forma eficiente y eficaz la gestión de dicho servicio. Bajo la premisa del uso eficiente de recursos y capacidades para lograr beneficios dentro de parámetros aceptables de eficiencia, existen una serie de herramientas de planificación del servicio de restauración que pueden ser aplicadas en restaurantes a la carta. Estas son la carta – menú, las fichas técnicas, de producción y de consumo.

- ♦ Carta – Menú\_es la relación de los diferentes platos que componen una comida ofrecida en un establecimiento hotelero. Es considerada, uno de los útiles más sencillos, pero de enorme valor en el Marketing de la restauración. Debido a que el cliente puede seleccionar, mediante un listado de platos con sus precios y de acuerdo a sus preferencias, lo que va a consumir, la carta - menú constituye una oferta flexible. Es uno de los elementos dinamizadores de la actividad turística, pues al exhibir la oferta gastronómica del restaurante determina, en cierto grado, la disposición del cliente a la compra y por tanto influye en el volumen de las ventas, siendo la herramienta que instaura la comunicación entre el restaurante y el consumidor. Adicionalmente, muchos de los elementos de un restaurante están íntimamente relacionados con su carta: su decoración, la presentación de sus platos, la vestimenta de sus empleados, su nombre y hasta el tipo de cliente (García 2012; Gallego 2002; Jácome 2011; Coquillat 2012; Camarero 2006).

Es la primera presentación que se hace de lo que se está ofreciendo por lo que sus funciones son (Jácome 2011):

- ✓ Promover la venta de los productos presentados o que constituyen la especialidad de la casa.
- ✓ Integrarse al paquete total de diseño y decoración que caracteriza al restaurante, lo cual aumenta el deseo de la experiencia gastronómica del cliente.
- ✓ Lograr el deseo del cliente de regresar al establecimiento una y otra vez para compartir la deliciosa, higiénica y saludable comida que ahí se describe.

Los platos generalmente son presentados en el orden en que los clientes eligen, siguiendo la tradicional estructura (Gallego 2002b; Jácome 2011):

- ✓ Primer Grupo: son los denominados “primeros platos” que pueden ser entremeses fríos o calientes, ensaladas, hortalizas, mariscos, pastas, especialidades, etcétera.
- ✓ Segundo Grupo: formado por aves, carnes blancas y rojas, pescados, parrilladas, asados y caza (algunas veces se introducen pescados en lugar de alguna carne). Suele ser el plato fuerte del menú.
- ✓ Postres: formados por helados, pastelería, repostería, lácteos, quesos, frutas, etcétera.

En cuanto al diseño de la carta-menú, los puntos que se deben tener en cuenta son el diseño gráfico, la oferta, el tipo de letra y los dibujos. Debe contener mensajes y logotipos que identifiquen la imagen y reflejen la razón social del restaurante (García 2012; Blasco 2010; Camarero 2006).

Para saber ubicar los platos adecuadamente en la carta, es preciso conocer las técnicas del Merchandising utilizadas para su comercialización, estas logran que el cliente centre la atención en una parte determinada de la carta. Estas tácticas se muestran en el anexo 7 (Guerra 2009b; García 2012; Blasco 2010).

En el plan “Todo Incluido”, la carta-menú no muestra el precio de la oferta ya que el cliente paga un paquete inicial que incluye los servicios de alimentos y bebidas, aunque se exceptúan algunos productos, llamados comúnmente extracartas, para los que se muestra de forma diferenciada el precio a pagar por el cliente, como es el caso de los vinos.

En resumen, una carta que “vende” según Gallego (2002b) se basa en cinco etapas, las mismas se detallan en el anexo 8.

- ◆ La ficha técnica es un documento en forma de sumario que contiene la descripción de las características de un objeto, material, proceso o programa de manera detallada. Los contenidos varían dependiendo del producto, servicio o entidad descrita, pero en general suele contener datos como el nombre, características físicas, el modo de uso o elaboración, propiedades distintivas y especificaciones técnicas. Su correcta redacción garantiza la satisfacción del consumidor, especialmente en los casos donde la errónea utilización de un producto puede resultar en daños personales o materiales o responsabilidades civiles o penales (Alfonso 2012, citado en Molina 2013).
- ◆ Las fichas de producción es donde se hace constar la información que contiene la ficha técnica añadiendo un cuadro de gestión, en el que figurará el coste total del plato, el coste de la ración, el porcentaje (%) de margen de coste/beneficio y el precio de venta recomendado. Además se pueden incluir igualmente información para contabilizar la mano de obra del plato así como el tiempo empleado en la elaboración y el precio de la mano de obra. A partir de ella se obtiene más información para elaborar menús, ofertas, banquetes, etc. de manera más equilibrada económicamente (García 2012, citado en Hernández 2013).
- ◆ La ficha de consumo tiene en esencia la misma finalidad que las fichas de costo o cartas técnicas para las elaboraciones que se ofrecen a la carta, pero se basa fundamentalmente en la organización y estructuración de los productos y sus diferentes familias para estandarizar la oferta, de acuerdo a las características de la instalación y de los intereses de la empresa. Su contenido está dado por productos que conforman una familia determinada y como se llevará a cabo su oferta, por lo que puede utilizarse como herramienta para realizar los pedidos a almacén y controlar los productos, sin la extracción en excesos. Además dichas fichas permiten aumentar el control de la cocina, evitar el despilfarro, la pérdida de alimentos así como facilitar las compras (Calaña 2010b).

Para ello se han diseñado, además diferentes métodos que tienen como objetivo lograr la planificación de los productos en cuanto a cantidad se refiere a ofertar en cada servicio. Estos se basan en el estudio de los consumos reales y se diferencian en la

complejidad de los cálculos para llegar al resultado así como en la precisión de los mismos.

### **1.5.2. Análisis y comparación de los procedimientos para la planificación del servicio a la carta**

A la hora de planificar el servicio a la carta de un restaurante, se hace necesario la utilización de un método que garantice de manera eficiente el desarrollo de este, de modo que cumpla en mayor medida las expectativas y gustos de los clientes. De ahí, que en el momento en que se desee emprender la planificación de este servicio, el análisis de los métodos existentes resulta imprescindible.

En la literatura consultada se encontraron siete procedimientos que son utilizados para la planificación del servicio, cuatro de ellos están diseñados específicamente para la producción del servicio buffet, siendo estos el método planes porcentuales, el método Royaltur, el método del rango (Gaviota S.A 2009) y el método para la planificación del servicio buffet en restaurantes hoteleros, modificación realizada al Royaltur bajo las características de operación en hoteles en Cuba por Camacho et al. (2013); otros métodos encontrados fueron el de planificación de la oferta de alimentación de un establecimiento hotelero de Camarero (2006), pero el mismo tiene un enfoque desde la cocina; el método para la planificación del servicio a la carta de la cadena Sol Meliá (2007), el cual solamente se enfoca hacia la prestación del servicio al cliente en el salón y por último el método para la planificación del servicio a la carta en restaurantes hoteleros All Inclusive (Todo Incluido) de Camacho, Alemán y Chaviano (2014) (Ver anexo 9).

A pesar de que este último método está dirigido específicamente a la planificación del servicio a la carta en restaurantes hoteleros Todo Incluido, se considera necesario realizar un análisis comparativo para determinar cuál de ellos resultaría más conveniente utilizar de acuerdo a los objetivos de la investigación.

Para ello se establecieron los siguientes criterios de comparación:

- ◆ Análisis del mercado
- ◆ Conciliación del menú
- ◆ Uso de fichas técnicas
- ◆ Uso de fichas de consumo
- ◆ Uso de fichas de producción

- ◆ Análisis de las necesidades de compra
- ◆ Análisis del presupuesto
- ◆ Retroalimentación
- ◆ Determinación de la Carta de bebidas
- ◆ Diseño de la carta menú
- ◆ Gestión de las capacidades de venta
- ◆ Gestión del servicio en el salón

Basado en los criterios ya definidos se comparan los siete métodos existentes en la literatura consultada (Ver anexo 10).

La comparación evidenció que la necesidad de realizar un análisis del mercado para en función de ello conciliar el menú, son criterios considerados como imprescindibles para lograr una adecuada planificación del servicio por el 100% de los autores. En el caso de las fichas de consumo y de producción, su utilización es abordada en el 57% de los métodos, lo cual demuestra la importancia que cobran dichas herramientas de planificación. El uso de las fichas técnicas, el análisis de las necesidades de compras así como el análisis del presupuesto, con el objetivo de garantizar el aseguramiento de este proceso, son considerados en el 43% de los casos. En menor medida se considera necesaria la determinación de la carta de bebidas, pues solo dos métodos (29%) lo tienen en cuenta. Por último, el 14% de los autores consultados hacen referencia a la retroalimentación, al diseño de la carta menú, a la gestión de las capacidades de venta y a la gestión del servicio en el salón.

En el análisis de los métodos por autores que aparece en la figura 2, a partir de un análisis de clúster o conglomerados jerárquicos con la utilización de mediciones binarias con valor uno (1) si está presente y cero (0) si está ausente, se observan los grupos que se forman en las distintas distancias euclidianas. A partir de una distancia de 20 se reducen a dos grupos, los métodos que integran el primer grupo (método de planes porcentuales citado en Gaviota, 2009; Camarero, 2006; Sol Meliá, 2007) tienen fundamentalmente en común que ponen mayor énfasis en el análisis de las necesidades y preferencias del mercado, en base a lo cual realizan la conciliación del menú.



El segundo grupo está integrado por los métodos (método Royaltur; método del rango citado en Gaviota 2009; Camacho et al. 2013; Camacho, Alemán y Chaviano 2014) que ponen mayor atención en el uso de las herramientas de planificación como las fichas técnicas, de consumo y de producción como vías para la gestión eficiente y eficaz del servicio, además se destacan por comprender el análisis de las necesidades de compra, lo cual contribuye al aseguramiento de dicho servicio.

El modelo que incluyen el mayor número de variables es el de Camacho, Alemán y Chaviano (2014) con diez.

En el análisis por variables (figura 3), se puede observar el proceso de integración que van experimentando hasta quedar, a partir de la distancia 15, formados tres grupos, el primero de ellos es el más heterogéneo, constituido por seis variables, siendo el análisis del presupuesto, presente en tres de los métodos, y la determinación de la carta de bebidas en el 29% de los casos, las variables más representativas de este grupo, mientras que cada una de las restantes variables que lo integran solo están presente en uno de los métodos analizados, de esta forma la retroalimentación y el diseño de la carta menú solo aparecen en el método de Camacho, Alemán y Chaviano (2014) y la gestión, tanto de las capacidades de venta como del servicio en el salón, solo es abordado por el método de Sol Meliá (2007).

El segundo grupo está formado por cuatro variables, siendo las referidas a las herramientas de planificación las más representativas, pues están presentes en cuatro de los procedimientos estudiados. Por otra parte, el análisis de las necesidades de compra es tratada por tres autores.

Las dos variables restantes integran el tercer grupo, siendo estas las más destacadas pues los siete autores consultados resaltan la importancia de estudiar el mercado como punto de partida para posteriormente conciliar el menú.

De manera que, casi todos coinciden básicamente en que el diseño de un sistema de planificación del servicio a la carta debe contener los siguientes puntos:

1. Determinación de las necesidades del mercado
2. Conciliación del menú
3. Utilización de las herramientas de planificación
4. Análisis de las necesidades de compra
5. Análisis del presupuesto

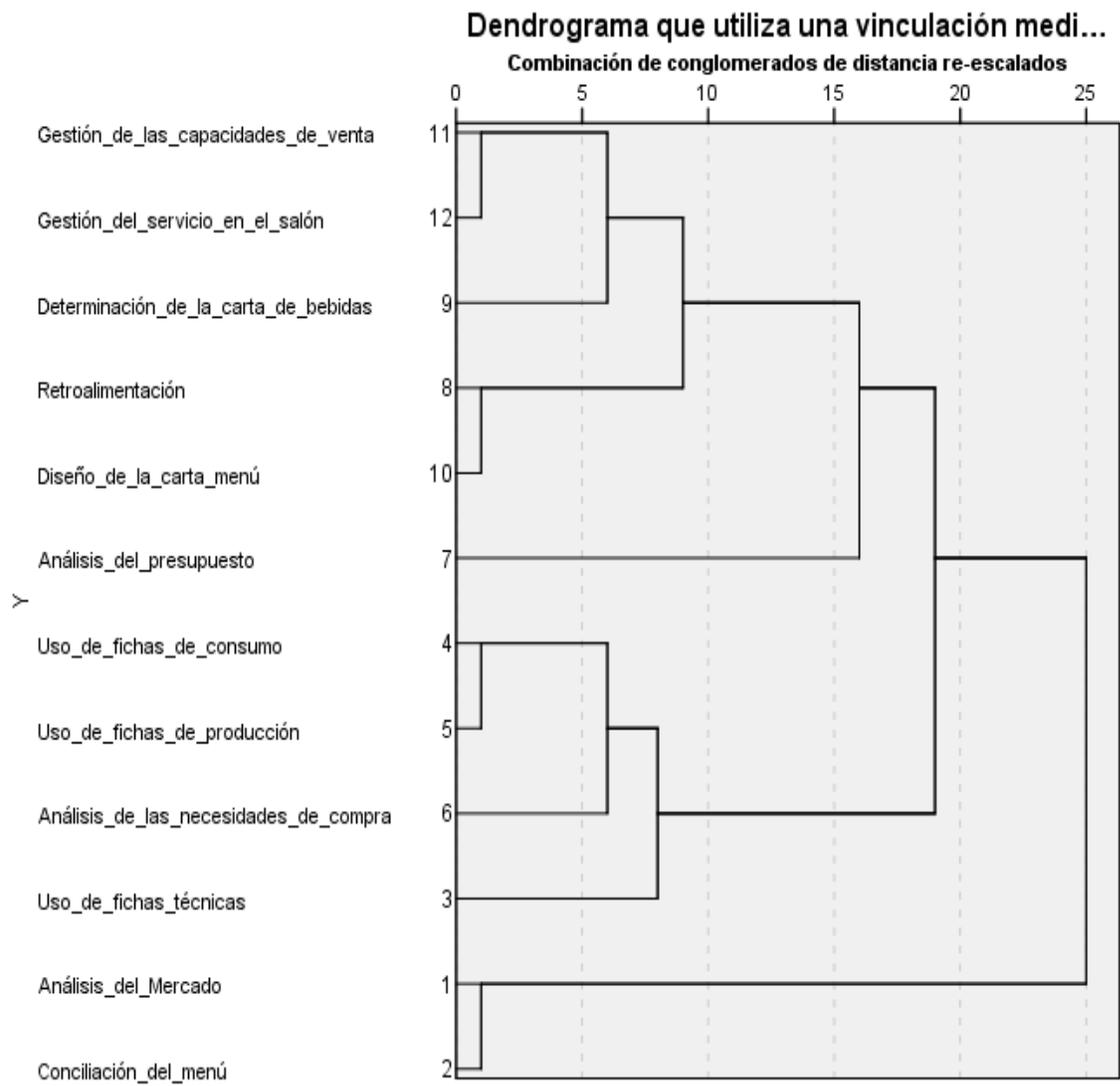


Figura 3. Dendrograma: clúster jerárquicos de modelos logística por variables

## **1.6. Conclusiones del primer capítulo**

1. La restauración constituye una de las actividades de mayor impacto en la hotelería, pues aporta una parte significativa de los ingresos, influye de manera decisiva en la satisfacción del cliente y en la imagen del establecimiento; además puede convertirse en un potente factor diferenciador de la oferta de cualquier instalación.
2. Actualmente, los restaurantes hoteleros que ofrecen un servicio a la carta, apuestan por la especialización culinaria, lo cual combinado con la profesionalidad y personalización del servicio, se convierte en una alternativa cada vez más atractiva y aceptada por el cliente que disfruta de su estancia en el establecimiento hotelero.
3. Ante el reto de complacer al informado y exigente cliente del siglo XXI, la adecuada planificación del servicio a la carta cobra especial atención, pues será de gran utilidad para perfeccionar la capacidad de gestión y dirección del establecimiento, la mejora continua del proceso de restauración y la disminución de los niveles de costo, lo cual requiere de la aplicación constante de técnicas y herramientas de gestión.
4. Para la planificación del servicio a la carta, se han sido diseñados diversos procedimientos y métodos, cuya aplicación ayudará a optimizar todos los servicios, perfeccionar el producto bajo principios de rentabilidad y calidad, ofreciendo beneficios para el cliente que desea superar sus expectativas y para el prestatario que busca rentabilidad.
5. Utilizando el análisis clúster basado en criterios, se seleccionó el método para la planificación del servicio a la carta en restaurantes hoteleros de Camacho, Alemán y Chaviano (2014) como el más conveniente para ser aplicado en el objeto de estudio, al incluir aspectos importantes como la determinación de las necesidades del mercado, la conciliación del menú, la utilización de herramientas de planificación así como la determinación de las necesidades de compra.

## **CAPÍTULO 2.**

---

**Diagnóstico de la situación actual del servicio a la  
carta en los restaurantes especializados del hotel**

**“Memories Paraíso Azul”**

## **2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SERVICIO A LA CARTA EN LOS RESTAURANTES ESPECIALIZADOS DEL HOTEL “MEMORIES PARAÍSO AZUL”**

### **2.1. Introducción**

El diagnóstico es, desde el punto de vista empresarial, una herramienta de dirección, de la cual se obtiene ayuda para comprender tanto el pasado como el presente y saber actuar en los mismos (Suesta y Tornero 2012, citado en Molina 2013).

La realización sistemática del diagnóstico empresarial resulta de vital importancia, debido a que las condiciones del entorno y el mercado están marcadas por una alta competitividad y exigen a los hoteles de hoy orientar sus esfuerzos a desarrollar una gestión efectiva de sus recursos para el cumplimiento de sus objetivos y el logro de los resultados esperados (Molina 2013).

El presente capítulo tiene como objetivo realizar un diagnóstico de la situación actual del servicio a la carta en los restaurantes especializados del hotel “Memories Paraíso Azul” para determinar los principales problemas que puedan estar afectando la gestión de dicha actividad así como las posibles situaciones que atentan contra la satisfacción del cliente final. Para ello se emplearán métodos y técnicas como el análisis documental, la entrevista, la observación, la tormenta de ideas, el criterio de especialistas, diagrama de Ishikawa, diagrama de Pareto, Jurado de Opinión y métodos estadísticos para el análisis de datos.

### **2.2. Análisis de los procedimientos para realizar el diagnóstico del servicio a la carta en los restaurantes especializados del hotel “Memories Paraíso Azul”**

El diagnóstico constituye una etapa muy importante en la obtención de una mayor eficiencia en el desempeño de la prestación del servicio (Camacho 2009). Su objetivo principal es visualizar, detectar y explicar la situación actual de la empresa, con sus síntomas, problemas y causas; con los efectos que produce, fijando sus puntos fuertes (fortalezas) y débiles (debilidades) con repercusiones en las distintas áreas que influyan en ella (Moyasevich 2002; citado en Rivero 2013).

Cuando se decide emplear el diagnóstico empresarial, es conveniente como paso inicial, conocer los diferentes procedimientos propuestos por autores y especialistas en el tema,

entre los que se encuentran el procedimiento de Rodríguez y Molina, (2011) para el diseño de programas recreativos en hoteles del centro de Cuba, la metodología propuesta por Hernández y Machado (2009) orientada al diagnóstico de la gestión comercial en pequeños y medianos hoteles del destino Cuba; por otra parte Sacerio y Martínez (2006) proponen un procedimiento para el diagnóstico de la comunicación organizacional; otro de los procedimientos es el elaborado por Díaz (2004) para diagnosticar la calidad integral en los servicios hoteleros; por su parte Pin (2005) realiza una propuesta metodológica para el diagnóstico de las entidades cubanas en perfeccionamiento empresarial; además se consultó la metodología para el diagnóstico tecnológico de PYMES (1993); de igual forma se encontró en la literatura la metodología BUNT que propone un análisis general del negocio junto con un análisis de los aspectos específicos de la empresa; por el contrario la metodología MOUGLI, otra de las analizadas, se centra en el análisis de aspectos específicos de la empresa, sin tener en cuenta el aspecto global de la misma; asimismo los profesores del Centro de Estudios Turísticos de la Universidad Central “Marta Abreu de Las Villas” Moya, González y Martínez (2009) proponen el *procedimiento para el Diagnóstico Estratégico en la empresa turística*.

Cada uno de los procedimientos estudiados posee determinadas características, peculiaridades y estructuras; y casi todos enfocadas al diagnóstico empresarial, por lo que, ante la ausencia de un método específico para diagnosticar el servicio de restauración, se considera que el último procedimiento al que se hace referencia resulta el más adecuado para este tipo de diagnóstico. Es el que más elementos aporta desde el punto de vista del entorno y de los aspectos internos, los cuales son susceptibles de aplicar al caso del área objeto de estudio, además ofrece gran flexibilidad para adaptarse a cualquier área, lo que se evidencia a partir de su exitosa utilización en investigaciones anteriores para diagnosticar el área de Regiduría de Pisos (Montesino, 2009), Recepción (Barreto 2009) y Restauración (Alba 2010; Causilla 2013; Molina 2013; Hernández 2013) y para diagnosticar la empresa turística de forma general por Suárez 2010; Báez 2010; Gainza 2010; Torres 2012, lo cual valida su utilización.

### **2.3. Procedimiento para realizar el diagnóstico del servicio a la carta en restaurantes especializados del hotel “Memories Paraíso Azul”**

Para que el *Procedimiento para el Diagnóstico Estratégico en la empresa turística* sea efectivo es necesario recopilar y analizar toda la información y los datos relativos al medio natural, a los procesos, a la estructura y a otros elementos esenciales de la organización objeto de estudio dado que su objetivo es descubrir sectores susceptibles de perfeccionamiento (Montaño 2004). De la misma forma, deben tenerse en cuenta aspectos como los que aparecen en el anexo 10.

En el análisis de las variables internas (fortalezas y debilidades) se utilizan herramientas como las entrevistas, las tormentas de ideas y el trabajo en grupo. Este análisis se enmarca en el área de restauración, específicamente en los restaurantes especializados del hotel “Memories Paraíso Azul” evaluando cada situación así como la información disponible (Martínez et al.2002, citado en Causilla 2013).

Para el análisis de las variables externas (amenazas y oportunidades) se tendrá en cuenta principalmente el entorno general a través de sus diferentes dimensiones, utilizando información internacional, nacional y territorial (Martínez et al. 2002, citado en Causilla 2013).

De ahí que cada proceso de diagnóstico tiene determinadas características en dependencia del tipo de establecimiento en que se vaya desarrollar (Anexo 11), por lo que se hace necesario determinar los pasos a utilizar para la ejecución del mismo, los que son descritos en el siguiente epígrafe.

#### **2.3.1. Pasos metodológicos para desarrollar el diagnóstico del servicio a la carta**

##### **Paso I: Formación del grupo de diagnóstico**

Para el desarrollo del diagnóstico es recomendable crear un grupo que se dedique a esta actividad. Este grupo deberá estar integrado, por expertos conocedores del tema objeto de estudio. Para la conformación de este grupo se hace necesario evaluar el coeficiente de competencia de los especialistas y/o que puedan ser considerados en la evaluación y obtención de los resultados que se puedan alcanzar.

Es importante contar en este proceso con el apoyo y la activa participación de los gerentes y los trabajadores en general. Además el equipo deberá tener presente qué

enfoque y tratamiento debe dársele a los problemas que existen en el área teniendo en cuenta diversas premisas como las que se presentan en el anexo 12.

## **Paso II: Elaboración del cronograma de diagnóstico**

Es recomendable elaborar un cronograma para el desarrollo del diagnóstico donde se refleje la fecha en que se realizará el mismo en cada una de las estructuras del servicio a diagnosticar y por cada sistema definido.

## **Paso III: Ejecución del diagnóstico en el área de restauración del hotel**

### **III.1 Caracterización general del área de restauración del hotel**

Esta caracterización permite familiarizar al equipo de diagnóstico con el hotel objeto de estudio, específicamente con el área de restauración y con el servicio a la carta en los restaurantes especializados; y de esta forma elegir las técnicas a emplear (Martínez et al, 2009).

### **III.2 Análisis Externo**

El análisis externo permite identificar las demandas del entorno, las que proyecta hacia la organización en forma de **oportunidades**: hechos, situaciones o fenómenos que se manifiestan en el entorno, sin que sea posible influir sobre su ocurrencia y pueden favorecer si son aprovechados, y de **amenazas**: hechos, situaciones o fenómenos que existen potencialmente en el entorno y que están fuera de nuestra voluntad y en caso de manifestarse, si no son considerados inciden de manera negativa en los resultados esperados. En este contexto es viable destacar dos niveles: macroentorno o entorno general y microentorno o entorno competitivo.

#### **Análisis del entorno general o macroentorno**

Este proceso considera el conjunto de factores del entorno de carácter económico, político, social, tecnológico e internacional cuyas influencias configuran un marco de actuación donde la organización construye su posición (Martínez et al, 2009).

#### **Análisis del entorno competitivo o microentorno**

Al particularizar el entorno se presta especial atención al estudio del sector a que la organización pertenece, reuniendo información sobre el mercado y los competidores y evaluando su evolución potencial futura, para de esta forma reducir la posibilidad de sorpresas y los riesgos que puede encontrar en ese terreno.

Por ello se hace necesario estudiar esas fuerzas que explican cómo se da la competitividad en un sector, siendo el criterio más generalizado el inspirado por Porter

(1985), sobre estrategia competitiva y sus cinco fuerzas competitivas: clientes, proveedores, competidores existentes, competidores potenciales y productos sustitutivos.

### **III.3 Análisis Interno**

Este análisis comprende las actividades que puede controlar la organización, en las que influyen la dirección general, en el caso de la entidad y el área objeto de estudio estas actividades son: Marketing o Relaciones Públicas, Planificación, Compras, Económico – Financiero, Aprovisionamiento - Aseguramiento, Fuerza de Trabajo, Servicio, Calidad y Producción – Elaboración.

#### **2.4. Aplicación del procedimiento de diagnóstico del servicio a la carta en los restaurantes especializados del hotel “Memories Paraíso Azul”**

##### **Paso 1. Formación del grupo de diagnóstico estratégico del área de restauración**

El primer paso para aplicar el procedimiento es la creación de un Grupo de Diagnóstico que se dedique a este trabajo. Para la selección de estos se utilizó el procedimiento de Hurtado (2003), citado en Molina (2013) descrito en el anexo 13, el cual se fundamenta en determinar el coeficiente de competencia de los especialistas seleccionados, de forma que le permite al investigador seleccionar aquellos con un coeficiente más alto, para ser considerados expertos de la investigación.

Los resultados de la utilización de este procedimiento se muestran en el anexo 14, en donde se le agrega la determinación de los expertos a considerar según el grado de confiabilidad y nivel de precisión que se desea en las decisiones tomadas por estos, por lo cual se emplea la expresión estadística (4) para la selección del número de expertos, mostrándose en la Tabla 3 del mismo Anexo, la relación de los expertos seleccionados. La aplicación de una encuesta a los posibles expertos, mostrada en el anexo 15, facilitó el proceso de selección.

##### **Paso 2. Elaboración del cronograma de diagnóstico**

Para la adecuada aplicación del procedimiento resulta necesaria la elaboración de un cronograma donde se refleje la fecha de realización de cada actividad y en cada uno de los subsistemas definidos en el mismo, por lo que se elaboró el cronograma de diagnóstico como se muestra en la tabla 4 del anexo 16.

### **Paso 3. Ejecución del diagnóstico en los restaurantes a la carta del hotel**

#### **1. Caracterización general del hotel y el área de restauración**

El hotel “Memories Paraíso Azul” se encuentra situado en el destino turístico “Cayos de Villa Clara”, a 10 kilómetros del Aeropuerto “Las Brujas” y a 116 Km del Aeropuerto Internacional Abel Santa María de Santa Clara, lo que posibilita a los huéspedes del mismo disfrutar de su hermosa playa, el entorno natural que le rodea y de la cultura y tradición que les ofrecen los pueblos más cercanos.

Es un hotel vacacional Todo Incluido, perteneciente a la cadena Blue Diamond, categoría cinco estrellas, cuenta con 1386 habitaciones repartidas en 22 bloques habitacionales de tres pisos y es ideal para familias. Tiene como **misión** proveer el más alto nivel de satisfacción al huésped y al personal, trabajando en equipo para cumplir los objetivos comunes, excediendo las necesidades y expectativas de los huéspedes y brindando el mejor servicio posible.

Por otra parte, el hotel ofrece una variada oferta de productos y servicios entre los que se encuentra la restauración, cuya estructura organizativa se caracteriza por un jefe de alimentos y bebidas, cuatro coordinadores, seguidos de los capitanes de salón a los cuales se subordinan los dependientes gastronómicos; también cuentan con dispenseros y lenceros que se subordinan directamente al jefe de Alimentos y Bebidas. El área opera actualmente con un total de 285 trabajadores.

Para hacer frente a la demanda, esta área dispone de room service (servicio de habitación), diez bares: dos lobby bar, tres bar playa, un bar playa Grill, dos aqua bar, un bar piscina familiar y un bar teatro, así como dos parrilladas y seis restaurantes, de los cuales dos son buffet y cuatro son especializados. Estos últimos son: el mediterráneo “Tesico”, el italiano “La Isabelica” ambos con capacidad para 120 comensales, los restaurantes “San Salvador” y “Baconao” especializados en mariscos con capacidad para 80 comensales. Debido a la preferencia que tiene este tipo de restaurante y con la finalidad de satisfacer la demanda de los clientes, los cuales tiene derecho a tres reservas semanales, la dirección del área ha puesto en práctica diferentes alternativas como son el funcionamiento durante las noche de las dos parrilladas “Las Leyendas” y “La Enramada” como restaurantes especializados en comida cubana y mexicana respectivamente con capacidad para 140 comensales. De igual forma, en el pueblo extrahotelero “La Estrella” existen dos restaurantes a la carta, el marinero “La Goleta” y

el asiático “Yangt Ze” con capacidad para 40 comensales, que son comercializados por el hotel.

## **2. Análisis externo**

La organización no existe ni puede existir fuera de un ambiente, fuera de ese entorno que le rodea; es así que el análisis externo permite fijar las oportunidades y amenazas que el contexto puede presentarle a una organización. De esta forma se determinan las influencias que ejercen los cambios que se producen sobre el área de restauración del hotel, específicamente sobre el servicio a la carta en los restaurantes especializados. Este permite analizar los cambios en los gustos y los hábitos del consumidor o cliente, además de los cambios en los valores sociales, culturales y políticos que afectan a la entidad.

### **Análisis del entorno general o macroentorno del área de restauración del hotel:**

Para ello es necesario en primer lugar determinar cuáles son los factores claves del entorno, de carácter: económico, socio-cultural, político-legal, tecnológico y ecológico, que influyen de forma significativa en el correcto funcionamiento del área de restauración del hotel, al considerar las particularidades propias del hotel, sus características, los servicios gastronómicos que presta y el mercado al que se dirige.

- **Entorno económico**

Durante los últimos años la economía cubana ha tenido que enfrentar una serie de obstáculos que han frenado su desarrollo. En este sentido, el sector turístico, vital para la economía del país, ha atravesado por dificultades como: las insuficiencias comerciales por parte de hoteleras y agencias de viajes, la suspensión de cruceros que llegaban desde Europa, la disminución de llegadas de emigrados procedentes de Estados Unidos, la crisis financiera internacional que ha traído como consecuencia la disminución de los viajes turísticos, así como un decrecimiento importante del gasto turístico de bolsillo (Noval 2012). Por otra parte, el bloqueo económico constituye el principal obstáculo al desarrollo económico y social del país, cuyas afectaciones para el sector turístico se estiman en 1 960.18 millones de dólares.

En un esfuerzo por revertir esta situación y encaminar la economía del país hacia el progreso y el desarrollo, la nación inició a mediados del 2010 una actualización del modelo económico cubano, una política avalada por el Partido Comunista de Cuba durante su VI Congreso en abril del 2011. Como parte de la implementación de los

lineamientos referidos a la actividad turística, en el 2013 los ingresos por este concepto se incrementaron en un 1.9%, destacándose la gastronomía como la principal fuente de ingresos de las entidades turísticas, pues en este año constituyó el 38.9%, superior al 31.5% que representó el alojamiento; lo que evidencia que los servicios gastronómicos han evolucionado en una forma tan sorprendente, que están pasando a jugar un papel mucho mayor dentro de esta área (ONEI 2014).

El Estado cubano, además participa mediante empresas mixtas con capitales extranjeros en el desarrollo del sector. Con este fin, en el 2013 se actualizó la política de desarrollo turístico hasta el 2030, avanzándose en la preparación de nuevas e importantes inversiones. Específicamente, en el destino turístico Cayos de Villa Clara, que actualmente cuenta con un total de 6710 habitaciones en explotación se pretende ampliar la capacidad habitacional hasta 12 893, a partir de la construcción de nuevos hoteles en los Cayos Santa María y Las Brujas.

Como parte de estas nuevas exigencias, el hotel “Memories Paraíso Azul” ha sentado las bases para adaptar su funcionamiento a las actuales políticas establecidas por el Estado Cubano, con el objetivo de contribuir al logro de la satisfacción del cliente y, por tanto a aumentar los ingresos de la instalación.

- **Entorno sociocultural**

La provincia de Villa Clara, situada al norte de la región central del país, conserva villas coloniales, pueblos de pescadores, acogedoras instalaciones turísticas, sitios de riquezas patrimoniales, además de tradiciones y costumbres que resultan de gran atractivo para los visitantes. Santa Clara, capital villaclareña, se destaca por su estrecha vinculación con la figura de Ernesto Che Guevara. Asimismo Remedios y Caibarién, con una amplia historia para ofrecer, constituyen sitios de gran interés para el turista que visita la provincia. Por otra parte, los hábitos alimenticios como parte de la cultura no se quedan atrás siendo un potencial atractivo en el destino, pudiéndose explotar más la oferta de platos típicos de la región que resulten elementos diferenciadores para la oferta turística.

El hotel “Memories Paraíso Azul” disfruta de las ventajas que proporciona la cercanía a estos sitios de gran interés, pues cada año el destino recibe miles de turistas interesados en disfrutar de estos atractivos, por lo que el área de servicios gastronómicos del hotel también se beneficia.

- **Entorno político-legal**

El entorno internacional en que se encuentra Cuba es muy complejo y se hace más difícil a causa de la existencia del bloqueo económico norteamericano, por lo que el modelo cubano tiene como desafío superar la restricción externa a través de esfuerzos propios en su gran mayoría con la finalidad de lograr una mayor eficiencia económica. Estas condiciones tienen influencia directa en el entorno de la industria hotelera y determinan, en gran medida, los resultados económicos y financieros, por lo cual se ve afectado también el objeto de estudio del presente trabajo de diploma.

Existe una voluntad política gubernamental de promover el turismo, atenuando las influencias negativas que pueda tener en la sociedad, resaltando los valores de la cultura nacional y apoyándose en la estabilidad política de la nación como una fuerte ventaja competitiva. En este punto es importante destacar la seguridad con que cuenta la Isla, además del clima de paz, todo lo cual contribuye a atraer a los clientes de los distintos países que se interesan en conocer dicha realidad.

En este contexto, la base del contenido de la política ideológica del área de restauración y del hotel en general, está dirigido a aprovechar al máximo los recursos disponibles, promoviendo la participación activa de las masas en el desarrollo de programas priorizados dentro de los que se encuentran las actividades del turismo como la restauración, que como industria por si sola se costea, financia y a partir de sus ingresos brinda beneficios a otra ramas de la economía.

- **Entorno tecnológico**

El turismo ha sido un motor impulsor para la introducción de nuevas tecnologías en el país, lo cual ha estado causado por las constantes inversiones, realizadas mediante un enfoque innovador y buscando ser más eficientes energéticamente. Además, mediante el turismo la capacidad tecnológica ha ido en constante aumento dada las mayores exigencias del cliente actual.

Las áreas asociadas a la restauración hotelera no han estado ajenas a los cambios tecnológicos que se producen constantemente, debido a que en estas áreas (almacén, cocina, restaurantes) se hace imprescindible la utilización de equipos tecnológicos que permitan la correcta conservación, cocción y presentación de los alimentos dada su importancia para el cuidado y satisfacción de los clientes.

Atendiendo a ello, la tecnología del área de restauración de la entidad objeto de estudio, se encuentra acorde a las necesidades de la misma, en aras de satisfacer a sus clientes potenciales cada vez más exigentes, existiendo algunas deficiencias en cuanto equipos de refrigeración en los que se realizan labores de reparación y mantenimiento para alargar su vida útil y dar paso al protagonismo de los empleados brindando soluciones puntuales.

- **Entorno ecológico o de medio ambiente**

Cada vez está cobrando mayor importancia el conocimiento del medio ambiente, motivo por el cual en los últimos años ha crecido el número de visitantes que prefieren utilizar o combinar sus vacaciones con el ecoturismo y de esta forma ponerse en contacto con la naturaleza. La sociedad de hoy muestra una mayor preocupación por los constantes problemas medioambientales como son el cambio climático, el agotamiento de la capa de ozono, la pérdida de la diversidad biológica, el aumento de la contaminación y la degradación del suelo (López et al 2012).

El turismo no escapa a la realidad que hoy vive el mundo y como industria, se adapta a las nuevas condiciones. El hotel objeto de estudio, como parte de sus operaciones y servicios, puede generar impactos negativos en el medio ambiente a partir de insuficiencias en el tratamiento de residuales u otras acciones, razón por la cual, hace todo lo concerniente para el cumplimiento de estas políticas medioambientales, encaminadas principalmente a reducir riesgos y lograr que el visitante pueda disfrutar de la interacción con el entorno natural en que se encuentra, por lo que constituye un compromiso del hotel tributar al desarrollo sostenible del turismo cubano.

### **Análisis del entorno competitivo o microentorno del área de restauración del hotel**

Este análisis se realizó a través del modelo de las cinco fuerzas de la competencia de Porter, teniendo en cuenta la utilidad y adaptabilidad del mismo en las condiciones concretas del objeto de estudio.

- **Análisis de los proveedores:**

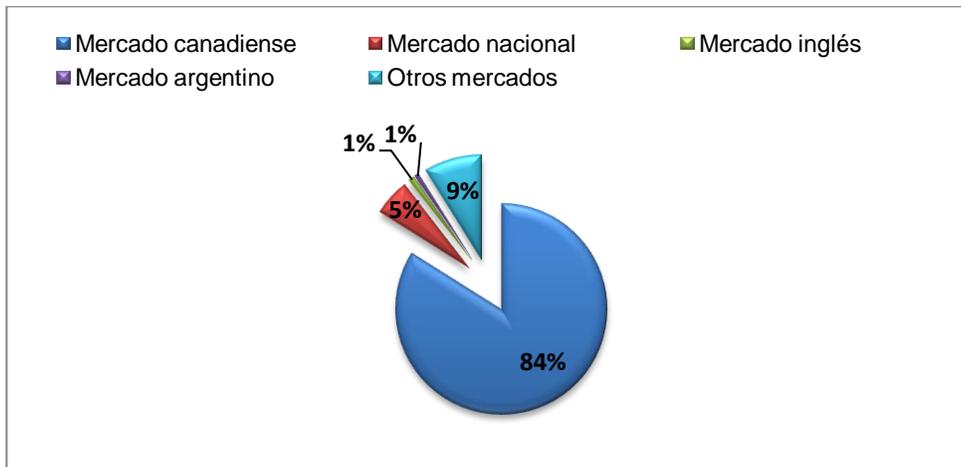
Los proveedores de la instalación constituyen un elemento clave para garantizar el cumplimiento de los procesos de restauración. Estos ofertan a la entidad los suministros que necesita, como alimentos, material de oficina, utensilios para la prestación de servicios, productos de higiene y limpieza, entre otros. Muchos de ellos son únicos en el mercado, lo que aumenta en gran medida su poder negociador. La gestión de la entidad

se centra en garantizar que los proveedores contratados suministren los productos que se necesitan para cumplir con los estándares que su categoría exige a partir de una demanda anual. Constantemente se realizan negociaciones para convenir las cantidades y calidad que se requiere y, en el caso del precio, es una variable que es ajustada por el Ministerio de Finanzas y Precios para cada tipo de producto por lo que no está sujeto a variaciones.

En la entidad, los principales problemas referidos a la relación con los proveedores están dados por el incumplimiento y demora en las entregas de los pedidos solicitados y la inexistencia de productos en las cantidades requeridas y con la calidad adecuada para prestar el servicio. Lo anterior se debe fundamentalmente a la ausencia de competencia entre los mismos a causa de que son únicos, factor este que limita la oferta y encarece los precios de los productos así como problemas en la transportación de las mercancías. De manera general, los principales proveedores con que cuenta el área de restauración del hotel “Memories Paraíso Azul” son: AT Comercial que constituye el principal suministrador, ITH Villa Clara (VC), ITH Ciego de Ávila, Helados Alondra, Coracán, Coralac Nestlé, Pesca centro, Tecnoazucar, Cuba Ron, Havana Club Internacional, Cervecería Bucanero, Frutas Selectas VC., Almacenes Universales, Empresa cárnica VC.

- **Análisis de los clientes:**

Los principales clientes de los servicios del hotel “Memories Paraíso Azul” y por consiguiente del área de restauración son los provenientes del mercado canadiense, el cual según los informes comerciales del hotel, representa más del 80% del total de clientes que arribaron al hotel en el 2013. La demanda actual de sus necesidades como consumidor turístico está dada por los cambios climáticos, preferentemente viajan buscando la temperatura cálida de Cuba, la cercanía, los atributos diferenciadores del producto turístico con relación a otros destinos internacionales, la cercanía y los precios relativamente asequibles. Otros mercados que han mantenido un comportamiento significativo han sido el propio mercado nacional, Inglaterra y Argentina por lo que el hotel y por ende el área de restauración, ha definido como sus principales grupos de clientes los que se muestran en el gráfico 1:



**Gráfico 1. Principales mercados del hotel**

- **Competidores reales y potenciales:**

El hotel “Memories Paraíso Azul” se encuentra enmarcado en un destino donde existe una gran competitividad debido a las similitudes de los productos y servicios que ofertan los hoteles correspondientes al grupo hotelero Gaviota, así como los segmentos con los que estos operan.

Por tanto, los competidores reales del hotel objeto de estudio son los hoteles Sol y Meliá Cayo Santa María, Meliá Las Dunas, Playa Cayo Santa María, Iberostar Ensenachos, hotel HUSA Cayo Santa María y el hotel Eurostar Cayo Santa María dado que cuentan con avanzado desarrollo en la actividad hotelera, además varios de ellos poseen un mejor posicionamiento en el mercado y cuentan con más años de experiencia en el sector. Con relación a los competidores potenciales, se puede hacer referencia a los hoteles de próxima apertura y a los que se encuentran en proceso de construcción en el destino, los cuales tendrán la misma categoría que el hotel objeto de estudio.

- **Amenaza de productos o servicios sustitutivos**

En el hotel “Memories Paraíso Azul”, no existe actualmente productos o servicios que pudieran sustituir los que brindan los restaurantes especializados.

Una vez analizada la influencia que ejercen cada uno de estos factores del entorno en el correcto funcionamiento del área de restauración del hotel, se realizaron sesiones de trabajo con el grupo de expertos, mediante la aplicación de la metodología Delphi y como resultado se identificaron las principales amenazas y oportunidades que se muestran en el cuadro 1.

### Principales Oportunidades

1. Localización favorable en un polo turístico con atractivos muy fuertes y reconocidos con un entorno natural de incomparable belleza favorecido por sus hermosas playas, una bella flora y fauna, así como áreas de reserva natural.
2. Excelente posición geográfica al centro de la isla, cerca de Trinidad y los polos turísticos de Varadero y Cayo Coco y Cayo Guillermo Guillermo. Buenas conexiones tanto aéreas como por carretera a La Habana.
3. Contar con atractivos cercanos como es el caso de los dos pueblos extrahoteleros, el “Delfinario”, la Marina así como un rico potencial histórico, cultural, natural y científico de las ciudades más próximas lo cual lo posiciona ante receptivos a partir de la identificación de atractivos como la figura del Che, las Parrandas de Remedios, etcétera.
4. La facilidad, capacidad y belleza del entorno para ofrecer servicios de bodas, aniversarios y celebración de eventos.
5. Existencia del sistema de FORMATUR en la provincia y de la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas que brindan posibilidades de superación para el personal vinculado al sector turístico.
6. La seguridad que ofrece el destino.
7. Crecimiento acelerado del mercado nacional.
8. El crecimiento de la operación aeroportuaria en beneficio de la ocupación de la instalación.
9. Mayor nivel de operaciones por parte de Gaviota Tours vinculado al incremento de los niveles de ocupación del hotel.

### Principales Amenazas

1. El bloqueo de los Estados Unidos que dificulta disponer de productos y servicios necesarios así como la imposibilidad de acceder a un mercado como el norteamericano.
2. Existencia de varios hoteles que ofrecen paquetes turísticos muy similares a este y se encuentran en el mismo destino.
3. Gran variedad de ofertas gastronómicas especializadas hoteleras y extrahoteleras en el destino que pueden llegar a ser productos sustitutivos.
4. Instalaciones como el Hotel Meliá Las Dunas que cuentan con un mejor posicionamiento en el mercado y más años de experiencia en el sector hotelero.
5. La vigencia de la política inversionista en el destino Cayos de Villa Clara que aprueba los proyectos de construcción de nuevos hoteles.
6. Inestabilidad, poca variedad y calidad en los suministros de proveedores así como incumplimiento en las entregas de los productos.
7. Estacionalidad que origina un fuerte período de baja en varios meses del año.
8. El desarrollo de las ciudades turísticas aledañas al destino Cayos de Villa Clara (Caibarién y Remedios), no crece a la par de la dinámica de crecimiento del volumen de habitaciones del polo. Se requiere de mejores opciones para los turistas en estas localidades.

Cuadro 1. Principales amenazas y oportunidades que ofrece el entorno para el área de restauración del hotel “Memories Paraíso Azul”

### **3. Análisis interno**

El análisis interno, permite fijar las fortalezas y debilidades del área de restauración del hotel, teniendo en cuenta el análisis de cada uno de los subsistemas que se relacionan estrechamente con dicha área y tienen gran influencia en los resultados que se alcancen.

#### **Análisis de los principales subsistemas que componen el área de restauración:**

##### ♦ Marketing y Relaciones Públicas:

Al operar la entidad objeto de estudio bajo el plan Todo Incluido, el esfuerzo de Mercadotecnia está orientado hacia la promoción de las actividades que se realizan, las facilidades que brinda el hotel así como a la venta de las principales excursiones y opcionales existentes para el disfrute de los clientes. Sin embargo estas actividades son realizadas en mayor medida por los turoperadores y las agencias de viajes radicadas en el exterior.

Por otra parte, el objetivo fundamental del departamento comercial es desarrollar y comercializar productos de calidad y reconocido prestigio internacional, que permitan cumplir los objetivos económicos de la compañía. No obstante, cuentan con un Plan de Marketing, que constituye uno de los documentos rectores en la gestión de la instalación, lo cual limita el establecimiento de diferentes estrategias en relación con las cuatro variables del Mix de Marketing (producto, precio, comunicación y distribución). Tampoco cuentan con un estudio del comportamiento y las necesidades de sus principales mercados ni con un análisis de la competencia, lo cual dificulta su comercialización, debido a que no son conscientes de sus ventajas competitivas. Además, la promoción de los servicios de restauración es insuficiente, pues los materiales promocionales no se sitúan en puntos estratégicos como las habitaciones o la recepción.

En cuanto a las Relaciones Públicas, no se limitan meramente a la tramitación de quejas y reclamaciones, su actividad está dirigida a proyectar una imagen positiva del hotel en la atención directa a los clientes siendo proactiva en la solución de sus insatisfacciones y tiene además, de una forma u otra, la responsabilidad de lograr el buen desempeño de la actividad de restauración, pues a través de ella se monitorean todas las opiniones de los clientes respecto al servicio recibido.

#### ◆ Planificación Estratégica:

La planificación estratégica en toda entidad turística juega un papel rector, pues esta permite hacer una proyección hacia el futuro. Hasta el momento en la instalación no existe, en el área de restauración, un proceso definido de planificación estratégica, lo que imposibilita el buen desempeño de la gestión de restauración en el hotel.

La base de la planificación del servicio para restaurantes especializados comienza con la concepción del menú, esta es realizada en conjunto por el chef de cocina y el jefe de alimentos y bebidas. A partir de ello se diseña la carta menú, que muestra cada uno de los grupos de platos con la información correspondiente acerca de los ingredientes y las características del mismo, por lo que su diseño resulta adecuado.

El proceso de reserva para estos restaurantes es realizado por tres trabajadores del propio departamento en el horario de 9:00 de la mañana a 11:00 de la noche, lo que facilita a los clientes hacer las reservaciones sin demoras. No obstante, la preparación del personal encargado de esta actividad es insuficiente, pues en muchas ocasiones no tienen conocimiento de los menús de cada uno de los restaurantes ni cuentan con cartas-menús para mostrarles a los clientes las ofertas, por lo que no pueden brindar una información veraz provocando insatisfacciones por una elección desacertada.

De la misma forma, en los últimos meses han existido deficiencias en cuanto a la gestión de las reservas, ya que los clientes han mostrado su insatisfacción al no poder disfrutar de todas las reservas a las cuales tienen derecho de acuerdo a su estancia en la instalación, lo cual provoca costos de oportunidad y desorganización. Lo anterior se debe a la deficiente distribución de las reservas según los seating desde las 5:30 hasta las 9:00 pm (cada 30 minutos), el cual se realiza sin tener en cuenta la capacidad de servicio del restaurante y la capacidad de la cocina.

El jefe de partida diariamente recoge los pedidos de insumos solicitados el día anterior. Luego de conocer la cantidad de reservas para el día, es el responsable de revisar las cartas para garantizar la salida de todos los platos, evitando que la carta que se le muestra al cliente contenga platos que no salen por ausencia de productos, aunque es necesario resaltar que el diseño de la oferta no es adecuado debido a no cuentan con menús alternativos, existe una pobre variedad de platos y no se realiza un estudio de las preferencias de los clientes para su confección. Además no se lleva un control, según las

comandas, del consumo al terminar el servicio, lo que dificulta hacer un uso racional de los productos en aras de reducir costos.

Por su parte, el capitán de salón es el encargado de todo lo concerniente a la organización del servicio, por lo que diariamente realiza la reunión de apertura con todos los implicados de forma directa en el proceso, donde se verifica la organización y preparación del salón y del personal.

De igual forma, la no planificación estratégica del área le impide orientarse adecuadamente hacia el mercado, y por tanto la selección de las ofertas apropiadas que satisfagan los gustos y expectativas de los clientes, así como la disminución de los costos a partir de la eficiente utilización de los recursos. Esta situación ha influenciado de forma negativa en la imagen del hotel y por consiguiente en las ventas del producto que se oferta al mercado, siendo esta la principal razón que ha motivado a los directivos a la realización de una planificación del producto gastronómico, en busca de la satisfacción del cliente, el aumento de las ventas y de la rentabilidad.

♦ Compras:

El proceso de compras es clave en el éxito del servicio que se presta. En la entidad objeto de estudio, este departamento tiene como propósito garantizar el aprovisionamiento de las mercancías establecidas para brindar sus servicios, resultando imprescindible la planificación de las necesidades reales de compra, ya sea para asegurar la disponibilidad de los productos necesarios o para evitar gastos innecesarios. El área de restauración del hotel, al igual que el resto, realiza las solicitudes de compra semanalmente, de manera empírica y teniendo en cuenta además criterios como: el consumo en un período según temporada, el presupuesto asignado, el plazo de reaprovisionamiento por los proveedores, las mercancías que se necesitan en cada uno de sus puntos de venta y los requisitos a cumplir para ofrecer un servicio adecuado.

De acuerdo a las solicitudes de cada área, el departamento de compras realiza el pedido de mercancías directamente con el proveedor especificando la descripción de la misma, la cantidad solicitada, la fecha de entrada, los requisitos a cumplir por los mismos (precio, calidad) y las unidades de medida. La selección de dichos proveedores se realiza a partir de la experiencia que estos posean, así como la cartera de productos y la concordancia con los requisitos demandados por el hotel, aunque en el país, las posibilidades de elección son mínimas.

Es necesario mencionar que no se prevé la compra con suficiente tiempo de antelación, de aquellas materias primas que son difíciles de obtener en el mercado, sobre todo las que necesitan ser importadas lo que conlleva a afectar el desarrollo del servicio y por consiguiente a la imagen que el cliente se lleva del hotel.

- Aprovechamiento/ Aseguramiento:

Esta área de la entidad cuenta con una adecuada organización logística, pues es capaz de garantizar el abastecimiento de los productos y materias primas necesarias para su correcto funcionamiento. Cada uno de los puntos de venta realiza los pedidos de reaprovisionamiento diariamente a la dirección de dicha área de acuerdo a: el stock mínimo, el consumo según el nivel de ocupación previsto, características de las mercancías solicitadas y el presupuesto asignado a cada uno de ellos.

La principal problemática en este sentido, es que a la hora de realizar los pedidos, no se tiene en cuenta la composición del mercado que visita el hotel, y por tanto sus gustos y preferencias no se consideran importantes. Lo anterior provoca insatisfacciones con el servicio recibido, pues productos altamente demandados por ese tipo de consumidor puede que no estén disponibles en las cantidades necesarias.

- Económico - financiero:

El departamento económico de la instalación tiene como objetivo lograr que la actividad económico-financiera sea el elemento regulador y de control que garantice la eficiencia económica, pues la información que se obtiene es un reflejo de la situación financiera de la entidad en relación a su patrimonio y, una muestra del nivel alcanzado por los ingresos y gastos incurridos en el desarrollo de sus actividades.

En cuanto al presupuesto, el área de restauración dispone de un costo de 2.50 cuc como promedio por cada cliente en el mes, para desarrollar sus operaciones durante el año, cifra propuesta anualmente por la dirección del hotel conjuntamente con el departamento económico basándose, para ello, en las llegadas de clientes previstos para ese período, los gastos asociados a sus actividades, entre otros aspectos. Esta propuesta es analizada por la dirección del grupo Gaviota S.A, quienes aprueban el presupuesto definitivo. Una vez aprobado, este no se distribuye de igual manera en los 12 meses del año, debido a la estacionalidad turística que origina un fuerte período de baja en varios meses (Anexo 17).

A partir de ello, la dirección del departamento de alimentos y bebidas asigna el presupuesto a cada uno de sus puntos de venta, teniendo en cuenta su tipología, las características de los productos que ofrecen, el volumen de operaciones y apoyados, además, en la experiencia adquirida durante los tres años que llevan en explotación (Anexo 18). Diariamente se controla con gran rigor la situación financiera del área para evitar deficiencias en este sentido.

- Fuerza de Trabajo:

Teniendo en cuenta que la ventaja competitiva básica de las empresas a inicios del nuevo milenio definitivamente radicará en el nivel de formación y gestión de sus recursos humanos en la entidad objeto de estudio, los recursos humanos son considerados la fuerza estratégica más importante para el logro de sus objetivos.

El área de restauración trabaja con un personal que varía a medida que la ocupación del hotel va en incremento, contando actualmente con 62 trabajadores con Contrato Indeterminado (CI) y 222 con Contratos determinados (CD) para un total de 285 distribuidos por los diferentes puntos de venta. De ese total, aproximadamente el 20% labora en los restaurantes a la carta, distribuidos de la siguiente forma: ocho en el “Tesico”, 13 en “La Isabelica” y nueve en los otros cuatro restaurantes.

En la entidad existe una política adecuada de selección, promoción y capacitación del personal que es orientada y controlada por la Dirección de Recursos Humanos. Se lleva a cabo un proceso de organización, planificación y dirección de la determinación de las necesidades de aprendizaje del personal, precisando las acciones formativas a desarrollar en coordinación con los jefes de cada departamento, realizando además las coordinaciones correspondientes en instituciones para desarrollar cursos, seminarios y otras acciones formativas.

Como parte de estos programas, se pueden mencionar los cursos de sommelier (experto en vinos), maridaje de Havanos y cursos de idioma inglés que se imparten en la propia instalación dirigidos, fundamentalmente, a los dependientes gastronómicos (y el resto del personal de contacto), debido a las constantes insatisfacciones de los clientes relacionadas con la preparación idiomática de los trabajadores, lo cual limita la comunicación y por tanto influye negativamente en su satisfacción con el servicio recibido. No obstante, la mayor parte no asisten a las clases, evidenciando su falta de

interés y motivación, aunque en ocasiones se debe al desgaste del personal por la intensidad de las actividades diarias.

En este sentido, también cobran gran importancia centros de formación como Formatur y la Universidad Central de Las Villas, contribuyendo a la capacitación de los trabajadores del sector turístico. A pesar de los esfuerzos que se realizan, es necesario destacar que no se cuenta con el personal requerido, principalmente en el área de cocina, lo que influye negativamente en la prestación del servicio al cliente.

- ◆ Servicio:

De manera general, los clientes se sienten satisfechos con el servicio gastronómico que se presta en la instalación, y así lo afirman las opiniones reflejadas en las encuestas de satisfacción que son aplicadas periódicamente. Los clientes destacan la amabilidad del personal que labora en esta área, manifestando, por otra parte, su inconformidad debido a la lentitud del servicio y su preparación idiomática. Además, en ocasiones resulta imposible brindar un servicio personalizado a los clientes debido a que este es un hotel con capacidad para más de dos mil huéspedes y la disponibilidad de fuerza de trabajo resulta limitada, por lo que se apoyan en los estudiantes de práctica de Formatur y de la carrera de Licenciatura en Turismo que cuenta con una insuficiente formación profesional.

- ◆ Calidad:

El área de restauración define la calidad como su premisa prioritaria e inmediata para alcanzar los objetivos trazados y, con ello, cumplir las expectativas de los huéspedes. Con este objetivo, el hotel implementa las encuestas periódicas a los clientes que realizan estancia en la instalación, en el proceso de retroalimentación, definido como Satisfacción del Cliente. En los últimos meses se han detectado como deficiencias fundamentales la calidad en la elaboración, cocción y presentación de los alimentos y su variedad. Además de las encuestas, este departamento carece de herramientas y mecanismos que permitan evaluar la calidad del proceso de restauración así como el cumplimiento de las normas de servicio y los estándares establecidos por la marca. La situación anterior resulta desfavorable teniendo en cuenta que la restauración constituye uno de los principales momentos de verdad en la hotelería, pues al final de una experiencia en el restaurante, el cliente se formará una opinión sobre la calidad del servicio, del producto, del restaurante y del hotel como un todo.

#### ◆ Producción/ Elaboración:

El área de restauración debe tener una estrecha relación con la cocina, por tanto para valorar este aspecto es necesario analizar el funcionamiento de dicha área. En lo referente a la producción y elaboración de los platos y productos que se ofertan en los restaurantes a la carta del hotel, esta constituye una de las principales insatisfacciones de los huéspedes. La cocción de los alimentos, la temperatura, la variedad, la presentación de los platos son varios de los problemas que afectan el desempeño y los resultados del área.

Lo anterior se debe, en gran medida, al hecho de que no se utilizan herramientas de planificación como las fichas técnicas, de consumo o de producción para la elaboración de los alimentos. De igual forma no existe ninguna documentación por parte de la cadena Blue Diamond en cuanto a este tema, realizándose esta actividad según la experiencia del personal de cocina lo que dificulta tener un control riguroso de los gastos. Además se apoyan en los estudiantes de FORMATUR, sin la suficiente formación.

Después de estudiar cada uno de los subsistemas se determinaron las principales debilidades y fortalezas que en este momento presenta el área de restauración del hotel (Cuadro 2); así como los subsistemas que la componen.

### **2.5. Análisis de los resultados obtenidos en el diagnóstico**

Después de realizado el diagnóstico, tanto externo como interno, del área de restauración del hotel “Memories Paraíso Azul” es necesario analizar los resultados obtenidos. Esto permite determinar los principales problemas que afectan la prestación del servicio gastronómico, sus causas y, de acuerdo a ello, proponer las posibles soluciones. Con este propósito se utilizaron los diagramas de Ishikawa y Pareto, herramientas básicas para el análisis y la solución de problemas.

La aplicación del diagrama de Ishikawa muestra que la insatisfacción del cliente con el servicio a la carta constituye el principal efecto, según los problemas identificados en el área. Para determinar las causas que inciden en este problema estas se agruparon en cuatro categorías fundamentales (Anexo 19).

A partir de los resultados del diagrama anterior, se utilizó la herramienta Jurado de Opinión y selección ponderada (Anexo 20) con el objetivo de establecer, a través del criterio de los expertos, un orden de prioridad con respecto a las causas que estos estimen más influyentes en el problema determinado (Anexo 20a).

### **Principales Debilidades**

1. Insuficiente dominio idiomático por parte de los trabajadores de contacto directo con los clientes, así como de los mandos medios.
2. No se satisfacen plenamente las necesidades y expectativas del cliente tanto nacional como internacional.
3. Insuficiente personal para brindar el servicio.
4. Insuficiente promoción y gestión de ventas de las ofertas de los restaurantes especializados.
5. Poca variedad de alimentos y mala elaboración de los mismos.
6. Lentitud en el servicio.
7. Inefectivo sistema de gestión de compras.
8. Insuficientes insumos para prestar el servicio.
9. Oferta no orientada a los mercados que visitan el hotel.
10. Inexistencia de manuales de operación por parte de la cadena.
11. No se utilizan herramientas para la planificación del servicio a la carta como fichas técnicas, de producción y de consumo.
12. Inexistencia de mecanismos para controlar la calidad del servicio.

### **Principales Fortalezas**

1. Localización estratégica de los puntos de restauración dentro del hotel.
2. Gran variedad del producto de restauración, con cuatro restaurantes a la carta altamente demandados por los clientes.
3. Personal de servicio, joven y con relativa experiencia de trabajo (en muchos casos cuentan con 3 y 5 años de experiencia en el sector).
4. La comunicación y relación de los departamentos del hotel con el área de restauración fluye satisfactoriamente.
5. Posibilidad de potenciar servicios como los eventos, con aceptables volúmenes de ingresos.

Cuadro 2. Principales Debilidades y Fortalezas

Teniendo en cuenta la información obtenida se confeccionó el Diagrama de Pareto como vía para seleccionar cuáles son las causas vitales y las triviales implicadas en la situación (Anexo 21). Los resultados muestran que los problemas referidos a la producción, elaboración y planificación del servicio, inciden en el 80% de las insatisfacciones del cliente, por lo que si se pretende reducir eficientemente el nivel de insatisfacción del cliente es necesario enfocarse en proyectos relacionados con la eliminación de las causas más importantes.

## **2.6. Conclusiones del segundo capítulo**

1. La aplicación del procedimiento seleccionado para el diagnóstico del servicio a la carta en los restaurantes especializados, ajustado a las condiciones de la entidad, permitió obtener información clave de manera organizada para la búsqueda de mejoras, evidenciando como resultado deficiencias en el actual sistema de planificación y gestión del área.
2. A partir del análisis de los factores externos que inciden en el funcionamiento del objeto de estudio, se identificaron como principales oportunidades la favorable localización de la entidad en un polo turístico con reconocidos atractivos, la seguridad que ofrece el destino, el crecimiento acelerado del mercado nacional y las posibilidades de superación, y como amenazas fundamentales la fuerte competencia y la inestabilidad de los proveedores.
3. El estudio del entorno interno mostró como debilidades fundamentales del área de restauración la poca variedad y mala elaboración de los alimentos, la oferta no orientada a los mercados, el inefectivo sistema de gestión de compras y la no utilización de herramientas para la planificación del servicio, y como fortalezas la variedad del producto restauración, la experiencia del personal y la adecuada comunicación con el resto de las áreas de la entidad.
4. Mediante la utilización de diferentes herramientas, se pudo constatar que la deficiente planificación es la causa fundamental que incide en el funcionamiento del servicio y en la satisfacción del cliente, de ahí la importancia que cobra el diseño de un sistema para la planificación del servicio a la carta en los restaurantes especializados de la entidad.

# **CAPÍTULO 3.**

---

**Diseño del sistema para la Planificación del servicio  
a la carta en el restaurante “El Tesico” del hotel  
“Memories Paraíso Azul”**

### **3. DISEÑO DEL SISTEMA PARA LA PLANIFICACIÓN DEL SERVICIO A LA CARTA EN EL RESTAURANTE “EI TESICO” DEL HOTEL “MEMORIES PARAÍSO AZUL”**

#### **3.1. Introducción**

La actividad de restauración en los hoteles se presenta con dificultades, si no existe una verdadera planificación estratégica con una definición clara del concepto que se quiere desarrollar. Situación que se evidencia en la entidad objeto de estudio, donde la planificación del servicio y la producción de los restaurantes a la carta se realizan de manera empírica, lo cual afecta la eficiencia del proceso de restauración y la satisfacción de los clientes.

La entidad requiere hoy de herramientas de gestión que le posibilite tomar decisiones acertadas, el ahorro de recursos tributando a una reducción en los costos sin afectar la calidad de los productos así como una adecuada orientación al mercado para lograr, de este modo, cubrir las expectativas de los clientes, y por consiguiente, incrementar su satisfacción.

Por tal motivo, este capítulo tiene como objetivo realizar un diseño del sistema de planificación del servicio a la carta para los restaurantes objeto de estudio, que contribuya a la optimización del proceso de restauración y a elevar los niveles de satisfacción del cliente. Con este fin, se utilizará el método para la *planificación del servicio a la carta en restaurantes hoteleros All Inclusive* de Camacho, Alemán y Chaviano (2014), seleccionado a partir del análisis comparativo realizado en el epígrafe 1.5.2 del capítulo 1, pues resultó el más conveniente para aplicar en la entidad objeto de estudio y para lograr el objetivo planteado.

Como técnicas y herramientas se utilizan la entrevista no estructurada, la observación directa, la revisión documental, análisis estadístico, consulta a expertos, además de herramientas propias del procedimiento de planificación que se aplica.

#### **3.2. Descripción del método a utilizar para la planificación del servicio a la carta**

El procedimiento seleccionado consta de seis etapas, comenzando con un estudio de mercado a partir del cual se orientan el resto de las acciones. Todas las etapas se suceden con un orden lógico y secuencial y aporta resultados claves para cada paso siguiente. El procedimiento tiene un alto componente logístico comprendiendo dos de los

subsistemas fundamentales de la logística: aprovisionamiento y producción, y sus correspondientes funciones y contenidos.

### **Etapa 1. Estudio del mercado**

Esta etapa inicial, tiene como objetivo estudiar, evaluar y analizar el comportamiento de los diferentes clientes por mercado que arriban al hotel, así como sus hábitos y costumbres alimentarias.

#### **Paso 1. Medición y evaluación del comportamiento del mercado**

En este paso se realiza un estudio del comportamiento de arribo de clientes por meses y mercados, abarcando tantos años atrás como sea posible. Relacionando dicho análisis con un estudio del comportamiento de reservaciones en restaurantes a la carta por meses y mercados.

El objetivo de este paso es determinar la cuota de mercado que estos restaurantes representan del total que recibe la entidad.

En este paso se recomienda, para la viabilidad de los resultados, realizar este estudio para tantos restaurantes a la carta exista en el hotel bajo estudio, debiéndose seleccionar un restaurante inicialmente, y luego extender el resultado al resto, debido a que trabajar con varias instalaciones gastronómicas a la vez hace muy complejo el estudio.

#### **Paso 2. Estudio de los hábitos alimentarios por mercados**

En este paso se trata de realizar un análisis de las principales características respecto a la alimentación de cada mercado, sus hábitos, gustos y preferencias, tendencias y comportamientos de consumo por mercados, con el objetivo de considerar estos en la estructura de la oferta o menú a ofrecer al cliente.

### **Etapa 2. Planificación de la oferta**

En esta etapa, conociendo ya las características de los mercados que consumen la oferta del restaurante, se realiza la organización y planificación de toda la oferta del restaurante.

#### **Paso 3. Determinar preferencias del cliente a través de la Ingeniería del Menú**

Este paso es necesario, pues al comenzar este tipo de estudio, se debe trabajar inicialmente con la oferta existente, la cual es ya conocida, además de ser la que el cliente conoce en muchos casos con antelación y la que espera recibir; siendo la

Ingeniería del Menú, la técnica más adecuada para determinar la popularidad de cada plato dentro de la oferta del restaurante.

Esto permite conocer las preferencias de los clientes con relación a la oferta actual, así como identificar aquellos productos que deben recibir una posición diferente o ser sustituidos a fin de disminuir los porcentajes totales del costo de alimentos, recibir una adecuada ganancia y brindar una óptima satisfacción al cliente, garantizando un buen posicionamiento en el mercado.

#### **Paso 4. Definición de la oferta**

En este paso primeramente se determinará el menú. Para esto se tendrá en cuenta la estructura de la oferta a partir de los resultados anteriores. Se definirán menús alternativos que se utilicen ante la imposibilidad de elaboración de algún plato en el menú habitual. Este menú debe ser muy creativo teniendo en cuenta la búsqueda e introducción de nuevos platos a partir de la disponibilidad de productos en cada momento y teniendo en cuenta los gustos y costumbres alimentarias de los mercados a atender establecidas en la etapa anterior.

Como segundo momento de este paso, está el definir y estructurar la carta de vino que acompañe a la carta menú, permitiendo armonizar los platos ofertados con la bebida más adecuada, lo cual será de mucha aceptación para un cliente conocedor, representando la posibilidad de vender extra-carta en un restaurante que opere en Todo Incluido.

#### **Etapa 3. Planificación de la producción y determinación de las necesidades**

Con la oferta ya establecida, es momento en esta etapa de planificar como se llevará a cabo el proceso de elaboración de los platos ofertados, de manera que se garantice una fluidez desde la cocina al área de servicio, evitando demoras e insatisfacción del cliente debido a una mala cocción.

#### **Paso 5. Determinación de la capacidad de servicio**

Las capacidades de servicio son el eslabón base a la hora de prever las necesidades de insumos y materias primas necesarias, pues esta determina la máxima clientela que es posible atender en un día en el restaurante. Esta de manera teórica calcula de la siguiente manera:

$$C_s = \frac{\text{Número de plazas del restaurante} \cdot \text{Horas de servicio}}{\text{Tiempo de servicio medio por cliente}} \quad (5)$$

La capacidad que se obtiene como resultado con la expresión 1, está influenciada por la capacidad de respuesta que tiene la cocina respecto a los platos presentes en el menú, por tal motivo los turnos de reservaciones en este tipo de restaurante oscilan en grupos donde la cantidad la fija esa capacidad de la cocina; de ahí que para determinar la capacidad de servicio real del restaurante pudiera emplearse la siguiente expresión:

$$Cs = \left( \frac{\text{Horas de servicio}}{T_{pp} + T_{ep}} \right) * Gc \quad (6),$$

donde:

$Gc$  = Grupo de clientes que conforman una reserva y que está limitado por la capacidad de respuesta de la cocina hacia ese plato cuello de botella (este plato puede ser el que más se vende o el que más se demora en su elaboración)

$T_{pp}$  = Tiempo medio que demora el cliente en solicitar el plato principal.

$T_{ep}$  = Tiempo medio que demora elaborar el plato que constituye el cuello de botella.

### **Paso 6. Elaboración de las fichas de consumo**

Las fichas de consumo son vitales en el conocimiento del consumo per-cápita utilizando una serie histórica (tomando como base de uno a dos meses) se estudia el promedio de consumo de cada plato por cliente, y será un dato base en la planificación de la elaboración de los platos de la oferta. Se tendrá en cuenta el estudio realizado en el paso 1.

Este consumo per-cápita es el que permite estimar la cantidad de platos necesarios a elaborar para cada día si se conoce con antelación la cantidad de clientes a atender.

### **Paso 7. Elaboración de los planes de producción**

En este paso se parte de estimar la cantidad a elaborar de cada plato, conociendo con antelación la cantidad estimada de clientes que ya poseen reserva más un estimado de reservas imprevistas que se pueden presentar el día de ofertar el servicio y el comportamiento del consumo per-cápita sobre cada plato.

Para esto, se requiere contar y conocer las fichas técnicas, que permita determinar con facilidad la cantidad de productos necesarios para elaborar determinadas cantidades de un mismo plato. Estas contendrán el nombre de cada plato, y un resumen final de los ingredientes por la cantidad del mismo plato a elaborar, con la unidad de medida y la cantidad bruta que se requiere.

Así se resume las cantidades a producir por cada plato, pudiéndose aceptar una cobertura de aproximadamente un 10% a la hora de determinar los imprevistos, estimar el mismo.

### **Paso 8. Determinar la disponibilidad de materias primas**

Conociendo la cantidad de platos necesarios a elaborar se debe comprobar con antelación la disponibilidad de sus ingredientes en el almacén. En caso afirmativo se continúa el proceso de planificación, de lo contrario se vuelve al paso 4 de la etapa 2., y se selecciona el menú alternativo correspondiente según la materia prima que esté disponible.

Este es un paso importante en la disminución de la insatisfacción del cliente, al existir en la carta platos que no es posible ofertar, y que puedan ser de su agrado.

### **Etapla 4. Gestión de compra y aseguramiento**

Garantizar que los insumos y materias primas estén disponibles, es responsabilidad de contar con un sistema logístico en el cual su subsistema de aprovisionamiento este armónicamente integrado con el servicio que se presta, lo cual es gracias, en gran medida, a contar con un sistema de compra que base su gestión en la previsión de la demanda y el control de sus stock.

Este paso garantiza que la planificación de la producción del servicio a la carta cuente con el correcto aseguramiento de los productos requeridos a través de un sistema de compra bien establecido. Destacar, que cuando se habla de compras en la restauración, generalmente se refiere a los sistemas de gestión de inventarios, que son los que determinan cómo y cuándo se deben realizar las mismas.

Para el desarrollo de este paso dentro del área de restauración dentro de un hotel en sentido general, sobresalen dentro de los modelos estocásticos el de revisión continua, el cual permite fijar la cantidad a comprar en el momento oportuno, teniendo en cuenta una revisión estricta y permanente de las disponibilidades de cada producto en almacén, así como la posibilidad de entrega por parte del proveedor. Método este que se recomienda, para el control y elaboración de los pedidos desde esta área del hotel.

### **Etapla 5. Cálculo y análisis de indicadores de gestión**

El control de todo proceso empresarial es sinónimo de éxito, esto es posible, pues al fijar indicadores que permitan controlar y medir el comportamiento del negocio, esto podrá

ser traducido en acciones de mejora que el cliente percibirá con una mayor satisfacción por el servicio recibido.

### **Paso 9. Determinación de indicadores de gestión.**

Dentro de los indicadores que pueden analizarse en esta etapa se encuentran los que se muestran en la tabla 5.

**Tabla 5. Indicadores considerando las áreas funcionales y procesos de un restaurante**

<b>Área funcional o proceso del restaurante</b>	<b>Indicador</b>
<b>Dirección</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Niveles de satisfacción de los clientes</li> </ul>
<b>Aprovisionamiento y almacenaje</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Número de pedidos que llegan no conforme.</li> <li>▪ Número de veces que ocurre rotura de stock.</li> </ul>
<b>Cocina</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Platos devueltos por sala a cocina.</li> <li>▪ Desviaciones respecto a las fichas de escandallo y de elaboración de platos.</li> <li>▪ Número de unidades vendidas de cada plato.</li> </ul>
<b>Servicio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Quejas recibidas</li> <li>▪ Errores producidos en la preparación de la sala “mise en place”.</li> </ul>
<b>Mantenimiento e instalaciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Número de averías y reparaciones.</li> <li>▪ Consumos de agua, gas y electricidad.</li> </ul>
<b>Higiene y limpieza</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Número de accidentes laborales.</li> <li>▪ Niveles de limpieza de la sala.</li> </ul>

Los indicadores pueden ser varios, todo dependerá de lo que se desee controlar, la tabla antes expuesta es solo una propuesta de lo que puede medirse según el interés de cada área del restaurante, no siendo necesario el cálculo de los mismos, sino que pueden ser determinados otros.

### **Paso 10. Propuesta de solución**

En este paso, se evalúan los indicadores que se hayan propuesto en el paso anterior y se toman medidas en caso de que su comportamiento o valor no sea el esperado.

### **3.3. Aplicación del sistema para la planificación del servicio a la carta en el restaurante especializado “El Tesico” del hotel “Memories Paraíso Azul”**

Para implementar el procedimiento de planificación del servicio a la carta se ha seleccionado el restaurante “El Tesico”, especializado en comida mediterránea, pues es uno de los que presenta mayores costos debido a los productos que conforman el menú

y está entre los más demandado por los clientes que visitan el hotel, aunque en ocasiones no logra cumplir sus expectativas, plasmando sus insatisfacciones en las encuestas que se realizan mensualmente. Es necesario destacar además que este restaurante funciona durante todo el año.

Los resultados obtenidos conforman el sistema de planificación del servicio a la carta en el restaurante “El Tesico”, propuesta que puede ser generalizada al resto de los restaurantes a la carta del hotel “Memories Paraíso Azul” y de los hoteles del territorio con semejantes características.

### **Etapa 1: Estudio del mercado**

#### **Paso 1. Medición y evaluación del comportamiento del mercado.**

Con la finalidad de analizar los principales mercados que arriban al hotel anualmente, se tomó una muestra de las llegadas de clientes entre enero del 2012 y abril del 2014. De manera general, el análisis comparativo de esta información mostró la estabilidad en los arribos por cada uno de los meses, destacándose el período de noviembre a marzo como el de mayor afluencia de clientes, coincidiendo con el período de alta turística para el país (Gráfico 2).

Al analizar los arribos de cada uno de los mercados por mes, se destaca Canadá como el principal mercado emisor del hotel, representando más del 80% de las llegadas cada año. No obstante, a partir del 2013 países como Argentina, Inglaterra y el propio mercado nacional han mostrado un crecimiento significativo constituyendo, junto a Canadá, los cuatro mercados más representativos para la entidad (Anexo 22).

Se debe destacar que, indistintamente, aparecen otros mercados que no mantienen su estabilidad como los anteriores, pero es notable el incremento en sus arribos como es el caso de México, Rusia, Chile, Alemania e Italia.

Se realizó, en igual período, un análisis de las reservas para el restaurante a la carta “El Tesico”, observándose que cada mes más del 50% de los clientes que visitan el hotel eligen este restaurante, lo que reafirma su alta demanda, la estabilidad en su comportamiento y favorece la planificación del servicio y la producción como se aprecia en el gráfico 3.

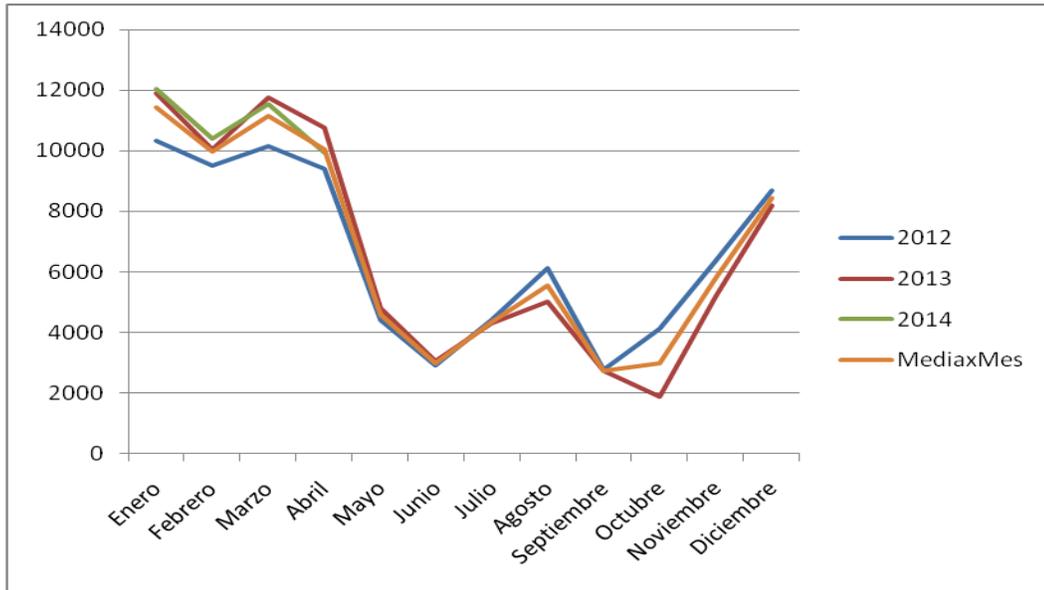


Gráfico 2. Comportamiento de los arribos de clientes al hotel por mes

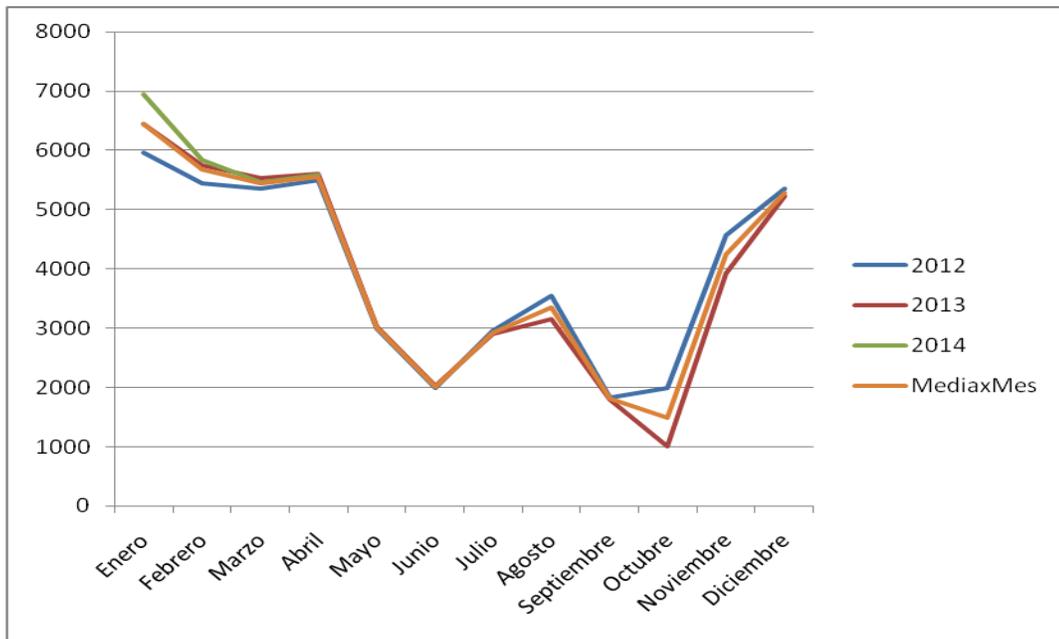


Gráfico 3. Comportamiento de las reservas para el restaurante "El Tesico" por mes

De igual forma, los mercados que en mayor medida reservan para este restaurante son los canadienses, representando más del 95%. Otros mercados que se destacan, aunque en menor medida son los cubanos, ingleses y argentinos. Es necesario señalar que en la instalación no se lleva un control de los mercados fundamentales con los que trabaja el restaurante, por lo que la información obtenida permitió analizar solamente los meses de marzo y abril del 2014 (Anexo 23).

El resultado obtenido en este paso, permite a la entidad contar con un modelo que muestra una serie histórica, el cual posibilita estimar la cantidad de clientes para meses futuros, a partir de un método de pronóstico representativo de la serie. Destacar que para el momento de desarrollo de este paso, se considera la media aritmética como la técnica de estimación, debido a no contar con la cantidad de datos necesaria para la utilización de uno de estos métodos (Ver tabla 6).

Tabla 6. Estimación de la demanda para el período analizado

<b>Año\Mes</b>	<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>
<b>2012</b>	10331	9512	10148	9397
<b>2013</b>	11907	10060	11774	10776
<b>2014</b>	12043	10386	11537	9947
<b>MediaxMes</b>	11427	9986	11153	10040

### **Paso 2. Estudio de los hábitos alimentarios por mercados**

Para poder potenciar la calidad de los servicios y con vistas a la personalización del mismo, resulta imprescindible adaptarse a los tipos de clientes a partir del conocimiento de sus hábitos alimentarios.

Después de realizar el análisis en el paso anterior y concluir que Canadá, Cuba, Argentina e Inglaterra son los mercados principales que visitan la instalación hotelera, es fundamental conocer sus hábitos, gustos, costumbres alimentarias y sus preferencias en cuanto a la comida mediterránea, y en función de ellos establecer sus perfiles de consumo con el objetivo de satisfacer en mayor medida sus demandas. En el anexo 24 se muestran los perfiles de estos mercados.

### **Etapas 2: Planificación de la oferta**

#### **Paso 3. Determinar preferencias del cliente a través de la Ingeniería del Menú**

El restaurante mediterráneo “El Tesico” cuenta con una carta menú donde los platos son presentados en el orden en que los clientes eligen, siguiendo la tradicional estructura: entrantes, platos principales y postres. El primer grupo está integrado por seis platos, el

segundo por cinco y el tercer grupo muestra cuatro opciones. Su diseño es adecuado, el tamaño de la letra apropiado, muestra una combinación equilibrada de texto e imágenes, y ofrecen una breve descripción de los platos y sus principales ingredientes. En el anexo 25 se muestra la relación de platos que conforman actualmente el menú.

De la misma forma, el restaurante cuenta con una carta de vinos extracarta, donde estos se dividen de acuerdo a su clasificación en vinos tintos, blancos, rosados y espumosos cada uno con su precio correspondiente.

A fin de conocer las preferencias de los clientes con relación a esta oferta actual, así como evaluar los platos de la carta analizando su popularidad y rentabilidad y brindar una óptima satisfacción al cliente, se aplica la herramienta ingeniería del menú de Guerra 2009 descrita en el anexo 26.

Se debe trabajar a todo el menú de la instalación y con grupos de platos homogéneos por separado. Para su puesta en práctica en el restaurante objeto de estudio fue preciso realizar algunas modificaciones al procedimiento, debido a que la entidad opera bajo el plan Todo Incluido y no es posible trabajar con márgenes de ganancia sino con índice de costos por plato.

De esta forma, no se trabaja con un margen bruto de ganancia ponderada como indicador de comparación como se referencia en el procedimiento original, sino con un costo medio, con el cual se compararon los costos unitarios de cada plato, y a partir de ello se determinó un alto o bajo margen de ganancia por cada producto. Ese costo medio se halla a partir del costo que se establece en la ficha técnica de cada producto multiplicado por la cantidad de platos vendidos de cada uno. Aquellos platos cuyos costos unitarios comparados con el costo medio resultan bajos, representan para la entidad un alto margen de ganancia, y por el contrario los que tienen un costo unitario por encima del costo medio calculado, ofrecen bajo margen de ganancia.

Es preciso destacar que, como se detectó en el diagnóstico realizado en el capítulo anterior, en esta área no se lleva un control de los platos consumidos en el día, asimismo, al no tener confeccionadas sus fichas técnicas, tampoco se tiene un conocimiento exacto de su costo. Por tanto, la información utilizada para el estudio corresponde al mes de abril, mostrándose los resultados en el anexo 27.

Luego de aplicar esta herramienta se concluye que el restaurante objeto de estudio cuenta con dos platos que poseen una alta popularidad, siendo igualmente elevada su

rentabilidad, estos constituyen los llamados platos estrellas que son escalopines de res y pescado del día. Como plato perro la pechuga de pollo rellena, con bajo margen de ganancia y a la vez poca preferencia. El cerdo grillado como plato incógnita, el cual se vende poco, pero genera un gran beneficio para la entidad. Por último el filete bretón, el de más alto porcentaje de ventas, pero con un bajo índice de rentabilidad, calificado como vaca.

#### **Paso 4. Definición de la oferta**

A partir del análisis de la ingeniería del menú, se han identificado platos que deben recibir una posición diferente en la oferta para disminuir el costo de los alimentos, garantizar una adecuada ganancia y satisfacer al cliente.

En relación con los platos estrellas debe mantenerse un nivel alto respecto a la calidad, cantidad y presentación de los mismos. Por el contrario con el menos atractivo que es la pechuga de pollo rellena debe rediseñarse este plato, teniendo en cuenta además que es el menos consumido.

En el caso del plato incógnita que es el cerdo grillado, las acciones deberán enfocarse hacia una mayor publicidad y promoción, lo que contribuirá a intensificar sus ventas. Para lograr esto se debe emplear la técnica de cierre, donde a través de recuadros, círculos, utilizando diferentes colores y texturas se resalte dicho plato y capte la atención de los consumidores. Además se podría adoptar una nomenclatura más familiar, pues en muchas ocasiones un cambio de nombre del plato podría hacerlo más atractivo, provocando un incremento de las ventas.

Otra alternativa a implementar sería ofrecerlo acompañado de otro producto (vinos), con el fin de hacerlo más interesante para el cliente. Este producto puede convertirse en la sugerencia del chef y los dependientes gastronómicos del restaurante también pueden, con una adecuada gestión de venta, contribuir a su promoción sugiriendo su consumo a los clientes.

Por último, se encuentra el filete bretón en función del cual no se deben desarrollar los máximos esfuerzos en publicidad y promoción y se debe colocar en un lugar poco significativo de la carta. Además, con el objetivo de aumentar su rentabilidad, se puede intentar bajar los costos de las materias primas necesarias para su elaboración sin afectar la calidad.

Sería recomendable aplicar además algunas de las tácticas de merchandising del menú que posibilitan que el cliente centre la atención en una parte determinada de la carta. Por ejemplo se dice que el extremo superior derecho es el lugar donde la vista se apoya naturalmente en primer término, por lo que se recomienda que esos espacios sean aprovechados para promover los productos que más le interese vender al punto de venta, a través de imágenes o formas del producto. Para los platos estrella e incógnita podría emplearse esta estrategia.

El personal de servicio debe conocer las características de los diferentes vinos que conforman la oferta, para sugerir a los clientes qué tipo de vino combinar con cada comida. Esta práctica influirá positivamente en la gestión de venta de los vinos extracartas que ofrecen un alto margen de ganancia para la entidad. No se profundizará en el maridaje debido a que no constituye un objetivo de la presente investigación.

Por otra parte, es necesario resaltar que en el restaurante objeto de estudio deberían confeccionarse menús alternativos, pues como se detectó en el diagnóstico, actualmente cuentan con un menú fijo sin posibilidades de cambiar ante la ausencia de un determinado producto. Esta situación trae consigo que los comensales soliciten un plato presente en la carta, pero que no se elabora por falta de producto, lo cual influye de manera negativa en su satisfacción.

La conformación de estos menús alternativos se presenta como una propuesta a realizar por la entidad, debido a que su confección requiere de un análisis más profundo y detallado para el cual se necesitaría un período mayor de tiempo por lo que no constituye objetivo de esta investigación.

Pueden además exhibirse las cartas - menú en el buró de reservaciones así como en diferentes áreas del hotel donde exista gran afluencia de clientes, respondiendo a la táctica colocación de la carta menú.

### **Etapas 3: Planificación de la producción y determinación de las necesidades**

#### **Paso 5. Determinación de la capacidad de servicio**

La capacidad de servicio del restaurante se refiere a la cantidad total posible de clientes a atender en un día. Teniendo en cuenta que el número de plazas con que cuenta el restaurante objeto de estudio es de 120, el tiempo que demoran en atender a un cliente es de aproximadamente 75 minutos y la duración total del servicio es de 210 minutos, se aplicó la expresión (5), cuyo resultado muestra que la cantidad posible de comensales a

atender en un día es de 336. Sin embargo, esta cifra refleja solo su capacidad teórica, debido a que la misma se ve limitada por la capacidad de respuesta de la cocina.

Por tanto, para determinar la capacidad real del restaurante, se deben tener en cuenta otros elementos como son el tiempo promedio que demora un cliente en realizar el pedido, el plato que más demora en elaborarse y la cantidad que la cocina puede producir de una vez.

A partir de un estudio realizado en el restaurante durante una semana se determinó que el tiempo promedio que demora el cliente en ordenar es de 15 minutos, siendo el filete de pescado bretón el plato que más se vende, el cual demora diez minutos para elaborarse y la cocina solo puede producir al mismo tiempo 20, número que representa además los grupos de clientes a atender en cada seating.

A partir de esta información y siguiendo la expresión (6) se puede concluir que la capacidad real de servicio del restaurante “El Tesico” es de 168. Este resulta evidencia la capacidad mínima, pues no todos los días se opera bajo estas condiciones.

#### **Paso 6. Elaboración de las fichas de consumo**

En la obtención de las fichas de consumo se utilizó una herramienta que permitió llevar los consumos por clientes de cada mercado, y sobre todo los consumos por platos para la autorregulación del siguiente paso, estableciéndose para ello una serie histórica de un mes; además de tenerse en cuenta los hábitos alimentarios propuestos en el paso 1, lo cual permitió la organización y estructuración de los productos.

La ficha de consumo está compuesta por seis columnas, tomándose para este estudio los platos principales que conforman el menú por ser los de más elevado costo y los más consumidos por los clientes. En ellas se muestra la fecha de cada día en que se lleva el estudio, los nombres de los platos, la cantidad comandada por día, el total de clientes atendidos, el consumo per cápita diario y por último el per cápita acumulado. El per cápita se calcula a partir del consumo total y la cantidad de clientes previstos, lo que permite conocer los platos más consumidos en correspondencia con sus gustos alimentarios.

En la tabla 7 se muestran la aplicación de esta ficha para una semana.

Fecha	Nombre del Plato	Total Pedidos	Cientes Totales	Percápita del Día	Percápita
24/04/2014	ESCALOPINES DE RES	48	190	0.25	0.26
24/04/2014	PECHUGA DE POLLO RELLENA	22	190	0.12	0.10
24/04/2014	CERDO GRILLADO	25	190	0.13	0.13
24/04/2014	PESCADO DEL DÍA	41	190	0.22	0.22
24/04/2014	FILETE BRETÓN	56	190	0.29	0.31
25/04/2014	ESCALOPINES DE RES	52	198	0.26	0.26
25/04/2014	PECHUGA DE POLLO RELLENA	18	198	0.09	0.10
25/04/2014	CERDO GRILLADO	27	198	0.14	0.13
25/04/2014	PESCADO DEL DÍA	43	198	0.22	0.22
25/04/2014	FILETE BRETÓN	58	198	0.29	0.31
26/04/2014	ESCALOPINES DE RES	42	173	0.24	0.26
26/04/2014	PECHUGA DE POLLO RELLENA	15	173	0.09	0.10
26/04/2014	CERDO GRILLADO	23	173	0.13	0.13
26/04/2014	PESCADO DEL DÍA	41	173	0.24	0.22
26/04/2014	FILETE BRETÓN	59	173	0.34	0.31
27/04/2014	ESCALOPINES DE RES	47	194	0.24	0.26
27/04/2014	PECHUGA DE POLLO RELLENA	21	194	0.11	0.10
27/04/2014	CERDO GRILLADO	29	194	0.15	0.13
27/04/2014	PESCADO DEL DÍA	40	194	0.21	0.22
27/04/2014	FILETE BRETÓN	62	194	0.32	0.31
28/04/2014	ESCALOPINES DE RES	51	194	0.26	0.26
28/04/2014	PECHUGA DE POLLO RELLENA	19	194	0.10	0.10
28/04/2014	CERDO GRILLADO	22	194	0.11	0.13
28/04/2014	PESCADO DEL DÍA	45	194	0.23	0.22
28/04/2014	FILETE BRETÓN	57	194	0.29	0.31
29/04/2014	ESCALOPINES DE RES	48	178	0.27	0.26
29/04/2014	PECHUGA DE POLLO RELLENA	19	178	0.11	0.10
29/04/2014	CERDO GRILLADO	23	178	0.13	0.13
29/04/2014	PESCADO DEL DÍA	38	178	0.21	0.22
29/04/2014	FILETE BRETÓN	55	178	0.31	0.31
30/04/2014	ESCALOPINES DE RES	48	176	0.27	0.26
30/04/2014	PECHUGA DE POLLO RELLENA	18	176	0.10	0.10
30/04/2014	CERDO GRILLADO	18	176	0.10	0.13
30/04/2014	PESCADO DEL DÍA	39	176	0.22	0.22
30/04/2014	FILETE BRETÓN	57	176	0.32	0.31

Tabla 7. Ficha de consumo para una semana

La importancia de elaborar estas fichas reside en que, una vez que se obtienen los consumos de cada plato a partir de la serie histórica establecida, y conociendo el número de clientes previstos, se pueden determinar más exactitud las cantidades a producir, además de contar con una mejor información para estimar con mayor precisión la capacidad de servicio del restaurante, analizada en el paso 5.

### **Paso 7. Elaboración de los planes de producción**

Para la confección de las fichas de producción se toman como base las cartas tecnológicas de cada plato y las fichas de consumo elaboradas en el paso anterior. De esta forma se obtiene información más específica sobre la cantidad de productos y materias primas que se necesitarán para la producción, así como las cantidades por cada plato que se deben elaborar diariamente para brindar el servicio.

En esta tabla se ubican: el nombre del plato, sus ingredientes, la unidad de medida y la cantidad total de platos a elaborar, que se obtiene a partir de la multiplicación del per cápita obtenido en la ficha de consumo por la cantidad de clientes previstos. Además se encuentran dos columnas que ofrecen información acerca de la cantidad neta y bruta de cada plato. El bruto total se determina mediante la multiplicación de la cantidad de platos a elaborar por la cantidad bruta correspondiente.

La tabla expone un resumen de la ficha de producción, el cual permite calcular la cantidad bruta necesaria para la elaboración del plato a partir de cada ingrediente. También ilustra el costo total por cada cliente atendido en el día, información que permite controlar que no se exceda el costo asignado a este restaurante para desarrollar sus actividades.

Una vez confeccionado el modelo se procedió a la aplicación del mismo en el restaurante objeto de estudio, con el objetivo de analizar el comportamiento de la producción. Para su aplicación se seleccionó la primera semana de mayo, actualizándose diariamente la ficha de consumo. En las tablas 8a y 8b se muestra un ejemplo de los resultados obtenidos para un día.

### **Paso 8. Determinar la disponibilidad de materias primas**

Luego de conocer la cantidad de platos que se necesitan elaborar y el resumen de productos que se requieren para brindar el servicio, es imprescindible comprobar la disponibilidad de las materias primas en el almacén para realizar los pedidos.

<b>% de Cobertura</b>	<b>10</b>			
<b>Total de Reservas</b>	<b>183</b>	<b>Total Previstos</b>	<b>201</b>	
<b>FICHA DE PRODUCCIÓN</b>				
<b>Nombre del plato</b>	<b>Ingredientes</b>	<b>UM</b>	<b>Cant. Bruta</b>	<b>Bruto Total</b>
ESCALOPINES DE RES	FILETE DE RES	KG	0.30	15.58
	CEBOLLA	KG	0.35	18.17
	PIMIENTO AMARILLO	KG	0.17	8.83
	CEBOLLINO	KG	0.35	18.17
	PA PAS	KG	0.20	10.38
	TOMATE SHERRY	KG	0.20	10.38
	REMOLACHA	KG	0.20	10.38
	CALABAZA	KG	0.20	10.38
	ZANAHORIA	KG	0.20	10.38
	MANTEQUILLA	LB	0.14	7.27
	ACEITE DE OLIVA	LT	0.30	15.58
	SAL	KG	0.02	1.04
	VINO BLANCO	LT	0.14	7.27
<b>Total a Elaborar:</b>	<b>52</b>			
PECHUGA DE POLLO RELLENA	PECHUGA DE POLLO	KG	2.00	40.75
	QUESO	KG	0.10	2.04
	PIMIENTA MOLIDA	KG	0.02	0.41
	SAL	KG	0.02	0.41
	PIMIENTO	KG	0.02	0.41
	MANTEQUILLA	LB	0.02	0.41
	HARINA	KG	0.05	1.02
	PA SAS	KG	0.03	0.61
	MIEL	KG	0.04	0.82
<b>Total a Elaborar:</b>	<b>20</b>			
CERDO GRILLADO	CERDO	KG	2.00	51.49
	SAL	KG	0.02	0.51
	PIMIENTA	KG	0.02	0.51
	ACEITE DE OLIVA	LB	0.02	0.51
	PA SAS	KG	0.03	0.77
	MANTEQUILLA	LB	0.02	0.51
<b>Total a Elaborar:</b>	<b>26</b>			
PESCADO DEL DÍA	FILETE DE ABADEJO	KG	0.70	31.06
	SAL	KG	0.10	4.44
	MANTEQUILLA	LB	0.20	8.88
	AJO	KG	0.02	0.89
	VINO BLACO	KG	0.10	4.44
	ACEITE DE OLIVA	LB	0.05	2.22
	ALCAPARRAS	KG	0.05	2.22
<b>Total a Elaborar:</b>	<b>44</b>			
FILETE BRETÓN	PARGO	KG	1.50	93.82
	VEGETALES MIXTOS	KG	0.20	12.51
	SAL	KG	0.02	1.25
	PIMIENTA	KG	0.01	0.31
	QUESO CREMA	KG	0.01	0.63
	ACEITE DE OLIVA	LT	0.30	18.76
<b>Total a Elaborar:</b>	<b>63</b>			

Tabla 8a. Ficha de producción para el día 1

RESUMEN DE LA FICHA DE PRODUCCIÓN				
Ingredientes	UM	Cantidad Necesaria	Costo	Costo Total
FILETE DE RES	KG	15.58	7.30	113.71
CEBOLLA	KG	18.17	0.70	12.72
PIMIENTO AMARILLO	KG	8.83	0.88	7.77
CEBOLLINO	KG	18.17	0.71	12.90
PAPAS	KG	10.38	0.62	6.44
TOMATE SHERRY	KG	10.38	2.50	25.96
REMOLACHA	KG	10.38	1.50	15.58
CALABAZA	KG	10.38	1.88	19.52
ZANAHORIA	KG	10.38	1.50	15.58
MANTEQUILLA	LB	17.07	5.08	86.70
ACEITE DE OLIVA	LT	37.07	6.10	226.15
SAL	KG	7.65	0.55	4.21
VINO BLANCO	LT	7.27	6.00	43.62
PECHUGA DE POLLO	KG	40.75	4.49	182.99
QUESO	KG	2.04	10.89	22.19
PIMIENTA MOLIDA	KG	0.41	2.03	0.83
PIMIENTO	KG	0.41	1.65	0.67
HARINA	KG	1.02	0.69	0.70
PASAS	KG	1.38	5.13	7.10
MIEL	KG	0.82	0.2	0.16
CERDO	KG	51.49	4.00	205.96
PIMIENTA	KG	0.83	11.90	9.85
FILETE DE ABADEJO	KG	31.06	5.16	160.29
AJO	KG	0.89	1.88	1.67
ALCAPARRAS	KG	2.22	11.38	25.25
PARGO	KG	93.82	9.10	853.75
VEGETALES MIXTOS	KG	12.51	1.55	19.39
QUESO CREMA	KG	0.63	1.05	0.66
		<b>Cientes reales</b>	<b>Total</b>	2082.32
		2358	<b>CTxCI</b>	0.88

Tabla 8b. Resumen de la ficha de producción para el día 1

En el período en el cual se llevó a cabo el estudio existieron algunas dificultades por carencia de producto o materias primas para elaborar los diferentes platos en las cantidades requeridas.

Al no contar con menús alternativos se elaboraron los diferentes platos sin contar con la calidad y cantidad adecuada de productos, varios de los cuales se agotaron durante el servicio, por lo que no se pudo garantizar la adecuada correspondencia entre lo que se ofreció en la carta menú y los platos que realmente estaban disponibles.

#### **Etapa 4: Gestión de compra y aseguramiento**

En esta etapa se trata de establecer un sistema de compra para el restaurante que garantice la existencia de las materias primas e insumos necesarios para efectuar la planificación, garantizando de esta manera el aseguramiento para el servicio diario.

Como parte de la investigación, solamente se puede contribuir a través de un sistema que propone cómo se controlarían los inventarios de estos productos e insumos como vía para el lanzamiento de las órdenes de compra desde el restaurante.

Es preciso resaltar que como el restaurante no es el único consumidor de estas materias primas, este sistema de control de los inventarios se debería controlar desde la dirección las áreas de Alimentos y Bebidas y Cocina, pues es esta quien lleva el consumo de todos los puntos de venta dentro del hotel. Como el trabajo que se presenta aborda información referida a un solo restaurante, se propone cómo realizar dicho control y sistema de compra para el área.

En este paso se utilizó la herramienta informática Excel que facilita la confección de dicho sistema. De esta forma se satisfacen las necesidades de aprovisionamiento y se proveen productos de alta calidad (Anexo 28).

Para establecer un adecuado sistema de compras es preciso contar previamente con un sistema de inventarios que asegure el stock necesario para la prestación del servicio. En este sentido se seleccionó el Sistema de Revisión Continua el cual establece que a partir de un punto de reorden "R" se debe solicitar una cantidad "Q", que no es más que la cantidad de productos a requerir de acuerdo a las existencias en almacén. Por otra parte, cabe destacar, que el sistema de compra propuesto con anterioridad depende en gran medida de la previsión de la demanda.

## **Etapa 5: Cálculo y análisis de indicadores de gestión**

### **Paso 9. Determinación de indicadores de gestión**

Como parte del sistema de planificación diseñado se proponen los indicadores que se muestran en el anexo 29, los cuales permiten controlar y medir el comportamiento del negocio y aportan información relevante para la toma de decisiones y para el proceso de mejora continua. En la tabla 7 se aprecia el comportamiento real de los indicadores propuestos para la primera semana de mayo.

Al analizar los resultados obtenidos se puede observar que durante los siete días existieron deficiencias en varios de los indicadores calculados.

En el caso del índice de satisfacción de los clientes este se mantiene constante para la semana, pues corresponde al obtenido en las encuestas de satisfacción aplicadas en la entidad en el mes de mayo y, teniendo en cuenta que el valor óptimo a alcanzar es dos, este índice se muestra aceptable.

Los días tres y cinco exhiben los peores resultados, provocados por la falta de calidad de los productos solicitados al almacén, así como por el significativo porcentaje de pedidos que llegaron incompletos por las demoras y el incumplimiento en las entregas por parte de los proveedores.

Lo anterior ocasionó que existieron fallos en la carta menú al agotarse determinados platos durante el servicio por la escasez de las materias primas requeridas. En este sentido el tercer día se aprecia un aumento considerable del índice de venta del plato cinco, manifestándose de forma contraria la popularidad del plato 1, pues no se contaba con la cantidad suficiente de productos que se requerían para su elaboración.

El día cinco refleja una situación similar, pero los mayores problemas estuvieron en la elaboración del plato tres, por lo que se incrementaron las ventas del plato dos y ligeramente las del uno.

Esta situación influyó de forma negativa en la satisfacción de los clientes, recibándose 22 quejas entre ambos días, y del total de platos producidos se devolvieron 25 a la cocina por la mala elaboración y presentación de los mismos, debido a la carencia de varios productos necesarios.

En el resto de los días los indicadores muestran un comportamiento aceptable en cuanto a las quejas recibidas. No obstante, las últimas dos jornadas resultaron igualmente afectadas por la rotura de stock y los fallos de platos en la carta.

Tabla 9. Comportamiento de los indicadores de gestión del restaurante para una semana

Indicador	Día 1	Día 2	Día 3	Día 4	Día 5	Día 6	Día 7
• Índice de satisfacción del cliente	1.60						
• Número de pedidos que llegan no conforme	0	0	0.33	0.05	0.40	0	0
• Número de veces que ocurre rotura de stock	0	0	0.40	0	0.13	0.11	0.18
• Platos devueltos por sala a cocina	0	0	0.05	0	0.07	0	0
• Índice de venta de cada plato							
1. Escalopines de res	0.25	0.24	0.15	0.27	0.29	0.27	0.27
2. Pechuga de pollo rellena	0.09	0.08	0.09	0.09	0.11	0.08	0.09
3. Cerdo grillado	0.12	0.14	0.12	0.12	0.06	0.13	0.12
4. Pescado del día	0.21	0.24	0.22	0.21	0.23	0.23	0.21
5. Filete bretón	0.31	0.31	0.43	0.31	0.31	0.31	0.31
• Índice de popularidad de cada plato							
1. Escalopines de res	1.25	1.20	0.75	1.35	1.45	1.35	1.35
2. Pechuga de pollo rellena	0.45	0.40	0.45	0.45	0.55	0.40	0.45
3. Cerdo grillado	0.60	0.70	0.60	0.60	0.30	0.40	0.60
4. Pescado del día	1.05	1.20	1.10	1.05	1.15	1.15	1.15
5. Filete bretón	1.55	1.55	2.15	1.55	1.55	1.55	1.55
• Quejas recibidas	0	0	0.06	0	0.08	0.3	0.02
• Fallos de platos en carta	1	1	0.92	1	0.97	0.98	0.95

## **Paso 10. Propuesta de solución**

La información obtenida en el paso anterior evidencia que para garantizar una adecuada gestión del negocio, comprender su funcionamiento y tomar decisiones acertadas, es imprescindible llevar un control riguroso de los indicadores antes propuestos.

Por tanto, se impone desarrollar una serie de acciones que sirvan como propuesta de solución ante las dificultades que hoy existen en el restaurante objeto de estudio.

En primer lugar, la implementación de un sistema de compras como vía que permita el aseguramiento de las materias primas y productos requeridos para brindar el servicio diario, se convierte en una tarea prioritaria para la entidad; lo que contribuirá a minimizar las deficiencias en el aprovisionamiento y en la gestión de los inventarios, los fallos en la carta menú, los incumplimientos de las entregas en términos de calidad y cantidad y, por consiguiente, las quejas de los clientes.

La confección de las fichas de consumo y de producción constituye también una actividad básica a poner en práctica por parte de la entidad para lograr una adecuada orientación al mercado y, en función de ello, planificar las cantidades a producir diariamente, garantizando la disminución de los costos, el ahorro de recursos y la máxima satisfacción de los comensales.

De la misma forma, es fundamental estudiar el comportamiento y los hábitos alimentarios y las preferencias hacia la cocina mediterránea de los mercados que visitan la entidad objeto de estudio, en función de lo cual se deben definir menús alternativos que puedan ofertarse ante la ausencia de productos, favoreciendo que se brinde el servicio sin fallos ni contratiempos.

La aplicación periódica de la herramienta ingeniería del menú sería otra oportunidad de contrarrestar los problemas que se manifiestan actualmente en el restaurante, pues a través de ella se pueden conocer las preferencias de los clientes con relación a la oferta actual, así como identificar aquellos productos que deben recibir una posición diferente o ser sustituidos a fin de disminuir los porcentajes totales del costo de alimentos, recibir una adecuada ganancia y brindar una óptima satisfacción al cliente, asegurando un buen posicionamiento en el mercado.

Estas constituyen solo algunas propuestas que se podrían implementar, todo depende de la situación particular de cada restaurante y los resultados que se propongan lograr.

### 3.4. Validación de la propuesta realizada

El sistema de planificación propuesto fue valorado en el ámbito económico haciendo un análisis de su factibilidad y se tuvo en cuenta la relación costo-beneficio, realizando para ello una comparación entre el costo por cliente para el servicio a la carta designado por la entidad hotelera objeto de estudio y el costo obtenido de aplicar el método propuesto en esta investigación. A partir de este estudio se obtuvieron los resultados que se muestran en la tabla 8.

Tabla 10. Relación costo-beneficio

<b>Criterios</b>	<b>Día 1</b>	<b>Día 2</b>	<b>Día 3</b>	<b>Día 4</b>	<b>Día 5</b>	<b>Día 6</b>	<b>Día 7</b>
<b>Costo real por cliente</b>	0.90	0.90	0.90	0.90	0.90	0.70	0.70
<b>Costo por cliente según método propuesto</b>	0.88	0.91	0.90	0.92	0.93	0.67	0.64
<b>Beneficios</b>	0.02	-0.01	0.00	-0.02	-0.03	0.03	0.06
<b>Beneficio semanal</b>	0.01						
<b>Ingresos semanal por beneficios</b>	96.68						

A partir del análisis realizado en la tabla anterior se puede afirmar que la aplicación integral del método propuesto facilitará la disminución de los costos, teniendo en cuenta el estudio de los mercados a atender, aprovechando así al máximo los productos.

Este beneficio se traduce numérica y monetariamente hablando en un ahorro de aproximadamente 0,01 CUC por cliente, lo que, haciendo un estimado de demanda promedio de 15 080 clientes en la semana, mostrará un ahorro de 96.68 CUC en el período analizado de una semana.

Adicionándole a esta cifra, lo que se hubiera podido ahorrar en lo que va de año, donde se han atendido una cifra aproximada de 298 220 turistas días, se estaría hablando de una reducción de 2 982.20 CUC.

A partir de este resultado se puede entonces afirmar que la hipótesis *“Si se rediseña el sistema de planificación del servicio a la carta en los restaurantes especializados del hotel “Memories Paraíso Azul” a partir de la aplicación de un procedimiento*

*científicamente fundamentado, entonces se dispondrá de un instrumento de gestión que tribute a la elevación de la eficiencia del proceso de restauración”, ha sido demostrada.*

### **3.5. Conclusiones del tercer capítulo**

1. El método propuesto para la planificación del servicio a la carta en el área de restauración del hotel “Memories Paraíso Azul”, permitió validar en la práctica que se considera apropiado a las condiciones de este tipo de entidad.
2. La adopción e implantación del procedimiento en el área de restauración del hotel objeto de estudio, proporciona un importante número de beneficios cualitativos como son sus aportes al mejor funcionamiento del proceso de restauración, a la organización y calidad del servicio gastronómico.
3. A partir del análisis costo–beneficio se pudo constatar los considerables resultados económicos que aporta el sistema de planificación propuesto, pues contribuye al incremento del índice de rentabilidad y la disminución de los costos en base a un mejor aprovechamiento de los recursos de que se disponen, con todo lo cual la hipótesis de investigación queda demostrada.

# **CONCLUSIONES**

---

## CONCLUSIONES

Seguidamente se presentan varias conclusiones derivadas de los resultados de la investigación realizada:

1. El análisis bibliográfico realizado permitió profundizar en las definiciones, enfoques, procedimientos y tendencias actuales de la restauración hotelera así como la necesidad de contar con un sistema de planificación del servicio a la carta que permita una mayor organización y precisión en la toma de decisiones.
2. En la literatura consultada existen diversos procedimientos para la planificación del servicio abordados por diferentes autores, lo que ha propiciado la realización de un análisis clúster que evidenció como el más completo el propuesto por Camacho, Alemán y Chaviano (2014).
3. El diagnóstico de la situación actual del servicio a la carta en el hotel “Memories Paraíso Azul” demostró que la deficiente planificación es la causa fundamental que incide en el funcionamiento del servicio y en la satisfacción del cliente, de ahí la importancia que cobra el diseño de un sistema para la planificación del servicio a la carta en los restaurantes especializados de la entidad.
4. El sistema de planificación propuesto permite una mejor organización y calidad del servicio que se presta en busca de la excelencia, así como una adecuada orientación al mercado lo cual permite satisfacer en mayor medida las necesidades y expectativas de los clientes.
5. Al evaluar los resultados que se esperan obtener a partir de la implementación del sistema de planificación se estiman resultados económicos notables, pues posibilita aumentar la rentabilidad del restaurante objeto de estudio a partir de la reducción de costos y el ahorro de recursos, además de contribuir al incremento de los ingresos por concepto de restauración hotelera, lo que demuestra la hipótesis de la investigación.

# **RECOMENDACIONES**

---

## RECOMENDACIONES

Derivadas del estudio realizado, se formulan las recomendaciones siguientes:

1. Presentar a la dirección de la entidad el sistema de planificación del servicio a la carta propuesto, para su evaluación y puesta en práctica en cada uno de los establecimientos de este tipo en la entidad, ajustándolo a las condiciones particulares de cada uno.
2. Valorar la pertinencia de la aplicación del sistema de planificación en otras entidades hoteleras bajo el plan Todo Incluido del destino y convertirlo en un instrumento de trabajo esencial para alcanzar la satisfacción de los clientes reales.
3. Desarrollar un programa de capacitación para el personal de las áreas de Alimentos y Bebidas y Cocina relacionado con la planificación de la producción de los servicios hoteleros, teniendo como base los pasos básicos del plan propuesto y la investigación realizada.
4. Profundizar en el diseño de menús alternativos en correspondencia con el perfil de consumo de los mercados principales, como vía de solución a la no disponibilidad de las materias primas necesarias para su elaboración.
5. Hacer un estudio de la oferta de vinos y hacer corresponder con los platos del menú según las prácticas del maridaje.
6. Implementar en el área de restauración de la entidad el sistema de compra propuesto basado en un sistema de inventario de revisión continua, como vía de solución al déficit de productos.
7. Emplear el método propuesto y su aplicación, como material de estudio para las asignaturas de Gestión de la Restauración de la Licenciatura en Turismo, así como en la enseñanza postgraduada, contribuyendo al desarrollo de una visión más integral acerca de la gestión de la restauración en el turismo y especialmente en la hotelería.

# **BIBLIOGRAFÍA**

---

## BIBLIOGRAFÍA

1. Alvarado, H et al. (2011), *Punto y Sabor: Rediseño del servicio*. Universidad privada San Juan Bautista, San Borja.
2. Alba, Y (2010), 'Propuesta de Plan de Mejora para las Actividades de Restauración del Hotel Villa la Granjita'. Trabajo de Diploma. Centro de Estudios Turísticos. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.
3. Arouni, J (2008), 'El restaurante del hotel o el hotel del restaurante' [en línea], *Gestión Restaurantes.com*, 27 de marzo 2008, consultado: 25 de febrero de 2014, <http://www.gestionrestaurantes.com>
4. Báez, J (2012), 'Estrategia participativa para el cambio aplicada a la Empresa Hotelera ISLAZUL Villa Clara'. Trabajo de diploma. Centro de Estudios Turísticos Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.
5. Barreto, L (2009) 'Estudio organizativo integral del área de Recepción en el Hotel Encanto del Rijo'. Trabajo de diploma. Centro de Estudios Turísticos. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.
6. Blasco, A (2008), 'Restaurantes especializados y temáticos' [en línea], *Gestión Restaurantes.com*, 24 de octubre 2008, consultado: 30 de enero del 2014, <http://www.gestionrestaurantes.com>
7. Blasco, A (2010), 'La carta cómo instrumento de venta' [en línea], *Gestión Restaurantes.com*, 09 de septiembre 2010, consultado: 30 de enero del 2014, <http://www.gestionrestaurantes.com>
8. Blasco, A (2013), 'Todo incluido' [en línea], *Gestión Restaurantes.com*, 16 de mayo 2013, consultado: 30 de enero 2014, <http://www.gestionrestaurantes.com>
9. Calaña, Ch (2010a), 'La calidad y la no calidad: influencia en la restauración hotelera' [en línea], *Gestión Restaurantes.com*, 27 de mayo 2010, consultado: 20 de noviembre de 2013, <http://www.gestionrestaurantes.com>
10. Calaña, Ch (2010b), 'Fichas de consumo: propuesta para la mejor planificación y administración de alimentos' [en línea], *Gestión Restaurantes.com*, 06 de mayo 2010, consultado: 20 de noviembre 2013, <http://www.gestionrestaurantes.com>
11. Calaña, Ch (2011a), 'Los servicios gastronómicos, su desarrollo y nuevas tendencias' [en línea], *Gestión Restaurantes.com*, 17 de febrero 2011, consultado: 20 de noviembre 2013, <http://www.gestionrestaurantes.com>

12. Calaña, Ch (2011b), 'Restaurantes de comidas especializadas. Consideraciones para la preparación' [en línea], *Gestión Restaurantes.com*, 08 de abril 2011, consultado: 25 de febrero 2014, <http://www.gestionrestaurantes.com>
13. Calaña, Ch (2012), 'La atención al cliente como política en la gestión de la calidad en los servicios de restauración' [en línea], *Gestión Restaurantes.com*, 29 de junio 2012, consultado: 20 de noviembre de 2013, <http://www.gestionrestaurantes.com>
14. Calaña, Ch (2013), 'La restauración moderna: consideraciones generales en su desarrollo' [en línea], *Gestión Restaurantes.com*, 13 de diciembre 2013, consultado: 30 de enero 2014, <http://www.gestionrestaurantes.com>
15. Calderón, E y Rodríguez, Y (2011) *Análisis de la planeación del menú en los restaurantes buffet perteneciente al Hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca*. Universidad "Oscar Lucero", Holguín.
16. Camacho, A, Alemán, S y Chaviano, D (2014), 'Procedimiento para la Planificación del servicio a la carta en restaurantes hoteleros All Inclusive', Informe Final de Investigación Terminada, Departamento de Turismo, Universidad Central Marta Abreu de Las Villas, Santa Clara.
17. Camacho, A (2009), 'Plan estratégico del proceso de Gestión de la Restauración en el Hotel Villa La Granjita'. Trabajo de diploma. Centro de Estudios Turísticos. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.
18. Camarero, J (2006), *Manual didáctico de cocina*. Tomo 2, España.
19. Causilla, M (2013), 'Plan de Producción en los Servicios Buffet de hoteles Todo Incluido. Caso: Hotel "Memories Paraíso Azul"'. Trabajo de Diploma. Centro de Estudios Turísticos. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.
20. Cidtur (2002), 'La carta menú: mucho más que un listado de precios' [en línea], consultado: 20 de noviembre de 2013, <http://varaix.mit.tur.cu/tcsc/Restaurant05.htm#carta%20menú>
21. Codó, L (2009), 'La medición de la satisfacción del cliente en restauración' [en línea], *Gestión Restaurantes.com*, 20 de noviembre 2013, consultado: 20 de noviembre de 2013, <http://www.gestionrestaurantes.com>
22. Coquillat, D (2012), 'Menú y diseño: 40 de las mejores cartas de restaurante del mundo' [Blog], 16 de febrero, consultado: 30 de enero 2014, [http:// www.diegocoquillat.com](http://www.diegocoquillat.com)

23. Collazo, Y (2012), 'Diagnóstico de calidad integral en el servicio de restauración del Parador el Ranchón de la Sucursal Palmares Villa Clara'. Trabajo de Diploma. Centro de Estudios Turísticos. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.
24. Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros (2007) *Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal*, Decreto no. 281, República de Cuba.
25. Cruz, G (2010), 'Clasificación de hoteles-restaurantes' [Blog], consultado: 18 de diciembre 2013, <http://www.blogger.com>
26. Cubanacán (2002) *Manual de Explotación hotelera*. Dirección de Operaciones Grupo Cubanacán.
27. Díaz, M (2004), 'Diseño de un procedimiento para el diagnóstico de calidad integral para los servicios hoteleros'. Trabajo de Diploma. Centro de Estudios Turísticos. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.
28. E-how (2013), 'Cómo planificar para aumentar las ventas de un restaurante' [en línea], 12 de noviembre 2013, consultado: 4 de febrero de 2014, <http://www.ehowenespanol.com/planificar-aumentar-ventas>
29. Espinosa, J (2010), 'Gestión de calidad en la restauración turística', [CD Room] ponencia presentada a la Convención Internacional de Estudios Turísticos, La Habana, 12-16 julio 2010.
30. Fornieles, L y Vicet Y (2013), 'Turismo cubano en la mirilla del bloqueo de EE.UU', *Rev. Acontecer Turístico*, No. 42, p. 4, consultado: 18 de marzo de 2014, <http://www.ain.cu/>.
31. Fuentes, J (2012), 'Plan de mejora para el proceso de servicio gastronómico de la unidad Dinos Pizza Salón Juvenil. Sucursal Extrahotelera Palmares'. Trabajo de Diploma. Centro de Estudios Turísticos. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.
32. Gainza, W (2010), 'Diseño del Sistema de Gestión Integrada de Calidad, Medio Ambiente y Seguridad y Salud del Trabajo para la Empresa Islazul Villa Clara'. Trabajo de diploma. Centro de Estudios Turísticos. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.
33. Gallego, J (2002a), *Gestión de Hoteles. Una nueva visión*, editorial Paraninfo, Madrid.

34. Gallego, J (2002b) *Gestión de Alimentos y Bebidas para Hoteles, Bares y Restaurantes*, editorial Paraninfo, Madrid.
35. García, M (2012), 'El Merchandising de la carta menú y sus retos' [en línea], *Gestión Restaurantes.com*, 23 de febrero 2012, consultado: 30 de enero de 2014, <http://www.gestionrestaurantes.com>
36. Gaviota S.A (2009) *Manual de explotación del Departamento de Alimentos y Bebidas*.
37. González, B y Martínez, C (2008), *Actualidad y perspectivas del alojamiento turístico en Villa Clara*. Centro de Estudios Turísticos. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.
38. González, B (2009), 'Procedimiento para elaborar el plan de negocio del área de alojamiento en pequeños y medianos hoteles de tránsito categoría tres estrellas'. Tesis presentada en opción al Título Académico de Máster en Gestión Turística. Centro de Estudios Turísticos. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.
39. Guerra, Y (2009a), 'Un repaso por las herramientas de gestión de restaurantes' [en línea], *Gestión Restaurantes.com*, 22 de enero 2009, consultado: 20 de noviembre de 2013, <http://www.gestionrestaurantes.com>
40. Guerra, Y (2009b), 'Planificación de la carta menú' [en línea], *Gestión Restaurantes.com*, 09 de julio 2009, consultado: 20 de noviembre de 2013, <http://www.gestionrestaurantes.com>
41. Gutiérrez, N (2008), *Gestión de Alimentos y Bebidas*. Curso de Especialidad de Posgrado: Gestión Hotelera. Universidad de Matanzas y Escuela de Hotelería y Turismo de Varadero.
42. Hernández, A (2012), 'Diseño de producto, servicio a domicilio, para el restaurante "Villa Nuova" de Caibarién'. Trabajo de Diploma. Centro de Estudios Turísticos. Universidad Central de "Marta Abreu" de Las Villas.
43. Hernández, O (2013), 'Plan de producción para el servicio buffet en el restaurante "Los Corales" del Hotel Villa Guajimico' .Trabajo de Diploma. Centro de Estudios Turísticos. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.
44. Hernández, Y y Machado, E (2009) *Propuesta de diagnóstico de la gestión comercial de la empresa hotelera*. Centro de Estudios Turísticos. Universidad Central de "Marta Abreu" de Las Villas.

45. Hernández, Y (2010), 'Procedimiento para la elaboración e implementación del Plan de Marketing en pequeños y medianos hoteles de tránsito del destino Villa Clara'. Tesis de Maestría. Centro de Estudios Turísticos. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.
46. Jácome, E (2011), 'El menú' [en línea], consultado: 30 de enero 2014, <http://www.slideshare.com>
47. Kid, E (2011), 'Diseño de un plan de mejoras para la gestión logística del proceso de restauración del Hotel "La Unión" en Cienfuegos'. Trabajo de Diploma. Centro de Estudios Turísticos. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.
48. López, C et al. (2012), *Introducción al conocimiento del Medio Ambiente*. Editorial Academia, La Habana.
49. Marrero, M (2010), 'Conferencia dictada durante el III Encuentro de los estudiantes de la carrera de Licenciatura en turismo', Universidad de Holguín, 21 de abril de 2010.
50. Martínez, C (2008) *Presentación en Power Point Sistemas Hoteleros*. Curso de Dirección Hotelera en la Maestría en Gestión Turística. Centro de Estudios Turísticos. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.
51. Martínez, R (2009), 'Gestión de Alimentos Bebidas'\_ [Blog], 01 de noviembre, consultado: 30 de enero de 2014, <http://www.rincondeluniversitario.blogstop.com>
52. Mayí, G (2014), '*¿Qué es un hotel todo incluido?*' [en línea], consultado: 25 de febrero 2014, <http://www.about.com>.
53. Méndez, J (2005), *Gestión de alimentos y bebidas. Sistema Nacional de Formación Profesional para el Turismo, Universidad de Matanzas*.
54. Molina, Y (2013), 'Planificación de la Producción en los Servicios Buffet de Hoteles de Recorrido. Caso: Hotel Horizontes La Granjita'. Trabajo de Diploma. Centro de Estudios Turísticos. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.
55. Montaña, F (2004), 'Auditoría administrativa', *Rev. Adminístrate Hoy*, No.120, pp. 55-59, consultado: 30 de enero 2014, <http://www.administratehoy.com.mx>
56. Montesino, Y (2009), 'Estudio organizativo integral del área de Regiduría de Pisos en hoteles de tránsito. Aplicación en el hotel Villa la Granjita'. Trabajo de Diploma. Centro de Estudios Turísticos. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.

57. Moya, Y, González, B, y Martínez, C (2009) 'Procedimiento para el diagnóstico estratégico en la empresa turística', *Retos Turísticos*, Vol. 8, No. 1, pp. 8-12.
58. Muñoz, R.A (2009), 'Procedimiento para la gestión del proceso de restauración en pequeños hoteles de tránsito, categoría tres estrellas'. Tesis de Maestría. Centro de Estudios Turísticos, Universidad Central Marta Abreu de Las Villas.
59. Noval, I (2012), 'Cuba aspira en 2013 a que lleguen más de 3 millones de turistas', [en línea], *Rev. Turismo al Día*, Vol. 13, No. 23-24, pp. 7-8, consultado: 18 de marzo 2014, <http://www.ehth.co.cu>.
60. Oficina Nacional de Normalización (2001), *Requisitos para la clasificación por categorías de los establecimientos de alojamiento turístico*, Norma Cubana 127 Industria turística, La Habana.
61. Oficina Nacional de Normalización (2001), *Requisitos para la clasificación por categorías de los restaurantes que prestan servicio al turismo*, Norma Cubana 126 Industria turística, La Habana.
62. Orihuela, D (2013) 'Plan de mejora de la calidad de los servicios en el área de alimentos y bebidas del hotel Horizontes La Granjita'. Trabajo de Diploma. Centro de Estudios Turísticos. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.
63. Oficina Nacional de Estadística e Información de Cuba (2014), 'Turismo. Llegadas de visitantes internacionales de Enero–Diciembre 2013' [en línea], consultado: 14 de febrero de 2014, <http://www.onei.cu>
64. Partido Comunista de Cuba, (2011) *Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución*, IV Congreso del Partido Comunista de Cuba.
65. Pérez, M (2013). *Gestión de A & B* [en línea]. Consultado, 30 de enero de 2014, <http://www.monografias.com>.
66. Pérez, N y Rodríguez, J (2009). *Gestión por Procesos*, [en línea]. Consultado, 30 de enero de 2014, <http://www.monografias.com>
67. Rivero, A (2013), 'Diseño de un Plan de Marketing para el Hotel Playa Cayo Santa María'. Trabajo de Diploma. Centro de Estudios Turísticos. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.
68. Rodríguez, G y Molina, J (2011), *Procedimiento para el diseño de programas recreativos en el centro de Cuba*, Editorial Samuel Feijoo. Centro de Estudios Turísticos. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.

69. Rodríguez, O (2010) *Notas sobre clasificación y categorización del alojamiento*. Cuba.
70. Romero, I y Barrios, J (2008) *Estrategias para la generación de ventajas en el mercado de la restauración. Aplicación en un grupo de restaurantes seleccionados del grupo Palmares, S.A.* La Habana.
71. Roteta, A (2010), 'La costos en la mesa buffet', Tesis de diplomado, Escuela de Altos Estudios de Hotelería y Turismo, Sevilla, España.
72. Sacerio, E y Martínez, C (2006), *Procedimiento para diagnosticar la comunicación corporativa en entidades hoteleras*, Editorial Samuel Feijóo. Centro de Estudios Turísticos. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.
73. Sampieri, R, Fernández, C y Baptista, P (2007) *Metodología de la Investigación*. Cuarta edición, Editorial McGraw-Hill, México.
74. Serrano, E (2013), 'Planificación de la oferta gastronómica', [Blog], 20 de abril, consultado: 4 de febrero de 2014, <http://www.eduardoserrano.com/planificacion-oferta-gastronomica/>.
75. Sol Meliá (2007), *Manual de Gestión, Área de Alimentos y Bebidas*.
76. Sosa, N (2009), 'Diagnóstico de Gestión del Producto Gastronómico en el restaurante La Concha'. Trabajo de Diploma. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.
77. Suárez, D (2010), 'Proyección del turismo de eventos en el Hotel Brisas Trinidad del Mar'. Trabajo de Diploma. Centro de Estudios Turísticos. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.
78. Torres, Y (2012), 'Proyección del Turismo de Eventos en el Centro de Convenciones Bolívar'. Trabajo de diploma. Centro de Estudios Turísticos. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.
79. Vallsmadella, J (2008), '¿Cuándo es rentable introducir el Menú del día en un restaurante a la carta?' [en línea], *Gestión Restaurantes.com*, 06 de marzo 2008, consultado: 20 de noviembre de 2013, <http://www.gestionrestaurantes.com>
80. Vela, J (2008a), 'La gastronomía como marca de identidad en la promoción turística' [en línea], *Gestión Restaurantes.com*, 30 de octubre 2008, consultado: 20 de noviembre de 2013, <http://www.gestionrestaurantes.com>

81. Vela, J (2008b), 'Los restaurantes como recurso de promoción turística' [en línea], *Gestión Restaurantes.com*, 03 de julio 2008, consultado: 20 de noviembre 2013, <http://www.gestionrestaurantes.com>

**ANEXOS**

---

## Anexo 1. Características esenciales de la empresa hotelera

	<b>Características</b>
	Son empresas que pertenecen al sector terciario de la economía y producen fundamentalmente servicios, se desenvuelven en el riguroso mundo de lo intangible, a pesar de su soporte tangible expresado en su propia infraestructura.
	El personal implicado en la prestación es parte esencial del servicio, lo que denota fuerte influencia del capital humano.
	Se ve afectada grandemente por la imposibilidad de almacenamiento del producto alojamiento, evidenciándose su carácter perecedero.
	EL lugar donde se consume el producto coincide con el de producción, y esta se inicia con la prestación del servicio y finaliza con su consumo.
<b>Empresa Hotelera</b>	Es una industria de producción limitada (alojamiento).
	La permanencia en las operaciones durante las 24 horas afecta directamente el volumen de la plantilla y requiere de un gran número de personal altamente capacitado para la actividad.
	Influenciada directamente por el entorno, principalmente por la situación económica, política, social y tecnológica.
	Carácter impredecible de algunos problemas y la urgencia de las soluciones, pues está en juego la satisfacción del cliente.
	Concentración temporal (debido a la demanda). Estacionalidad y carácter cíclico del negocio hotelero que obliga a modificar precios, a ajustar los niveles de compra y de producción y a fluctuaciones en la plantilla de personal.
	Los imprevistos hacen imposible una previsión exacta de los servicios a prestar con la debida antelación.

## Anexo 2. Modalidades Hoteleras

criterio	Tipo	Características
a) Finalidad	Comercial	Satisfacen las necesidades de los interesados en negocios, profesionales y otros. Ubicados en núcleos urbanos o ciudades de interés cultural o un desarrollo económico destacado.
	Turístico	Satisfacer al turista durante sus vacaciones y están ubicados en parajes turísticos.
	Salud	Asocian su función clásica de alojamiento a la de salud (termal, SPA, antidroga,). La permanencia de clientes tiende a ser prolongada, aunque realmente esto dependerá de los propios clientes y sus necesidades.
b) Ubicación	De ciudad	Se localizan en las ciudades que por su importancia cultural y artística o por su desarrollo industrial – económico, alojan al turista o al hombre de negocios.
	De playa	Ubicados en zonas de playa. Su actividad, está limitada, en lo fundamental, al período vacacional de los turistas.
	De tránsito o moteles	Su ubicación territorial es en las afueras de la ciudad, dan alojamiento por una estancia promedio de 1 ó 2 días a turistas de recorrido (o circuitos turísticos).
	De naturaleza o montaña	Enclavados en espacios naturales de alto valor turístico, cultural, y ecológico. Operan de la misma manera que una instalación hotelera convencional incorporando sólo algunas diferencias en relación con el aprovechamiento del medioambiente donde están ubicados.
	Balnearios medicinales	Están en función de una clientela que desea disfrutar las condiciones terapéuticas del lugar, además de las funciones de alojamiento y restauración.
c) Capacidad	Pequeños (hasta 75 habitaciones)	
	Medianos (hasta 300 habitaciones)	
	Grandes (hasta 1000 habitaciones)	
	Gigantes (más de 1000 habitaciones)	
d) Categoría	Letras (A, B, C, D)	
	Números (1ra, 2da, 3ra ...)	
	Símbolos (Diamantes, Estrellas, Soles, Orquídeas)	
	Denominación (Lujo, Económico, )	

Fuente: Tomado de González (2009).

### Anexo 3. Servicios que brindan los hoteles de Sol y Playa

Área	Servicios	
<b>Alojamiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Habitaciones climatizadas</li> <li>-Telefonía</li> <li>-Recepción</li> <li>-Caja de seguridad</li> <li>-Atención especializada a reservas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Televisión por cable</li> <li>-Mini bar</li> <li>-Check-in y Check-out</li> <li>-Atención al cliente</li> </ul>
<b>Restauración</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Servicio de Alimentos &amp; Bebidas 24 horas</li> <li>-Restaurantes Especializados o Temáticos</li> <li>-Grill</li> <li>-Atención especializada</li> <li>-Cubertería</li> <li>-Bares con variada oferta nacional e internacional (Lobby Bar, Bar Playa, Bar Piscina).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Snack Bar</li> <li>-Buffet</li> <li>-Cenas especiales</li> <li>-Vajilla</li> <li>-Lencería</li> </ul>
<b>Servicios Náuticos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Equipo acuático no motorizado</li> <li>-Windsurfing</li> <li>-Botes de Pedales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Kayak</li> <li>-Catamarán</li> </ul>
<b>Otros servicios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Servicio de Lavandería</li> <li>Sauna</li> <li>Piscina para Adultos</li> <li>Piscina Familiar</li> <li>Juegos de Mesa</li> <li>Entretenimiento Diurna y Nocturna</li> <li>Iniciación al Buceo</li> <li>Baby/Mini Club (Niños de 0 – 4 años / 5 – 12 años)</li> <li>Estacionamiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Buró de Turismo</li> <li>-Sala de conferencias</li> <li>-Piscina para Niños</li> <li>-Ping Pong</li> <li>-Canchas de tenis</li> <li>-Dardos</li> <li>-Voleibol de Playa</li> </ul>
<b>Servicios adicionales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Tienda para tabaco, café y roncs cubanos y souvenirs</li> <li>-Paquetes de Bodas</li> <li>Centro Comercial</li> <li>-Internet</li> <li>-Renta de Autos</li> <li>-Casa de Cambio</li> <li>-Deportes Acuáticos Motorizados</li> <li>-Fiestas y Actividades para Grupos</li> <li>-Selección de Bebidas Premium</li> <li>-Servicio de Habitación</li> <li>-Fotografía y Video</li> <li>-Disco</li> <li>-Recorridos Panorámicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Tiendas</li> <li>-Centro de Negocios</li> <li>-Fax</li> <li>-Salas Polivalentes</li> <li>-Servicios Médicos</li> <li>-Servicio de Niñera</li> <li>-Oficinas de Turismo</li> <li>-Lavandería</li> <li>-Florería</li> <li>-Spa</li> <li>-Gimnasio</li> <li>-Excursiones</li> </ul>

## Anexo 4. Clasificación de restaurantes

<b>Clasificación</b>	<b>Características</b>
<b>Buffet</b>	Aquel que ofrece al cliente la posibilidad de componer su propia comida, dentro de una variedad de platos que se le presentan, ofreciéndole mayor rapidez en el servicio. Tiene características especiales, se considera informal y por su versatilidad, organización y modalidad pueden ser muy variadas las formas en que se presenta.
<b>Internacional</b>	Aquel en cuya carta se ofrecen variedades de platos internacionales y cuyo ambiente es elegante, sobrio, íntimo y agradable, lo cual permitirá pasar al cliente el tiempo necesario que requiere este tipo de servicio y menú. En algunos casos la carta cuenta con una sección de especialidades del Chef, de la casa o de la región, o lo autóctono. El tipo de servicio que se adopta dependerá de la capacidad y la disponibilidad del personal de servicio, ya que este tipo de restaurante no pone limitaciones al utilizar indistintamente cualquier tipo de servicio. Requiere un personal altamente calificado.
<b>Especializado</b>	Aquel cuya carta se basa fundamentalmente en una especialidad, que puede ser cocina cubana, pescados y mariscos, cocina china, italiana, entre otras. Este tipo de restaurante tiene una segunda variante, ya que en función de la especialidad el servicio podrá ser menos formal, por ejemplo: pizzas. El ambiente deberá ir de acuerdo con la especialidad del restaurante y puede crear una imagen propia; esta ambientación podrá ser de acuerdo con la especialidad.
<b>Temático</b>	Aquel cuya validez del concepto general de diseño lo caracteriza y lo distingue para reforzar el tipo de producto que ofrece referido a un tema específico como puede ser: arte, deporte, un país, una región, una época. El servicio se brindará en función del ambiente y la carta, ya que estos elementos determinarán en cierta forma el modo del servicio. La carta deberá estar en función de la propia imagen, sugestiva, coherente al lugar que se desea mostrar.
<b>De Lujo o Gourmet</b>	Aquel que prevalece en ellos la personalización del servicio, una decoración exuberante, la estilización de sus platos y/o la combinación de sabores y colores poco usuales y exclusivos. Todo lo cual requiere que el personal esté altamente calificado y constantemente actualizado.

Fuente: NC: 126 (2001)

## Anexo 5. Clasificación de los restaurantes a la carta

Clasificación	Características
<b>Especializado o de especialidades</b>	Cuando las ofertas de platos y bebidas se corresponden con un tipo de alimento específico (carnes, productos del mar) o determinada cocina regional (cubana, china, italiana, mejicana u otras).
<b>Temático</b>	El concepto general de su diseño lo caracteriza y distingue, en interés de reforzar el tipo de producto que se ofrece, referido a una temática específica, como puede ser el arte, el deporte, un país, una región, una época. El servicio se brindará en función de la ambientación y la estructura de la oferta gastronómica, teniendo en cuenta que en estos elementos determinará también el tipo de servicio gastronómico establecido. El diseño del menú o carta de precios debe guardar relación directa con la imagen que ofrece el lugar, de modo que se integre y enriquezca el ambiente que se desee mostrar. Puede estar caracterizado, además, por determinados alimentos y bebidas, o cocinas nacionales y regionales; todo lo cual es complementado mediante el uniforme de los empleados.
<b>De lujo</b>	También se nombra gourmet. Se distingue por la diversidad y alta calidad de los alimentos y bebidas que ofertan así como por un elevado nivel de confort, la profesionalidad de los empleados y la complejidad de los servicios gastronómicos. Sus menús están basados en preparaciones seleccionadas de la cocina francesa e internacional. Se caracteriza por establecer un balance entre la excelencia en la calidad de los servicios, la oferta de alimentos y bebidas y sus comodidades. Prevalece en ellos la personalización del servicio, una decoración exuberante, la estilización de sus platos y/o la combinación de sabores y colores poco usuales y exclusivos. Todo lo cual requiere que el personal esté altamente calificado y constantemente actualizado.

## Anexo 6. Normas y factores a tener en cuenta para la confección y planificación el menú

### Normas a tener en cuenta

- ♦ Tipos de comensales a los cuales deberá satisfacer
- ♦ Variedad del menú según tipo de servicio
- ♦ Aporte energético y calórico
- ♦ Contrato pactado por el cliente
- ♦ Gusto general de los comensales, teniendo en cuenta psicología a emplear
- ♦ Combinaciones adecuadas de entrada, principal y postre
- ♦ Frecuencia de preparaciones y estacionalidad de los productos
- ♦ Alimenticio – nutriente
- ♦ Gastronómico
- ♦ Marketing
- ♦ Sociológico
- ♦ Bajo el punto de vista dietético:
  - ✓ equilibrados en sus nutrientes
  - ✓ orientado al gusto y necesidades de los comensales
  - ✓ adaptados al clima
  - ✓ confeccionados con productos de la mejor calidad
  - ✓ digestibilidad
- ♦ Bajo el punto de vista económico:
  - ✓ la existencia de mercancías
  - ✓ la utilización de productos autóctonos
  - ✓ platos fáciles de preparar
  - ✓ los costes de los platos
- ♦ Desde el punto de vista de organización
  - ✓ Programar
  - ✓ Tener en cuenta el reparto del trabajo

## Anexo 7. Tácticas de merchandising del menú

Tácticas de Merchandising del menú	Características
<b>Gestalf</b>	En esencia busca que el menú se vea como un todo, dado a que los clientes ven la oferta como un conjunto amorfo. Esta es la razón por la cual es importante que todos los renglones que tengan precios más altos, no sean ubicados en las áreas más visibles del menú. El “ <i>shock del menú</i> ” también se produce cuando a los renglones muy sensibles a los precios, se les fija precios por encima de los índices de precios populares del mercado, sirviendo como punto de referencia para los clientes. Su objetivo es, precisamente, ubicar en las partes más visibles aquellos platos que más queremos resaltar con la intención de generar la impresión de un menú con índices de precios altos, como si fueran módicos.
<b>Adjetivación</b>	Busca fijar el nombre de un plato en la mente del cliente, al igual que favorece la lectura de la carta al aplicar nombres atractivos a los platos.
<b>Primacía y regencia</b>	Psicológicamente dentro de una lista de platos los clientes siempre se fijan más en los dos primeros y en los dos últimos, no siendo significativos los que se encuentran en el medio, por lo que son a los que menor atención les presta el cliente. Esta táctica busca ubicar en las mejores posiciones los platos que son más rentables para el restaurante y consecuentemente fijarlos en la mente del consumidor.
<b>Fijación de precios par – impar</b>	Es científicamente demostrable que las personas se sienten atraídos por los precios que terminan en números impares, en vez de números pares o cero. Al realizar un entrecruzamiento entre los índices de precios, comienza la resistencia a ellos. Esta táctica propone fijar precios terminados en 5 ó 9 y no los terminados en cero o número par.
<b>Cierre</b>	Su objetivo es llamar la atención del cliente sobre un plato o grupo de éstos. Son variadas las formas que se pueden emplear para su aplicación, pero en esencia buscan un efecto psico – social sobre el cliente. Por ejemplo al realizar el cierre sobre los renglones más rentables y populares los consumidores dedicaran el mayor tiempo de lectura a éstos.
<b>Disloque</b>	Consiste en no colocar en línea, uno detrás del otro a los platos. No se sigue un orden lógico en la presentación. Se utiliza conjuntamente con la gestalf y la de cierre para mejorar popularidad de grupos de platos que representan mayor margen de ganancia.
<b>Ceguera de precios</b>	Conocida también como fijación de precios desordenados, y se basa en la colocación del precio inmediatamente y a continuación de la descripción o nombre del producto, con el mismo tamaño de letra, sin usar “puntos líderes”.
<b>Líneas de precios</b>	La fijación de precios tiene varios niveles, sin puntos intermedios. Se busca que todos los productos caigan en una de las categorías de precios establecidas. La aplicación de ella en las ventas al por menor ha demostrado ser ventajosa, pero su uso en restaurantes ha resultado poco atractivo y solo se está empleando para desayunos o meriendas donde, se puede hacer una selección de un grupo de platos por un mismo precio.
<b>Ilusión de variedad</b>	Frecuentemente los menús con muchos productos se formulan en un tamaño pequeño, esto crea una ilusión de variedad limitada que puede convencer a los clientes de que la selección es restringida. Esta técnica se basa en la reducción de la gran carta a una más cambiante que comprenda de 3 a 5 platos todos los días, lo que permite romper la monotonía del menú, dejando una parte fija de no más de 5 platos que van a ser los característicos o especialidades de la casa y los de mayor popularidad y/o margen de contribución, lo que permitirá dirigir la selección del cliente hacia los deseados por el restaurante.
<b>Espacios en blanco</b>	Se basa en la utilización de dibujos, fotografías o cualquier otro elemento decorativo para llamar la atención del cliente, en los espacios donde la vista pasa menos, así como la utilización para la promoción de otras ofertas del restaurante de las zonas que comprenden la tapa posterior y la contraportada del menú, generando ilusión de variedad en la oferta.
<b>Colocación del menú</b>	Aunque no es una regla a seguir, el hecho de ubicar los menús en varias áreas de restaurante; y en el caso de las instalaciones hoteleras en zonas como el lobby, los elevadores empleando láminas y fotografías sobre los platos o productos que se quieren comercializar facilitará la lectura de la misma por aquellos clientes que no han hecho uso del servicio del restaurante, así como constituye un instrumento de publicidad.

## Anexo 8. Etapas a tener en cuenta para diseñar la carta - menú

### 1. Personalizar

- ✓ Transmitir el logotipo y tema del restaurante.
- ✓ Adoptar colores utilizados en el logotipo, decoración, etcétera.
- ✓ Elegir el soporte en armonía con los otros elementos (cubierta, papel, etcétera).
- ✓ No tener miedo a ser original.
- ✓ Elegir buenas fotos o buenos dibujos.
- ✓ Componer el conjunto con la voluntad de ser diferentes.

### 2. Simplificar

- ✓ Adoptar un formato que permita un manejo y lectura fáciles.
- ✓ Hablar en términos sencillos.
- ✓ Evitar el argot culinario.
- ✓ Evitar las denominaciones “autóctonas” sin explicación.
- ✓ No utilizar vocabulario barroco o denominaciones inútiles.
- ✓ Hablar con un lenguaje adecuado al tipo de negocio u oferta.
- ✓ Dejar espacios libres para poder reposar la lectura.
- ✓ No utilizar denominaciones con demasiados “apellidos”.
- ✓ Evitar las confusiones entre textos y dibujos.

### 3. Sugerir

- ✓ La carta debe ser un “documento” que apetezca leer.
- ✓ Utilizar un vocabulario “evocador”.
- ✓ Utilizar palabras que abran el apetito.
- ✓ Los dibujos y fotos pueden sugerir mejor que las palabras.
- ✓ Dar la impresión de que lo que va a ser servido está perfectamente integrado con el resto.

### 4. Promover

- ✓ Elegir las especialidades que son la base del tema y personalidad del restaurante que van a “inducir”, “impulsar”, “estimular” al cliente.
- ✓ Colocar las “promociones” en los mejores lugares de la Carta.
- ✓ Colocar las “promociones” en un recuadro o utilizar caracteres especiales.
- ✓ Aprovechar la promoción de un plato para asociarlo con un vino
- ✓ Dedicar un lugar especial para los platos y sugerencias del día.
- ✓ Promover la venta de postres en otra carta o al principio de la misma.

### 5. Realizar

- ✓ Hacer una maqueta previa de la carta.
- ✓ Hacer cartas sin precios.
- ✓ Elegir caracteres legibles, mínimo 2.5 mm.
- ✓ Los colores deben ser francos.
- ✓ Armonizar los caracteres elegidos.
- ✓ Elegir un papel que resista bien el uso.
- ✓ Cambiar con frecuencia la carta (cubierta cada dos o tres años).
- ✓ Situar la carta en el exterior (si es posible), en el ascensor y n las habitaciones.
- ✓ Disponer de folletos-cartas para obsequiar a los clientes.

## Anexo 9. Metodologías analizadas para la planificación del servicio a la carta en restaurantes hoteleros

### Metodologías estudiadas:

1. **Gaviota S.A (2009)** Método de planes porcentuales para la planificación del servicio buffet.
2. **Gaviota S.A (2009)** Método Royaltur para la planificación del servicio buffet.
3. **Gaviota S.A (2009)** Método del rango para la planificación del servicio buffet.
4. **Camacho et al, (2013)** Método para la planificación del servicio buffet en restaurantes hoteleros.
5. **Camarero (2006)** Planificación de la oferta de alimentación de un establecimiento hotelero.
6. **Sol Meliá (2007)** Método para la planificación del servicio a la carta.
7. **Camacho, Alemán y Chaviano (2014)** Método para la planificación del servicio a la carta en restaurantes hoteleros All Inclusive.

### Análisis binario para la comparación de las metodologías para la planificación del servicio a la carta en restaurantes hoteleros

No.	Elementos Indispensables	Metodologías							Total	% Total
		1	2	3	4	5	6	7		
1	Análisis del mercado	1	1	1	1	1	1	1	7	100
2	Conciliación del menú	1	1	1	1	1	1	1	7	100
3	Uso de fichas técnicas	0	1	0	1	0	0	1	3	43
4	Uso de fichas de consumo	0	1	1	1	0	0	1	4	57
5	Uso de fichas de producción	0	1	1	1	0	0	1	4	57
6	Análisis de las necesidades de compra	0	0	1	1	0	0	1	3	43
7	Análisis del presupuesto	0	0	1	0	1	0	1	3	43
8	Retroalimentación	0	0	0	0	0	0	1	1	14
9	Determinación de la Carta de bebidas	0	0	0	0	0	1	1	2	29
10	Diseño de la carta menú	0	0	0	0	0	0	1	1	14
11	Gestión de las capacidades de venta	0	0	0	0	0	1	0	1	14
12	Gestión del servicio en el salón	0	0	0	0	0	1	0	1	14
<b>Total</b>		<b>2</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>10</b>		
<b>% Total</b>		<b>17</b>	<b>42</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>25</b>	<b>42</b>	<b>83</b>		

## Anexo 10. Aspectos a examinar en el diagnóstico estratégico

### Aspectos a examinar en el diagnóstico estratégico

- ♣ Los problemas se afrontan de forma detallada y a fondo.
- ♣ Describir, identificar y definir el qué, cuando, quién y por qué.
- ♣ Describir en qué grado las situaciones actuales, están en correspondencia con los nuevos requerimientos que ocasionan los problemas.
- ♣ Preparar la información necesaria para adoptar decisiones sobre como orientar el trabajo encaminado a la solución de los problemas.
- ♣ Examinar cabalmente las relaciones que tienen importancia entre los problemas en cuestión, los objetivos de la empresa y el rendimiento logrado.
- ♣ Evaluar la capacidad potencial para introducir modificaciones y las reservas existentes, para resolver los problemas con eficacia.

Fuente: Tomado de Molina, 2013

## **Anexo 11. Características principales del proceso de diagnóstico estratégico**

1. Podrán aplicarse soluciones a problemas detectados en el diagnóstico, siempre y cuando las decisiones estén en correspondencia con las facultades, que en los momentos actuales tiene el director del hotel.
2. Al elaborar de modo gradual, el cuadro completo de la situación del hotel (o unidad estratégica de negocio), el diagnóstico estratégico promueve el conocimiento de la necesidad de cambios, e indica, de manera más concreta los tipos de modificaciones que se necesitarán.
3. En el proceso de diagnóstico estratégico debe organizarse bien el acopio y análisis de los datos, logrando una activa participación de los miembros del hotel, de forma que se logre promover en ellos, la sensación de ser las personas a quienes atañe el problema, lo que prepara mejor a los gerentes y trabajadores para los cambios necesarios.
4. El propio hecho de que exista interacción con el personal, desarrollando encuestas y formulando preguntas, pone en marcha el proceso de cambio. En ocasiones, no es necesario decir lo que hay que hacer, solo basta con que alguien haga una pregunta que entrañe la posibilidad de realizar el trabajo de otro modo, para que comience a generarse el proceso de cambio.
5. En principio, el diagnóstico estratégico no incluye la actividad destinada a resolver los problemas encontrados, pues esta actividad corresponde a otra fase de la investigación, que debe desarrollarse de conjunto con la gerencia del hotel.
6. Se hace imprescindible, en el proceso de diagnóstico estratégico, poner en práctica el principio de la evidencia, lo que impone al equipo que diagnostica, la necesidad de investirse en la práctica que creer en lo que se dice, pero también comprobarlo.
7. En el proceso de elaboración del diagnóstico, también es necesario que el equipo que desarrolla este trabajo, logre cuantificar los resultados de los temas que se estudian, de manera que puedan servir de patrón de comparación en el momento de la proyección del plan estratégico.
8. Es también importante, que los resultados del diagnóstico estratégico elaborado, marquen la tendencia de los temas estudiados, así como la tendencia gerencial del hotel.
9. La capacidad potencial de los miembros del hotel, para resolver los problemas, se incrementa en el proceso de elaboración del diagnóstico, con su activa participación, ya que sienten que están descubriendo la verdad y están aprendiendo a diagnosticar los problemas.
10. Es importante que durante el proceso de diagnóstico, se preparen bien, no solo el equipo que va a desempeñar esta tarea, sino todos los integrantes del hotel, en las técnicas existentes para diagnosticar y en las características de la misma. Esta preparación de todos los participantes, en el proceso de diagnóstico estratégico, permite que los resultados sean exitosos y se cumpla el objetivo.

Fuente: Tomado de Molina, 2013

## Anexo 12. Principios básicos para la realización del diagnóstico

### Principios básicos para la realización del diagnóstico

1. Los aspectos a diagnosticar no deben verse por separado, sino en interrelación e interacción, debiendo organizarse el análisis interno, en correspondencia con los subsistemas establecidos en el perfeccionamiento empresarial.
2. Cada uno de los aspectos contemplados, se describirán y analizarán con claridad y amplitud, expresando cuantitativa y cualitativamente las deficiencias e insuficiencias. En este sentido, el análisis de los valores, datos e indicadores cuantitativos, se completará siempre con criterios cualitativos.
3. No basta con identificar y describir cuantitativamente los niveles, número de personas, áreas. Es necesario completarlo con una valoración cualitativa de la jerarquización de la autoridad, de la departamentalización funcional, de la coordinación de actividades y de la cooperación existente de los efectos en cada uno de los niveles de análisis.
4. Se clasificarán los problemas detectados en: problemas internos de la actividad y problemas externos a la actividad, especificando el nivel de dirección donde tiene solución, así como si son problemas de carácter objetivo o subjetivo.

La clasificación de los problemas, en cuanto a su carácter interno o externo, tiene la finalidad, de lograr despejar los provenientes del entorno y garantizar la profundidad del estudio.

### Anexo 13. Procedimiento para la selección del grupo de expertos

Con este procedimiento se trata de atenuar la realización de la pregunta: ¿A quiénes considerar expertos?, a la hora de conformar un grupo de trabajo. Para lo cual se deben seguir varios pasos, como son:

1. Confeccionar una lista inicial de personas posibles de cumplir los requisitos para ser expertos en la materia a trabajar.
2. Realizar una valoración sobre el nivel de experiencia, evaluando de esta forma los niveles de conocimiento que poseen sobre la materia. Para ello se realiza una primera pregunta para una autoevaluación de los niveles de información y argumentación que tienen sobre el tema en cuestión.

En esta pregunta se les pide que marquen con una X, en una escala creciente del 1 al 10, el valor que se corresponde con el grado de conocimiento o información que tienen sobre el tema a estudiar.

Expertos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1												
2												

3. A partir de aquí se calcula el Coeficiente de Conocimiento o Información (Kc), a través de la ecuación 1.

$$Kc_j = n (0.1) \quad [1]$$

Donde:

**Kc<sub>j</sub>** - Coeficiente de Conocimiento o información del experto "j"

**n** - Rango seleccionado por el experto "j"

4. Se realiza una segunda pregunta que permite valorar un grupo de aspectos que influyen sobre el nivel de argumentación o fundamentación del tema a estudiar (marca con una X).

Fuentes de argumentación o fundamentación	Alto	Medio	Bajo
Análisis teóricos realizados por usted.			
Su experiencia obtenida.			
Trabajos de autores nacionales.			
Trabajos de autores extranjeros.			
Su conocimiento del estado del tema en el extranjero.			
Su intuición.			

5. Aquí se determinan los aspectos de mayor influencia. Las casillas marcadas por cada experto en la tabla se llevan a los valores de una tabla patrón.

Fuentes de argumentación o fundamentación	Alto	Medio	Bajo
Análisis teóricos realizados por usted.	0.3	0.2	0.1
Su experiencia obtenida.	0.5	0.4	0.2
Trabajos de autores nacionales.	0.05	0.05	0.05

Trabajos de autores extranjeros.	0.05	0.05	0.05
Su conocimiento del estado del tema en el extranjero.	0.05	0.05	0.05
Su intuición.	0.05	0.05	0.05

6. Los aspectos que influyen sobre el nivel de argumentación o fundamentación del tema a estudiar permiten calcular el Coeficiente de Argumentación (Ka) de cada experto, ecuación 2.

6

$$K_{aj} = \sum_{i=1}^6 n_i \quad [2]$$

i=1

Donde:

**Kaj** - Coeficiente de Argumentación del experto "j"

**ni** - Valor correspondiente a la fuente de argumentación "i" (i: 1 hasta 6)

7. Una vez obtenidos los valores del Coeficiente de Conocimiento (Kc) y el Coeficiente de Argumentación (Ka) se procede a obtener el valor del Coeficiente de Competencia (K) que finalmente es el coeficiente que determina en realidad qué experto se toma en consideración para trabajar en esta investigación. Este coeficiente (K) se calcula según la ecuación 3.

$$K = 0,5 * (Kc + Ka) \quad [3]$$

8. Posteriormente obtenido, los resultados se valoran en la siguiente escala:

Alto	Medio	Bajo
0,8 < K < 1,0	0,5 < K < 0,8	k < 0,5

9. El investigador debe utilizar para su consulta a expertos de competencia alta, nunca se utilizará expertos de competencia baja.

Fuente: Hurtado (2003)

## Anexo 14. Aplicación del procedimiento de selección de los expertos

Los expertos se seleccionan por los conocimientos específicos y la clasificación técnica, debido a la influencia que tienen en la consistencia de los resultados que se desean. Para ello primeramente se calculó el número de expertos necesarios, apelando al nivel de confianza, la proporción de error y el nivel de precisión deseado a través de la expresión 4:

$$Ne = \frac{p(1-p)k}{l^2} \quad [4] \quad \text{Donde:}$$

**Ne** - Número de expertos

**l** - Nivel de precisión que expresa la discrepancia o variabilidad que muestra el grupo en general (0.005-0.10).

**p** – Porcentaje de error que como promedio se tolera en el juicio de los expertos (0.01-0.5).

**k** – Constante cuyo valor está asociado al nivel de confianza (1- $\alpha$ ).

(1- $\alpha$ )	K
0.90	2.6896
0.95	3.8416
0.99	6.6564

Para el caso bajo estudio se decidió tomar:

**1- $\alpha$  = 0.99** para **k = 6.6564**

**p = 0.01**

**l =  $\pm$ 0.10**

Obteniéndose como resultado: **Ne = 6.589836**; tomando como resultado final **7 expertos**.

1. Determinando el número de expertos necesarios, se entra en la selección de los expertos finales que conformarán el grupo de trabajo, a través del procedimiento propuesto, para el cual se hace una lista de las posibles personas que la podrán integrar, las cuales se muestran en la tabla 1 para la obtención de la información necesaria para la selección de los expertos finales, se utilizó la encuesta que se muestra en el anexo 15.

**Tabla 1. Relación de expertos a seleccionar**

No	Nombre y apellidos	Responsabilidad
1	Aliosky Camacho Rodríguez	Profesor del Departamento de Turismo de la Universidad "Marta Abreu"
2	Yordanys de León Rodríguez	Profesor del Departamento de Turismo de la Universidad "Marta Abreu"
3	Alexander Aguirre Triana	Profesor del Departamento de Turismo de la Universidad "Marta Abreu"
4	Yulesey Alonso Lugo	Jefe de Alimentos y Bebidas del hotel "Memories Paraíso Azul"
5	Kelen Castillo Hernández	Capitana de salón del restaurante "El Tesico"
6	Magdiel Pestano	Jefe de partida del restaurante "Tesico"
7	Claritsa Márquez García	Coordinadora del departamento de Alimentos y Bebidas
8	Yandrey Fernández Rodríguez	Coordinador del departamento de Alimentos y

		Bebidas
9	Javier Flores García	Coordinador del departamento de Alimentos y Bebidas
10	Kelen Castillo Hernández	Capitana de salón del restaurante “El Tesico”
11	Dayana Blanco	Adiestrada de la carrera de Licenciatura en Turismo
12	Frank Vázquez López	Dependiente de salón del restaurante “El Tesico”
13	Víctor Mella Echavarría	Chef del hotel “Memories Paraíso Azul”

Este procedimiento evalúa el **Coficiente de Competencia** de cada experto en función del **Coficiente de Conocimiento o Información** y el **Coficiente de Argumentación**; para ello se prosiguió como se enumera a continuación.

- Se le pidió a cada posible experto que marcara con un X, en una escala creciente del 1 al 10, valor que se corresponde con el grado de conocimiento o información que posee sobre el tema objeto de estudio, obteniéndose como resultado el que se muestra en la tabla 2.

**Tabla 2. Resultados de las respuestas**

No	Nombre y apellidos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Aliosky Camacho Rodríguez								X	X	
2	Yordanys de León Rodríguez								X		
3	Alexander Aguirre Triana					X				X	
4	Yulesey Alonso Lugo									X	X
5	Kelen Castillo Hernández							X		X	
6	Magdiel Pestano								X		X
7	Claritsa Márquez García								X	X	
8	Yandrey Fernández Rodríguez								X		
9	Javier Flores García				X		X				
10	Kelen Castillo Hernández						X			X	
11	Dayana Blanco				X		X				
12	Frank Vázquez López			X		X					
13	Víctor Mella Echavarría							X			X

**Leyenda tabla 2:** X - Respuesta a la primera pregunta.

X - Respuesta a la segunda pregunta.

X - Coincidencia en la respuesta a ambas preguntas.

- A partir del resultado del apartado anterior se calculó el Coeficiente de Conocimiento o Información (Kc) a través de la ecuación 1, obteniéndose como resultado:

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13
Kc	0.85	0.80	0.70	0.95	0.80	0.90	0.85	0.80	0.50	0.85	0.75	0.40	0.85

- Se realiza una segunda pregunta que permite valorar un grupo de aspectos que influyen sobre el nivel de argumentación o fundamentación del tema a estudiar.

A continuación se determinan los aspectos de mayor influencia a partir de la asignación de valores predeterminados (tabla patrón) en función de la evaluación realizada por cada experto.

- Con estos valores se calcula el Coeficiente de Argumentación ( $K_a$ ) de cada experto utilizando la ecuación 2, obteniéndose como resultado:

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13
$K_a$	0.9	0.7	0.7	0.9	0.8	0.7	0.9	0.8	0.6	0.6	0.7	0.5	0.9

- Una vez obtenidos los valores del  $K_c$  y del  $K_a$  se procede a obtener el valor del Coeficiente de Competencia ( $K$ ) que finalmente es el que determina en realidad cuales son los expertos que se toman en consideración para trabajar en la investigación. Este coeficiente ( $K$ ) se calcula según la ecuación 3, obteniéndose como resultado:

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13
$K$	0.9	0.75	0.7	0.9	0.8	0.8	0.9	0.8	0.6	0.7	0.7	0.45	0.9

- Este valor es comparado con una escala preestablecida determinando el nivel de competencia alcanzado por los expertos, arrojando como resultado:

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13
Nivel	Alto	Medio	Medio	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Medio	Medio	Medio	Bajo	Alto

- Realizando el análisis de los resultados obtenidos se toman como expertos a trabajar en la investigación los 7 expertos que obtuvieron un nivel de competencia "Alto; quedando conformado el grupo con las personas que se muestran en la tabla 2.

**Tabla 3. Relación de expertos seleccionados**

No	Nombre y apellidos	Responsabilidad
1	Aliosky Camacho Rodríguez	Profesor del Departamento de Turismo de la Universidad "Marta Abreu"
2	Yulesey Alonso Lugo	Jefe de Alimentos y Bebidas del hotel "Memories Paraíso Azul"
3	Kelen Castillo Hernández	Capitana de salón del restaurante "El Tesico"
4	Magdiel Pestano	Jefe de partida del restaurante "Tesico"
5	Claritsa Márquez García	Coordinadora del departamento de Alimentos y Bebidas
6	Yandrey Fernández Rodríguez	Coordinador del departamento de Alimentos y Bebidas
7	Víctor Mella Echavarría	Chef del hotel "Memories Paraíso Azul"

## Anexo 15. Encuesta: Coeficiente de competencia de expertos

Estimado colega:

Usted ha sido seleccionado como posible experto para ser consultado en relación a temas asociados con la Gestión de los servicios de Alimentos y Bebidas y la Planificación del servicio a la carta en el sector hotelero cubano. Antes de realizarse la consulta correspondiente, como parte del método empírico de investigación “Consulta a Expertos”, es necesario determinar su Coeficiente de Competencia en estos temas, a los efectos de reforzar la validez del resultado de la consulta que se realizará. La presente encuesta constituye un método de autoevaluación a través del cual, usted debe expresar el grado de conocimiento que tiene sobre los temas y las fuentes de dicho conocimiento. Por tal razón le agradecemos que responda las siguientes preguntas de la forma más objetiva posible.

Nombre: \_\_\_\_\_ Años de experiencia: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_ Grado científico: \_\_\_\_\_

1. Marque con una X en la tabla siguiente, el valor que corresponde con el grado de conocimiento e información que usted posee sobre los temas objeto de investigación. Considere que la escala que se le presenta es ascendente, donde el 10 expresa el máximo grado de conocimiento sobre el tema.

Grado de conocimiento que posee acerca de :	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Gestión de los servicios de Alimentos y Bebidas										
Planificación del servicio a la carta										

2. Según la tabla que a continuación se ofrece de las fuentes de argumentación sobre los temas que se investiga, realice una autoevaluación y marque con una X en el nivel que considere que se encuentra.

Fuentes de argumentación o fundamentación	Alto	Medio	Bajo
Análisis teóricos realizados por usted.			
Su experiencia obtenida.			
Trabajos de autores nacionales.			
Trabajos de autores extranjeros.			
Su conocimiento del estado del tema en el extranjero.			
Su intuición.			

Muchas gracias por su colaboración.

## Anexo 16. Cronograma para el diagnóstico

### Etapas del diagnóstico

1. Formación del grupo de expertos
2. Elaboración del cronograma
3. Caracterización general del objeto de estudio
4. Análisis externo
5. Análisis interno
6. Análisis y revisión de los resultados

**Tabla 4. Cronograma para el diagnóstico**

Actividades	Marzo											Abril																	
	17	18	19	20	21	22	25	26	27	28	31	3	4	5	6	7	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	
1	■	■	■	■	■																								
2						■	■	■	■																				
3										■	■	■	■																
4																	■	■	■	■	■								
5																						■	■	■	■	■			
6																										■	■	■	■

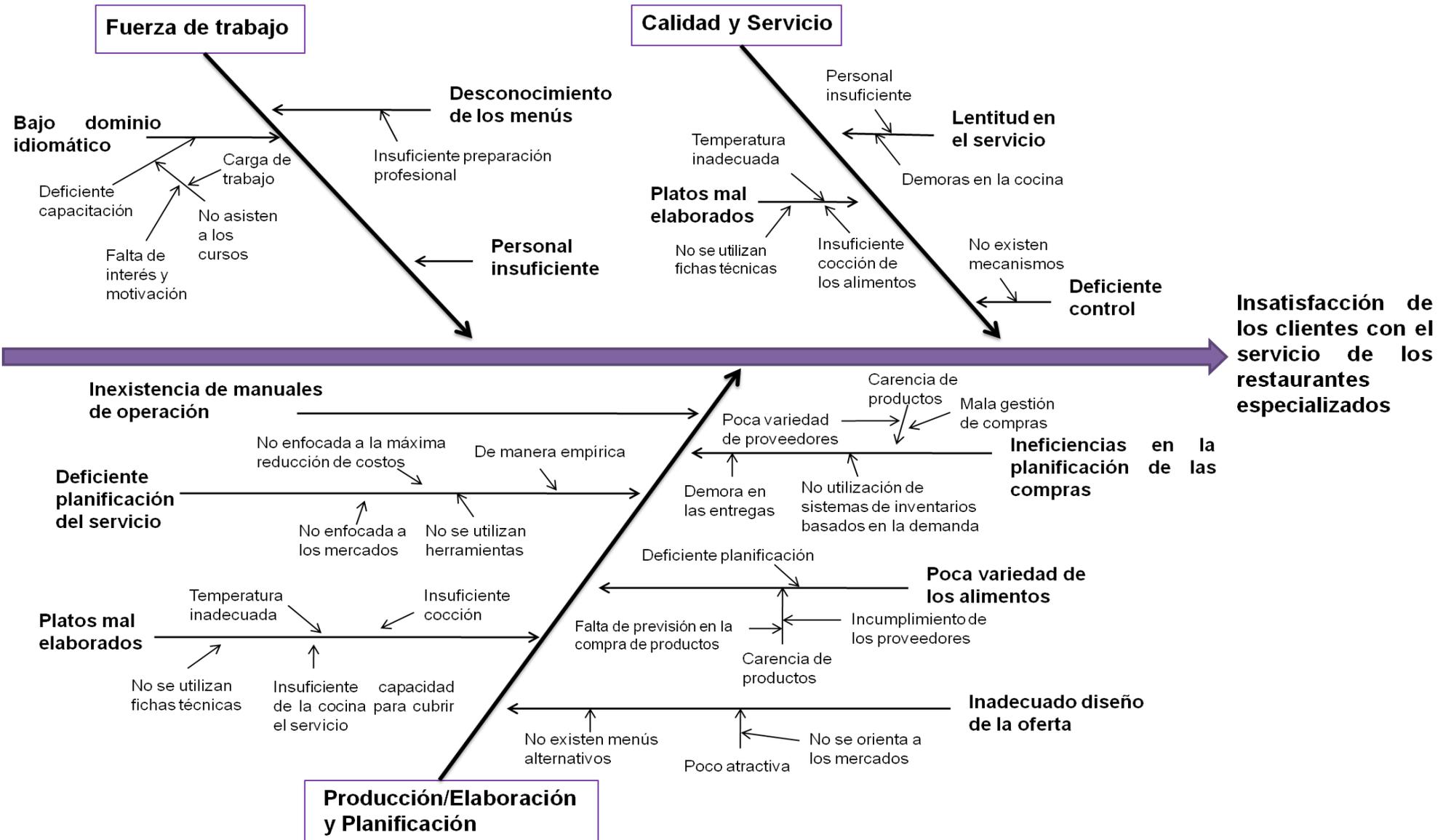
**Anexo 17. Distribución mensual del presupuesto en el área de Alimentos y Bebidas para el año 2014**

<b>Mes</b>	<b>Presupuesto</b>
Enero	2.35
Febrero	2.35
Marzo	2.35
Abril	2.35
Mayo	2.65
Junio	2.65
Julio	2.65
Agosto	2.65
Septiembre	2.70
Octubre	2.70
Noviembre	2.60
Diciembre	2.60
<b>Total</b>	<b>2.50</b>

**Anexo 18. Costos de operación de los puntos de venta del área de restauración para el período de enero – abril del 2014**

<b>Puntos de venta</b>	<b>Costo</b>
<b>Restaurantes especializados</b>	
Italiano “La Isabelica”	<b>0.06</b>
Mediterráneo “El Tesico”	<b>0.05</b>
Marinero “San Salvador”	<b>0.04</b>
Marinero “Baconao”	<b>0.03</b>
<b>Restaurantes Buffet</b>	
Buffet Paraíso	0.18
Buffet Azul	0.19
<b>Parrilladas</b>	
Grill Paraíso	0.10
Grill Azul	0.12
<b>Bares</b>	
Minibares	0.48
Bar piscina familiar	0.04
Lobby bar Paraíso	0.26
Lobby bar Azul	0.27
Bar playa Azul	0.08
Bar playa Paraíso	0.08
Bar Teatro	0.08
Acua bar Azul	0.08
Acua bar Paraíso	0.08
Bar playa Náutico	0.04
Bar Playa Grill Azul	0.04

## Anexo 19. Diagrama Causa – Efecto de los principales problemas detectados en el diagnóstico



## Anexo 20. Herramienta Jurado de opinión.

### Procedimiento de uso.

**Paso 1:** Listar el conjunto de factores sobre el que ha de tomarse la decisión.

- ✦ Escribir a la vista de todos los participantes la decisión a tomar.
- ✦ Listar todos los factores o hechos entre los que se quiere encontrar un factor o conjunto de factores prioritarios, atendiendo a la decisión a tomar.

**Paso 2:** Identificar el criterio de priorización o selección.

- ✦ Definir el criterio básico que todos los participantes deben evaluar para puntuar cada factor.
- ✦ Escribir el criterio a la vista de todos los participantes.

**Paso 3:** Definir el sistema de puntuación a utilizar.

- ✦ Se tendrán en cuenta dos aspectos:
  - A) Número de factores a puntuar del total:
    - Si hay menos de 10, de 3 a 4 factores.
    - Si hay entre 10 y 20, de 3 a 5 factores.
  - B) Puntos a dar a cada factor:
    - Priorización simple: Se puntúan correlativamente desde el 1 al número de factores a puntuar.
    - Priorización destacada: Se puntúan de forma no correlativa los diferentes factores para destacar los más valorados (p.ej. 1, 3, 6).

**Paso 4:** Puntuar los factores de forma personal.

- ✦ Cada participante debe puntuar de forma personal, sin conocer las puntuaciones del resto del grupo.

**Paso 5:** Construir la tabla de puntuación e incluir las puntuaciones personales.

- ✦ Dibujar la tabla de puntuación a la vista de todos los participantes.
- ✦ Incluir las puntuaciones de cada participante.

Factores	Participantes			
	A	B	C	D
Participante A				
Suma				
Frecuencia Puntuación				
Orden prioridad				

**Paso 6:** Determinar los valores cuantitativos para la toma de decisión.

- ✦ Sumar las puntuaciones otorgadas a cada factor.
- ✦ Obtener el número de personas que ha puntuado a cada factor (casilla Frecuencia puntuación).

**Paso 7:** Determinar el orden de prioridad.

- Criterio principal: El factor más importante es el que obtiene una puntuación más alta.
- Criterio secundario: En caso de que dos factores obtengan igual puntuación, el factor más importante es el que haya sido puntuado por más participantes (frecuencia de puntuación mayor).

## Anexo 20a. Aplicación del Jurado de opinión.

Los factores a evaluar atendiendo a su incidencia sobre el problema fundamental que es la *insatisfacción de los clientes con el servicio a la carta en los restaurantes especializados*, son:

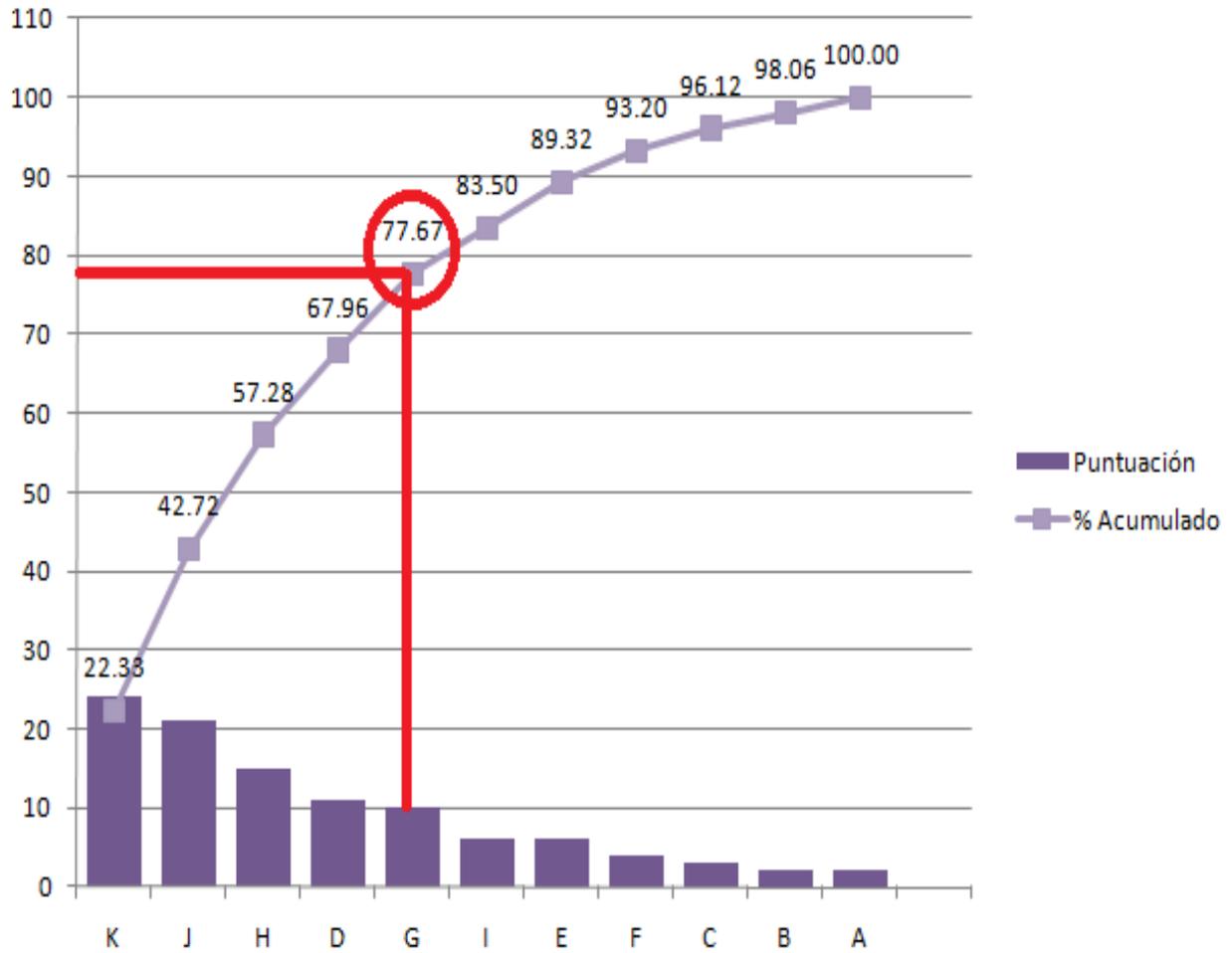
- A) Personal insuficiente para brindar el servicio
- B) Falta de interés, motivación y exceso de trabajo del personal debido a lo cual no asisten a los cursos de capacitación
- C) Falta de calidad en la elaboración y presentación de los platos
- D) Incumplimiento en las entregas de los proveedores
- E) No existen mecanismos para controlar la calidad del servicio
- F) Inexistencia de manuales de operación
- G) Planificación de los servicios y la producción no enfocada a la máxima reducción de costos.
- H) Deficiente sistema de gestión de compras
- I) Insuficiente capacidad de la cocina para cubrir el servicio
- J) Planificación del servicio a la carta de manera empírica
- K) Planificación del servicio a la carta no enfocada a los mercados

Debido a que la cantidad de factores supera los 10, se estableció como número de factores a puntuar: 5; y para establecer los puntos a dar a cada factor se seleccionó una priorización simple, puntuando con una escala del 1 al 5.

A partir de los criterios dados por cada experto se confeccionó la tabla de puntuación quedando de la siguiente forma:

<b>Factores</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>F</b>	<b>G</b>	<b>H</b>	<b>I</b>	<b>J</b>	<b>K</b>
<b>Participantes</b>											
<b>E1</b>	2	1		3						4	5
<b>E2</b>				3		1		2		5	4
<b>E3</b>					3		1	4	2	5	
<b>E4</b>			2			1	4	5			3
<b>E5</b>						2	5		1	4	3
<b>E6</b>			1	5	3					4	2
<b>E7</b>		1						4	3	2	5
<b>Suma</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>11</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>10</b>	<b>15</b>	<b>6</b>	<b>24</b>	<b>21</b>
<b>Frecuencia puntuación</b>	2	2	2	3	2	3	3	4	3	6	6
<b>Orden prioridad</b>	<b>11</b>	<b>10</b>	<b>9</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>2</b>

## Anexo 21. Diagrama de Pareto



## ANEXO 22. Comportamiento del arribo de clientes por mercado por mes

Mercado\Mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
<b>2012</b>	<b>10331</b>	<b>9512</b>	<b>10148</b>	<b>9397</b>	<b>4409</b>	<b>2915</b>	<b>4393</b>	<b>6112</b>	<b>2761</b>	<b>4109</b>	<b>6389</b>	<b>8697</b>	<b>79173</b>
Alemania											6	9	15
Argentina			22	8	6	4	7	48	49	44	10	24	222
Canadá	10271	9431	9917	9184	3782	2467	3691	5018	2250	3596	5866	8252	73725
Cuba				78	180	315	561	849	215	203	661	288	3350
España											2		2
Estados Unidos			5									27	32
Francia, Bélgica, Holanda		37				3		20					60
Italia			8			6	10	5	2	2			33
México					6		8	31	16	19	42	21	143
Panamá					3	21	17	24	6	5			76
Reino Unido										36	138		174
Rusia									33		30		63
Varios	60	44	92	123	432	99	182	113	190	204	107	76	1722
<b>2013</b>	<b>11907</b>	<b>10060</b>	<b>11774</b>	<b>10776</b>	<b>4800</b>	<b>3068</b>	<b>4315</b>	<b>5021</b>	<b>2731</b>	<b>1877</b>	<b>5186</b>	<b>8195</b>	<b>79710</b>
Alemania	22	51	31		4	57	2		32	13	18	14	244
Argentina	15	9	38	53	127	24	50	52	16	56	77	13	530
Canadá	11261	8786	10174	9485	3679	2272	3089	3540	2115	1256	4097	7147	66901
Chile					31	16	2	18	3	2			72
Cuba	361	1012	1104	866	690	472	754	1077	373	349	347	693	8098
España	13			2			42	39	2	12	6	29	145
Estados Unidos			39	20		2	2			11		11	85
Francia, Bélgica, Holanda					2	2	11	17	2	11	9	18	72
Italia	8	6	42	4	6	2	6	15	2	6	36	45	178
México	5	10	6	53	15	3	66	58	23	25	8	22	294
Panamá				8			8	4	10	2			32
Reino Unido	112	137	124	85	56	44	2		51	59	104	2	776
Rusia	6		37	11	7	2	2	6	16	5	19	5	116
Varios	57	49	179	179	175	172	281	195	70	70	375	130	1932
<b>2014</b>	<b>12043</b>	<b>10386</b>	<b>11537</b>	<b>9947</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>43913</b>
Alemania	6	17	11	25									59
Argentina	37	27	46	26									136
Canadá	10694	9086	10207	8956									38943
Chile		2											2
Cuba	760	695	611	353									2419
España	19	6	10	2									37
Estados Unidos				2									2
Francia, Bélgica, Holanda	6	10	4	9									29
Italia	6	31	22	33									92
México	34	2	3	11									50
Panamá													0
Reino Unido	118	116	158	49									441
Rusia	19	11	27	18									75
Varios	344	383	492	166									1385
<b>MediAxMes</b>	<b>11427</b>	<b>9986</b>	<b>11153</b>	<b>10040</b>	<b>4604.5</b>	<b>2991.5</b>	<b>4354</b>	<b>5566.5</b>	<b>2746</b>	<b>2993</b>	<b>5787.5</b>	<b>8446</b>	

**Anexo 23. Comportamiento de las reservas para el restaurante “El Tesico” por mes por mercados**

<b>Mercado\Mes</b>	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>	<b>Total de reservas</b>
<b>2014</b>	<b>5455</b>	<b>5582</b>	<b>11037</b>
<b>Argentina</b>	14	21	<b>35</b>
Australia		2	2
<b>Canadá</b>	5204	5451	<b>10655</b>
Colombia		2	2
<b>Cuba</b>	89	30	<b>119</b>
Dinamarca		2	2
Francia		4	4
Irán		2	2
Italia	10	8	18
Marruecos		2	2
Nueva Zelanda	2	2	4
Perú		2	2
Puerto Rico	2	2	4
<b>Reino Unido</b>	118	30	<b>148</b>
República Checa		10	10
Rumanía		4	4
Rusia	12	6	18
Ucrania	4	2	6
<b>Media x Mes</b>	5446	5558	

## Anexo 24. Perfiles de consumo por mercado

Mercado	Edad	Características principales	Hábitos alimentarios	Gustos y preferencias
<b>Canadá</b>	Entre 18 y 60 años	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Gustan del viaje en familia con niños y si los menores van gratis, mejor</li> <li>-Gustan mucho el régimen Todo Incluido pues son personas no muy gastadoras</li> <li>-La mayor cantidad de reservas son por 7 días, asumen bien las ofertas de Last Minute y de Early Booking Bonus</li> <li>-El viaje lo deciden con un mes de antelación</li> <li>-La edad de los visitantes fluctúa de 18 a 60 años.</li> <li>-Compran sus paquetes en agencias reconocidas</li> <li>-Una fuente valiosa para informarse de precios y destinos son los anuncios en periódicos y revistas</li> <li>-La mayoría viaja en pareja o con la familia</li> <li>-Las vías más influyentes para el conocimiento del producto son las agencias de viajes y los amigos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-En Canadá no existe un distintivo plato nacional o unas recomendaciones culinarias específicas, pero su distinción es el salmón ahumado</li> <li>-La sopa de guisantes, el pastel de carne y las papas fritas cubiertas de salsa y queso, pastel de carne con pasta y papas ralladas son platos muy gustados</li> <li>-Entre las bebidas gustan del café, el vino y las cervezas</li> <li>-Cocina en el sol y sopas en las noches</li> <li>-Son ávidos de los productos lácteos (leche, yogur, helado, quesos) y de platos fríos y emparedados.</li> <li>-Comidas con poca o ninguna grasa</li> <li>-Gustan del buen marisco, del pescado, los moluscos y los crustáceos en toda su magnitud por tener costas a los dos grandes océanos</li> <li>-Comen mucho queso y frutas tales como fresas, frambuesas, cerezas, frutas exóticas como el mango y la piña y la confitería agridulce</li> <li>-Consumen mucho maíz</li> <li>-No condimentos como comino u orégano y bajo de sal</li> <li>-Sazones con mostaza, ajo porro, poco ajo, laurel, pimienta y apio</li> <li>-Vegetales poco cocinados y legumbres en grandes cantidades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Frutas, vegetales, hortalizas y legumbres frescas.</li> <li>-Pescados, los buenos mariscos, carne de res (en términos de cocción específicos: roja, media, media roja, azul etc.)</li> <li>-El maíz o alimentos elaborados a base de este.</li> <li>-Café (expreso, capuchino cortado), té, vinos y otras bebidas.</li> </ul>
<b>Cuba</b>	Entre 6 y 18 años; 20 y 60 años	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Viajan en pareja y en familia.</li> <li>-Buscan esencialmente ofertas variadas: de placer y diversión.</li> <li>-Su nivel adquisitivo es medio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Gusto por las carnes, especialmente la de cerdo y el pollo.</li> <li>-Por grasa el empleo de aceite vegetal y grasa animal.</li> <li>-Como sazón: ajo, laurel, pimienta, vinagre, cebolla, orégano, en general todas las especias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Vegetales, hortalizas y legumbres: papas, pepino y tomate.</li> <li>-Cerdo asado, Carne</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>-Son mayoritariamente de ciudad.</li> <li>-Gustan de una buena comida y una excelente bebida.</li> <li>-Les molesta los problemas relacionados con la limpieza en las habitaciones.</li> <li>-Son impacientes, especialmente durante la prestación del servicio gastronómico.</li> <li>-Son alegres y solidarios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Cerveza en el almuerzo o la cena y café bien fuerte al final de las comidas.</li> <li>-Gustan de dulces caseros casi al finalizar la comida, siempre antes del café.</li> <li>-Consumidores de pan y huevos.</li> <li>-Platos típicos preferidos: congrí, lechón asado, yuca con mojo y chatinos o tostones.</li> <li>-Consumen muchos platos a base de vegetales y con carnes como la caldosa y el ajiaco.</li> <li>-Preferencia por los cítricos: naranjas y limones.</li> <li>-De los tubérculos: quimbombó, yuca, boniato o patata.</li> <li>-De los cócteles: Daiquirí, Mojito, Cuba Libre.</li> <li>Gustan de la leche, el yogurt natural y el queso blanco.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>con papas y picadillo a la criolla.</li> <li>-Tamales.</li> <li>-Café (fuerte), ron, cerveza y otras bebidas.</li> <li>-Moros y cristianos.</li> <li>-Yuca con mojo</li> <li>-Tostones, mariquitas de plátano.</li> <li>-Pescados: pargos y atún.</li> </ul>
<b>Inglaterra</b>	Entre 26 y 55 años	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Son mayoritariamente de la ciudad</li> <li>-Buscan esencialmente ofertas de placer y diversión</li> <li>Prefieren viajar en parejas</li> <li>-La variedad de la comida y la sazón</li> <li>-Precios elevados y malos los servicios hoteleros</li> <li>-Polvo en las habitaciones producto de la mala limpieza</li> <li>-Oír el inglés con acento norteamericano</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-El desayuno ha de ser contundente incluyendo los huevos revueltos y el bacón</li> <li>-Gustan de las sopas por la noche</li> <li>-Comen mucho queso, jamones y carnes frías como entrantes en las comidas</li> <li>-Salsas: curry</li> <li>-Sazones: Ajo, cebolla, pimienta, laurel, canela, ajonjolí, clavo de olor</li> <li>-Mayor preferencia por todo tipo de carnes, generalmente poco cocida, tal es el caso del: cerdo, el vacuno, el cordero, las aves como el pollo y en menor medida los pescados y mariscos.</li> <li>-Comen bien la carne de res, rosbif, cornbeef, el cerdo, el pollo, el cordero, el grouse (tipo de perdiz escocesa)</li> <li>-Del mar comen pescados (el lenguado y el salmón escocés son los más apreciados), crustáceos, mariscos y moluscos en diferentes preparaciones y cocciones.</li> <li>-Vegetales y verduras: lechuga, pepino, rábano</li> <li>-Las carnes las prefieren asadas o a la parrilla</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Bacon</li> <li>-Huevos</li> <li>-Salsa Gravy</li> <li>-Puré de patata</li> <li>-Salchichas Inglesas</li> <li>-Guisantes</li> <li>-Bakedbeans</li> </ul>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>-De las frutas comen todas las de países fríos y el mango del trópico</li> <li>-Postres: pastelería fina de hojaldre, bollería, rosquillas, pudines, flanes, tartas y pasteles (pies), mermeladas y confituras de frutas, galletas de mantequilla, biscocho inglés,</li> <li>-Beben mucho té con pastas principalmente a las cinco de la tarde y tras las comidas, mucha cerveza.</li> </ul>	
<b>Argentina</b>	Entre 26 y 60 años	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Pertenece a grupos comprendidos entre 26 y 60 años</li> <li>-Son mayoritariamente de la ciudad</li> <li>-Buscan esencialmente ofertas culturales, descanso, placer y diversión</li> <li>-Prefieren viajar en parejas</li> <li>-Gustan del viaje en familia con niños y si los infantiles son gratis, mejor</li> <li>-Son frecuentes los viajes de Luna de Miel</li> <li>-Comienzan a interesarse por el régimen Todo Incluido</li> <li>-La mayor cantidad de reservas son de 5 a 7 días, ya que regularmente viajan como mínimo una semana</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Su plato preferido es el asado que combina la carne de res (de todas las partes) con pollo, chorizos y morcillas</li> <li>-La carne de res es su fuerte, y la aceptan siempre que sea jugosa y blanda, asadas o a la parrilla. Les gustan las vísceras</li> <li>-Comen bajo de azúcar y de sal</li> <li>-Sazones: Ajo, ají molido, pimentón, morrones, cebolla, pimienta, laurel, canela, ajonjolí, orégano, clavo de olor, pero siempre han de ser sazones suaves</li> <li>-Carne de cerdo frita y levemente sazonada</li> <li>-Gustan de todos los platos típicos de la cocina italiana y las aves</li> <li>-Tienen poco hábito de pescado, pero si gustan de los buenos mariscos</li> <li>-Les gusta comer diferentes tipos de panes y dulces en el desayuno y meriendas.</li> <li>-Aman los postres a base de chocolate, al igual que todo tipo de pastelería y dulces de panadería, no los almibarados</li> <li>-Los almuerzos y cenas son acompañados de vinos, principalmente del tinto, no importa el plato que se deguste.</li> <li>-El mate caliente en su respectiva bombilla es la bebida tradicional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Frutas y vegetales frescos.</li> <li>-Los asados</li> <li>-La res</li> <li>-Buenos mariscos.</li> <li>-Agua natural y otras bebidas, prefiriendo los mate, la que consumen en todas la comidas y acompañando sus conversaciones.</li> <li>-Prefieren las comidas bajas de sal.</li> </ul>

**Anexo 25. Listado de platos que conforman el menú del restaurante mediterráneo  
“El Tesico”**

*Comida Mediterránea / Mediterranean Food / De l'alimentation Méditerranéenne*

*Entrantes-Appetizers-Entrées*

*Salpicón de Pescado y langosta / Seafood cocktail / Cocktail de fruits de mer*

*(Pescado y langosta, marinados en jugo de limón y aceite de oliva.)*

*(Fish and lobster, marinated in lemon juice and olive oil.)*

*(Poisson et langouste marinés dans du jus de citron et l'huile d'olive)*

*Ensalada Griega / Greek Salad / Salade Grecque*

*(Cebolla, tomate, aceitunas negras, queso feta, aceite oliva, pepino)*

*(Onion, tomato, black olive, feta cheese, olive oil, cucumber)*

*(oignon, olive, tomate, fromage, huile d'olive, concombre,)*

*La Crepa Mediterránea / The Mediterranean Crepe / Le Méditerranéenne Crêpe*

*(Espinaca, pescado, langosta y tocino).*

*(Spinach, fish, lobster and bacon)*

*(Epinards, poisson, langouste, et bacon)*

*Vitello con vinagreta / Vitello with vinegar sauce / Vitello en sauce Vinaigre*

*(Finos cortes de ternera, alcaparras y huevo duro)*

*(Cap fine cuts of beef, anchovies and poached eggs)*

*(Coupes fines de bœuf, des anchois et des œuf poché)*

*Sopas / Soups / Soupes*

*Sopa del Mar / Sea Soup / Soupe de Mer*

*(Base de pescado y mariscos con verduras)*

*(Fish and sea food with vegetables)*

*(Poissons et fruits de mer aux légumes)*

*Crema de calabaza / pumpkin cream/ crème à citrouille*

*(Crema de calabaza, pan crujiente y aceite extra virgen.)*

*(pumpkin cream, crisp bread and extra virgin oil.)*

*(crème à citrouille, pain croustillant et vierge huile)*

*Plato Principales / Main Dishes / Plats Principaux*

*Escalopines de Res / Beef Escalopines / Escalopines á boeuf*

*(Carne de res, reducción de vino y su guarnición del día)*

*(Beef, wine's reduction and garnish of the day)*

*(Beauf, réduction á vin et garnir de la journée)*

*Muslo de Pollo / Chicken's thigh/ Cuisse le Poulet*

*(Muslo de pollo con salsa cítrica)*

*(Chicken's thigh with citric sauce)*

*(Cuisse le Poulet, des sauce citric)*

*Cerdo Grillado/ Pork Grilled/ Porc grillé*

*(Cerdo Grillado con salsa gástric de uvas pasas)*

*(Pork Grilled with gastric sauce of grapes)*

*(Porc grillé des sauce gastric á raisin)*

*Pescado del día*

*(Filete de pescado del día al grill, bañado de mantequilla al balsámico y alcaparras)*

*(Grilled fish fillet, drenched with butter and balmy and alcaparro)*

*(Filet de poisson impregné á beurre, embaumé et alcaparras)*

*Filete Bretón*

*(Filete de pescado blanco empanizado, acompañado con salsa tártara de queso crema)*

*(Roasted White fish fillet, served with a tartara sauce of cream cheese)*

*(Filet de poisson blanc pane, servi des sauce tártara)*

*Postres / Deserts / Desserts*

*Semifrio de Fresa - Strawberry iced-Cake - Froid Gâteau á la Fresa*

*Pie de Frutas - Fruit Pie - Fruit Pie*

*La mouse de nuestro chef pastelero - Chef's Mouse - Mousse au Chef*

*Copa de Helados con frutas en almíbar- Ice-Cream, with fruits in Syrup - Crème Glacée, fruit et le sirop*

## Anexo 26. Ingeniería del menú

Confeccionar una tabla con los indicadores primarios, los cuales tendrán las columnas que a continuación se relacionan:

1. Producto.
2. Cantidad de unidades vendidas.
3. Índice de venta.
4. Cantidad de presentaciones.
5. Índice de presentación.
6. Índice de popularidad.

1	2	3	4	5	6
Producto	CUV	IV	CPre	IPre	IPop
Totales	$\Sigma$		$\Sigma$		

La metodología de cálculo es como sigue:

### 1-Índice de popularidad

- A) **Índice de ventas:** indica la proporción que le corresponde a la venta de un producto dentro del total.

$$IV = \frac{CUV}{\Sigma CUV} \quad \begin{array}{l} \text{Cantidad de unidades vendidas de un producto} \\ \text{Cantidad total de unidades vendidas} \end{array}$$

- B) **Índice de presentación:** indica la proporción con que aparece un producto en la oferta con respecto al total de presentaciones en su conjunto, durante un período determinado.

$$IPre = \frac{CPre}{\Sigma CPre} \quad \begin{array}{l} \text{Cantidad de veces que se presenta un producto} \\ \text{Cantidad total de presentaciones de productos} \end{array}$$

- C) **Índice de popularidad:** indica el nivel de aceptación de cada producto dentro de la carta general. Se obtiene de la relación entre el índice de venta y el de presentación.

$$IPop = \frac{IV}{IPre} \quad \begin{array}{l} \text{Índice de Venta} \\ \text{Índice de Presentación} \end{array}$$

- D) **Índice de popularidad medio:** es el índice medio de nuestra oferta por parte del cliente.

$$IPop = \sqrt[N]{(Ip1)(Ip2)(Ip3)\dots(IpN)}$$

E) **Margen Bruto de Ganancia por plato:** se obtiene a partir de la diferencia entre el precio de venta de un producto y el costo del mismo.

$$MBG_{\text{plato}} = P_v \text{ de un producto} - C_u \text{ de un producto}$$

F) **Margen Bruto de Ganancia Total:** se obtiene a partir de la diferencia entre el precio de venta de un producto y el costo del mismo.

$$MBGT = \sum(P_v * CUV) - \sum(C_u * CUV)$$

G) **Margen Bruto de Ganancia Ponderada:** se calcula a partir de la sumatoria del MBGT de cada producto, dividido por la cantidad de productos que se ofertan.

$$MBGP = \frac{\sum MBGT}{\text{Cantidad de productos que se ofertan}}$$

Una vez realizado cada uno de los cálculos, se elabora un gráfico que responda a la estructura siguiente:



A partir del siguiente análisis:

Margen Bruto de ganancia	Índice de popularidad	Clasificación del producto
Alto	Alto	Estrella
Bajo	Alto	Vaca
Alto	Bajo	Incógnita
Bajo	Bajo	Perro

Fuente. Guerra, 2009

## Anexo 27. Aplicación de la Ingeniería del menú

### 1-Índice de popularidad

Los resultados de todos los indicadores se muestran en la siguiente tabla

Producto	CUV	IV	CPre	IPre	IPop	Popularidad
Escalopines de res	1483	0.27	30	0.2	1.35	Alta
Pechuga de pollo rellena	542	0.097	30	0.2	0.49	Baja
Cerdo Grillado	874	0.16	30	0.2	0.8	Baja
Pescado del día	1065	0.19	30	0.2	0.95	Alta
Filete Bretón	1654	0.30	30	0.2	1.5	Alta
<b>Total</b>	<b>5582</b>		<b>150</b>		<b>IPopm=0.94</b>	

### 2- Categorías de rentabilidad

A) Margen de costo promedio

**Total de costos/Total de platos vendidos = 10.31 (costo promedio)**

B) Comparación del costo unitario de cada plato con dicho costo promedio

Producto	Costo del plato	Rentabilidad
Escalopines de res	7.83	Alta
Pechuga de pollo rellena	10.45	Baja
Cerdo Grillado	8.63	Alta
Pescado del día	6.19	Alta
Filete Bretón	15.82	Baja

A partir de análisis anterior se obtiene que:

Producto	Popularidad	Rentabilidad	Clase
Escalopines de res	A	A	Estrella
Pechuga de pollo rellena	B	B	Perro
Cerdo Grillado	B	A	Incógnita
Pescado del día	A	A	Estrella
Filete Bretón	A	B	Vaca



## Anexo 29. Indicadores de gestión del restaurante

Indicador	Forma de cálculo
♣ Índice de satisfacción de los clientes	= $2 \cdot MB + B - M$
♣ Número de pedidos que llegan no conforme	= $\frac{\text{Número de pedidos no conformes}}{\text{Total de pedidos}}$
♣ Número de veces que ocurre rotura de stock	= $\frac{\text{Número de pedidos entregados incompletos}}{\text{Total de pedidos}}$
♣ Platos devueltos por sala a cocina	= $\frac{\text{Cantidad de platos devueltos a cocina}}{\text{Cantidad total de platos elaborados}}$
♣ Índice de venta de cada plato	= $\frac{\text{Cantidad de unidades vendidas de cada plato}}{\text{Cantidad total de unidades vendidas}}$
♣ Índice de popularidad de cada plato	= $\frac{\text{Índice de venta de cada producto}}{\text{Índice de presentación}}$
♣ Quejas recibidas	= $\frac{\text{Cantidad total de quejas recibidas}}{\text{Cantidad total de clientes atendidos}}$
♣ Fallos de platos en carta	= $\frac{\text{Cantidad de veces que sale a sala un plato}}{\text{Cantidad de veces que se pidió el plato}}$

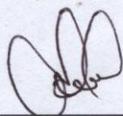
## Anexo 30. Aval otorgado por el hotel "Memories Paraíso Azul"

Grupo Hotelero Gaviota S.A. Delegación Centro  
Hotel Memories Paraíso Azul

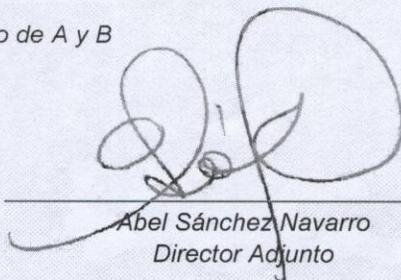
Según criterio del directivo y los especialistas del Hotel "Memories Paraíso Azul" que han valorado el trabajo titulado: Sistema para la planificación del servicio a la carta en los restaurantes especializados del hotel "Memories Paraíso Azul"; el desarrollo de esta investigación:

- Ha permitido la aplicación de un instrumento de planificación que posibilita gestionar de manera efectiva el proceso de restauración de la entidad, adecuándose a las características de la empresa y del entorno en el que se inserta.
- Contar con un Sistema de Gestión de Compras para el área de restauración, que hace posible a la empresa planificar sus acciones de aprovisionamiento, que parte de reducir las insatisfacciones de los clientes y aumentar el nivel de servicio que presta la entidad, permitiendo al mismo tiempo contrarrestar la falta de previsión respecto a las fluctuaciones que en la demanda de productos presenta el sector turístico.
- El sistema de planificación propuesto le permite tener al hotel una herramienta de planificación del servicio que garantiza una eficiencia económica elevada en la gestión de la actividad, donde se evidencian ahorros considerables, en cuestiones de costos y gastos, lo que demuestra su factibilidad económica y de aplicación.
- Por último, que las herramientas diseñadas en Excel y entregadas a la entidad para su aplicación, son de gran ayuda para el departamento de compras y cocina, las cuales facilitarán en gran medida su trabajo, permitiéndoles trabajar camino a la excelencia en el servicio que nuestro hotel presta al sector turístico en el destino.

Por todo lo anterior deseamos expresar a la dirección universitaria, el reconocimiento y la felicitación al autor de este trabajo y el deseo de que continúen investigando y aportando sus valiosas experiencias en la solución de los problemas del sector del turismo en la provincia.



Yulesey Alonso Lugo  
Jefe del Departamento de A y B



Abel Sánchez Navarro  
Director Adjunto

