

UNIVERSIDAD CENTRAL “MARTA ABREU” DE LAS VILLAS
FACULTAD DE INGENIERIA INDUSTRIAL Y TURISMO
CENTRO DE ESTUDIOS TURISTICOS



TRABAJO DE DIPLOMA

***PLAN DE ACCIONES PARA MEJORAR LA GESTIÓN DEL
ÁREA DE LOS SERVICIOS GASTRONÓMICOS EN EL
HOTEL “LOS CANEYES”.***

**Autor: Freddy Machado García.
Tutor: Dr. Carlos Cristóbal Martínez Martínez.
Consultante: Lic. Rafael A. Muñoz Valdés.**

**Santa Clara
2009**

PENSAMIENTO

“La verdadera grandeza del éxito se manifiesta en su humildad de expresión”

Miguel Ángel Cornejo

AGRADECIMIENTO

A todas esas personas que de una forma u otra ayudaron a que fuese posible esta realidad, que tiempos atrás tan solo era un sueño.

DEDICATORIA

A mi pequeño gigante, mi hijo.

RESUMEN

El **área de los servicios gastronómicos** de un hotel comprende estructural y funcionalmente todos los servicios que se ofrecen en el restaurante, en el bar piscina y en la sala de fiesta durante la estancia del turista en el hotel Los Caneyes. Estudios realizados por el autor, ponen de manifiesto que existen posibilidades de mejora para el área de los servicios gastronómicos del hoteles objeto de estudio **problema** que es abordado en la presente investigación que tiene como **objetivo**, el diseño de un plan de acciones para mejorar la gestión en el área de los servicios gastronómicos del hoteles Los Caneyes, categoría tres estrellas. Como principal **resultado** se obtiene un novedoso plan de acciones para el área objeto de estudio que le permite **gestionar servicios gastronómicos**, eficaces y eficientes que, **como producto turístico**, se desarrollan en las **actividades de la hospitalidad**, aceptando la acepción de **gestionar** como **realizar diligencias para el logro de un objetivo**. El plan de acciones propuesto se sustenta en la aplicación de diversas técnicas, principios y tendencias modernas en la gestión de dichos servicios, reconocidos en el estado del arte del marco teórico-referencial de este trabajo de diploma, con un enfoque de **horizontalidad de los niveles del producto turístico** a partir de reconocer la transdisciplinariedad de la hotelería, frente al uso más común de la verticalidad de las áreas científicas del conocimiento.

ABSTRACT

The food service area of the hotel comprises a structurally and functionally all services offered in the restaurant, bar and pool room in the party during the stay of tourists in the hotel Los Caneyes. Studies by the author show that there is scope for improvement in the services area of the hotels gastronomic problem under study is approached in this research aims at designing a plan of action to improve the management in the area of food service Caneyes The Hotel, three star category. As the main result is an innovative action plan for the area under study that allows you to manage food service, efficient and effective means, such as tourism products are developed in the work of hospitality, accepting the meaning of managing and conducting prosecutions for achieving a goal. The proposed action plan is based on the application of various techniques, principles and modern trends in the management of such services, as recognized in the state of the art-referential theoretical framework of this diploma work, with a horizontal approach of the levels the tourism product from transdisciplinarity recognize the hotel, compared to more common use of the verticality of the scientific areas of knowledge.

INDICE

INDICE	- 7 -
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO 1. INVESTIGACION BIBLIOGRÁFICA ACERCA DE LOS SERVICIOS GASTRONÓMICOS EN LA HOTELERÍA	6
1.1 INTRODUCCIÓN	6
1.2 EL HOTEL COMO EMPRESA TURÍSTICA.	6
1.3 LOS SERVICIOS GASTRONÓMICOS. DEFINICIONES, CARACTERÍSTICAS Y CLASIFICACIONES.	8
1.4 TIPOS DE INSTALACIONES QUE OFRECEN SERVICIOS GASTRONÓMICOS DENTRO DE UN HOTEL.	14
1.5 ORGANIZACIÓN DE LOS SERVICIOS GASTRONÓMICOS EN EL SECTOR HOTELERO.	16
1.6 TENDENCIAS GENERALES DE LOS SERVICIOS GASTRONÓMICOS EN LA ACTUALIDAD.	18
1.7. OTROS SERVICIOS GASTRONÓMICOS ESPECÍFICOS.....	19
1.8. CONCLUSIONES DEL PRIMER CAPÍTULO.	25
CAPITULO 2. DIAGNOSTICO DEL ESTADO ACTUAL DE LOS SERVICIOS GASTRONÓMICOS EN EL HOTEL LOS CANEYES.	27
2.1. INTRODUCCIÓN.....	27
2.2. CARACTERIZACIÓN DEL HOTEL.	27
2.3. PROCEDIMIENTO PARA EL DIAGNÓSTICO DE LOS SERVICIOS GASTRONÓMICOS EN EL HOTEL LOS CANEYES.....	28
2.4. TÉCNICAS PARA REALIZAR EL DIAGNÓSTICO	34
2.5. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA EL DIAGNÓSTICO DE LOS SERVICIOS GASTRONÓMICOS EN EL HOTEL "LOS CANEYES"	36
2.5.1. <i>Formación del Grupo de Diagnóstico.</i>	36
2.5.2. <i>Cronograma de Diagnóstico.</i>	36
2.5.3. <i>Ejecución del Diagnóstico Gerencial.</i>	37
2.5.4. <i>Análisis Externo del Área de Servicios Gastronómicos.</i>	37
2.5.5. <i>Análisis Interno del Hotel.</i>	38
2.5.6. <i>Análisis matricial DAFO.</i>	39
2.6. CONCLUSIONES DEL SEGUNDO CAPÍTULO.	41
CAPITULO 3. PROPUESTA DE UN PLAN DE ACCIONES PARA MEJORAR LA GESTION DE LOS SERVICIOS GASTRONOMICOS EN EL HOTEL LOS CANEYES.	42
3.1 INTRODUCCIÓN.....	42
3.2. PROCEDIMIENTO PARA EL DISEÑO DEL PLAN DE ACCIONES.....	43
3.3. ELABORACIÓN DEL PLAN DE ACCIONES.....	47
3.4. CONCLUSIONES DEL TERCER CAPÍTULO	53
CONCLUSIONES	54
RECOMENDACIONES	55
BIBLIOGRAFIA	56
ANEXOS	62
ANEXO I. HILO CONDUCTOR DE LA INVESTIGACIÓN	62
ANEXO 2. CARACTERÍSTICAS ESPECÍFICAS DE LOS SERVICIOS GASTRONÓMICOS E IMPLICACIONES A LOS EFECTOS DE SU GESTIÓN.	63
ANEXO 3. FACTORES QUE DETERMINAN LA CALIDAD DE UNA MESA BUFFET.....	64
ANEXO 4. MISIONES Y TAREAS PRINCIPALES PLANTEADAS PARA LOS CARGOS Y PUESTOS EN SALONES Y ÁREAS DE SERVICIOS GASTRONÓMICOS:.....	65
ANEXO 5 CRONOGRAMA DE DIAGNÓSTICO.....	68
ANEXO 6 APLICACIÓN DE LA MATRIZ POR IMPACTOS (DAFO).....	69

INTRODUCCIÓN

Los gigantes a escala mundial en materia de turismo le suministran a éste, constantes dosis de cambio y transformaciones, desde las más disímiles formas de gestión, hasta los más inimaginados bienes y servicios, por lo que una vez más lo planteado por Charles Darwin en su teoría sobre la evolución y la selección natural vuelve a tener aplicación en otro campo. Es esta vez el turismo es el encargado de transpolar dicha teoría, donde se mantienen los principios, de que solo sobrevivirán aquellos que tengan la capacidad de cambiar y así adaptarse a las nuevas circunstancias del entorno, las cuales están regidas por una fuerte competencia y una búsqueda incesante del conocimiento.

Cuba, como árbol recién florecido en lo que a desarrollo turístico concierne no puede estar ajena a esta realidad, si pretende insertarse en el mercado mundial ofreciendo un producto turístico de prestigio y calidad. Para ello necesitará de profundos cambios y transformaciones desde su modo de concepción hasta sus estilos de aplicación y aunque se ha avanzado en este sentido, aún queda mucho por hacer, pues se requiere además del incremento constante de presupuesto, información y conocimiento.

El turismo se ha convertido en una de las **principales actividades empresariales** y fuente de riquezas, siendo junto a las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones uno de los sectores con más perspectivas de crecimiento para el futuro. Según previsiones de la Organización Mundial de Turismo (OMT). Si bien el turismo es joven en comparación con otras actividades del sector primario o secundario, hay países que hoy día han logrado un desarrollo económico a partir de la explotación de esta fuente de riquezas. Uno de esos casos es Cuba.

El desarrollo del turismo en Cuba como alternativa económica es producto de un proceso continuo que tiene sus orígenes en el siglo XX, así como de numerosas transformaciones que partieron de una nueva política en cuanto al desarrollo de la economía principalmente a partir de 1991.

La forma de gestionar las personas en las organizaciones, la situación laboral, las relaciones con los empleados y las exigencias del entorno han variado en los últimos años. La aceleración de los cambios y la falta de respuesta de muchas empresas para adaptarse a estas transformaciones han dado lugar a que cada vez más se reclamen nuevas herramientas de administración. Aspectos como penetrar en nuevos mercados, dirigir personas que cada vez tienen mayor nivel de formación y de aspiraciones, incorporar

nuevas tecnologías, etc., exigen una gran agilidad y flexibilidad a la hora de tomar decisiones relativas a los objetivos que la empresa hotelera debe tener, y las estrategias para lograrlos. (Montana, 2002 a; Bueno, 1996 a; Koontz y Wehrich, 2001)

La nueva concepción de las empresas turísticas está principalmente orientada hacia dos dimensiones fundamentales: la persona y la organización. Es por tanto la fusión de ambos términos la base para establecer la nueva concepción administrativa, es decir, analizar las capacidades humanas de un lado, y de otro, la capacidad de la empresa turística. (Latín, 1999 a)

La existencia de entornos cada vez menos estables ha obligado a la empresa turística a constituirse como **estructura flexible y abierta**, orientada también al cambio, abandonando los sistemas de dirección cerrados y anclados en el pasado, así como los viejos planteamientos empresariales en este sector.

La Calidad de gestión ha ocupado un lugar importante en la actual situación económica internacional, y la **planificación** de las unidades estratégicas de negocio, como una **moderna herramienta de la dirección**, ha evolucionado progresivamente. (Montana, 2002; Montaña, 2004 a)

La problemática actual por la que atraviesan las empresas turísticas se puede resumir en los siguientes términos: una creciente necesidad de mejorar la eficiencia, ante una competencia cada vez más creciente en los mercados turísticos y un ambiente cambiante.

La **planificación** se desarrolla como **una necesidad** en el modo de gestión actual de las empresas turísticas, debido a la complejidad cada vez mayor del proceso de toma de decisiones en un entorno incierto, situaciones empresariales más competitivas y un mercado más abierto y exigente (Latín, 1999) lo que motiva que las decisiones estratégicas impliquen importantes asignaciones de recursos con impacto a largo plazo sobre el conjunto de la empresa.

Cuba no se ha quedado al margen de esta realidad, es por ello que en la Resolución Económica del V Congreso del PCC que plantea: “.El **empleo de técnicas modernas de dirección** y gestión empresarial, adecuadas a nuestras características y basadas en las mejores y más avanzadas prácticas contemporáneas, así como el amplio uso de todas las posibilidades de las tecnologías... **deben constituir prioridad del país**, a los fines de garantizar la mayor eficiencia en la gestión y los procesos productivos. “ (V Congreso PCC, 1997, p. 19) Ante el dirigente cubano surge la necesidad de resolver la contradicción

existente entre los requerimientos económicos del país en la obtención de divisas, la necesidad de perfeccionar la administración empresarial, así como, generar la búsqueda de alternativas para un perfeccionamiento continuo de la producción y/o los servicios, promoviendo y apoyando las investigaciones que permitan contribuir de manera eficiente al logro del propósito planteado por el Partido.

La industria turística cubana se ha visto en la necesidad de entrenarse constantemente para lograr ventajas competitivas, adoptando nuevos enfoques y métodos en sistemas de gestión, concediendo **especial atención** a la formulación de los objetivos para dejar bien claros y precisos, los resultados concretos que cada nivel de gestión se propone alcanzar. (MINTUR, 2000)

El hotel Los Caneyes de Villa Clara es una entidad perteneciente al Grupo hotelero Cubanacán del Ministerio de Turismo (MINTUR) que se dedica a brindar servicios de alojamiento, gastronomía y recreación del cual nos interesa el área de los servicios gastronómicos como unidad estratégica de negocios.

Lo analizado hasta aquí, en apretada síntesis, constituye la **situación problémica** que **fundamenta este trabajo de diploma** y permite concluir que existen insuficiencias en la implementación práctica de la gestión de los servicios gastronómicos en el Hotel, que dificultan vincular los procesos de trabajo con la capacidad personal y colectiva para agregar valor y lograr el impacto positivo esperado en el área de servicios gastronómicos en términos de eficiencia, eficacia y efectividad. Para solucionar dicha situación se formula el siguiente **problema científico**, por cuanto demanda la aplicación de métodos de igual carácter: ¿Cómo contribuir al perfeccionamiento de la gestión de los servicios gastronómicos del Hotel Los Caneyes a partir de la implementación de un Plan de Acciones encaminado a la mejora de dichos servicios?

Para dar solución al problema científico planteado se formula la siguiente **hipótesis de investigación**: La implementación de un plan de acciones, elaborado con base científica, en el área de servicios gastronómicos del Hotel posibilitará que se logre un impacto positivo en la gestión del área, en términos de eficiencia, eficacia y efectividad, al garantizar que se vinculen los procesos de trabajo con la capacidad personal y colectiva para agregar valor.

El **objeto de estudio** se centra en la planificación como herramienta para alcanzar los objetivos del área de servicios gastronómicos del Hotel Los Caneyes.

Con la finalidad de comprobar la hipótesis propuesta, este trabajo tiene **como objetivo general**: Diseñar el plan de acciones para mejorar la gestión del área de los servicios gastronómicos en el hotel “Los Caneyes” capaz de vincular los procesos de trabajo con la capacidad personal y colectiva para agregar valor, logrando un impacto positivo en términos de eficiencia, eficacia y efectividad en la gestión administrativa del Hotel.

Para cumplir el objetivo general se definieron los **objetivos específicos** siguientes:

1. Realizar el análisis bibliográfico necesario para el desarrollo de la investigación que sustenta el trabajo de diploma a partir de las tendencias actuales sobre gestión de servicios gastronómicos en la hotelería como herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión, y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que debe recorrer en el futuro el área de servicios gastronómicos del hotel para adecuarse a los cambios y a las demandas del entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad en sus servicios.
2. Diagnosticar el estado actual del área de los servicios gastronómicos en la entidad objeto de estudio.
3. Diseñar el Plan de acciones aplicando el procedimiento diseñado por los profesores del Centro de Estudios Turísticos de la UCLV (Martínez y Col...2002)

El trabajo se desarrolló en las **etapas** siguientes:

- 1- **Recopilación de la información**, se realizó la revisión de literatura especializada, tesis de maestría en gestión, trabajos de diploma, informes de investigaciones terminadas, información oficial del área, y otras fuentes para la construcción del análisis bibliográfico (marco teórico – referencial) del trabajo.
- 2- **Procesamiento, análisis y síntesis**, se realizó el **Diagnóstico** del estado actual de los servicios gastronómicos en la entidad objeto de estudio, utilizando procedimientos técnicamente fundamentados.
- 3- **Propuesta del Plan de Acciones**: se propone un Plan de Acciones para mejorar la gestión del área de los servicios gastronómicos del Hotel “Los Caneyes.

En el desarrollo del trabajo se utilizaron **métodos teóricos y empíricos**, incluyendo técnicas y herramientas de la gestión gerencial:

Métodos Teóricos:

- ✚ Análisis y síntesis de la información necesaria a partir de la revisión de literatura y documentación especializada, así como de la experiencia de dirigentes, especialistas y trabajadores consultados.
- ✚ Inductivo - deductivo: para diagnosticar el área de los servicios gastronómicos y para el diseño del Plan de Acciones.
- ✚ Sistémico - estructural: para abordar el carácter sistémico del área y de la planificación en este tipo de organizaciones.
- ✚ Analítico - sintético: para desarrollar el análisis del objeto de estudio (tanto teórico como práctico), a través de su descomposición en los elementos que lo integran, determinando así las variables que más inciden y su interrelación como resultado de un proceso de síntesis.

Métodos empíricos: entrevistas, observación directa, consulta de documentos, para la recopilación de la información, entre otros. Su aplicación sistémica permitió el desarrollo exitoso de las diferentes etapas del trabajo de diploma y el alcance de los resultados previstos.

CAPITULO 1. INVESTIGACION BIBLIOGRAFICA ACERCA DE LOS SERVICIOS GASTRONOMICOS EN LA HOTELERÍA.

1.1 Introducción

El marco teórico referencial es un estudio acerca del tema de investigación, en el que se trata de abordar la mayor y más actualizada información existente al respecto, con el fin de conocer y registrar los criterios de diferentes autores que desde posiciones disímiles han abordado la temática objeto de estudio, permitiéndonos esto sustentar desde el punto de vista teórico metodológico, las bases que permiten validar los resultados que se esperan obtener en la investigación.

El presente capítulo tiene como objetivo conocer los principales fundamentos teórico-metodológicos sistematizados hasta el momento por diversos autores, en lo que respecta a la gestión de los servicios gastronómicos en el sector hotelero. Orientado al crecimiento y búsqueda de la verdad como propósito final de todo proceso científico, se han tenido en cuenta como principios de este análisis: la amplitud, diversidad, actualización y pertinencia de las fuentes bibliográficas consultadas en relación con el tema que se aborda.

1.2 El hotel como empresa turística.

El problema de las definiciones resulta casi siempre controvertido, sea cual sea el objeto de estudio o disciplina académica en la que nos estemos adentrando, y el turismo no es ninguna excepción, planteando tradicionalmente una gran dificultad para los analistas e investigadores vinculados o no al turismo y a sus complejas actividades.

La naturaleza multidisciplinaria de la industria turística ha generado grandes controversias para poder llevar a cabo una evaluación racional de sus diferentes impactos sobre otros sectores económicos. De lo que se trata entonces es de llegar al concepto por aproximaciones sucesivas, a partir de la incorporación de elementos que permiten profundizar en las muchas aristas de este complejo fenómeno.

El Turismo, entendido como un simple desplazamiento temporal de personas, a menudo ha sido presentado como un fenómeno únicamente ligado a la civilización moderna.

Sin embargo, en los diccionarios puede encontrarse la palabra "tour" como procedente del inglés del siglo XVIII (probablemente como galicismo, del francés tour). Ello haría que la invención de las palabras "turismo" y "turista" fuera inglesa, para designar una actividad iniciada mucho antes en Europa. Dejando a un lado la paternidad inglesa o francesa del

concepto, lo cierto es que, hurgando en su etimología, pueden hallarse ambas raíces: tour y turn, como procedentes del latín "tornus" (torno) como sustantivo, y "tornare" (redondear, tornear, girar) como verbo

El Turismo es definido como "el conjunto de fenómenos y relaciones económicas, psico-sociológicas y medioambientales que se generan entre las entidades vinculadas a los viajes desde el lugar emisor, las entidades proveedoras de servicios y productos en el lugar de destino, los gobiernos de los lugares emisores-receptores y las comunidades locales de acogida, con motivo del viaje y estancia de visitantes temporales en un destino diferente a su lugar de residencia habitual". (Simón, 2002,).

Precisamente es lo que se denomina empresa turística, independientemente de su actividad específica, aquella que tiene como finalidad satisfacer las necesidades de las personas en sus desplazamientos temporales fuera de su residencia habitual con motivo de negocio o para la utilización del ocio o tiempo libre.

Esta segunda faceta viene adquiriendo cada día mayor importancia, hasta el punto de minimizar los desplazamientos que se realizan con ocasión de trabajo o negocios. Sin embargo, supuesto que todos los desplazados utilizan los mismos servicios, con independencia de su motivación y que las empresas que satisfacen estas necesidades son, también, las mismas, se ha de unir ambos grupos de "desplazados" y tratarlos de manera homogénea, sin ignorar que las necesidades de uno y otro colectivo son, en ocasiones, distintas.

De acuerdo con la finalidad a que se destinan, las empresas o entidades de servicios turísticos pueden abarcar desde las de información y comercialización (Agencias de Viajes, Compañías Aéreas y Oficinas de Información Turística) hasta las de ocio y recreo (Instalaciones Deportivas, Centros Culturales, Parques y Jardines, Áreas Recreativas y Parques Temáticos, etc.), pasando por las tradicionales de alojamiento y gastronomía (Hoteles, Residencias, Campamentos, Restaurantes y Cafeterías). A esta lista de establecimientos se une toda la gama de instalaciones de las empresas de transporte aéreo, marítimo o fluvial, o por superficie (ferrocarril, carretera o por el campo).

La Norma Cubana NC-127:2001 a los establecimientos de alojamiento turístico como aquellas instalaciones destinadas a prestar servicio de hospedaje mediante pago, por un período no inferior a una pernoctación. Por demás, para los efectos de esta norma dichos

establecimientos se clasifican, atendiendo a sus características esenciales, de la siguiente manera:

Hotel: 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.

Aparthotel: Establecimiento que presta el servicio de hospedaje en apartamentos amueblados, cuenta con servicio sanitario privado, cocina debidamente equipada, con servicio de alimentos y bebidas y otros servicios adicionales

Villa: Establecimiento que presta el servicio de hospedaje y que puede estar compuesto por un conjunto amueblado de habitaciones, cabañas o bungalows, casas y/o apartamentos, con no más de tres niveles de altura y áreas de servicios comunes, servicios de alimentos y bebidas y otros servicios adicionales.

Motel: Establecimiento que presta el servicio de hospedaje en habitaciones amuebladas, de las zonas urbanas, cerca o junto a carreteras o autopistas, cuenta con estacionamiento para cada habitación contiguo o próximo a ésta y servicio sanitario privado, pudiendo brindar o no algún servicio de alimentos y bebidas.

Recurriendo a lo que según la norma referida es el hotel, se puede afirmar que ese tipo de establecimiento agrupa, además de otras, dos áreas estratégicas de negocios fundamentales, oferentes por separado, de servicios de alojamiento y de servicios gastronómicos. Aunque existe una conexión entre ambas áreas, su gestión es muy diferente. Las habitaciones representan un producto estático cuya operación es repetitiva y puede ser controlada sin grandes dificultades, siempre que estén bien definidos los procesos y se cuente con un personal suficiente y responsable.

La operación de la restauración es muy compleja por cuanto 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, siendo este el encargado fundamental de conceder un valor añadido al simple hecho de ofrecer un plato o una bebida determinada.

1.3 Los servicios gastronómicos. Definiciones, características y clasificaciones.

Los servicios gastronómicos constituyen una materia compleja, que engloba una amplia gama de características, actividades y procedimientos. Las características incluyen cosas tales como el tipo y el tamaño del establecimiento, el tipo de servicio que ofrece, y el

ambiente o la atmósfera. Las actividades incluyen transferir productos de alimentos y bebidas del personal de producción al personal de servicio, servir a los clientes, limpiar las mesas, etc. Los procedimientos para llevar a cabo cada actividad deberían ser estandarizados de tal manera que las expectativas de los clientes puedan ser alcanzadas o excedidas una y otra vez.

Los servicios gastronómicos son la culminación de los procesos de planificación y producción. Se centran en el cliente, más específicamente, en proporcionar una experiencia agradable al cliente, y se traducen en la relación higiene, equilibrio calidad –precio y actitudes correctas, mas una infraestructura adecuada, con insumos en buen estado y además con un personal motivado altamente calificado que se caracterice por su trato personalizado adelantándose siempre a los deseos y expectativas de los clientes. (Gallego, 2002)

El secreto de la riqueza es: “quien sirve domina”. Pues nadie se resiste al buen trato, a la cortesía, a la actitud de complacer, a la velocidad de respuesta a una solicitud y finalmente, a la seducción de una sonrisa. Para triunfar en el mercado, el valor agregado es el que añadido a la satisfacción que produce nuestro producto- servicio le hace peculiar y único en el genero, le agregamos aquello que no tiene precio, que es servir, con gusto, alegría, armonía. El servicio enriquece la venta, le agrega el toque final. Servir con alegría, que se refleja en una sonrisa y el buen trato de todos los que forman la organización. Así se habrá logrado la clave de hacer clientes de por vida, solo las empresas con profundos espíritus de valor agregado alcanzan la excelencia. (Cornejo, 1996)

La aplicación práctica de estas consideraciones, ante la creciente competencia, adquiere cada vez mayor significación, ya que determina el valor agregado que patentiza un servicio eficiente. La eficiencia, por tanto, representa el indicador fundamental en cualquier estándar de calidad

El personal del servicio es clave. El personal de servicio representa al establecimiento frente a los clientes. Interactúan más frecuentemente con los clientes que cualquier otro empleado, de tal manera que la responsabilidad de proporcionar una experiencia agradable al cliente descansa en gran parte sobre ellos. La reputación de un establecimiento y su éxito financiero depende, de diversas maneras, de su personal de servicio.

Como servicio turístico en definitiva, los servicios gastronómicos poseen una serie de características particulares que determinan el surgimiento de diferentes aspectos claves a la hora de gestionar dichos servicios. (Matos, 2005) (Ver ANEXO 2)

Existen muchos planteamientos diferentes para servir alimentos. Un establecimiento debería utilizar el estilo de servicio, o la combinación de estilos de servicios, que mejor cumpliera con los deseos y necesidades del cliente. En este sentido, según Gallego (2002) los servicios gastronómicos se clasifican en:

- **Servicio de mesa.**

El servicio tradicional de mesa proporciona un servicio a clientes que están sentados en una mesa. El personal de servicio lleva los alimentos y bebidas a los clientes. El personal de servicio es responsable de desbarasar y volver a montar las mesas. Existen cuatro estilos comunes de servicio de mesa: Americano; Inglés, Francés y Ruso.

A la Americana: un servicio a la americana tiene muchas variaciones, pero normalmente tienen los siguientes pasos en común: (1) el personal de servicio toma la comanda del cliente después de que hayan sentado; (2) se dan las comandas a cocina en donde la comida es preparada y emplatadas las porciones, (3) los platos se llevan a la mesa, por el personal de servicio, y se presentan a los clientes.

Una de las ventajas de este sistema es que el nivel de calidad descansa fundamentalmente en el jefe de cocina. La política de muchos establecimientos es la de que el jefe de cocina tiene la responsabilidad única de la calidad de la comida en la cocina así como de la presentación y calidad en las áreas del comedor. Un servicio a la americana se acomoda fácilmente a la política de que los empleados de producción debe preparar y emplatar los productos totalmente, bajo la dirección del jefe de cocina. Una segunda ventaja del servicio a la americana es que la presentación de la comida es consistente porque el jefe de cocina y uno o más empleados de producción controlan el emplatado de los alimentos. Otra ventaja más del servicio a la americana es que es rápido. Si bien no es nunca adecuado apurar a los clientes, aquellos que desean un servicio rápido en comedor es más probable que utilicen este servicio antes que cualquier otro. El servicio a la americana tampoco requiere personal de servicio con tanta experiencia y entrenamiento o con tantas habilidades como requieren otros estilos de servicio. Finalmente, este estilo de servicio tiene bajos costos de equipamiento en la medida en que no necesita carritos de servicio, u otro elemento de equipo que resulte costoso y solamente la bandeja se utiliza para traer el

servicio de platos de la cocina hasta el punto donde se encuentra un aparador o tijera en el salón, si la distancia es larga o si son muchos los platos a servir en una mesa de una sola vez.

A la Inglesa: el servicio a la inglesa o familiar es, para muchos clientes, como comer en casa. Ya que las cantidades de alimentos se ponen en bandejas en la mesa, desde las que se servirán los comensales las cantidades que ellos deseen.

Este servicio es bastante fácil de implementar, en cuanto que los empleados de servicio no necesitan estar altamente calificados. De hecho, generalmente ponen más esfuerzo en limpiar las mesas que en presentar los alimentos. Las ventajas son obvias: escaso equipo especial para servir (excepto las bandejas de servir), el tiempo de servicio y la rotación de las mesas puede ser muy rápida.

Una posible desventaja del servicio a la inglesa es la dificultad para implementar procedimientos de control de las porciones.

A la Francesa: el servicio a la francesa se utilizan en aquellos restaurantes que quieren lograr una atmósfera sofisticada y elegante, siendo normalmente establecimientos de un alto nivel de precios. Una característica del servicio a la francesa es que muchos de los artículos son preparados parcial o totalmente al lado de la mesa del cliente. Pueden que los alimentos sean llevados a la mesa, para la preparación, en un carrito (gueridón) con algún tipo de unidad de calor (rechaud). Quizá los postres flambeados sean los artículos más populares que son preparados de esta manera. El servicio a la francesa requiere empleados experimentados. Algunos establecimientos utilizan el servicio a la francesa en combinación con el servicio a la americana, sirviendo normalmente según este último, pero preparando ciertas especialidades de acuerdo al estilo francés.

Además de costos por el espacio extra, se incurre en mayores costos de capital debido a la gran cantidad de equipo de servicio y preparación requerido. Normalmente, la vajilla utilizada para este servicio es muy elegante; a menudo se utilizan piezas para servir, como bandejas, con gran ornamentación y de alto costo. Los costos operativos también son mayores, ya que se requiere un gran número de personas para servir a pocos clientes, la rotación de las mesas es mucho menor que la de otros estilos de servicio. De ahí que para generar suficientes ingresos para cubrir los costos de mano de obra y demás, los precios en estos establecimientos deben reflejar tales costos.

A la Rusa: el servicio a la rusa o servicio de bandeja es otro estilo de servicio básico. Es muy utilizado en banquetes. Cuando se ofrece este servicio, los empleados de producción preparan y porcionan los alimentos en cocina. Posteriormente los disponen de manera atractiva en las bandejas de servicio, las cuales serán llevadas al comedor por el personal de servicio. Generalmente los empleados de servicio utilizan un planteamiento de equipo; uno de ellos lleva el plato principal y el segundo lleva las guarniciones. Cuando se trata de banquetes normalmente esperan en la cocina, y cuando todos están listos hacen una vistosa entrada en el comedor. Después de presentar los alimentos a los clientes, sirven las porciones en el plato del cliente, el cual en algunos casos se ha mantenido caliente. La bandeja se mantiene sobre la mano izquierda mientras se sirve la comida en el plato del cliente con la mano derecha. Los empleados del servicio tienen la obligación de mantener atractiva la bandeja hasta que el último cliente es servido. Se sirve desde la izquierda del cliente.

El servicio a la rusa puede ser tan elegante como el servicio tradicional a la francesa, pero es mucho más práctico porque es más rápido y menos caro. El servicio a la rusa puede proporcionar un toque especial y todavía permite a la dirección controlar los costos de mano de obra y de producto.

Además de los estilos o tipos de servicio de mesa mencionados, no pocos autores hacen referencia a una quinta manera de realizar dicha prestación, que se conoce como **servicio a la española**. Esta resulta realmente una denominación muy controvertida, inclusive desde el punto de vista de los propios españoles. Puede asumirse como la más ancestral forma de comensalidad, ya que su origen data de las formas de comer los grupos humanos desde épocas prehistóricas o de la comunidad primitiva, que se caracterizó porque los géneros alimenticios (cazados, recolectados y/o cosechados) se disponían al alcance de todos los miembros del clan, la tribu, la gen o la familia. Se trata de un servicio muy simple, práctico y ágil, propio de lugares campestres y para comidas familiares; en razón de lo cual, también se identifica como *a la criolla*, *a la campesina* o *familiar*. En muchos países de origen latino, inclusive en Cuba, ocasionalmente este tipo de servicio comienza a efectuarse por el propio anfitrión o por el ama de casa, quienes portando las fuentes, bandejas o recipientes principales se dirigen hacia el puesto de cada uno de los comensales o bien estos les extienden sus platos, sin levantarse ninguno de sus propios puestos; para repetir, los comensales continuarán sirviéndose por sí mismos. Otras veces, son las esposas o mujeres

acompañantes quienes sirven, desde sus puestos y sentadas, a los hombres que la acompañan.

• **Servicio de buffet.**

En los establecimientos que ofrecen buffet, los alimentos son dispuestos en mesas o mostradores y los clientes se sirven tanto producto como deseen consumir. Algunos buffets ofrecen a sus clientes productos que son cortados a medida que los clientes solicitan una porción, como el caso de jamones, patas asadas, etc. Otros productos como tortillas o crepes se piden al cocinero que se encuentra en la línea del buffet por solicitud del cliente. Un buffet puede ir desde el simple ofrecimiento de varios artículos a elaboradas presentaciones.

Normalmente los buffets son utilizados cuando los establecimientos tienen que dar servicio a un gran número de clientes en un período relativamente corto de tiempo. Además, un buffet permite al cliente servirse los alimentos a su conveniencia y en las cantidades que deseen.

La planificación de la disposición del buffet requiere una atención especial sobre el número de cliente que se espera, el tamaño y la forma del comedor y la cantidad de tiempo disponible para el servicio. Como regla básica algunos directivos sugieren que 75 clientes es el mínimo de una línea de buffet. Además, a la hora de planificar el buffet, se deben considerar otras dificultades potenciales. Por ejemplo, el costo global de un servicio de buffet puede ser alto. El adecuado equipo de servicio, que es normalmente bastante caro, debe estar disponible en las cantidades adecuadas para que el servicio fluya suavemente.

El servicio de buffet requiere un sistema que mantenga la limpieza y el orden. El personal de servicio debe mantenerse constantemente llenas las bandejas, debe acudir rápidamente cuando se produzcan caídas o manchas de alimentos tanto en la línea de buffet como en el comedor, deben atender adecuadamente las mesas del comedor y deberán retirar el menaje sucio del comedor.

La calidad de una mesa buffet está determinada por la combinación proporcional y armónica de factores mediante los cuales se trata de provocar un efecto de atracción hacia los platos, al mismo tiempo que una sensación de dinamismo en todo el montaje. (Ver ANEXO 3)

- **Servicio de cafetería.**

En la mayoría de las cafeterías, los clientes avanzan a través de líneas de servicio, seleccionando los productos al mismo tiempo. Los productos más caros o los más difíciles de servir son normalmente servidos por el personal del establecimiento. Sin embargo, en algunos establecimientos el servicio de cafetería es similar al de buffet, los clientes se sirven de los distintos centros. Tradicionalmente, las cafeterías han requerido a los clientes que entraran en el área de servicio, que se movieran a lo largo de un mostrador en línea, y que pagaran sus comidas al final del mostrador o a la salida del mostrador. Actualmente se utilizan alternativas como el “scramble service”, en el cual los clientes entran en la cafetería y no tienen porqué seguir unos detrás de otros en filas, sino que puedan ir a estaciones de servicios separadas que muestran distintos tipos de alimentos.

- **Servicio de habitaciones (*Room-Service*)**

El servicio de alimentos y bebidas en las habitaciones se brinda siempre que la categoría y distribución del hotel lo permita, pues se trata de un servicio que resulta altamente costoso para un hotel. Se debe tener presente que el huésped que hace uso del room-service desea obtener una atención particular, de categoría, por lo cual está dispuesto a pagar el cargo extra que ello representa. El menú será limitado a aquellos alimentos que no sufran deterioro de calidad en los tiempos de transporte. El mismo estará colocado en cada habitación para que el cliente pueda seleccionar y ordenar por teléfono. Dado que no existe ambientación del local, se dedicará una mayor atención a la preparación de los platos, al carro de servicio y a la elegancia del personal que atiende al cliente. En la actualidad este servicio se encuentra en un período de transición, pues su alto costo y la dificultad para ofrecer un servicio eficiente, hacen que se haya reducido en horario o eliminado totalmente. Además de los tipos de servicios referidos anteriormente, existen otros servicios específicos que, más que por el modo de realizar la prestación, difieren en esencia por el contenido y objeto del propio proceso de servucción. (*Santana, 2000*) (*Ver ANEXO 4*)

1.4 Tipos de instalaciones que ofrecen servicios gastronómicos dentro de un hotel.

Los servicios gastronómicos más comunes que pueden existir dentro de un hotel son: cafetería, snack bar, restaurante internacional, restaurantes especializado, restaurante buffet, room service, banquetes, bares (lobby y piscina), cabaret y discotecas.

Esta división se basa en el tipo y modo en que se combinan los elementos que configuran el producto de restaurante entre los cuales se tienen: menú, servicio y administración, todos en función de las diversas necesidades que se desean satisfacer en nuestra clientela.

La **cafetería**: presta principalmente el servicio de desayuno y como su nombre lo indica el servicio de sala de infusiones y meriendas con un lunch para el mediodía, donde se ofrece un servicio informal, rápido y de una cierta calidad contando con un menú sencillo para las diferentes horas de servicio. Se debe contar con una correcta distribución de las áreas de servicio, así como una adecuada asignación de funciones para lograr un servicio rápido dentro de un ambiente alegre e informal, con espacios amplios y colores fuertes y contrastante. El servicio de cocina fría y caliente debe ser con la modalidad de servicio al plato lo cual permite una mayor agilización de este servicio. El servicio debe ser del tipo Self-Service o muy informal en el caso de que venga realizado con un personal especializado en este tipo de trabajo.

El **Snack Bar**: es un servicio que se brinda generalmente en torno a la piscina y playas o zonas recreativas de las instalaciones hoteleras, con el objetivo de dar el servicio de alimentos en las horas del lunch y entre las horas de las comidas formales, con un menú constante limitado y compuesto de platillos sencillos en donde el servicio de bebidas tiene una gran importancia.

El **Restaurante Internacional**: tiene un servicio de gran importancia, por lo que se debe prestar una especial atención a la clientela que desea recibir un servicio de calidad, elegante y formal. El ambiente elegante y sobrio le permitirá pasar a la clientela el tiempo necesario que se requiere para este tipo de menú. Este tipo de restaurante tiene una rotación en las mesas muy escasa, un menú muy amplio de una gran oferta con especialidades del chef o de la región, con lo cual se elimina tener que constar con un restaurante típico y se utiliza indistintamente los servicios a la francesa, a la rusa o a la americana, así como el servicio del buffet bajo ciertas condiciones muy particulares. Este tipo de restaurante requiere de un personal altamente calificado, ya que algunos casos deben terminar la cocción o preparación de los platillos en la sala, las dimensiones del salón deben ser grandes y la capacidad de comensales son normalmente superior a 60 personas.

El **Restaurante Especializado**: puede ser considerado como una variante del restaurante internacional en cuanto al tipo de servicio que deberá mantenerse, pero el menú se basa

exclusivamente sobre una especialidad. El ambiente deberá ir de acuerdo a la especialidad del restaurante para reforzar y poder crear una imagen propia, esta ambientación podrá ser formal e informal de acuerdo a la especialidad de la unidad, las dimensiones del salón no son muy grandes y la capacidad de comensales no debe sobrepasar las 40 personas.

1.5 Organización de los servicios gastronómicos en el sector hotelero.

La organización de los servicios gastronómicos está dada por su adecuada dirección, planificación, organización, coordinación, control y su correcta relación interdepartamental, esta última está dada por el establecimiento de una correcta comunicación con otras áreas de la entidad con el objetivo de coordinar todas aquellas actividades o acciones que necesiten de una interrelación para una mejor prestación de los servicios gastronómicos, donde intervienen áreas tales como: (Gallego, 2002)

- Dirección.
- Personal.
- Recepción
- Consejería
- Lencería y Lavandería
- Economato y Bodega
- Cocina
- Administración
- Comercial
- Mantenimiento
- Recreación.

La puesta a punto del salón o la instalación donde se ofrece el servicio gastronómico, para su apertura y cierre, es lo que se conoce como **tarea diaria** (Santana, 2000)

La tarea diaria, como proceso, se divide en tres etapas:

- I. Reposición:** Se repone todo el insumo roto o no apto para ofrecer un buen servicio, también se reponen los productos que ya se agotaron o estén en mal estado (azúcar, sal, salsas que sean necesaria)
- II. Repaso:** Brillado de todo el insumo según corresponda, tratamiento de la sal, limpieza de los productos que lo necesiten.
- III. Organización:** Esta actividad se divide en dos fases:
 1. Alineación y monta del salón, organización de los aparadores.

2. Reunión de apertura para revisar el porte y aspecto de los dependientes, así como sus utensilios de trabajo y discusión de la carta menú

La monta o “mice in place” por su parte, es la forma de disponer la mesa para prestar el servicio con el mínimo necesario de utensilios que se espera que utilice un cliente. Existen dos tipos de monta:

- **Monta en plaza:** se desconoce lo que el cliente va a consumir.
- **Monta por encargo:** se conoce el menú del o los clientes.

Para la monta en plaza, como se desconoce el menú, lo más práctico es poner en la mesa únicamente los utensilios indispensables. A continuación se presentan los pasos recomendados para llevar a cabo dicha actividad:

1. Montar en plaza según el tipo (lujo o funcional).
2. A partir del pedido, marcar desde el aperitivo hasta el asado.
3. A continuación marcar el postre.
4. Finalizado el postre, se marca para las infusiones.

En lo relativo a la monta en el restaurante, se plantea que este acto debe estar regido por la aplicación del siguiente procedimiento o lógica:

1. Alineación de mesas y sillas. Revisar si están cojas o existe algún desperfecto, tratando de corregirlo.
2. Montar mulletón, mantel y cubre mantel.
3. Montar plato de presentación.
4. Montar tenedor y cuchillo para asado, paleta para mantequilla.
5. Plato para pan y mantequilla.
6. Montar copa para agua.
7. Montar centro de mesa (florero, cenicero y salero - pimentero).
8. Montar servilleta de tela.

Por su parte la monta por encargo puede ser de dos formas:

- **Para clientes:** Se marca desde el aperitivo hasta el asado, después el postre y a continuación las infusiones.
- **Para grupos turísticos:** Desde el aperitivo hasta las infusiones. El capitán puede cinco minutos antes, mandar a servir el agua, el jugo y el pan con mantequilla.

La diferencia entre estas no radica en la cantidad de personas, sino en el objetivo que estas persiguen. Pero, para quienquiera que sea la monta por encargo, deben tenerse en cuenta en su realización los siguientes aspectos:

- Conocer la mesa seleccionada por el cliente.
- Número de personas, sexo y edades.
- Menú seleccionado.
- Cobrar por anticipado el 50%.
- Hora en que debe comenzar el servicio y la fecha.

Se resumen las misiones y tareas principales planteadas para los cargos y puestos en salones y áreas de servicios gastronómicos (*ver anexo 5*)

1.6 Tendencias generales de los servicios gastronómicos en la actualidad.

Exceder las expectativas del cliente es a menudo tarea específica de cada operación dentro de la actividad de servicios gastronómicos, así como de quienes la realizan. Éstos pueden hacer mucho por proporcionar una experiencia agradable al cliente poniéndose en su posición y pensando cómo les gustaría ser tratados si fueran clientes. Del conocimiento que se tenga acerca del comportamiento y perfil de la demanda, dependerá en gran medida entonces el éxito que se alcance en el propio proceso de servucción como tal y por tanto el nivel de satisfacción del cliente. A partir precisamente de estudios realizados acerca de la demanda turística en la actualidad, se desprende un grupo de tendencias que manifiestan las empresas oferentes de servicios gastronómicos. Estas son las siguientes:

- Realizan grandes esfuerzos por la calidad de las materias primas, buscan métodos eficaces para encontrar una buena relación calidad/precio.
- Vuelven las comidas sencillas, simples y naturales.
- Se preocupan por servir las comidas en las mejores condiciones de temperatura (las frías, frías y las calientes, calientes).
- Conceden gran importancia a la presentación y decoración de las comidas dentro de la mayor sencillez.
- Conforman cartas pequeñas.
- Ofrecen abundante información al cliente sobre las comidas que le ofrecen.
- Invierten mucho en decoración y ambientación de los locales.
- Reducen el servicio pero aumentan la eficiencia.

- Se preocupan mucho por la *extensión* del producto restauración.
- Intentan conseguir que la restauración sea un valor importante del producto global.
- Conocen los hábitos y sus costumbres culinarias de los clientes que lo visitan.
- Emplean personal de alta profesionalidad desde la recepción del producto hasta su servicio al cliente que los consume.
- La calidad basada en la satisfacción del cliente y en los criterios de sus empleadores está por encima del costo.

1.7. Otros servicios gastronómicos específicos.

➤ Servicio de pan y mantequilla

El servicio de pan y mantequilla (BxB), lo debe realizar el ayudante. No se debe considerar erróneo el situar el pan y la mantequilla desde el inicio del servicio. Con respecto a la forma de realizar este servicio existen múltiples contradicciones, las cuales se hace necesario aclarar.

En cualquier servicio independientemente de la categoría que exista en el establecimiento, el pan y la mantequilla se sirven inmediatamente después del agua, también se puede realizar después del coctel del bar. Lo que si es importante es que se ponga antes de servir el primer alimento, sea fruta, sopa o consomé, si se sirvieran algunas "tapas" pueden salir junto con estas. Al cliente le agrada que le traigan algo mientras espera, y este servicio es lo más práctico.

Existen varias formas de realizar este servicio. A continuación se exponen algunos ejemplos:

- Cuando el pan se sirve en cestas y la mantequilla en platicos individuales.
- Las cestas deben ir acompañadas de servilletas para dar una buena imagen de higiene.
- La mantequilla se pinchará con un tenedor pequeño y al colocarla se tratará que la pinchadura quede hacia abajo.
- En platos separados. Se dispondrá de los platos en la mesa, uno para el servicio del pan y el otro para la mantequilla.
- Se traerá el pan en cestas o rabieras y se pasará al plato con ayuda de la pinza o juego de servir y posteriormente la mantequilla al otro plato.

- El mismo plato para ambas cosas. Se traerá el pan y la mantequilla y se depositarán en el mismo plato (primero el pan).
 - Cuando se trabaja en mesas de grupos o banquetes, este servicio se hará en cestas y la mantequilla por separado, aunque se pudieran colocar las piezas de mantequilla para dos personas en el mismo plato, este servicio no es de mucha calidad.
 - El pan se repetirá al cliente mientras se encuentre comiendo, cuando existan variedades se deberán combinar para mayor gusto del cliente así como realzar la categoría del establecimiento.
- **Servicio de cerveza**
- Se limpia la botella por el labio y el fondo en el servi-bar.
 - Se sirve por la derecha de cada cliente, dejando la etiqueta siempre de frente al mismo situando la botella sobre la mesa próxima a su copa.
 - Se destapa la botella a la vista del cliente (en momentos informales esta operación se hace en el serví)
 - Rellenar las copas a medida que estas bajen de la mitad.
 - En caso de existir un pedido de varias marcas, tener especial cuidado confundirlas
- **Servicio del hielo**
- Se le hace el servicio a los clientes que lo soliciten.
 - El servicio se hará por la derecha de éste.
 - Auxiliándose de una pinza, se extrae el hielo del bolo, se escurre y se pone dentro del vaso o copa sin rozar los bordes del mismo.
- **Servicio de las servilletas**
- Se traen sobre una bandeja pequeña las servilletas limpias y dobladas, junto a una pinza o un tenedor y cuchara para realizar las funciones de pinza en caso de que ésta no exista.
 - Se retira la servilleta sucia con la mano derecha y se pondrá en el antebrazo izquierdo.
 - Se procederá a poner la limpia con la pinza, tratando siempre de manipularla poco.
- **Servicio de café**
1. Retirar de la mesa todo lo usado y no necesario (plato para asado, plato para ensalada, cubiertos).

2. Pasar raspona.
3. Se rellena la copa de agua y si es necesario, se prioriza antes de pasar la raspona.
4. Se retira en un platico el salero-pimentero por la parte inferior y con delicadeza.
5. Utilizando la petaca, se marcan las cucharitas para café por la derecha del cliente.
6. En una bandeja circular pequeña, se trae el conjunto conformado por los platos base y tazas en correspondencia con la cantidad de clientes.
7. Se conduce en la bandeja el conjunto plato base, taza.
8. Se presenta por la izquierda, siguiendo siempre el orden de prioridad y con el asa hacia la derecha del cliente.
9. Se trae del aparador la azucarera y se comienza a realizar el servicio del azúcar a la inglesa o francesa, por la izquierda de los clientes y teniendo en cuenta la prioridad. Se recomienda que el servicio se realice a la francesa, siempre y cuando no se conozcan los hábitos y gustos del consumo de azúcar de los clientes.
10. Se trae la cafetera y se comienza a servir por la derecha del cliente priorizado, girando en contra o a favor de las manecillas del reloj.

➤ **Servicio de té**

- Marcar la taza sobre platillo base mediano, al centro del puesto y frente al comensal, con la cucharita para té a la derecha. Como quiera que el té puede combinarse al gusto del cliente con azúcar, limón, licores, leche y crema, estos complementos se situarán en el centro de la mesa (o cerca del cliente, si es uno sólo) y en los insumos correspondientes (azucareras o minidosis con azúcar, rodajas de limón, botellas, lecheras y cremeras, siempre sobre platillo base) según sean solicitados por los comensales.
- La forma más sana de consumir el té es preparado al momento. Para ello, se colocará dentro de la taza la bolsita con el mismo y el dependiente servirá el agua caliente, trasladada desde la cocina en una tetera, en la proporción que el cliente indique; la adición de los complementos podrá realizarla también el dependiente o el propio cliente, a su gusto. En restaurantes de mayor categoría, las bolsitas de té son presentadas a los clientes en estuches o bandejas, para que estos seleccionen las que prefieran; o también pueden situarse en la mesa sobre un platillo base.

- Cuando el té es consumido al final de las comidas, también suele acompañarse con las mismas pequeñas piezas de dulces empleadas para el servicio de café; sin embargo, al servirse en meriendas o como entretiempo, puede complementarse con porciones de tortas, bizcochos y otros dulces de harina.
- El té frío se prepara a partir de un té caliente, que se deja enfriar y se sirve en vaso de 8, 10 o 12 onzas, con hielo en cubos o triturado. Se dispondrá sobre platillo base, acompañado de una cucharilla larga y/o pajillas absorbentes. En platillo aparte, presentar una o dos rodajas de limón por comensal así como la azucarera con su correspondiente cucharita para que el cliente los añada a su gusto.

➤ **Servicio de cenicero**

- Se realiza siempre que el cenicero acumule más de dos colillas y los clientes continúen fumando o una vez que los mismos dejen de fumar y no haya señal de continuar haciéndolo.
- Se trae en la mano sobre una servilleta el cenicero limpio. Desde la posición que más cómoda nos sea, se coloca la servilleta sobre el usado y después se coloca el limpio.
- Se agarra con la mano derecha bien abajo el usado junto con el limpio encima, se llevan los dos hacia la izquierda. Se toma con la derecha el limpio que está encima y se coloca en la misma posición que estaba el usado.
- La servilleta que quedó ahora por encima del usado, se calza en la mano izquierda por debajo de éste, no vaya a volar la ceniza.

Durante el servicio el cenicero no pasa por el fregadero, sólo se limpia con la servilleta antes mencionada y regresa al servicio.

➤ **Servicio de vinos**

Pasos para el servicio de vinos blancos y rosados

1. Saque la botella del bolo.
2. Se le presenta al anfitrión.
3. Le describe el vino dándole vuelta para mostrar la contra-etiqueta.
4. Coloque la botella en el bolo, con la etiqueta de frente para el anfitrión.
5. Se agarra la botella con la servilleta.
6. Con la cuchilla del abridor, se hace un corte vertical sobre el plomo y después

- a todo alrededor del mismo sin mover la botella.
7. Quite el plomo y guarde éste en el bolsillo de la camisa, chaqueta o bolo.
 8. Limpie y agarre el pico con la servilleta.
 9. Agarrar el espiral del abridor en línea recta con el dedo índice, marcando el centro del corcho y empujando el espiral.
 10. Comience a girar el espiral hasta el penúltimo redondel, para que no se traspase el corcho.
 11. Coloque el soporte del abridor en el labio de la botella.
 12. Agarre el abridor por la punta y se comienza a tirar de éste y se descorcha hasta sacar las 3/4 partes del corcho.
 13. Se usa la servilleta para envolver la parte del corcho extraída y con movimientos giratorios y laterales, se termina de sacar la parte del corcho que queda dentro, de forma muy suave y evitando cualquier ruido explosivo.
 14. Se le entrega el corcho al anfitrión, colocándolo después cerca de la copa y sobre el mantel.
 15. Con la servilleta se limpia desde el interior del pico hacia fuera y después la parte exterior del pico.
 16. Se saca la botella del bolo y se seca.
 17. Se le sirve aproximadamente 30 ml (1 oz.) al anfitrión para que deguste y nos dé su apreciación.
 18. Una vez que lo acepte, se comienza a servir siguiendo siempre las prioridades y dejando al anfitrión para el final.
 19. Servirá las 3/4 partes de la copa aproximadamente para cada cliente. La botella se coloca en el bolo una vez de haber terminado con todos los clientes.
 20. Estará atento para repetir el servicio de rellenado a cualquiera de los clientes que lo necesite.
 21. Una vez que se termina la botella, ésta se le mostrará al anfitrión y se colocará boca abajo dentro del bolo.
 22. Tratará de hacer la gestión de venta para que sea consumida otra botella, ya sea del mismo vino o de otro.

Pasos para el servicio del vino espumoso

1. Se seca la botella.
2. Se le presenta al anfitrión.
3. Se le describe el vino dándole vuelta para mostrar la contra-etiqueta.
4. Colocara la botella en el bolo, con la etiqueta de frente para el anfitrión.
5. Agarrara la botella con la servilleta.
6. Se quita el plomo y el alambre que agarra el corcho, se guarda en el bolsillo de la camisa, chaqueta o bolo.
7. Con la servilleta se agarra fuertemente el corcho y se comienza a girar lateral y ascendentemente hasta lograr descorchar.
8. Se entrega el corcho al anfitrión.
9. Con la servilleta se limpia desde el interior del pico hacia fuera y después la parte exterior del pico.
10. Se saca la botella del bolo y se seca.
11. Se le sirve aproximadamente 30 ml (1 oz.) al anfitrión para que deguste y nos dé su apreciación.
12. Una vez que lo acepte, se comienza a servir siguiendo siempre las prioridades, dejando al anfitrión para el final.
13. Servirá las 3/4 partes de la copa aproximadamente para cada cliente. La botella se coloca en el bolo una vez de haber terminado con todos los clientes.
14. Estará atento para repetir el servicio de rellenado a cualquiera de los clientes que lo necesite.
15. Una vez que se termine la botella, ésta se le mostrará al anfitrión y se colocará boca abajo dentro del bolo.
16. Tratará de hacer la gestión de venta para que sea consumida otra botella, ya sea del mismo vino o de otro.

Pasos para el servicio del vino tinto gran reserva

1. Traiga la botella acostada sobre una servilleta, que estará dentro de una cesta adecuada para este servicio.
2. Se le presenta al anfitrión.
3. Describa el vino dándole vuelta para mostrar la contra-etiqueta.
4. Coloque la cesta encima de la mesa o sobre una mesa auxiliar con el pico

hacia el dependiente.

5. Agarrare la botella con la servilleta y limpie la retapa (es obligatorio).
6. Con la cuchilla del abridor, se hace un corte vertical sobre el plomo y después a todo alrededor del mismo sin mover la botella.
7. Agarre el espiral del abridor en línea recta con el dedo índice, marcando el centro del corcho y empujando al espiral.
8. Con la servilleta se agarre fuertemente el corcho y comience a girar lateral y ascendentemente hasta lograr el destape, que tiene que realizarse con el mayor silencio posible.
9. Se debe tener especial cuidado en no botar el vino en cualquiera de estas acciones.
10. Se le entrega el corcho al anfitrión.
11. Con la servilleta se limpia desde el interior del pico hacia fuera y después la parte exterior del pico.
12. Agarre a la cesta por debajo del asa, aguantando el pico de la botella.
13. Sirva aproximadamente 30 ml (1 oz.) al anfitrión para que deguste y nos dé su apreciación.
14. Una vez que lo acepte, se comienza a servir siguiendo siempre las prioridades y dejando siempre al anfitrión para el final.
15. Sirva las 3/4 partes de la copa aproximadamente para cada cliente, colocándose la cesta a la derecha del anfitrión con el pico de frente a éste.
16. Estará atento para repetir el servicio de rellenado a cualquiera de los clientes que lo necesite.
17. Tratará de hacer la gestión de venta para que sea consumida otra botella, ya sea del mismo vino o de otro.

En el servicio del vino tinto de mesa que no es gran reserva, se realizarán los mismos pasos, pero sin usar la cesta.

1.8. Conclusiones del primer capítulo.

A partir de la investigación bibliográfica realizada, mediante las fuentes de información disponibles consultadas, se puede arribar a una serie de conclusiones entre las que se destacan las siguientes:

1. La información analizada, y el criterio de los especialistas en el tema,

reflejan el continuo desarrollo de las actividades del turismo, los viajes y la hospitalidad en un gran número de países lo cual ha contribuido en forma significativa al avance económico, social y cultural de los países implicados incluyendo Cuba.

2. Existen diferentes criterios para establecer la tipología y clasificación de los servicios gastronómicos en entidades de alojamiento turístico. En Cuba esta categorización está regida por la Norma 126 del 2001, la cual esta de acuerdo con los requisitos físicos y la diversidad y calidad de servicios que se brindan.
3. En la bibliografía consultada se encontraron varias definiciones sobre las Unidades Estratégicas de Negocio, resultando que la mayoría coinciden en definirla como un conjunto de actividades homogéneas para el cual es posible formular una estrategia común y a su vez diferente de la estrategia adecuada para otras actividades de la entidad. Este análisis permitió identificar el área de los servicios gastronómicos como una UEN.

CAPITULO 2. DIAGNÓSTICO DEL ESTADO ACTUAL DE LOS SERVICIOS GASTRONÓMICOS EN EL HOTEL LOS CANEYES.

2.1. Introducción.

El Diagnóstico Gerencial constituye una técnica que puede ser aplicada a toda la organización o a una parte de la misma, por lo que al ser aplicado a un establecimiento de servicios turísticos o particularmente a una de las áreas que lo conforman, permite que esta adquiera una proyección futura de la gestión de la unidad estratégica de negocio e incremente su capacidad competitiva. El trabajo que a continuación se presenta expone los resultados de la aplicación del Procedimiento para el Diagnóstico Gerencial de empresas, elaborado por especialistas del Centro de Estudios Turísticos de la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, en el área de servicios gastronómicos del Hotel Cubanacán “Los Caneyes” de Villa Clara. El estudio realizado sobre la base del análisis de los documentos que rigen la explotación de los establecimientos de alojamiento turístico en Cuba, así como la realización de tormentas de ideas y trabajo en grupo, de conjunto con el equipo encargado de acometer el diagnóstico, permitió determinar los principales factores que dificultan el desempeño y la calidad de los servicios gastronómicos del hotel y determinar las necesidades más acuciantes , para la definición de acciones encaminadas a potenciar fortalezas y disminuir debilidades, mejorando la gestión que se realiza en el área.

2.2. Caracterización del Hotel.

El Hotel Cubanacán Los Caneyes con categoría de 3 estrellas y perteneciente al Grupo Hotelero Cubanacán está situado en Avenida de Los Eucaliptos y Circunvalación, en el municipio de Santa Clara. Esta instalación surgió el 15 de febrero del año 1966.por el interés del Comandante en Jefe Fidel Castro de construir un “motel” con apariencia de una aldea india.

El hotel ha sufrido varios cambios constructivos pero siempre ha mantenido la estructura inicial de grandes caneyes centrales para actividades de los servicios, y cabañas individuales para el alojamiento, intercaladas entre la frondosa vegetación que se ha mantenido y desarrollado a lo largo de los años.

El hotel se inserta en un espacio sub-urbano con pobres ambientes visuales y de vegetación escasa pero muy cerca de las nuevas zonas de expansión urbanas y de las vías de conexión con el centro de la ciudad, con las carreteras hacia las principales ciudades de la provincia y con la autopista nacional. Al aproximarse a la instalación se descubre un atractivo bosque verde que rodea las edificaciones y se mezcla con ellas proporcionando un ambiente agradable, sano y tranquilo.

La entidad tiene como objeto social esencial la prestación de servicios de alojamiento turístico, restauración y recreación al turismo internacional y nacional, el primero por lo general proveniente de países como Italia, Holanda, Francia, Inglaterra, Alemania y España, que viajan fundamentalmente en grupos y realizan un turismo de tránsito en la instalación.

La instalación posee un total de 96 habitaciones dobles, de ellas 2 suites, 1 junior suites y 1 para personas discapacitadas; todas climatizadas, con baño privado, teléfono y televisión satelital. Entre otros servicios que el hotel ofrece figuran el alquiler de caja de seguridad, cambio de moneda, acceso a fax e Internet, servicios médicos, farmacia internacional, y además cuenta con parqueo, piscina y una tienda turística mixta.

2.3. Procedimiento para el diagnóstico de los servicios gastronómicos en el Hotel Los Caneyes.

Para que el diagnóstico de los servicios gastronómicos 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 y del área de análisis (Montaño, 2004 b), dado que su objetivo es descubrir sectores susceptibles de perfeccionamiento. Se trata de un intento para vincular una diversidad bastante extensa de factores variables, con los resultados futuros del área y el bienestar de sus miembros. El diagnóstico de los servicios gastronómicos sienta las bases para determinar y asignar prioridades a los problemas, a las cuestiones debatibles decisivas y a las oportunidades que se ofrezcan. Es un **importante paso** para el perfeccionamiento de los sistemas de organización de los servicios. (Montaño, 2004 a; Martínez y col, 2008).

Principales características del proceso de diagnóstico de la organización de los servicios.

1. El diagnóstico se desarrolla en el área empezando siempre de abajo hacia arriba.
2. Podrán aplicarse soluciones a problemas detectados en el diagnóstico, siempre y cuando las decisiones estén en correspondencia con las facultades, que en estos momentos tiene el máximo responsable de la dirección y gestión del área.
3. Al elaborar de modo gradual, el cuadro completo de la situación del área, el diagnóstico promueve el conocimiento de la necesidad de cambios, e indica, de manera más concreta, los tipos de modificaciones que se necesitan.
4. En el proceso de diagnóstico debe organizarse bien el acopio y análisis de los datos, logrando una **activa participación** de los miembros del área, 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 dirigentes y trabajadores para los cambios necesarios.
5. El propio hecho de que exista interacción con el personal, durante la aplicación de las diferentes técnicas de recopilación de datos, 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.
6. En principio, el diagnóstico no incluye la actividad destinada a resolver los problemas encontrados, pues esta actividad corresponde a otra fase de la investigación.
7. Se hace imprescindible, en el proceso de diagnóstico, poner en práctica el **principio de la evidencia**, lo que impone al equipo que diagnostica, la necesidad de investirse en la práctica de creer en lo que se dice, pero también comprobar lo que se dice.
8. 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 pueda servir de patrón de comparación en el momento de la proyección del sistema de organización de los servicios que

- ofrece el área de análisis.
9. Es también importante, que los resultados del diagnóstico realizado, marquen la tendencia de los temas estudiados, así como la tendencia económica de la unidad estratégica de negocio.
 10. La capacidad potencial de los miembros del área, para resolver los problemas de la misma, 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.
 11. 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 área, en las técnicas existentes para diagnosticar y en las características de la misma. Esta preparación de todos los participantes, en el proceso de diagnóstico, permite que los resultados sean exitosos y se cumpla el objetivo.
 12. El grupo que realiza el diagnóstico, deberá estar a disposición del personal del área que desee entrevistarse con ellos, sobre cualquier duda que tenga del proceso, siendo cuidadoso y aplicando la **cultura de la escucha**, sin cuestionamiento y enjuiciamiento sobre lo planteado, generando en los diálogos un ambiente de comodidad y de discreción, trasladando en todo momento, confianza en que el objetivo es, **generar un cambio** que favorezca al área y al hotel en general y que por lo tanto es importante conocer las principales deficiencias y cómo resolverlas.
 13. Durante el proceso de diagnóstico, es posible que se descubran problemas, de los cuales, el área y el hotel no se sientan orgullosos y hubiesen preferido que nunca se supiera esa dificultad, es por ello que se necesita mucho tacto, por parte del grupo que desarrolla el diagnóstico, para evitar que se pueda producir una tendencia a ocultar deficiencias existentes.
 14. El diagnóstico debe ser capaz de detectar, no sólo todo lo que limita una actuación diferente y superior, sino además, en qué grado la limita. Esto debe permitir, a su vez, el establecimiento de prioridades, en la solución de los problemas detectados.
 15. En la realización del diagnóstico no se debe limitar la aplicación de instrumentos

y métodos complementarios y de ayuda.

Pasos metodológicos para el desarrollo del Diagnóstico de la organización de los servicios.

Paso I: Formación del Grupo de Diagnóstico:

1. Para el desarrollo del diagnóstico es recomendable, crear un grupo que se dedique, a esta actividad. Este grupo deberá estar integrado, por expertos conocedores de la actividad de organización y gestión del área de servicios gastronómicos.
2. Es importante contar en este proceso con el apoyo y la activa participación de la sección sindical, el máximo responsable de la actividad del área y los trabajadores de la misma.
3. El equipo deberá capacitarse y/o actualizarse, como mínimo, en las técnicas para desarrollar trabajos grupales y técnicas para desarrollar diagnósticos.
4. El equipo deberá tener presente qué enfoque y tratamiento debe dársele a los **problemas** que existen en estos momentos en la unidad estratégica de negocio objeto de análisis, a partir de interiorizar las premisas siguientes:
 - ✓ El tener **problemas**, no constituye un **problema**, no es nocivo, pues lo importante es identificarlo, conocer sus causas y buscar las posibles soluciones para su erradicación.
 - ✓ No deberán asociarse los **problemas** al agobio o a la desesperación.
 - ✓ Cada **problema**, deberá identificarse y clasificarse a partir de la esencia de la labor.
 - ✓ Los **problemas**, deberán, siempre despersonalizarse. No buscar culpables.
 - ✓ Analizar los **problemas** desde los distintos ángulos, **descomponerlos para su análisis**.
 - ✓ Es importante conocer las diferentes versiones, o criterios, en torno a la identificación de problemas. Esto facilitará madurar las posibles soluciones.

Paso II Elaboración del Cronograma de Diagnóstico:

Es recomendable **elaborar un cronograma** para el desarrollo del diagnóstico, donde se reflejen la fecha en que se realizará cada actividad como parte del mismo en el área a diagnosticar.

Paso III Ejecución del Diagnóstico Gerencial.

III.1 Principios básicos:

- 1- Los aspectos a diagnosticar no deben verse por separado, sino en interrelación e interacción, debiendo organizarse el análisis interno, en correspondencia con lo que establece el Sistema de Organización de la Producción de Bienes y Servicios como parte componente del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial (SDGE).
- 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, departamentos. 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.

III.2 Caracterización general del Área de Servicios Gastronómicos del Hotel Cubanacán Los Caneyes.

Esta caracterización permite familiarizar al Grupo de Diagnóstico con la organización y el área objeto de estudio como parte de la misma, y de esta forma seleccionar las técnicas a emplear en correspondencia con los factores culturales presentes. (Martínez y col 2008)

III.3. Análisis Externo

El **análisis externo** permite identificar las demandas del entorno, las que proyecta hacia el área, incluyendo el resto de la propia entidad hotelera, 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. Los aspectos bajo este tema sintetizan la relación entre un área de la organización y su entorno,

donde se analizan los rasgos principales que se pueden derivar de esta relación en sentido amplio. (Martínez y col, 2008; Acebedo, 2002)

El **entorno** constituye el conjunto de todos los factores o hechos externos relevantes que son significativos para la actividad del área dentro de la entidad hotelera (Tena, 2000). En este contexto es viable destacar dos niveles: **macroentorno o entorno general**: conjunto de factores o procesos nacionales, internacionales o globales que si bien no inciden directamente en el funcionamiento, marcan pautas e influencias importantes en la organización y en el área de análisis específicamente, y su ulterior desarrollo; y **microentorno o entorno competitivo**: conjunto de organizaciones, incluyendo en caso de que el objeto de diagnóstico sea un área dentro de la entidad hotelera, a esta última propiamente, así como factores específicos que inciden de forma directa en el funcionamiento del sector o parte del hotel que se analiza. (Lavandero, 1998; Martínez, 1998)

III.3.1 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 junto a las del resto del hotel configuran un marco de actuación donde el área que se analiza construye su posición (Acebedo,2002; Martinez y col,2008)

III.3.2 Análisis del entorno competitivo o microentorno.

Al particularizar el entorno se presta en este caso especial atención al estudio del sector a que el área y la propia organización de la que esta forma parte pertenece, denominándose sector al conjunto de empresas que realizan la misma actividad, 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. De esta forma queda constituido el denominado microentorno o entorno competitivo del área.

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

En los procesos de planeación de las organizaciones empresariales cubanas y las áreas que las componen, el **estudio del entorno general y competitivo** confronta dos grandes dificultades: no existe hábito de su análisis, por lo que están muy poco desarrolladas las habilidades para analizar el entorno y tampoco existe una cultura a nivel de sistema gubernamental ni dentro de las propias organizaciones en cuanto a la información que se necesita regularmente para un mejor conocimiento del mercado. (Martínez y col, 2008)

Análisis Interno.

El análisis de las variables internas del área en específico, proyectadas en forma de fortalezas y debilidades, abarca todo el objeto de análisis y tiene lugar a partir de la recopilación, organización e interpretación de los datos, que por último permiten evaluar la situación de la misma. (Martínez y col, 2008)

En este caso, por tratarse del área de servicios gastronómicos dentro de una organización que tiene aprobado el SDGE, se recopilará y analizará la información organizada según lo establecido para el Sistema de Organización de la Producción de Bienes y Servicios como componente importante dentro del SDGE, lo que permite utilizar toda esta valiosa información avalada por la entidad. (Martínez y col, 2008)

2.4. Técnicas para realizar el diagnóstico

En lo relativo a las técnicas analíticas para determinar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, es necesario señalar algunas cuestiones metodológicas por ser de gran utilidad para el análisis tanto interno como externo, la utilización de la matriz DAFO (Koontz & Weihrich, 2001 a; Martínez, 2001 a). Este es un proceso en el cual se deben considerar, con la misma importancia, el nivel interno, con sus principales componentes organizativos, técnico-productivos, recursos humanos, comerciales, económico-financieros, en interrelación con el nivel operativo o competitivo, ambiente inmediato exterior del área que se analiza, proveedores, clientes competidores y el nivel general con componentes de largo alcance y consecuencias a largo plazo económicos, sociales, laborales, tecnológicos, políticos y jurídicos (Martínez y col, 2002)

Para **aplicar la Matriz DAFO**, lo primero es identificar los problemas (Amenazas y Debilidades) así como las Fortalezas y Oportunidades, como muestra la figura 1. (Martínez, 2001 a)

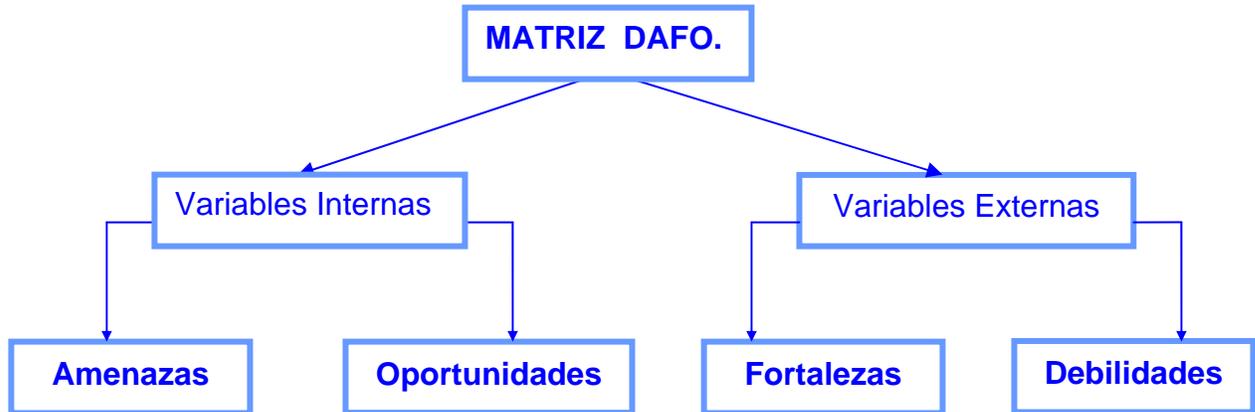


Fig. 1: Ubicación de las variables internas y externas de la DAFO:

Una vez que se tiene el listado de los cuatro grandes rubros de la Matriz D.A.F.O., se procede a su ubicación en dos ejes:

- **Eje de abscisas “X”**, donde se ubican en sentido opuesto las variables externas, es decir, las **Amenazas**, entendiéndose por tal a toda fuerza del entorno que reduce la efectividad de la organización, o incrementa los riesgos de fracaso, o reduce la rentabilidad o los ingresos esperados; y por otro lado las **Oportunidades**, las cuales están determinadas por todos aquellos factores ajenos a la entidad, que le propicie ventajas o representen posibilidades de mejorar la calidad, la rentabilidad u obtener ingresos superiores.
- **Eje de ordenadas “Y”**, que corresponde a las variables internas, o sea, las **Fortalezas**, entendiéndose como capacidades, recursos, posiciones alcanzadas, en definitiva, ventajas competitivas internas; y las **Debilidades**, que no son más que limitaciones objetivas o subjetivas de la organización que obstaculizan el

desarrollo exitoso de su estrategia, son puntos débiles a erradicar o minimizar, en fin, constituyen desventajas.

Luego de insertadas las variables en la matriz, se procede al análisis del impacto que sobre las variables externas ejercen las variables internas, es decir, el grado en que las Fortalezas permiten al área aprovechar Oportunidades y contrarrestar Amenazas; así como hasta qué punto las Debilidades hacen a la misma más vulnerable a las

Amenazas y le dificulta el aprovechamiento de las Oportunidades que le brinda el entorno.

Al finalizar la asignación de impactos como parte del análisis matricial, se podrá tener claridad acerca de la estrategia de desarrollo a seguir por el área, luego de que se conozcan aquellos factores del entorno que favorecen o afectan en mayor medida el desempeño de la misma, así como los elementos internos que mayores desventajas y beneficios. Luego se podrán jerarquizar objetivos y establecer prioridades en las acciones a desarrollar, orientadas esencialmente a potenciar puntos fuertes y combatir las principales deficiencias, todo ello en función del fortalecimiento de la gestión y el logro de mejores resultados por parte del área de servicios gastronómicos.

2. 5. Aplicación del Procedimiento para el Diagnóstico del área de Servicios Gastronómicos en el Hotel “Los Caneyes”

2.5.1. Formación del Grupo de Diagnóstico.

En la conformación del Grupo de Diagnóstico se han tenido en cuenta aquellas personas que por su experiencia en la actividad de servicios gastronómicos, las habilidades mostradas a través de su propio desempeño dentro del área de trabajo y el nivel de capacitación alcanzado en materia de gestión de dichos servicios, le confieren mayor seguridad y confianza al análisis. En virtud de lo anterior se ha realizado la selección de 5 trabajadores combinando los diferentes niveles dentro de la estructura del área. (Martínez y Vejar, 2006; Martínez, Romero y Pérez, 2004)

- Jefe de Servicios Gastronómicos. (Maître)
- Capitán de Salón.
- Dependiente Integral de Salón.
- Cajero-Cantinero Salón-Restaurante.
- Cajero-Cantinero Bar-Piscina.

2.5.2. Cronograma de Diagnóstico.

Las actividades llevadas a cabo para la realización del diagnóstico del área fueron organizadas previamente, elaborándose un cronograma como lo establece el segundo paso del procedimiento aplicado, con el objetivo de definir el número de encuentros y

sesiones de trabajo. (Martínez y Vejar, 2006; Martínez, Romero y Pérez, 2004) (Ver ANEXO 6)

2.5.3. Ejecución del Diagnóstico Gerencial.

Para la prestación de los Servicios Gastronómicos la instalación cuenta con el Restaurante "Los Taínos", de categoría 3 tenedores, totalmente climatizado y con capacidad para 140 comensales en los servicios de desayuno, almuerzo y comida con una oferta buffet y a la carta, variada, de comida criolla, internacional y regional.

En el área de la piscina se encuentra el snack bar "Cuba Cuba" que ofrece un amplio servicio de bebidas con coctelería cubana e internacional, así como preparaciones de alimentos ligeros, helados y jugos a la carta. La capacidad instalada es de 160 plazas.

El hotel cuenta también con una Sala de Fiestas con capacidad de 120 plazas y que ofrece espectáculos nocturnos, así como servicios de bebidas con coctelería cubana e internacional a huéspedes y visitantes que a la instalación acuden.

2.5.4. Análisis Externo del Área de Servicios Gastronómicos.

El **análisis externo** ha sido realizado a partir de sesiones de trabajo con el Grupo de Diagnóstico, lo cual ha permitido determinar las principales **amenazas** y **oportunidades** que el entorno ejerce sobre el área objeto de análisis.

La identificación de las **amenazas** se logró como resultado de la aplicación de la **técnica 6-3-5** y han y se ordenaron de la siguiente manera (Martínez y Vejar, 2006; Martínez, Romero y Pérez, 2004):

Amenazas

1. Fuerte competencia en la comercialización internacional.
2. Falta de seriedad y calidad en los compromisos de entrega por parte de los proveedores.
3. Centralización de la comercialización del turismo internacional.
4. Entorno económico en crisis lo que aumenta los costos de adquisición de bebidas nacionales e importadas.

Con la utilización de la técnica de **tormenta de ideas**, en la que ha participado íntegramente el Grupo de Diagnóstico se han identificado las oportunidades que aparecen a continuación (Martínez y Vejar, 2006; Martínez, Romero y Pérez, 2004):

Oportunidades

1. Existencia de posibilidades de alta superación para el personal del turismo tanto en FORMATUR como en la UCLV.
2. Política de desarrollo turístico en el territorio.
3. Posición geográfica privilegiada dada la cercanía al Conjunto Escultórico "Comandante Che Guevara" y al polo turístico Cayo Santa María
4. Bajo nivel de infraestructura de restauración en el territorio.
5. Tendencia al crecimiento de la modalidad de turismo histórico-cultural a nivel mundial.

2.5.5. Análisis Interno área de servicios gastronómicos del hotel

A partir de la aplicación de las técnicas de **tormenta de ideas** y **grupo nominal** (Ver ANEXOS 4 y 5 respectivamente), han sido identificadas las principales debilidades y fortalezas, las cuales son expuestas a continuación (Martínez y Vejar, 2006; Martínez, Romero y Pérez, 2004):

Debilidades

1. No está definido un propósito estratégico para el área de servicios gastronómicos como unidad estratégica de negocios.
2. No esta acorde la disponibilidad de espacio en el restaurante con respecto a la cantidad de habitaciones del hotel.
3. No existe un estudio de los principales competidores reales y potenciales.
4. No existe una continuidad de horario que garantice el funcionamiento de los servicios gastronómicos por 24 hrs.

Fortalezas

1. La disponibilidad de insumos es alta y su estado de conservación es bueno, lo que permite un servicio de buena calidad (el restaurante posee mas de monta y media)
2. Equipamiento tecnológico en óptimo estado técnico.

3. Excelente imagen y confort de la infraestructura correspondiente al área.
4. Personal motivado y altamente calificado.
5. Los servicios gastronómicos satisfacen las necesidades y expectativas de los clientes nacionales e internacionales.

2.5.6. Análisis matricial DAFO.

Concluido el estudio de las variables internas y externas se da paso al análisis matricial DAFO, siendo esta una importante herramienta de significativo valor para una mejor comprensión del diagnóstico del área de los servicios gastronómicos.

Se han identificado las principales fortalezas del área que unidas a las principales oportunidades del entorno, pueden generar ventajas competitivas en la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes.

Las principales fortalezas son: una excelente imagen y confort de la infraestructura correspondiente al área, con una alta disponibilidad de insumos y su estado de conservación es bueno, lo que permite un servicio de buena calidad (el restaurante posee más de monta y media), con un equipamiento tecnológico en óptimo estado técnico así como un personal motivado y altamente calificado, este importante collage en los servicios gastronómicos hacen que el área aproveche casi en su totalidad las oportunidades ofrecidas por el entorno, dentro de las cuales tenemos una política de desarrollo turístico en el territorio, una posición geográfica privilegiada dada la cercanía al Conjunto Escultórico "Comandante Che Guevara" y al polo turístico Cayo Santa María, bajo nivel de infraestructura de restauración en el territorio así como una tendencia al crecimiento de la modalidad de turismo histórico-cultural a nivel mundial.

Se debe señalar que se puede fomentar un mayor aprovechamiento de las posibilidades de superación del personal, que brindan FORMATUR y la UCLV, teniendo en cuenta que es precisamente la fuerza laboral la "materia prima" fundamental en el sector de los servicios y aún más lo es dentro de la industria del ocio. Si bien es cierto que al área cuenta con significativas fortalezas, esto no quiere decir que esté exenta de amenazas que le impone el entorno, dentro de las cuales sobresalen, la falta de seriedad y calidad en los compromisos de entrega por parte de los proveedores, un entorno económico en crisis lo que aumenta los costos de

adquisición de bebidas nacionales e importadas, una centralización de la comercialización del turismo internacional así como una fuerte competencia en la comercialización internacional.

Se hace necesario señalar en cuanto a la principal amenaza que no es más que los incumplimientos por parte de los proveedores, el área puede proyectarse en función del estudio de su stop de productos en inventario, de forma tal que se pueda almacenar mayor cantidad de los mismos, o se realice el pedido a los proveedores con mayor tiempo de antelación.

En relación con lo antes mencionado existen debilidades en el área que afectan en cierta medida el aprovechamiento de las oportunidades del entorno, de la misma manera que la hacen vulnerables a las amenazas provenientes del mismo. Dentro de estas debilidades se destacan la falta de un propósito estratégico para el área de servicios gastronómicos como unidad estratégica de negocios siendo este un gran punto de debilidad ya que se hace imposible adquirir una visión estratégica del área y entonces ocurre algo fatal y ello radica, en que se sabe dónde y cómo se encuentra dicha área de gestión, pero no se conoce hacia adónde se dirige la misma ni cómo alcanzar una mayor calidad de gestión de los mismos, lo cual actúa en detrimento de su capacidad para aprovechar las principales oportunidades ya citadas e incrementa la vulnerabilidad del área ante las amenazas que proyecta el entorno.

La no existencia de un estudio de los principales competidores reales y potenciales, la falta de correspondencia del espacio del restaurante con respecto a la cantidad de habitaciones del hotel, así como que los horarios de servicios gastronómicos no garantizan su continuidad y funcionamiento durante 24 hrs, son puntos débiles a tener en cuenta, por cuanto atentan contra el exitoso cumplimiento de la misión del área.

Dicho análisis DAFO aporta que la mayor cantidad de impactos se da en el cuadrante F-O, es decir, que el área posee fortalezas que le permiten aprovechar casi todas las oportunidades que le brinda el entorno, lo cual sin dudas constituye un aspecto muy favorable para el área, que le posibilita experimentar un salto con vistas al incremento de la calidad de su gestión y por ende del producto que ofrece. Sin embargo todavía es mucho lo que se puede hacer si se quiere lograr una gestión de los servicios gastronómicos de excelencia.

2.6. Conclusiones del segundo capítulo.

1. La aplicación del procedimiento propuesto para el diagnóstico demostró que se puede aplicar éste tanto para una empresa como para una de sus áreas de gestión.
2. El diagnóstico realizado en la Unidad Estratégica de Negocio de los servicios gastronómicos del Hotel Cubanacán “Los Caneyes” pone de manifiesto que existen posibilidades de mejora para la gestión de dicha área.
3. Queda evidenciado que contribuye positivamente la utilización de las técnicas de trabajo en grupo, la 6-3-5, y tormenta de ideas a la efectividad de los análisis internos y externos del área.
4. El análisis matricial DAFO es una herramienta que contribuye al enriquecimiento y comprensión de los resultados del diagnóstico y por consiguiente a una mejor utilización práctica, pues precisa la información requerida para la solución de los problemas y el curso de la gestión futura.
5. Realizar un plan de acción para mejorar la gestión del área de los servicios gastronómicos del “Hotel Los Caneyes” con el propósito de que dicha área llegue a ser de excelencia.

CAPITULO 3. PROPUESTA DE UN PLAN DE ACCIONES PARA MEJORAR LA GESTIÓN DE LOS SERVICIOS GASTRONÓMICOS EN EL HOTEL LOS CANEYES.

3.1 Introducción

La planificación formal, incluyendo la elaboración de planes de acción, con sus características modernas fue introducida por primera vez en algunos hoteles a mediados de los años 50 del pasado siglo. En aquel tiempo, los hoteles más importantes fueron principalmente los que desarrollaron **sistemas de planificación y planes de acción**, denominados, entonces, sistemas de planificación operativos (Martínez, 1998; Aguirre, Castillo y Tous, 1999 b; Covey, 1998; Chiavenato, 2001; Martínez, 2004; Montaña, 2004 a) Desde entonces, la planificación se ha ido perfeccionando al grado de que en la actualidad **todos los hoteles importantes del mundo**, entre ellas las **principales cadenas y organizaciones empresariales del turismo**, cuentan con algún tipo de sistema de planificación y un número cada vez mayor de Hoteles esta siguiendo este ejemplo. (Latín, 1999 a; Wildblood, 2001; Anzola, 2002)

Como resultado de esta experiencia se ha producido un gran acervo de conocimientos en este tema, hoy existen gran cantidad de conceptos y procedimientos acerca de la planificación, los cuales todo dirigente, a cualquier nivel, debe conocer y aplicar para lograr la eficacia y la eficiencia que demanda el entorno altamente competitivo. (Quigley, 1996; Drucker, 1996; Portuondo, 1998)

Las áreas de servicios gastronómicos de los hoteles trabajan para perfeccionar sus sistemas de gestión implementando herramientas administrativas que garanticen la determinación de objetivos (Herrera y Col, 2001) y los planes para lograrlos y de esa forma incrementar los niveles de competitividad, es por ello que, a solicitud de la dirección del Hotel, se desarrolló este trabajo y el **objetivo principal de este capítulo es elaborar el plan de acciones para mejorar la gestión de los servicios gastronómicos en el Hotel Los Caneyes** aplicando el procedimiento, elaborado por profesores del Centro de Estudios Turísticos (CET) de la Universidad Central de las Villas (Martínez, y Col... 2002) y de esta forma **demostrar la factibilidad práctica** de aplicación del procedimiento en entidades turísticas de este tipo. Correspondiéndose este capítulo con la **etapa de aplicación y validación** definida en la introducción de

este trabajo de diploma como parte del diseño de la investigación que sustenta el trabajo.

3.2. Procedimiento para el diseño del Plan de Acciones

Es necesario reconocer que para la selección de procedimientos, tecnologías o modelos de planificación, constituyen condicionantes: las características o particularidades de la organización, el conjunto de conocimientos que sus miembros tienen al respecto, la dinamicidad y flexibilidad del proceso, entre otros de significativa importancia. Teniendo en cuenta los aspectos anteriores y los elementos comunes, presentes en la mayoría de los modelos consultados en el capítulo I, es oportuno considerar que para que el Plan sea posible, es necesario poder imaginarse y evaluar las consecuencias de los cursos opcionales de acción debiendo existir el conocimiento de la competencia y de los factores externos que caracterizan las opciones de acción seleccionadas. (Hill, 1996; Steiner, 1996; Sánchez, 1998; Lavandero, 1998; Martínez, 1998) Es por eso que se establecen **requisitos básicos para desarrollar El Plan de**

Acciones:

- 1) La existencia de un núcleo vital de conocimientos en la organización.
- 2) Poseer la capacidad para integrar conocimientos y examinarlos como un sistema dinámico interactivo.
- 3) Aplicar el análisis en sistema para comprender la racionalidad, periodicidad, posibilidades y consecuencias mediatas e inmediatas.
- 4) Desarrollo en los directivos de la imaginación y lógica para elegir entre alternativas específicas.
- 5) Posibilidad de controlar los recursos más allá de las necesidades inmediatas.
- 6) Voluntad, del colectivo laborar, para privarse de beneficios actuales con el objetivo de invertir en el potencial futuro.

La **elaboración del Plan de Acciones exige** tomar en cuenta una serie de elementos conceptuales de valor, entre los que se destacan: el reconocimiento del carácter limitado de los recursos; asumir la incertidumbre acerca del control de la iniciativa y conocer la naturaleza fundamental de las percepciones recíprocas entre los competidores. (Stoner, 1996; Martínez, y Col,,2002; Villoslada, 2003)

El Plan de acciones es la **herramienta de gestión** de un sistema de objetivos basado, ante todo, en la lógica y no en la experiencia extraída de la intuición personal del dirigente. (Anzola, 2002; Montaña, 2004 a)

Como resultado del análisis de varios procedimientos para la elaboración del Plan de Acciones, se ha considerado **aplicar el procedimiento** elaborado por profesores del Centro de Estudios Turísticos (CET) de la Universidad Central de Las Villas (Martínez, y Col.,,2002). Para esta selección se tomó en consideración, entre otros factores, la aplicación práctica que ya ha tenido este procedimiento en otras organizaciones turísticas (Acebedo, 2002; Alonso, 2002; García, 2002; Orellana, 2002) y el aval científico - técnico que significa haber sido seleccionado el mejor trabajo de investigación en el turismo de la UCLV en el 2002. Lo **novedoso**, de este trabajo de diploma, está en que **constituye la primera vez** que se emplea el procedimiento en una organización de este tipo, es decir en el área de los servicios gastronómicos del hotel Los Caneyes, que como se explica en el epígrafe 1.4, subepígrafe 1.4.5 de este trabajo, es una **estructura compleja de organización**, por lo que se amplía la validación a un nuevo tipo de organización en el área como unidad estratégica de negocio.

En este caso la **lógica del procedimiento** se erige sobre la base de la flexibilidad y accesibilidad del mismo a quienes deben concebirlo e implementarlo partiendo de las bases teóricas para ello. De este modo cuando se determinó cada etapa y el lugar que en el procedimiento ocupa cada una de ellas, se tuvo muy en cuenta su integración en sistema y por consiguiente su función dentro de la misma. (Martínez y Col, 2002)

Es importante señalar que para la elaboración del **Plan de Acciones** en la organización se debe crear un grupo de trabajo integrado por el equipo de dirección, un conjunto de técnicos especialistas y asesores que apoyados en una serie de métodos y técnicas que fueron utilizadas a lo largo de todo el proceso tales como: entrevistas individuales y grupales, tormentas de ideas, consenso, etc. lograron conformar a lo largo de sesiones plenarias todo el diseño del plan. En la descripción del procedimiento propuesto se irá precisando, brevemente, en cada momento sus características generales

El **procedimiento** (Martínez y Col, 2002) consta de las **etapas siguientes:**

Etapa I: Formulación del propósito

Etapa II: Diseño de las estrategias

Etapa III: Implementación.

III.1. Plan de Acciones.

III.2. Sistema de control del Plan de Acciones.

Etapa I: Formulación del propósito estratégico:

Determinar o actualizar la MISIÓN y la VISIÓN del área de los Servicios Gastronómicos como unidad estratégica de negocio.

Podemos partir de que los términos, **misión**, propósito o razón de ser pueden admitirse como similares siempre que quede claro que nos estamos refiriendo a la finalidad global del área, sino a aquello que no puede dejar de hacer porque de lo contrario sería otra cosa. (Jarrillo, 1996; Martínez, 1999; Koontz y Wehrich, 2001)

También es muy usual, y eso hace más complejo el trabajo, cuando no todos los miembros del equipo del área comparten o tienen clara la misión de la misma y que las demás áreas claves no están trabajando para sustentar y apoyar el cumplimiento de esta. Estos problemas pueden desvirtuar el trabajo de los Servicios Gastronómicos y en ocasiones encontrar que se está trabajando para algo que está alejado de su razón de ser.

La experiencia de las **consultorías realizadas** por los profesores del Cetur- UCLV en varias organizaciones turísticas cubanas ha demostrado que hay preguntas básicas que los grupos, de directivos y especialistas, pueden hacerse para encontrar el camino en la **definición** correcta de la **misión**, son en este caso: ¿Qué hace el área? ; ¿Cómo lo hace? ¿Para qué lo hace? y ¿Con qué medios cuenta? (Herrera y Col, 2001; Martínez, y Col, 2002)

La **visión** es el paso que cierra el circuito de la conexión abierta de la identificación de la misión al comienzo. No puede considerarse un paso más, sino un paso decisivo, porque con la definición de la visión es que se logra la definición de lo que debe ser el área de los Servicios Gastronómicos como unidad estratégica de negocio. Con el **estado deseado posible** que se plantea la misma y por lo tanto es lo que permite establecer con precisión la definición de un balance objetivo, entre el problema en

términos factibles, reales y de esa forma conformar el Plan de Acciones. (Martínez, 1999; Llanes, 2001; Martínez y Col, 2002)

Etapas II: Diseño de las Estrategias

El diseño de las estrategias no es más que las estrategias a seguir, para garantizar el cumplimiento de los objetivos por el área, para que de esta forma la empresa alcance su misión y su visión. (Herrera, 2000)

Etapas III: Implementación:

Para la implementación del Plan de Acciones diseñado se realizan dos fases:

III.1. Plan de Acción

Se trata entonces de determinar el fin o propósito de todo el proceso. Con anterioridad, las demás etapas han creado las condiciones para ello. La determinación de los objetivos o el “qué”, exige en el enfoque estratégico la valoración de alternativas y el nivel máximo de detalle en este proceso, al integrar al mismo los **planes de acción**. (Herrera y Col, 2001) En la delimitación del “como” se define la calidad del proceso. Los propósitos bien declarados no exigen solo eficacia en su formulación absoluta, sino que formen parte de ella, los planes de acción. El trabajo conjunto del equipo constituye un factor determinante en los resultados de esta etapa. (Martínez y Col, 2002)

III.2. Sistema de control del Plan de Acciones.

El control constituye una condición indispensable de planeación donde el seguimiento del proceso se exige para su mejora continua (Wildblood, 2001; Rodríguez, 1997) Esto se hace cada vez más necesario, se trata entonces de la implementación y por consiguiente de la planificación estratégica de la **acción de control y evaluación**, se considera por tanto a través de todo el proceso y desempeña un papel activo tanto en el **diseño del plan**, así como, en su **aplicación**. De esta manera, esta importante función ha quedado concebida como parte indispensable del propio proceso de dirección: de su planeación y de cada acción ejecutada con ese fin. (Martínez y Col, 2002)

El procedimiento propuesto **integra sistémicamente** las etapas esenciales de un proceso de planeación moderno y contiene elementos para su implementación en condiciones similares a las del objeto de estudio, de esta forma contribuye a la

dinamicidad de la respuesta estratégica y por consiguiente a la efectividad de la dirección estratégica de la organización. (Martínez y Col, 2002)

3.3. Elaboración del Plan de Acciones.

En el proceso de elaboración del Plan de Acciones participaron miembros del equipo que labora en el área de los servicios gastronómicos, integrado por un total de 6 compañeros, técnicos, especialistas y directivos del área, todos con experiencia en este tipo de organización turística.

Para búsqueda y análisis de la información necesaria se utilizaron, principalmente, las técnicas: entrevistas individuales, trabajos en grupo, tormenta de ideas , grupos nominales, 6-3-5.

Etapas I: Formulación del propósito estratégico:

➤ Elaboración de la misión a nivel de área.

Para elaborar la misión, se dividió el grupo de 6 en tres subgrupos y considerando las preguntas clásicas que definen la misma se elaboraron tres alternativas de misión, luego en sesión plenaria se presentaron las propuestas, y considerando las ideas y puntos de vistas de los miembros del grupo, quedó conformada y aprobada colectivamente.

Misión del área de los servicios gastronómicos del hotel Los Caneyes:

“Dirigir, coordinar y controlar la actividad del área, dirigida al turismo nacional e internacional, convencional o especializado que visita la entidad garantizando la gestión eficaz y eficiente de los servicios gastronómicos, así como el desarrollo de nuevos servicios mediante la correcta comercialización de un producto turístico autóctono y sustentable que satisfaga las necesidades del cliente, contando para ello con instalaciones adecuadas y la profesionalidad de recursos humanos idóneos con alto sentido de pertenencia y elevada moral revolucionaria.”

➤ Elaboración de la Visión a nivel de área.

Para elaborar la **visión** se realizó previamente una preparación conceptual con todo el grupo, sobre la definición de la misma, características y requisitos para su formulación, luego este se dividió en tres equipos de trabajo y cada uno por separado elaboró su propuesta de visión, el resultado de los subgrupos fue valorado en plenaria, después

del debate y teniendo en cuenta las ideas expuestas se formuló una visión final a partir de la discusión y las alternativas propuestas, que fue de aprobación general:

Visión del área de los servicios gastronómicos del hotel Los Caneyes :

“Somos un área reconocida por altos índices de satisfacción al cliente dados por la eficiencia y elevados niveles de calidad en nuestros servicios que permite distinguarnos además, por recursos humanos especializados y altamente profesionales, en los cuales prima una ética y moral revolucionarias que garantizan la eficacia, el prestigio y la austeridad. Hemos logrado implantar tecnologías de avanzadas en el campo de los servicios gastronómicos, logrando una mayor cuota en el mercado turístico nacional e internacional y poder contribuir de esa manera con el desarrollo del país”.

Etapas II: Diseño de las Estrategias:

Estrategia maestra principal:

Atendiendo a los resultados obtenidos en el diagnóstico realizado en el capítulo dos a partir del análisis matricial DAFO se ubicó al área en el primer cuadrante, por lo que según el Ciclo de Vida del producto se plantea una estrategia de **Crecimiento**, dado que es una entidad relativamente joven perteneciente a un sector emergente en proceso de perfeccionamiento que se caracteriza por la incertidumbre estratégica, la aparición de un elevado atractivo del sector, la inestabilidad de los clientes. Dicho crecimiento será **vía Diversificación Concéntrica** ya que deberá entrar nuevas actividades que guarden relación con las existentes, buscando la entrada de nuevos clientes, en función de la eficiencia económica y el patrocinio social que permita el desarrollo ulterior del sistema de gestión del área de los servicios gastronómicos como una unidad estratégica de negocio, garantizando la creación de valor y la correcta asignación de recursos.

➤ **Estrategias**

Se da paso a la elaboración de las estrategias las cuales serán el soporte principal de las acciones propuestas en el Plan de Acciones el cual sin duda marcará las direcciones fundamentales, decisivas y claves para pasar de la situación actual a la futura, para el período de planificación.

1. Dotar de un enfoque estratégico a la gestión del área de los servicios gastronómicos

2. Promover los atributos que diferencien al producto de restauración del hotel Los Caneyes y consolidar su imagen
3. Diversificar el producto de restauración del hotel Los Caneyes.
4. Propiciar la identificación de los trabajadores del área de los servicios gastronómicos con los objetivos formulados
5. Mejorar la comunicación dentro del área de los servicios gastronómicos así como para con el resto de las áreas de la entidad.
6. Potenciar la formación y desarrollo profesional de los recursos humanos.
7. Crear conciencia en el personal del área acerca de la necesidad de ofrecer servicios de calidad.
8. Crear una cultura del ahorro de recursos de todo tipo en el área de los servicios gastronómicos.
9. Garantizar que la actividad del área de los servicios gastronómicos corresponda a las exigencias de los clientes.
10. Poner las herramientas del marketing en función de la atracción de clientes al hotel.
11. garantizar la competitividad de los servicios gastronómicos.

Etapas III: Implementación:

➤ Plan de acciones:

Después de planteadas las estrategias para el área de los servicios gastronómicos se da paso al Plan de Acciones propuesto resultados. De ser aplicadas dichas acciones podría contribuir al logro de los objetivos propuestos para el área. Se puntualizan las acciones a ejecutar, el responsable, la fecha de cumplimiento y los implicados en cada una de ellas, partiendo del Objetivo Estratégico planteado. Teniendo en cuenta que lo último planteado queda a consideración de la dirección del área y a la de la entidad

Plan de acciones

Nro.	Acciones
1	Gestionar los servicios gastronómicos como una unidad estratégica de negocio partiendo del uso de herramientas gerenciales como el plan de negocio.
2	Estructurar la oferta de alimentos y bebidas de manera tal que recree un ambiente o imagen acorde con los atributos del producto que ofrece la instalación.
3	Realizar de forma sistemática ingenierías de productos con el fin de actualizar y crear nuevas cartas de menú.
4	Propiciar la ubicación de cartas de menú en el lobby y en las habitaciones, promocionando así los productos.
5	Facilitar la participación de todos los trabajadores en la toma de decisiones y en la planeación de presupuesto, garantizando el trabajo en equipo.
6	Diseñar un sistema de información que garantice la fluidez de la comunicación dentro del área, así como con aquellos departamentos de cuya actividad depende la calidad de los servicios gastronómicos.
7	Desarrollar encuentros con grupos de trabajadores a través de actividades sociales, culturales o deportivas de modo informal para facilitar la exposición abierta de ideas y criterios.
8	Desarrollar encuentros de habilidades sobre Servicios Gastronómicos ya sea dentro del área o con otras áreas afines de la competencia. (premiando a los ganadores).
9	Reconocimiento a los trabajadores que más se destaquen por su profesionalidad y cumplimiento de las normas técnicas y estándares de calidad establecidas.
10	Informar a los trabajadores de los puntos de venta de las quejas y comentarios de los clientes y proponer soluciones en conjunto.

11	Desarrollar seminrios que posibiliten la toma de conciencia en cuanto al ahorro de recursos y necesidad de disminuir cosotos, sin afectar la calidad de los servicios.
12	Propiciar la capacitacion de los cuadros y reservas sobre, los cambios, el liderazgo y las técnicas de dirección mas novedosas.
13	Planear adecuadamente el trabajo de un punto de venta, para que el mismo garantice la continuidad del servicio por 24 horas
14	Realizar un estudio real sobre (encuestas, entrevistas) donde participen especialistas en los temas para garantizar el eficaz y eficiente uso de esta valiosa herramienta de trabajo.
15	Diseñar un plan para identifcar a los clientes habituales, y de esta manera poder tener alguna atencion diferenciadas con los mismos.
16	Realizar estudios que profundicen en el analisis de la realidad (calidad-precio) para lograr productos competitivos
17	Estudiar con profundidad el perfil del cliente, para adelantarnos a sus posibles deseos y expectativas.
18	Realizar estudios de la competencia haciendo uso del Beinchmarking, como herramienta efectiva con estos fines.
19	Diseñar un plan para lograr una exitosa venta de vino, donde se le de una comision por dicha venta a quien la realice.
20	Crear un horario y un espacio donde reunir a los empleados periodicamente para crear el habito de la amabilidad,cortesia, y de la sonrisa, pues con perosnas sin calidad humana, jamas podremos ofrecer un servicio de calidad
21	Diseñar un plan de atencion difereciada a los niños que reunan todos los elementos posibles (seguridad, menu,servicios) etc , toda imaginacion y creatividad en este camino es poca.
22	Hay que fomentar la cultura del detalle en todos los trabajadores del area.

➤ **Sistema de control del plan de acciones**

Se establece a partir de tres momentos: **implantación, seguimiento y evaluación final.**

La fase de **Implantación** se debe concebir como el proceso de articulación del Plan de Acciones diseñado con todo el sistema, cuyos pasos necesarios son:

- ✓ Comunicación y explicación a todos los implicados.
- ✓ Aprobación por el Consejo de Dirección del hotel.
- ✓ Establecimiento de un presupuesto que apoye el Plan de Acciones.
- ✓ Instalación de sistemas de políticas, procedimientos, informativos y de control que apoyen el Plan.
- ✓ Diseño de sistemas de incentivos que estén estrechamente relacionados con los objetivos estratégicos.
- ✓ Ejercicio de un liderazgo estratégico.

La fase de **seguimiento** es el proceso de control sistemático sobre la ejecución hasta el cumplimiento que implica:

- ✓ Análisis de los elementos que se han resistido a cambio.
- ✓ Análisis de los estilos vigentes en el proceso.
- ✓ Análisis de la operatividad y fuerza del grupo.
- ✓ Evaluar las decisiones y sus causas.
- ✓ Evaluar la misión, objetivos y escenarios (anualmente).
- ✓ Actualizar los objetivos si: existen cambios internos; hay deficiencias en su proceso de fijación; hay errores en la asignación de recursos.

La fase de **evaluación** de resultados precisa lo siguiente:

- ✓ Comparar la misión-visión con los resultados obtenidos. (desviaciones y causas)
- ✓ Comparar los escenarios previstos con el escenario actual. (desviaciones y causas)
- ✓ Analizar decisiones tomadas y sus causas teniendo en cuenta: cambios del entorno, asignación de recursos, falta de gestión y apoyo y actuaciones inadecuadas.
- ✓ Realizar una **apreciación global del Plan de Acciones** según cumplimiento de los objetivos:

1. Si existen resultados excelentes — se satisface la misión, visión y objetivos estratégicos. Valorar aspectos positivos para acciones futuras.
2. Si existen resultados satisfactorios—se satisface en tiempo y forma los objetivos estratégicos.
3. Si existen resultados no satisfactorios—no satisface plenamente la misión y los objetivos estratégicos. Precisar los aspectos de fallo y sus acciones correctivas para el futuro.

Para la **retroalimentación** del proceso se formará una comisión presidida por el Jefe de los servicios gastronómicos así como especialistas que se encargaran de revisar los resultados del Plan de Acciones, atendiendo a los indicadores anteriores.

Para los objetivos los responsables definidos explicaran los resultados, así como las desviaciones que existan en su cumplimiento.

- ✓ Se realizará una revisión periódica sobre los mismos.
- ✓ Se deben elaborar planes emergentes para prever los cambios del entorno.
- ✓ Semestralmente se evaluara la estrategia de la dirección del area.

En sentido general este proceso puede perfeccionarse más determinando los indicadores de eficiencia y eficacia que permitirán enriquecer el proceso de gestión del control, que no constituye objetivo específico de este trabajo.

3.4. Conclusiones del tercer capítulo

1. Aplicando métodos participativos, se elaboró la misión y visión para el área de los servicios gastronómicos reconociendo su valor práctico para la elaboración del Plan acciones.
2. Trazarse estrategias es de gran significación, pues facilita el trabajo en equipo, sirve de base para verificar el valor de objetivos tácticos y de los planes de acciones, así como una mayor previsión del futuro.
3. La aplicación del Plan de acciones tiene un efecto económico positivo para el área de los servicios gastronómicos ya que le atribuye una serie de beneficios cualitativos y cuantitativos que conllevan a la eficiencia y la eficacia.

CONCLUSIONES

1. Los autores consultados coinciden en definir al área de los servicios gastronómicos como el principal exponente a la hora de agregar valor al producto ofrecido en el establecimiento hotelero. De aquí la necesidad de conocer a fondo los objetivos y estrategias de esta área, para gestionarlos de la forma mas eficiente.
2. La revisión bibliográfica minuciosa sobre las tendencias actuales de la gestión de los servicios gastronómicos en la hotelería permitió reconocer la importancia, actualidad y necesidad del estudio del tema en general y las condiciones practicas que hacen que se desarrolle en el Hotel.
3. El diagnóstico del estado actual del área de los servicios gastronómicos del Hotel Los Caneyes, indica que es necesario perfeccionar la gestión del área en correspondencia con las demandas del sistema de dirección y gestión empresarial que aplica el Hotel.
4. La aplicación del plan de acciones diseñado para mejorar la gestión del área de los servicios gastronómicos del Hotel Los Caneyes, puede contribuir a mejorar el trabajo del área y se corresponde con las tendencias actuales de la gestión de restauración en los hoteles.

RECOMENDACIONES

1. Someter al criterio del Consejo de Dirección el plan de acciones para elaborar las indicaciones necesarias para su aplicación práctica.
2. Trabajar en la capacitación de los trabajadores del área de los servicios gastronómicos en función de lograr el dominio de las acciones propuestas y la motivación laboral.

BIBLIOGRAFIA

1. Acebedo Vázquez, Eloina Isabel (2002). Estrategia corporativa del Grupo Gaviota Centro hasta el 2005. Santa Clara: CEDE - UCLV 90 p. Tesis de maestría en Dirección.
2. Aguirre Sadaba, Alfredo A; Castillo Clavero, Ana Maria y Tous Zamora, Dolores (1999) Estructura divisional, en su: Administración de organizaciones, fundamentos y aplicaciones. Capítulo 8: estructuras de organización. Madrid: Ediciones Pirámide, Págs. 222 – 228.
3. Amat, Joan (2000) El control de gestión, una perspectiva de dirección. Editorial Gestión, España.
4. Anzola Rojas, Cervulo (1997) Planeación, en su: Administración de pequeñas empresas. Unidad 3. México: Editorial McGraw - Hill Interamericana de México. Págs. 25 – 50.
5. Arcarons Simón, Ramón (1995) Administración, Gestión y Comercialización en la pequeña empresa hotelera. Editorial Síntesis, España.
6. Arrechavaleta Reyes, Eliseo (2003) Propuesta de planeación estratégica del departamento de alimentos y bebidas del Hotel Elguea. Diplomado en gestión hotelera. Escuela de hotelería y turismo de Villa Clara.
7. Arteaga Parado, Ariel (2000) Propuesta de organización y funcionamiento del departamento de alimentos y bebidas para el Hotel Meliá Cayo Santamaría. Diplomado en gestión hotelera. Escuela de hotelería y turismo de Villa Clara.
8. Avendaño, Álvaro, et al... (2004) Plan estratégico de recursos humanos. 14p. Web side: <http://www.monografias.com>
9. Biosca, Domenec (1997) Mil detalles que hay que cuidar en un hotel, un restaurante y un bar. Editorial Limusa, México.
10. Bueno Campos, Eduardo (1996 a) La dirección estratégica de la empresa. Metodología, técnicas y casos. 5ta edición. Madrid: Editorial Pirámide, 360p.
11. Bueno Campos, Eduardo (1996 b) Organización de empresas. Estructura, procesos, y modelos. Madrid: Editorial Pirámide. 390p.
12. Catal. (1982). Manual de Instrucción de organización y gestión hotelera. La Habana: Editado por Instituto de Hotelería y Turismo "Rubén Martínez Villena". 210 p.

-
13. Chiavenato, Idalberto (2001) Planeación estratégica, en su: Administración: teoría, proceso y práctica. 3ra edición Santa fe de Bogotá: Editorial McGraw Hill. pp. 147-166.
 14. Chiavenato, Idalberto. (2001a) Introducción a la teoría general de la administración. 5a. Edición. México: Editorial Mc.Graw Hill. 687 p.
 15. Colectivo de autores (2002) Enciclopedia practica profesional de turismo, hoteles y restaurantes. Editorial Océano, España; p273-p556.
 16. Cornejo, Miguel Ángel (1996) Enciclopedia de Excelencia tomo IV. Editorial Grijaldo, SA México.
 17. Covey, Stephen R (1998) Pensamiento Estratégico Internacional. Corrientes de flujo. Revista Adminístrate Hoy (México) Revista Electrónica. Disponible en: <http://www.sicco.com.mx/revista/administrate/index.html>
 18. Directorio Turístico de Cuba. (1998-2004) Boletín semanal de la industria turística cubana. Disponible en: www.dtcuba.com/esp/buscar_reportajes.
 19. Drucker, Peter (1996). La organización basada en la información. En su: La gestión en un tiempo de grandes cambios. Barcelona: Ediciones Gestión 2000 S.A. Pág. 75
 20. Gallego, Jesús Felipe (1996) Dirección Estratégica en los hoteles del siglo XXI. Editorial Mc Graw-Hill, España.
 21. Gallego, Jesús Felipe (2002) Gestión de Hoteles “Una nueva visión”. Editorial Thomson- Paraninfo, España; p510-581.
 22. García Escandón, Alina. (2002). Estrategia Corporativa de la Empresa de Servicios al Turismo Sucursal Centro. Santa Clara: Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas. Centro de Estudios de Dirección Empresarial. 60 p. Trabajo de Diploma.
 23. Herrera Lemus, Katy Caridad (2000) Sistema de Gestión Participativa por Objetivos con Enfoque Estratégico: aplicación en pequeñas y medianas instalaciones turísticas hoteleras. Santa Clara: UCLV. 31 p. Resumen de la Tesis presentada en opción al Grado Científico de Doctora en Ciencias Técnicas.
 24. Herrera Lemus, Katy Caridad y col... (2001) Sistema de dirección participativa por objetivos con enfoque estratégico. Aplicación en Instalaciones turísticas. Santa Clara: CEDE – UCLV, 28p. Informe final de investigación terminada (Premio Nacional al Mejor Trabajo de Investigación en el Turismo del MES en el 2001)

25. Hill, Charles (1996) Administración estratégica. Santafe de Bogota: Editorial McGraw – Hill. 340p.
26. Koontz, Harold y Weihrich, Heinz (2001 b) Departamentalización territorial o geográfica, en su: Administración una perspectiva global. 11na edición. Capitulo 8: estructura organizacional: departamentalización. México: McGraw – Hill. Págs. 274 – 275.
27. Koontz, Harold y Weihrich, Heinz (2001a) La Matriz TOWS: moderna herramienta para el análisis de situaciones, en su: Administración una perspectiva global. 11na edición. Capitulo 5. Estrategias, políticas y premisas de la planeación. México: McGraw – Hill. Págs. 172 – 174.
28. Lara Martínez, Jorge (1996) Dirección de Alimentos y Bebidas en Hoteles. Editorial Limusa, Mexico; p13-160.
29. Latín, Gerald W (1999) Desarrollo de la industria hotelera, en su: Administración moderna de hoteles y moteles. Capítulo 1. México: Editorial TRILLAS. Págs. 13 – 64.
30. Lavandero, A y Lainé, N (1998) Estrategia Empresarial. Material de estudio de Diplomado Gerencia Empresarial. CPC del MINPES. Ciudad de la Habana 56 p.
31. Llanes Delgado, Wilde (2001) Dirección Estratégica. Ciudad de La Habana: Centro de Estudios de Técnicas de Dirección. ISPJAE. Material de Estudio para la Maestría en Dirección. 50 p
32. Martínez Martínez, Carlos Cristóbal (1998). Pensamiento estratégico y planificación a largo plazo: conviene planificar. Santa Clara: CEDE – UCLV 26p.
33. Martínez Martínez, Carlos Cristóbal (1999). Planificación Estratégica: un reto en el Siglo XXI. Conferencia Magistral impartida en el XXIII Congreso Nacional de Administración de México. Acapulco. 6p.
34. Martínez Martínez, Carlos Cristóbal (2000) Estrategia empresarial. Ocotlan: Centro Universitario de la Ciénega. Universidad de Guadalajara. Material de estudio para la maestría en administración. 40p
35. Martínez Martínez, Carlos Cristóbal (2001 a) La matriz DAFO, una forma para aplicarla. Santa Clara. CEDE – UCLV 3p
36. Martínez Martínez, Carlos Cristóbal (2003) El enfoque en sistema: su aplicación en el análisis de las micro, pequeñas y medianas empresas (mpymes) turísticas. Ocotlán:

Centro Universitario de la Ciénega. Universidad de Guadalajara. Material de estudio para el diplomado en administración hotelera. 24p

37. Martínez Martínez, Carlos Cristóbal (2003a) Conceptos básicos estrategia empresarial. Ocotlan: Centro Universitario de la Ciénega. Universidad de Guadalajara. Material de estudio para la maestría en administración. 44p.

38. Martínez Martínez, Carlos Cristóbal y col...(2002) Procedimiento para el diseño e implementación del plan estratégico en las empresas del sector turístico. Santa Clara: CEDE – UCLV, 30p. Informe final de investigación terminada.

39. Martínez Martínez, Carlos Cristóbal y col...(2002) Procedimiento para el diseño e implementación del plan estratégico en las empresas del sector turístico. Santa Clara: CEDE – UCLV, 30p. Informe final de investigación terminada.

40. Martínez Martínez, Carlos Cristóbal y González Valdés, Berta Leidy (2004) Estructuras complejas de organización: su aplicación en el turismo. Ocotlán: Centro Universitario de la Ciénega, Universidad de Guadalajara. Material de estudio, asignatura administración hotelera. 22p.

41. Martínez Martínez, Carlos Cristóbal. (2000 a) Una aproximación a los factores determinantes del cambio estratégico. Guadalajara: Universidad de Guadalajara. Disponible en:: <http://www.udg.mx>

42. Martínez Martínez, Carlos Cristóbal. (2004) Planeación de Recursos Humanos y la Planeación Estratégica. Conferencia impartida en el Centro Universitario de la Ciénega de la Universidad de Guadalajara. México. 20p.

43. Martínez Martínez, Carlos Cristóbal; Edmundo Véjar, Jorge (2006). Diagnostico estratégico de los establecimientos turísticos afiliados a la Cámara Provincial de Turismo. Universidad Estatal Amazónica. Ecuador. 92p. Informe final de consultaría

44. Martínez Martínez, Carlos Cristóbal; Herrera Lemus, Katy Caridad y Portuondo Vélez, Ángel Luis (2000) Investigaciones sobre gestión empresarial. Un enfoque practico para su clasificación. Revista Folletos Gerenciales (La Habana) Año III. Nro. 7, julio. Págs. 7 – 13.

45. Martínez Martínez, Carlos Cristóbal; Romero Gómez, Marcos y Pérez Ledesma, Claudia (2004). Diagnostico estratégico del Hotel y las Suites Internacional. Centro

Universitario de la Ciénega. Universidad de Guadalajara. México. 80p. Informe final de consultaría.

46. Martínez y col (2008)

47. Matos Rodríguez, Héctor (2005) Turismo. Complete sus conocimientos.

48. Mestres Soler, Juan R (2000) Técnica de gestión y dirección hotelera: Editorial Gestión (p179-p242) .

49. Montana, Patrick J (2002 a) Planeación: formulación estratégica, en su: Administración. 1ra edición. Capítulo 8. México: Compañía editorial continental. Págs. 135 – 170.

50. Montana, Patrick J (2002 b) Planeación: implementación estratégica, en su: Administración. 1ra edición. Capítulo 9. México: Compañía editorial continental. Págs. 171 – 198.

51. Montana, Patrick J (2002) Departamentalización por área geográfica, en su: Administración. 1ra edición. Capítulo 11: estructuras organizacionales, conceptos y formas. México: Compañía editorial continental. Pág. 211.

52. Montaña Sánchez, Francisco Arturo (2004 b) Auditoría administrativa, Revista Adminístrate Hoy (México) Año: X. Nro. 120. Abril Págs. 55 – 59 Disponible como revista electrónica en: <http://www.administratehoy.com.mx>

53. Montaña Sánchez, Francisco Arturo (2004 a)

54. Montaña Sánchez, Francisco Arturo (2004 a) Auditoría Administrativa, herramienta estratégica de planeación y control. México: Editorial grupo Gasca. 450p.

55. Orellana Bucarano, Kenia. (2002). Plan Estratégico del Grupo Gaviota Centro hasta el 2005. Santa Clara: Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas. Centro de Estudios de Dirección Empresarial. 71 p. Trabajo de Diploma.

56. Organización Mundial de Turismo (OMT) (2003) Barómetro OMT Del Turismo. Volumen- 1,1, Junio. Disponible en: www.world-tourism.org

57. Pérez Martínez, Jesús (2001) Diseño de la estrategia de alimentos y bebidas del Hotel Villa La Granjita. Diplomado en gestión hotelera. Escuela de hotelería y turismo de Villa Clara.

58. Porter, Michael. (1985). Estrategia Competitiva. México: Editorial Continental. 260p

-
59. Porter, Michael. (1998). ¿Qué es Estrategia? Revista Folletos Gerenciales No. 8. La Habana
60. Portuondo Vélez, Ángel Luis (1998) ¿Elaboración de estrategias o determinación de objetivos? ¿Dirigir por objetivos o estratégicamente? En: Dirección por Objetivos y Dirección Estratégica: la experiencia cubana. Ciudad de La Habana: Editado por el CCED-MES. Págs. 45-51
61. Rodríguez, J (1997) Administración estratégica en la pequeña y mediana empresa. Una necesidad actual. Revista Adminístrate Hoy (México) web side: <http://www.sico.com.mx/revista/administrate/index.html>
62. Ros Ribalta, Isidro (2003) Estudio y rediseño del proceso de servicios de alimentos y bebidas para el Hotel Los Caneyes. Diplomado en gestión hotelera. Escuela de hotelería y turismo de Villa Clara.
63. Sánchez Barriga, Francisco (1998) Planeación de los recursos humanos, en su: Técnicas de administración de recursos humanos. México: Prentice – Hall. Págs. 49 – 68.
64. Santana Cordero, José L (2000) Manual Básico de alimentos y bebidas. Escuela de Hotelería y Turismo, Varadero.
65. Santiago García, Jorge Luis (2000) Estrategia del departamento de alimentos y bebidas del Hotel Santa Clara Libre. Diplomado en gestión hotelera. Escuela de hotelería y turismo de Villa Clara.
66. Steiner, G.A. (1996) Planeación Estratégica. Vigésima Primera Reimpresión. México: Editorial Continental. 366 p.
67. Stoner, James A. F; Freeman, Reward y Gilbert, David r Jr. (1996) Administración 6ta edición. México: Editorial Pearson Educación. 540 p
68. Tena, J. (2000) El entorno de la empresa. Barcelona: Ediciones Gestión 2000. 156p.

ANEXOS

ANEXO I. Hilo conductor de la investigación.



Fuente: Elaborado por el autor.

ANEXO 2. Características específicas de los servicios gastronómicos e implicaciones a los efectos de su gestión.

CARACTERÍSTICAS	IMPLICACIONES
Inseparabilidad de la producción y el consumo.	<ul style="list-style-type: none"> • Los proveedores de servicios son fundamentales para su prestación. • El consumidor debe participar en la producción. • Otros consumidores afectan los resultados del servicio. • El consumidor no toma posesión física. • Los servicios son difíciles de distribuir.
Contacto directo con el cliente.	<ul style="list-style-type: none"> • Los proveedores de servicio son fundamentales para su prestación. • Cómo entrenar y motivar a los empleados de servicio. • Cómo convertir un servicio de estrecho contacto en uno de poco contacto para reducir los costos.
Intangibilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Difícil de evaluar por parte del consumidor. • El comercializador se ve forzado a vender una promesa. • Difícil de promover y exhibir. • Los precios son difíciles de fijar y justificar.
Heterogeneidad	<ul style="list-style-type: none"> • Es difícil controlar la calidad del servicio. • Es difícil estandarizar la prestación del servicio
Caducidad	<ul style="list-style-type: none"> • Los servicios no pueden inventariarse. • Es muy difícil equilibrar la oferta y la demanda. • La capacidad no utilizada se pierde para siempre. • La demanda es muy sensible al tiempo.

Fuente: Matos Rodríguez, Héctor (2005) Turismo. Complete su conocimiento. Producto Turístico. Escuela de Hotelería y Turismo de Varadero. Matanzas. Cuba.

ANEXO 3. Factores que determinan la calidad de una mesa buffet.

1. Variedad de tipos de alimentos, colores, olores, sabores, texturas, cortes, formas de cocción y otros recursos de presentación.
2. Calidad en la elaboración de los platos.
3. Mantenimiento durante el servicio de las temperaturas indicadas.
4. Diversidad y atractivo de los elementos de ambientación y decoración interior del salón o área gastronómica.
5. Empleo de recipientes de varios diseños, acordes al tipo de alimentos que se sirve y a las características del lugar.
6. Adecuada decoración, según el tipo de alimentos, en que predomine la sencillez y el buen gusto.
7. Oportuna y sistemática reposición de los alimentos y bebidas, a medida que se van consumiendo.
8. Constante limpieza de toda la línea de servicios, evitando la acumulación de insumos usados en las mesas y retirando o renovando los recipientes vacíos en las líneas de servicio.
9. Correcta señalización e ilustración del tipo de alimento que se expone, sobre todo cuando se trata de composiciones en que se dificulta apreciar el género animal o vegetal empleado así como al montarse una mayor diversidad de platos.

ANEXO 4. Misiones y tareas principales planteadas para los cargos y puestos en salones y áreas de servicios gastronómicos:

Maître

- Responder al director de la instalación -o persona designada por éste- por el desarrollo de los servicios gastronómicos de restaurantes, snack-bares, cafeterías, bares, centros nocturnos, servicio de habitaciones, áreas de recreación y actividades especiales. Aplicar medidas de responsabilidad material.
- Orientar y supervisar las operaciones antes de la apertura, durante los horarios de servicio y al cierre o cambios de turno.
- Confeccionar los menús y cartas de precios, conjuntamente con el chef, los directivos o especialistas de Compras y Economía.
- Aplicar las técnicas de ingeniería de producto y precios, participando en los análisis de los resultados económicos de toda la actividad de gastronomía.
- Participar en el diseño, montaje, ambientación y decoración de los salones y áreas gastronómicas.
- Decidir y organizar las formas y tipos de servicios que se realizará en cada salón o área.
- Planificar, organizar y dirigir banquetes y actividades especiales.
- Organizar y dirigir el sistema de reservaciones que se ofertan para salones y áreas gastronómicas.

Capitán de Salón

- Responder ante el Maître por la organización y funcionamiento del salón o área que dirige así como por el control y protección del equipamiento, mobiliario, útiles, accesorios e insumos asignados.
- Planificar, organizar, dirigir y controlar todas las tareas relacionadas con la prestación de los servicios.
- Se le subordinan directamente dependientes, cantineros y ayudantes.
- Verificar el cumplimiento de la preparación del salón (mecánica de salón, monta en plaza) así como los cambios de turno y cierre.

-
- Supervisar y/o ejecutar los inventarios de útiles y accesorios, insumos, productos y demás recursos asignados a su salón o área.
 - Dirigir las reuniones de información o apertura e instruir operativamente al personal subordinado sobre nuevas indicaciones o cualquier particularidad.
 - Controlar la calidad de los alimentos y bebidas que se sirven en el salón o área.
 - Verificar la correcta ejecución de las operaciones de facturación y cobro.
 - Asumir las funciones del personal subordinado, en caso de ausencias o para apoyar el servicio.
 - Atender personalmente a clientes y visitantes que por su jerarquía o importancia se requiera.
 - Conocer y ejecutar servicios especiales de salón (trinchar, despinar, flamear y otros).
 - Tomar los pedidos (notas, solicitudes de platos y bebidas, comandas) a los comensales, ofreciendo la información necesaria sobre la oferta, sugiriendo ofertas y realizando la gestión de venta.
 - Controlar que el servicio se ejecute con la calidad y rapidez requeridas.
 - Verificar el cobro correcto de los cheques en las mesas.

Dependiente

También se le llama **mesero, camarero o mozo**.

- Ejecutar la tarea diaria (mecánica de salón y monta en plaza) de su salón o área.
- Dominar todas las ofertas del salón o área como para explicar a los clientes sobre la elaboración y características de los platos y bebidas.
- Participar en el recibimiento, conducción, ubicación y despedida de clientes o visitantes en las mesas y mostradores, así como en la entrega de los menús o cartas de precios y toma de la comanda.
- Conocer la correcta manipulación y empleo de equipamiento, utensilios, accesorios e insumos así como la ejecución de los diferentes tipos y modalidades del servicio gastronómico, de acuerdo a las tendencias actuales y las características de la instalación.
- Ejecutar con destreza y profesionalidad el servicio de vinos.
- Efectuar correctamente las operaciones de facturación y cobro.

-
- Realizar los conteos físicos de los útiles, accesorios e insumos, antes de la apertura y al concluir el turno de trabajo, velando por su preservación.
 - Ayudar a los clientes al retirarse de la mesa y los despide amablemente.
 - Efectuar con rapidez y destreza la remonta de las mesas o plazas del mostrador que se van desocupando. Verificar su alineación y la limpieza de las sillas o banquetas.
 - Organizar y ejecutar el servicio de bebidas de forma rápida y eficiente.
 - Verificar y/o repasar la limpieza del área de trabajo, equipamiento y mobiliario.
 - Realizar la tarea diaria, organizar la estación central y efectuar la monta en plaza
 - Garantizar al terminar al turno de trabajo que su área quede organizada, limpia y protegidos todos los medios de trabajo.

También el dependiente hace las actividades de cajero:

Ejecutar las operaciones de facturación y cobro, en plena correspondencia con los pedidos y consumos reales de la clientela.

- Confeccionar los cheques de cobro al cliente inmediatamente después de recibir las notas, pedidos o comandas tomadas por el capitán, dependiente o cantinero.
- Recibir el fondo fijo para cambios, responsabilizándose con el mismo y la recaudación del turno.
- Dominar el manejo de las máquinas registradoras o computadoras.
- Confeccionar los controles contables y emitir las informaciones establecidas, al cierre del turno o jornada de trabajo.

ANEXO 5 Cronograma de Diagnóstico.

<div style="text-align: center;">Tiempo</div> <div style="text-align: center;">Actividad</div>	8 Diciembre a 20 Diciembre	22 Diciembre a 3 Enero	5 Enero a 31 Enero	2 Febrero a 14 Febrero	16 Febrero a 28 Febrero	2 Marzo a 19 Marzo
Revisión de Documentos.	X					
Análisis Externo		X				
Análisis Interno			X			
Análisis Matricial				X		
Análisis de los Resultados.					X	
Informe de Diagnóstico.						X

