

UCLV
Universidad Central
"Marta Abreu" de Las Villas



FCE
Facultad de
Ciencias Económicas

Departamento Turismo
Carrera Licenciatura en Turismo

TRABAJO DE DIPLOMA

**Título: Rediseño del producto restauración en el
restaurante "La Bodeguita del Playa"**

Autor: Aniran Lagresa Valencia

Tutor: Samara de los Angeles Pérez Leiva

Santa Clara, enero, 2022
Copyright©UCLV

UCLV
Universidad Central
"Marta Abreu" de Las Villas



FCE
Facultad de
Ciencias Económicas

**Tourism Department
Bachelor in Tourism**

DIPLOMA THESIS

Title: Redesign of the restaurant product at "La Bodeguita del Playa"

Author: Aniran Lagresa Valencia

Thesis director: Samara de los Angeles Pérez Leiva

Santa Clara, January, 2022
Copyright©UCLV

Este documento es Propiedad Patrimonial de la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, y se encuentra depositado en los fondos de la Biblioteca Universitaria “Chiqui Gómez Lubian” subordinada a la Dirección de Información Científico Técnica de la mencionada casa de altos estudios.

Se autoriza su utilización bajo la licencia siguiente:

Atribución- No Comercial- Compartir Igual



Para cualquier información contacte con:

Dirección de Información Científico Técnica. Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas.

Carretera a Camajuaní. Km 5½. Santa Clara. Villa Clara. Cuba. CP. 54 830

Teléfonos.: +53 01 42281503-1419

Pensamiento

***“Ya no basta con satisfacer a nuestros
clientes; ahora hay que dejarlos
encantados”.***

Philip Kotler

Agradecimientos

“El agradecimiento es la memoria del corazón”

Lao Tsé.

A Dios, por bendecirme con lo que no sabía que necesitaba, llenando mi vida con todas estas maravillosas personas.

A esa guerrera que nunca suelta mi mano desde que nací y que hasta hoy va caminado a mi lado sujetándola muy fuerte, paso a paso por la vida sin dejarme sola ni un solo momento; ¡A mi Má!!

A Rena, por ser el tercer mosquetero de todas nuestras obras, por ser como un padre desde que llegó a mi vida.

A toda mi familia, por esa gran unión que siempre nos caracteriza, por ese amor incondicional y en todo momento, por la educación y por el sacrificio.

A los amigos que son como familia, por el amor y su valiosa amistad; a mi hermana Taire (por su maravilloso aporte informático), a Yamile, Nela y familia.

A mi tutora, Samara, por guiarme en este proyecto de la mejor manera, por brindarme no solo su conocimiento sino también su amistad, ¡por aguantarme!!

A los profesores y especialistas que me ayudaron a llegar hasta aquí, en especial al Profe Noel, Enrique, Ernesto, Kenia, Sara, Yoandra, Yordany, Samara, Amed, Yasniel.

A mis compañeros de aula por ser parte de esta aventura llena de únicos momentos; en especial a aquellos que terminaron siendo buenos amigos: Ana (mi compañera de viaje) Richard y Disley.

A mis compañeros de trabajo por su constante preocupación y su apoyo; a Daily, Dayana, Dariee, Remberto (Merluza), Hanoy, Leo y Carlitos.

Dedicatoria

***“He logrado un sueño de la mano de
mi mayor sueño”***

***A mi hijo, por compartir su tiempo en este
viaje de entrega y sacrificio desde que crecía
dentro de mí.***

Resumen

RESUMEN

Dadas las características competitivas y heterogéneas del entorno turístico mundial, las nuevas tendencias en el sector gastronómico como resultado de una etapa post-pandémica, y el dinamismo de las preferencias del consumidor, las empresas de restauración deberán diseñar productos novedosos que orientados siempre al cliente logren una diferenciación del servicio y su oferta. El diseño del producto restauración del restaurante “Bodeguita del Playa” perteneciente al Hotel Playa Cayo Santa María del Grupo Hotelero Gaviota S.A constituye la idea central de la presente investigación. En esta se estudiaron diferentes procedimientos para el diseño de productos, seleccionando el más apropiado a las particularidades del producto restaurante. Para su desarrollo se emplean métodos y técnicas como el análisis documental, las entrevistas no estructuradas, encuestas, la consulta a especialistas, la observación directa, el trabajo en grupo y la Matriz de análisis DAFO. De la realización de la investigación se obtuvo un profundo diagnóstico de la gestión de la restauración en la “Bodeguita del Playa” lo que evidencia como problema estratégico la necesidad de rediseñar y reorientar, por lo que el diseño de su producto resulta la solución estratégica. Los principales aportes de este trabajo estarán en la aplicación científica y fundamentada de un procedimiento para el diseño del producto restauración, logrando así una oferta diferenciada, original y actual, sustentada en los requerimientos del mercado, quedando validada la hipótesis de la investigación.

ABSTRACT

Given the competitive and heterogeneous scenario of the world tourism industry, the new trends in the gastronomic sector as a result of a post-pandemic stage, and the dynamism of consumer preferences, catering companies must design innovative and customer-oriented products. The design of the gastronomic product at the restaurant "Bodeguita del Playa" belonging to the Hotel Playa Cayo Santa María is the fundamental purpose of this research. The author investigated on the different procedures for the design of products and selected the most appropriate to the particularities of the restaurant product. For its development, methods and techniques such as documentary analysis, unstructured interviews, surveys, consultation with specialists, direct observation, group work and the Matrix of SWOT analysis were properly applied. As part of the research, a deep diagnosis of the restaurant management was conducted, which demonstrated that the redesign strategy would be required and appropriated so as to achieve a differentiated and competitive product. The main contribution of this investigation is based on the application of a scientific and well-founded procedure for the design of the restaurant product, thus accomplishing a differentiated, original and modern offer, focused on the market requirements; therefore, the research hypothesis has been validated accordingly.

Índice

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	6
CAPÍTULO 1: SISTEMATIZACIÓN BIBLIOGRÁFICA SOBRE EL PRODUCTO RESTAURACIÓN Y SU GESTIÓN	6
1.1 Introducción.....	6
1.2 Restauración Gastronómica.....	6
1.2.1 Características y principios de los servicios de restauración gastronómica.....	7
1.2.2 Clasificación: tipos de establecimientos y formas de restauración.....	8
1.2.3 La restauración gastronómica como elemento diferenciador en la hotelería	10
1.2.4 Principales tendencias de la restauración en la actualidad	10
1.3 El producto restaurante	12
1.3.1 Clasificación de los restaurantes.....	13
1.4 Gestión del producto restaurante	14
1.4.1 Comercialización del producto restaurante	15
Marketing- Mix de servicios.....	15
Marketing gastronómico	16
Marketing experiencial:	17
1.5 Diseño del Producto Restauración	18
1.6 Procedimientos propuestos para el diseño de productos	19
1.6.1 Análisis de los procedimientos. Definición del procedimiento a utilizar.....	20
1.7 Conclusiones del primer capítulo	21
CAPÍTULO 2. DIAGNÓSTICO COMERCIAL DEL RESTAURANTE “LA BODEGUITA DEL PLAYA”	23
2.1 Introducción	23
2.2 Análisis de metodologías para el diagnóstico	23
2.3 Aplicación de la metodología seleccionada para el diagnóstico de la comercialización del producto restauración en “Bodeguita del Playa”	25
2.3.1 Entorno Comercial	25
2.3.2 Estrategia Comercial	31
2.3.3 Organización comercial.....	32
2.3.4 Sistemas comerciales	33
2.3.5 Productividad Comercial	34
2.3.6 Análisis del Mix de Marketing	35

2.3.7 Aplicación del análisis DAFO en el restaurante “Bodeguita del Playa”	38
2.4 Conclusiones del segundo capítulo.....	40
CAPÍTULO 3. REDISEÑO DEL PRODUCTO RESTAURACIÓN EN EL RESTAURANTE “BODEGUITA DEL PLAYA”	42
3.1 Introducción	42
3.2 Procedimiento para el diseño del producto restauración de Pérez y Machado (2012) 42	
3.3 Aplicación del procedimiento seleccionado para el diseño del producto restauración en el restaurante “Bodeguita del Playa”	45
3.4 Conclusiones del tercer capítulo.....	59
CONCLUSIONES.....	61
RECOMENDACIONES	62
ANEXOS.....	71

Introducción

Introducción

Sin lugar a dudas la pandemia de Covid-19 ha marcado un antes y un después en la industria turística a escala global. Según datos de la Organización Mundial del Turismo (OMT), en 2020 el turismo mundial registró su peor año, con una caída de las llegadas internacionales del 74%. Los destinos de todo el mundo recibieron en dicho año, mil millones de llegadas internacionales menos que el año anterior, debido a un desplome sin precedentes de la demanda y a las restricciones generalizadas de los viajes. Según el último Barómetro del Turismo Mundial de la OMT, el desplome de los viajes internacionales representa unas pérdidas estimadas en 1,3 billones de dólares de los EE.UU. en ingresos de exportación, una cifra que multiplica por más de once las pérdidas registradas durante la crisis económica global de 2009. La crisis ha puesto en riesgo entre 100 y 120 millones de empleos turísticos directos, muchos de ellos en pequeñas y medianas empresas. A partir del análisis de estos datos, se hace evidente que el turismo ha sido de los sectores más afectados por la pandemia.

Aun cuando a día de hoy presenciamos un escenario más alentador, propiciado por el avance del proceso de vacunación y el levantamiento de las restricciones de viajes, el camino a recorrer hacia la recuperación del sector se presenta con enormes retos a cumplir. Según plantea Alberto Peris Andreu, director ejecutivo del CESAE Business & Tourism School, el sector se verá obligado a replantearse estrategias y a llevar a cabo numerosos intentos de innovación para revitalizar la demanda y garantizar la salud tanto de clientes como empleados.

Antes de la llegada de la pandemia, el turismo era un sector altamente competitivo y dinámico donde la oferta superaba la demanda, y donde los avances tecnológicos y la innovación estaban siendo aplicados de manera acelerada, generando importantes transformaciones en la experiencia de viaje de los consumidores. Según vaticinan los expertos, en el escenario de reactivación convergerán todos estos factores desarrollados exponencialmente. De aquí que los empresarios turísticos estén prácticamente obligados a reinventarse desde los ámbitos de la tecnología, la innovación, la creatividad y las estrategias de comunicación, las experiencias y la sostenibilidad para lograr el éxito de su negocio.

Insertada en este escenario la industria hotelera cubana, deberá diversificar y renovar sus productos para lograr mayores niveles de satisfacción de su clientela y maximizar sus indicadores de gestión. De esta manera, en los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el periodo 2021-2026, aprobados en el VIII Congreso del Partido Comunista de Cuba, se establece la necesidad de continuar elevando la diversificación y la calidad de los servicios turísticos garantizando una adecuada relación calidad-precio e incrementando las

utilidades. (Lineamiento 155, VIII Congreso PCC, 2021). Al mismo tiempo, la Política de Ciencia, Tecnología, Innovación y Medio Ambiente, en el lineamiento 78, plantea la necesidad de impulsar la innovación, la creatividad y la vinculación efectiva entre los actores de la sociedad como integrantes del Sistema de Ciencia, Tecnología e Innovación a nivel nacional, sectorial y territorial, con independencia de su función económica y tipo de propiedad. Al mismo tiempo, el Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social al 2030 (PNDS 2030) define dentro de sus ejes estratégicos el potencial humano, así como la aplicación de la ciencia, la tecnología y la innovación para la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Es así que la presente investigación se desarrolla coherentemente alineada a las políticas gubernamentales anteriormente descritas. En medio de esta coyuntura, el hotel Playa Cayo Santa María, perteneciente al Grupo de Turismo Gaviota S.A ha sido líder en el destino Cayos de Villa Clara y también en Cuba logrando en los últimos años resultados satisfactorios tanto en la reputación que ostenta dentro de su clientela como en los resultados comerciales. Esta instalación comenzará próximamente el proceso de reapertura tras la reactivación de la actividad turística en el país. Cumpliendo uno de los objetivos estratégicos del Grupo de Turismo Gaviota S.A, el hotel tiene dentro de sus principales metas lograr satisfactorios niveles de ingresos por concepto de ventas extras (todos los servicios extras que se ofrecen: SPA, bodas, eventos, Habanos, restaurantes no incluidos). El restaurante “Bodeguita del Playa” es uno de los principales productos que tiene el hotel en su catálogo de servicios extras (no incluidos), sin embargo, se constata que la concepción de este producto no se realizó sobre la base de un procedimiento de diseño de producto con fundamentación científica y tampoco se definió una estrategia de comercialización adecuada, lo cual constituye la situación problemática de la presente investigación.

A partir de esta situación y entendiendo que la actividad de restauración hotelera, si gestiona de manera innovadora y creativa, puede contribuir significativamente a la diferenciación del producto hotelero en general, se define como **problema de investigación**: ¿Cómo contribuir al diseño del producto restauración del restaurante “Bodeguita del Playa” perteneciente a la Hotel Playa Cayo Santa María del Grupo de Turismo Gaviota S.A?

Proponiendo como **hipótesis** de la investigación: Si se diseña el producto restauración sobre la base de un procedimiento de diseño de producto científicamente fundamentado se logra la diferenciación del producto en el restaurante “Bodeguita del Playa”, lo cual contribuirá a maximizar los indicadores de desempeño claves del restaurante, al tiempo que se establece como producto diferenciador que aporta ventajas competitivas al establecimiento hotelero.

Definiendo como **variable independiente**: Procedimiento para el diseño del producto restaurante y como **variable dependiente**: Producto restauración.

Siendo así, se plantea como **objetivo general** de la investigación: Diseñar un producto de restauración a partir de la diferenciación e integración del mismo.

Complementando este objetivo general se definen los siguientes **objetivos específicos** de la investigación:

1. Realizar un análisis bibliográfico de las bases teóricas y metodológicas, vinculadas a la restauración, el producto restaurante, su gestión, incluyendo el diseño y la comercialización, así como las metodologías de diseño de productos.
2. Diagnosticar la situación actual de la comercialización del producto restauración del restaurante “Bodeguita del Playa”.
3. Diseñar el producto restauración del restaurante “Bodeguita del Playa”, a partir del procedimiento seleccionado para ello.

La hipótesis de la investigación se valida si:

- Se logra diseñar un producto de restauración en el restaurante “Bodeguita del Playa” diferente y atractivo que logre establecerse como ventaja competitiva para la propia instalación hotelera.
- Se logra un diseño de producto que maximice los indicadores de desempeño claves del restaurante extracarta, y al mismo tiempo contribuya a elevar los ingresos de la empresa.
- Se logra que el producto diseñado constituya una guía de trabajo para el diseño del resto de los productos de restauración de los hoteles del Grupo Gaviota.

El objeto de estudio de la presente investigación es la gestión del producto restauración y **el campo de acción** es diseño del producto restauración del restaurante “Bodeguita del Playa”.

Según la clasificación de las investigaciones propuesta por Riquelme (2021), la presente puede clasificarse, según el objeto de la misma, como **una investigación administrativa aplicada** pues se centra en encontrar mecanismos y estrategias que admitan lograr objetivos concretos en el ámbito de la administración de empresas. Teniendo en cuenta el nivel de ampliación del estudio es una **investigación administrativa exploratoria** porque se centra en indagar y analizar aspectos concretos que no han sido estudiados a profundidad. Fundamentalmente se conoce como una exploración o primer acercamiento a determinada eventualidad o problema de investigación que, en nuestro caso no posee antecedentes conocidos en el Hotel Playa Cayo Santa María del Grupo Gaviota S.A. y tipo de datos empleados es una **investigación cualitativa** ya que se basa en la obtención de datos con principio no cuantificable, basados en la observación. Ofrece

bastante información, los datos conseguidos son subjetivos y poco controlables, esta investigación no permite una explicación clara de los fenómenos.

En el curso de la siguiente investigación se han empleado **métodos teóricos** como la síntesis y análisis, la inducción y el histórico lógico. Así como **métodos empíricos** como la consulta y la entrevista a especialistas, la observación.

Los **métodos cualitativos** se usan conjuntamente con un grupo de técnicas aplicadas como el análisis documental, la observación participante, el análisis y discusión en grupo, entrevistas no estructurada, encuestas y la Matriz de análisis DAFO.

La investigación abarca dos **espacios el teórico y el práctico**. En el **ámbito teórico** se desarrolla un análisis valorativo de la literatura nacional e internacional que permite la determinación del marco teórico que sustenta los fundamentos de los elementos vinculados la restauración, el producto restaurante, así como su gestión, incluyendo el diseño y la comercialización. El **valor metodológico** de la investigación está dado por la selección y aplicación de un procedimiento (Pérez y Machado, 2012) para el diseño del producto restauración. En el **orden práctico** se propone sobre la base del procedimiento seleccionado un producto de restauración para el restaurante “Bodeguita del Playa”, dotándolo atractivo necesario en los tiempos actuales para garantizar la correcta gestión del producto restauración.

La principal **novedad** de la investigación radica en la aplicación científica y fundamentada de un procedimiento para el diseño del producto restauración, que dinamice las ventas extras, lo cual tributa a uno de los principales objetivos estratégicos del grupo Gaviota, logrando además satisfacer aquel segmento de familias que buscan alternativas más saludables para sus hijos fuera de casa e insertando al concepto del restaurante la línea de comida tradicional cubana NATIVA, dando respuesta de esta forma a los lineamientos planteados en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, antes mencionados. El **impacto** esperado es positivo, pues se aspira a que con la puesta práctica de este producto se eleven los indicadores comerciales y económicos.

El presente trabajo de diploma se desarrolla a través de una estructura conformada por tres capítulos.

Capítulo 1. Investigación bibliográfica sobre el producto restauración y su gestión: se hace referencia a la restauración gastronómica, el producto restaurante, su gestión y diseño, así como los procedimientos para el diseño del producto restaurante.

Capítulo 2. Diagnóstico de la situación actual de la comercialización del producto restauración en el restaurante “Bodeguita del Playa”, perteneciente al hotel Playa Cayo Santa María: se realiza el diagnóstico de la situación comercial actual del restaurante, que incluye un análisis de la situación

externa e interna de la empresa. Esto permitirá definir fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades para el desarrollo de la Matriz de análisis DAFO.

Capítulo 3. Diseño del producto restauración del restaurante “Bodeguita del Playa”: se expone de forma detallada la aplicación de un procedimiento científicamente fundamentado para el diseño del producto restaurante.

Una vez concluida la investigación se plantean un conjunto de conclusiones y recomendaciones, así como las referencias bibliográficas, que fueron organizadas según la Norma Harvard (2011) y un grupo de anexos.

Capítulo 1

***SISTEMATIZACIÓN BIBLIOGRÁFICA SOBRE EL PRODUCTO
RESTAURACIÓN Y SU GESTIÓN***

CAPÍTULO 1: SISTEMATIZACIÓN BIBLIOGRÁFICA SOBRE EL PRODUCTO RESTAURACIÓN Y SU GESTIÓN

1.1 Introducción

En la actualidad, el constante y vertiginoso desarrollo de la ciencia y la tecnología impactan en todas las áreas del desarrollo humano y la sociedad en general. En el ámbito empresarial, el uso de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TICs), la innovación y el desarrollo tecnológico en productos y servicios posibilita elevar la competitividad y productividad de las compañías, de ahí su necesario acompañamiento en la gestión estratégica de cualquier negocio. En un acercamiento a la actividad de restauración puede comprobarse la vigencia de dicha premisa pues constantemente surgen novedosas tendencias culinarias, se desarrollan nuevas tecnologías en sus procesos productivos y de servicios que van desde la preparación de los alimentos, hasta la distribución y la atención al cliente, y al mismo tiempo se aplican nuevas técnicas que contribuyen a su óptima gestión. Consecuentemente resulta fundamental para el éxito de la presente investigación realizar un exhaustivo análisis bibliográfico que nos acerque a los aportes y estudios más relevantes sobre el tema.

De esta manera, el presente capítulo constituye la fundamentación científica de la investigación y sus resultados, que se realiza a partir del análisis crítico de la bibliografía estudiada y brinda una sistematización objetiva de principios, conceptos y tendencias sobre los servicios de restauración, la restauración como producto y su comercialización.

El siguiente Hilo Conductor (Anexo 1) se ha definido como guía para abordar los temas asociados al objeto de estudio de la investigación.

1.2 Restauración Gastronómica

La Real Academia de la Lengua Española registra cinco acepciones del vocablo restauración (proveniente del latín *restauratio-ōnis*). A los efectos de la presente investigación tomaremos aquella que lo define como “actividad de quien tiene o explota un restaurante” (RAE, 2021).

En un acercamiento desde las ciencias empresariales, la restauración es la actividad empresarial dedicada a la elaboración y servicio de comidas y bebidas para ser consumidas en el mismo local de producción, o fuera de estos (Zapata, 2010).

Por su parte Cedillo (2018) refiere que la restauración gastronómica es una actividad comercial que se dedica a la prestación de servicios de alimentos y bebidas, hace referencia a todo tipo de

establecimiento que se encuentre en funcionamiento y su actividad principal es la venta de alimentos dentro o fuera del establecimiento.

Con un enfoque más coherente e integrador, encontramos la definición ofrecida por Espinosa (2010) quien plantea es “el conjunto de actividades relacionadas con la planificación, organización, funcionamiento y control de las áreas donde se recepcionan, elaboran y comercializan las ofertas gastronómicas”. Siendo esta última la definición que se asume como válida a los efectos de la presente investigación.

1.2.1 Características y principios de los servicios de restauración gastronómica

Teniendo en cuenta que la actividad de restauración gastronómica se inscribe dentro del sector terciario de la economía, los servicios, resulta pertinente abordar las características y atributos inherentes a dicha actividad.

Autores como Fischer (2003), Grande (2005), Pérez y Rodríguez (2008) y Errasti (2008) aportaron diferentes criterios coincidentes que permiten la diferenciación de los servicios mediante el siguiente grupo de características propias:

- ✓ Intangibilidad: los servicios no se pueden ver, degustar, tocar, escuchar u oler antes de comprarse. Su valor depende de la experiencia propia de cada cliente.
- ✓ Inseparabilidad: O simultaneidad, los servicios se producen, venden y consumen al mismo tiempo, su producción y consumo son actividades inseparables. Por tanto, la interacción proveedor cliente es una característica especial de la prestación de servicios.
- ✓ Heterogeneidad: O variabilidad, significa que cada servicio depende de quién los presta, cuándo y dónde, debido al factor humano; el cual, participa en la producción y entrega.
- ✓ Carácter Perecedero: Se refiere a que los servicios no se pueden conservar, almacenar o guardar en inventario.
- ✓ Ausencia de propiedad: los compradores adquieren un derecho de uso o consumo, pero no la propiedad del soporte tangible del servicio.

El cliente consumidor forma parte indispensable del servicio no solo como elemento activo, sino que emite una evaluación constante y para ello determina atributos que permiten establecer criterios de valoración (Fischer, 2003):

1. Seguridad, del cliente o de su propiedad.
2. Consistencia, estandarización, homogeneidad.
3. Actitud, relación interpersonal del personal en contacto/ cliente.
4. Completitud, grado de diversidad de servicios afines ofrecidos en el sistema global de prestación.

5. Ámbito, ambiente y atmósfera en la que se ofrece y produce el servicio.
6. Disponibilidad, accesibilidad en el tiempo y espacio; proximidad a los clientes, horarios adecuados.
7. A tiempo, oportunidad, en sincronía.
8. Adaptabilidad, adecuación al usuario en la oferta y en el proceso.
9. Costo.

La comprensión de las características del servicio, así como el conocimiento de la forma de pensar de los clientes, de sus necesidades y comportamiento, es fundamental para el éxito de cualquier negocio de este tipo. Como ocurre con los bienes, los clientes exigen beneficios y satisfacción de los servicios. Los servicios se compran y se usan por los beneficios que ofrecen, por las necesidades que satisfacen y no por sí solos.

1.2.2 Clasificación: tipos de establecimientos y formas de restauración

Hoy coexisten diferentes formas de restauración en correspondencia con las versiones comerciales que dan respuesta a la demanda de los mercados (Espinosa, 2010). Son establecimientos de restauración aquellos cuya actividad principal es la de suministrar habitualmente y mediante un precio, comidas y bebidas para su consumo dentro o fuera del local (Flores, 1991; citado en Roteta, 2018).

Otra forma de ver la restauración la presenta (Casanovas, 1995; citado en Pérez, 2012) considerando el grado de desarrollo de las técnicas de gestión que sean implementadas en los establecimientos. En este sentido es posible identificar dos formas de restauración:

Restauración tradicional o clásica: Son establecimientos con poco desarrollo de las técnicas de gestión y que carecen de una orientación de marketing en la mayoría de sus procesos empresariales.

Restauración renovadora o nuevas ofertas de restauración: Son establecimientos que utilizan avanzadas técnicas de gestión, así como una avanzada conceptualización del producto orientado a satisfacer las necesidades de una demanda segmentada con el objetivo de alcanzar una alta rentabilidad empresarial.

Con el fin de conocer casi todas las posibles fórmulas de restauración, el Centro de Documentación de Estudios y Oposiciones de Madrid ofrece una clasificación de ellas, que distingue entre restauración hotelera y extrahotelera (Pérez, 2012).

Restauración hotelera:

Incluye todos los servicios de restauración que se ofertan dentro de la empresa hotelera. (Restaurantes en sus diferentes modalidades, cafeterías, piano-bar, pubs, servicio de habitaciones o room-service (servicio de habitación), neveras de habitaciones o mini bares, salones para banquetes, sala de espectáculos, discoteca, terraza)

Las fórmulas de restauración dentro de un hotel son numerosas, y del tamaño, categoría y organización de este dependerá el que se ofrezcan unas u otras.

Restauración extrahotelera:

Incluye a las empresas dedicadas exclusivamente a facilitar servicios de comidas y bebidas, las cuales aparecen clasificadas por sectores y modalidades de restauración:

Restauración tradicional (Sector comercial): comprende todos aquellos establecimientos que se dedican de forma profesional y habitual a facilitar servicios de comidas y bebidas mediante un precio estipulado. (Restaurantes, mesones, cafeterías, bares, cantinas, casas de comidas, tabernas).

Neorrestauración (Sector comercial): son establecimientos de implantación reciente y que han surgido como consecuencia de diversos cambios sociales. Se caracterizan por la utilización de nuevas tecnologías, nuevos productos y modernas técnicas de marketing; emplean otras formas de servicio y su oferta es más reducida y económica. (Establecimientos de fast-food (comida rápida), delivery-food (comida a domicilio o para llevar), creperías, autoservicio).

Restauración social (Sector institucional): incluye aquellos establecimientos donde el servicio de comidas y bebidas se facilita a contingentes particulares. De ahí que se conozca también con el nombre de sector cautivo. (Restaurantes de empresas para trabajadores; servicios de sanidad: clínicas, hospitales y ambulatorios; educación: guarderías, colegios, residencias universitarias; comunidades religiosas, ejército: cuarteles, campamentos; instituciones penitenciarias: centros de prevención y cumplimiento).

Restauración social-comercial (Sector institucional): incluye a las empresas de catering, las cuales elaboran sus productos en un lugar concreto y, posteriormente, son servidos en otro distinto. Las empresas de catering suelen abastecer a otras empresas, las cuales, a su vez, ofrecen estas elaboraciones culinarias a sus clientes (tal es el caso del catering aéreo), de ahí que esta modalidad se considere simultáneamente restauración comercial y social. (Catering para transportes: aéreo, marítimo, ferroviario; restauración diferida: restaurantes y cafeterías de aeropuertos, restaurantes de autopistas, restaurantes de grandes superficies).

Vistas las clasificaciones anteriores, el restaurante pertenece a un servicio de restauración renovadora hotelera, constituyendo el producto restaurante operado de forma extracarta el elemento básico de este servicio.

1.2.3 La restauración gastronómica como elemento diferenciador en la hotelería

Según el Centro Virtual de Formación Turística Innovtur (2020), la oferta gastronómica hoy en día se ha convertido en un elemento diferenciador y sumamente importante para el turista, su importancia es tal que la Organización Mundial del Turismo (OMT) a través de Segundo Reporte Global Sobre Turismo Gastronómico indicó que el 88,2% de los destinos consideran la gastronomía como estratégica para la imagen y marca. Hay innumerables razones para que esto sea así, en primer lugar, alimentarse es vital para todos los seres humanos, inclusive para muchas culturas el acto de reunirse para comer representa un elemento de cohesión social importantísimo, algunos ejemplos de ello son la italiana, portuguesa y española, por mencionar solo algunas. El turista está en la búsqueda de experiencias únicas e innovadoras, esto incluye descubrir nuevos sabores y platos que se relacionen con el lugar que visita, sumergiéndose de lleno en la cultura culinaria local, por lo que una vivencia del paladar para muchos clientes es tan satisfactoria como conocer determinado atractivo.

Como hemos visto, la restauración gastronómica ha pasado a ser uno de los factores más valorado en la experiencia turística, para el sector hotelero no es menos importante, ya que pasó a ser una fuente importante de ingresos que puede constituirse en elemento diferenciador del establecimiento.

En este contexto de alta competitividad, los hoteles buscan la forma de satisfacer a sus clientes y brindarles una experiencia que los incite a regresar, ya sea por sus instalaciones o por su servicio. Esto hace que los servicios de restauración sean fundamentales para brindar una estancia agradable a los huéspedes y por eso cada año se reinventan a sí mismos a través de la mezcla de conceptos y ofertas complementarias, adaptándose a las tendencias actuales y a las exigencias de sus clientes, con el fin de ofrecer una experiencia inolvidable (TecnoHotel, 2019).

Estando a las puertas de la etapa post-pandémica, donde la revitalización de la industria turística resulta primordial para superar la crisis económica que atraviesan la mayoría de los países del orbe, la adopción de esta premisa innovadora en la actividad de restauración, específicamente en la restauración hotelera cubana podría devenir como estrategia diferenciadora que tribute al desarrollo de una ventaja competitiva para la instalación hotelera.

1.2.4 Principales tendencias de la restauración en la actualidad

Hoy más que nunca los clientes visitan un restaurante con el objetivo de vivir una experiencia diferente, ya no se acude al lugar para tomar algo simplemente por necesidad, sino que se busca algo más, una forma única e inusual de vivir la cocina y los servicios gastronómicos.

Por otro lado, la llegada de la Covid-19, supuso un giro de 180 grados a la realidad de estos negocios, y es que comenzaron a impulsarse modas que ya se encontraban llamando a la puerta como los pedidos a domicilio, comidas más saludables y el uso de tecnologías. Todos estos factores, se unen para crear un nuevo contexto en la restauración gastronómica, una nueva forma de verla. A continuación, se relacionan los conceptos más representativos de las tendencias actuales en la restauración (Coquillat, 2019).

- ✓ **Búsqueda de una alimentación más saludable.** Alrededor de un cuarto de la población que frecuenta los restaurantes intenta cuidar su dieta incluso fuera de casa. El porcentaje es aún mayor entre los consumidores más jóvenes, un 45% de los menores de 25 años.
- ✓ **Necesidad de transparencia en la información alimentaria.** La trazabilidad de los ingredientes usados en los platos de la carta es más necesaria que nunca junto con la información nutricional detallada y aportes calóricos para dar servicio a los comensales preocupados por su dieta.
- ✓ **Menús especiales para niños.** Los padres modernos se preocupan profundamente por la alimentación de sus pequeños, libres de alérgenos como el gluten y legumbres conflictivas como los cacahuetes (entre muchos otros) han experimentado durante 2019 un aumento nada desdeñable de su demanda en el ámbito de la restauración.
- ✓ **Bebidas libres de alcohol y sin azúcar.** La juventud actual rompe con la tradición del vino y la cerveza, mientras muestran preferencia por los batidos saludables, mocktails hechos con zumos, frutas y especias, e incluso el agua.
- ✓ **Opciones veganas.** El flexitarianismo, el vegetarianismo y el veganismo continúan en imparable ascenso, **potenciados por las preocupaciones sociales vinculadas al bienestar animal y los efectos negativos de las macroexplotaciones ganaderas sobre el medio natural.**
- ✓ **Comidas caseras.** Las llamadas “comidas de la abuela” demuestran que el gusto por lo barroco y lo vintage ya no solo se encuentra en la moda o en la decoración, sino que ha llegado a la gastronomía clásica.
- ✓ **Comidas inmersivas y Experiencias 360 grados.** Son aquellas que forman parte de un espectáculo teatral, experiencia holística sensorial, acciones curiosas, espectáculos en

vivo o servicios, usan realidad virtual o realidad aumentada para ofrecer una experiencia completamente nueva, donde la comida es solo una pequeña parte del todo.

- ✓ **Digitalización de los procesos del negocio, uso de la robótica, los pedidos *online*, inteligencia artificial, aprendizaje de máquina y automatización.** Son la muestra de que la tecnología y su uso se ha convertido en uno de los activos más valorados por los restaurantes, contribuyendo a la optimización de los procesos y la propuesta de valor para la clientela.
- ✓ **Locales de diseño.** El diseño del local es la clave para entrar por los ojos a una generación que presta mucha atención a los detalles.
- ✓ **Servicios de comida a domicilio.** En los últimos años, dada la pandemia de Covid-19, esto se ha hecho cada vez más popular, donde la calidad de los productos, el estado y rapidez de la entrega serán elementos para que los clientes vuelvan a confiar en este servicio.

1.3 El producto restaurante

La palabra producto deriva del latín *productus* y posee diferentes significados según el área en el cual se emplee. En términos generales, el producto es el punto central de la oferta que realiza toda empresa u organización (ya sea lucrativa o no) a su mercado meta para satisfacer sus necesidades y deseos, con la finalidad de lograr los objetivos que persigue. (Thompson, 2005). Ahora, el desarrollo alcanzado por la actividad turística en los últimos años ha permitido que se maduren ciertas ideas en cuanto a elaborar términos específicos que permitan definir las diferentes actividades que en este sector se realizan, como, por ejemplo, el producto turístico. La consulta de diferentes fuentes bibliográficas permite comprobar que existen diferentes definiciones de producto turístico, y todas dependen del momento y el lugar en que se desarrollen. La autora la investigación, desarrolla el estudio de este término partiendo de los planteamientos realizados por los siguientes autores: OMT (1998), Furió (2000), Zárate y Lugo (2003), Boullon (2004), SECTUR (2004), Barroso y Flores (2006) citados en González (2007), Kotler et al. (2011), Guerrero y Ramos (2014) citados en Padilla y Méndez (2017).

Al analizar de manera comparativa las definiciones (Anexo 2), se pudo comprobar que el 60% de los autores comparten el criterio de que el producto turístico es un conjunto de recursos turísticos con infraestructura y servicios, el 40% de ellos coinciden en que el producto turístico posee componentes tangibles e intangibles y satisfacen necesidades, deseos y motivaciones. Mientras que para el 30% tiene la capacidad de atraer a un grupo determinado de consumidores. Entre los conceptos más coincidentes se encuentran los brindados por la OMT, SECTUR, Kotler, Guerrero

y Ramos, este último abordando el 100% de los criterios. La autora de la investigación a partir del análisis anterior propone su propia definición de producto turístico: *Conjunto de recursos, bienes y servicios cuya puesta en valor e integración armónicamente les confiere capacidad de atracción del visitante, a la vez que satisfacen deseos, necesidades y motivaciones de un grupo determinado de consumidores.*

Por otro lado, en los últimos años, podemos decir que el concepto restaurante ha sufrido un grupo de cambios, y ya solo no hablamos de un simple sitio para comer y beber, sino que estamos en presencia de una verdadera organización profesional que necesita ofrecer una experiencia memorable. La Norma Cubana NC126 (2001) por su parte, define como restaurante al lugar que está concebido para el servicio y consumo de alimentos equivalente a un desayuno, un almuerzo y/o una comida. Con un enfoque más integrador, se presenta la definición ofrecida por Pérez (2012), la cual plantea que el producto restaurante no es más que *el conjunto de atributos humanos, materiales y financieros que se reúnen en forma identificable, para satisfacer la necesidad de restauración del cliente, a partir del servicio y consumo de alimentos equivalentes a desayunos, almuerzos y/o cenas.* Este concepto es asumido por la autora como referente para la presente investigación.

En la restauración, la unidad de producción es indisociable del propio producto, ya que el establecimiento, con su cocina y sala forma parte del producto, al igual que los recursos humanos que son los que fabrican y entregan el servicio, y así es como lo perciben los clientes, como un producto, compuesto en su globalidad por una serie de factores tangibles e intangibles (Vallsmadella, 2007).

Los restaurantes deben llamar la atención de sus clientes por el producto holístico que ofrecen; deben crear una cocina con un concepto claro, bien fundamentada, fresca y con una impecable elaboración. Así cumplirán con las expectativas y le brindarán a su público una experiencia gastronómica que permanecerá anclada en su memoria.

1.3.1 Clasificación de los restaurantes

Un restaurante es un establecimiento comercial, en el mayor de los casos, público donde se paga por la comida y bebida, para ser consumida en el mismo local o también para llevar (Gallego, 2002).

Los restaurantes son clasificados por las reglamentaciones de cada país en varias categorías, las cuales generalmente no coinciden entre sí, ni con la de los hoteles. En vez de estrellas, se emplean tenedores, soles, círculos (de oro, plata) y otros símbolos (Ayala, Martín y Rodríguez, 2003). Sin

embargo, algunos países no cuentan con reglamentos ni estándares de clasificación para los restaurantes.

Los restaurantes pudieran clasificarse según el tipo de servicios que prestan, la atmósfera, la especialidad culinaria que ofrecen, el tipo de propiedad (Padilla y Escalona, 2008; citado en Roteta 2018) (Anexo 3). Por lo general, los restaurantes pertenecientes a establecimientos hoteleros ostentan la misma clasificación que el hotel siempre y cuando no se explote con independencia de este. En nuestro país, según la Oficina Nacional de Normalización, la clasificación de restaurantes está regida por la Norma Cubana NC 126:2001 que contiene los requisitos para la clasificación por categorías de cinco a un tenedor (Anexo 4).

1.4 Gestión del producto restaurante

De acuerdo con Quiroa (2020), la gestión administrativa es el conjunto de tareas y actividades coordinadas que ayudan a utilizar de manera óptima los recursos que posee una empresa. Todo esto con el fin de alcanzar los objetivos y obtener los mejores resultados.

Ahora, la gestión de alimentos y bebidas, según Morales (2007), es la actividad de dirección coordinada, relacionada con la oferta y el servicio de alimentos y bebidas en empresas de restauración, cumpliendo los requisitos que exige dicha actividad, con el objetivo de satisfacer necesidades y expectativas de sus clientes.

La restauración es un negocio y como tal debe brindar ganancias satisfaciendo necesidades y gustos de la clientela, mediante una gestión de recursos y procesos. Para que un restaurante pueda ofrecer servicios, y que ellos satisfagan las necesidades, expectativas de sus clientes creando valor para éstos y para la empresa debe existir todo un engranaje que bien organizado hará posible que esa persona se siente en una mesa, solicite un plato o bebida, éste sea preparado según las normas establecidas para ser disfrutado y pagado, en un tiempo prudencial con la calidad requerida y al menor costo o al margen de contribución previsto. Todo lo anterior pudiera describirse de una forma muy sencilla, pero que en esencia expresa todo un proceso de gestión complejo en el que intervienen diferentes actores directos e indirectos (Gómez, Medina, Escalona, 2003).

En este punto resulta imprescindible, según plantea Vallsmadella (2007), considerar las características y particularidades del servicio de restauración; donde una óptima gestión de dichas características inherentes, no solo mejora los resultados económicos, sino que asegura la permanencia futura del negocio. En el Anexo 5 se presentan las líneas básicas que favorecen la gestión de estas características.

Desde un enfoque de sistema aplicado a la actividad de restauración, es apreciable un sistema operativo empresarial, que a su vez está integrado por varios subsistemas estrechamente relacionados entre sí como resultado de una fuerte correlación y que precisa de una gestión coherente y armónica (Anexo 6). En este complejo sistema, los subsistemas de Planificación y Marketing pueden definirse como estratégicos y resultan los más importantes, siendo los principales responsables del proceso de comercialización del producto restaurante.

1.4.1 Comercialización del producto restaurante

Para Kotler & Armstrong (2012), la comercialización se define como una serie de actividades que intervienen en el proceso por el cual un producto está disponible para el consumo, tales como compra, venta y distribución. La comercialización debe considerarse como una red creadora de valor para el cliente final.

Cuando se analiza el entorno en el que tiene lugar actualmente el proceso de comercialización de los restaurantes, puede concluirse que se trata de un mercado altamente competitivo, donde la oferta supera la demanda y donde la adopción de una filosofía de marketing resulta imprescindible para el logro de resultados.

Como afirman Kotler, et al. (2011), el marketing es la ciencia y el arte de captar, mantener y hacer crecer el número de clientes rentables. Por lo que, para desarrollar una acertada filosofía de marketing coherente con los desafíos actuales, se hace necesaria la aplicación de las herramientas y principios del marketing colaborativo planteados por el mismo autor Kotler (2005) y que coloca al cliente en el centro de la estrategia empresarial, y facilita la transición desde modelos de marketing de relaciones, a modelos de marketing dialogantes y colaborativos con el mercado (Machado, 2011).

Marketing- Mix de servicios

El Marketing Mix se trata de poner el producto adecuado, en el lugar apropiado, en el momento indicado y al precio justo, es por ello que podemos decir que el marketing mix está compuesto en su totalidad de estrategias de marketing que apuntan a trabajar con los cuatro elementos conocidos como las cuatro P: Producto, Precio, Plaza y Promoción (Publicidad), básicamente, cuatro piezas principales que crean la imagen de un negocio exitoso (Olivier, 2020).

En “Auge y declive del Marketing-Mix. Evolución y debate sobre el concepto” (Vallet y Frasquet, 2005) refieren que el marketing mix ha sido ampliamente abordado por numerosos investigadores, quienes, durante más de cuarenta años, han realizado continuas adhesiones, críticas y remodelaciones. Es así que Booms y Bitner (1981) proponen una ampliación de las 4Ps adaptada a las necesidades de las empresas de servicios, formando las 7 Ps. Consisten en las 4 Ps

tradicionales a las que se añaden tres más: participantes (people), proceso (process) y evidencia física (physical evidence) (Anexo 7).

- ✓ **Producto:** el producto constituye la piedra angular de todo el sistema, por ello las decisiones sobre el producto se consideran decisiones estratégicas y a largo plazo; se trata de una variable que no se puede modificar con facilidad y rapidez (Serra, 2003).
- ✓ **Precio:** es la única variable que produce ingresos; el precio es la cantidad de dinero que el consumidor está dispuesto a pagar, por la adquisición o utilización de un producto o servicio. Es un indicador de calidad para muchos consumidores que asocian precios altos con calidad alta (Serra, 2003; Machado y Hernández, 2007).
- ✓ **Comunicación:** es otra variable bajo la cual se integran una serie de instrumentos que comunican la existencia y beneficio del producto, que se utilizarán para transmitir los mensajes hasta el consumidor, estos instrumentos son la publicidad, la promoción de ventas, las relaciones públicas, el patrocinio, y la venta personal, todos deben actuar conjunta y coordinadamente (Serra, 2003).
- ✓ **Distribución:** establece los canales a través de los cuales el producto llegará hasta el consumidor final en las condiciones requeridas, es decir donde el producto está disponible para su comercialización, comprende figuras como los intermediarios, quien asegura que los productos lleguen en tiempo y forma, con un carácter estratégico para la toma de decisiones (Torres, 2019).
- ✓ **Participantes:** incluyen a las personas relacionadas con el intercambio del servicio, es decir, el personal de la empresa (importancia de su formación, selección, motivación) y al consumidor (el que compra y el del entorno) (Vallet y Frasquet, 2005).
- ✓ **Proceso:** métodos o mecanismos través del cual los clientes son atendidos, puede ser personal, vía telefónica u online (Torres, 2019).
- ✓ **Evidencia física:** entorno en que se ejecuta el proceso de intercambio, a partir de todos aquellos bienes tangibles que posibilitan la comunicación del servicio (Olivier, 2020).

Marketing gastronómico

Desde su surgimiento el marketing ha sido aplicado a la gran mayoría de las actividades comerciales, y la gastronomía no es la excepción. Dado el alto grado de competitividad que caracteriza a este negocio, no es suficiente ofrecer buena comida, buen servicio y buenos precios, para instalarse y sostenerse en un terreno tan difícil. Es aquí donde aparece el marketing gastronómico, para lograr captar, mantener y hacer crecer el número de clientes rentables.

El marketing gastronómico es un proceso que identifica una serie de necesidades de sus consumidores, aplicando óptimas estrategias, herramientas para satisfacer necesidades y deseos de su target o público objetivo; además de buscar y generar nuevos hábitos de consumo (Quintal, 2020). Este concepto, a su vez, se apoya de tres elementos importantes que vale la pena destacar: **Diferenciación:** debido a que existe una importante oferta de propuestas gastronómicas, cada restaurante debe encontrar ese elemento que lo haga diferenciarse del resto, lo que será de gran ayuda para lograr que los clientes sientan curiosidad.

Innovación: se trata de estudiar cada aspecto para aprovechar aquello que puede ser cambiado y mejorado en pro del cliente.

Buena atención al cliente: esta premisa garantiza la satisfacción de la clientela y al mismo tiempo contribuye notoriamente a su fidelización.

El marketing gastronómico permite tomar las primeras decisiones para establecer el negocio, fortalece la imagen de un restaurante, da una buena presencia en el entorno digital y se enfoca en las verdaderas necesidades del cliente.

Marketing experiencial:

De acuerdo con Elena Alfaro, experta en Marketing, las experiencias son fuentes de emociones y las emociones son el motor de la toma de decisiones, de ahí que no existe futuro para aquellas empresas que no las tengan en cuenta a la hora de hacer sus estrategias.

Es allí donde el marketing experiencial tiene la capacidad de conectar con el lado emocional del consumidor. Es una fórmula directa y atractiva que genera una respuesta inmediata. Y trata de construir una experiencia que deje huella en el público para reforzar la imagen de marca, humanizándola, y permitiendo una interacción directa. De este modo, el usuario forma parte activa de la comercialización del producto o servicio, y así, se pasa de imaginarlo a experimentarlo. Del deseo, a la intención, para finalizar en la acción. El consumidor es el protagonista absoluto (Corrales, 2020).

Según plantea López (2014), el marketing experiencial es la práctica empresarial que conserva y fomenta la fidelidad de sus clientes, a través de la estimulación de los sentimientos, emociones y actuaciones. Dentro de los detonantes emocionales para este concepto encontramos: la sensación de descubrimiento, historias, relatos, leyendas, escenarios míticos, acceso a espacios o actividades restringidas, comidas típicas, conceptos novedosos, elementos sorpresa, un recuerdo personalizado para llevar. Se trata de crear experiencias únicas, resultado de un proceso de creación que se concreta en un producto, el cual a los ojos del consumidor se resuelve como un acontecimiento de enorme impacto emocional, diferente a lo ya visto, sorprendente y memorable.

1.5 Diseño del Producto Restauración

Habiendo analizado los aspectos más relevantes del marketing y su aplicación en la actividad objeto de estudio, es posible concluir que para la gestión estratégica del proceso de comercialización en la restauración se hace imprescindible el uso de sus más modernas técnicas y herramientas.

Desde esta filosofía, el esquema de pensamiento planteado por Serra (2005) citado e Hernández (2012), que se presenta a continuación, resulta muy útil para el proceso de diseño, distinguiendo tres niveles o estratos de producto:

El producto básico o nuclear, que sería aquellos beneficios como resultado del servicio básico que recibe el cliente. En el caso de un restaurante, los beneficios para el cliente pueden ir desde, la necesidad fisiológica de nutrirse o «llenar el estómago», pasando por un lugar tranquilo donde comer y hablar de trabajo o negocios, hasta «un sitio con encanto para pasar una velada inolvidable juntos». Por tanto, es necesario enfocarse en qué compra realmente el consumidor, descubrir los beneficios principales asociados a cada producto y vender esos beneficios en lugar de vender las simples características del producto.

El producto tangible, comprende entonces la oferta comercial formal, es decir, lo que se le ofrecerá al consumidor en el tiempo determinado y con respectivo precio. En el restaurante, pueden encontrarse dos grandes bloques de componentes: por un lado, las características y diseño del local; por otro, el tipo y calidad de la comida. El producto tangible ofrece amplias posibilidades de diferenciación respecto de las demás ofertas del mercado, aunque también es cierto que pueden ser copiadas o imitadas por la competencia.

El producto aumentado, constituye la oferta global de la empresa y denota una serie de valores añadidos «por encima de lo que podría considerarse como normal y esperado por el cliente». Es la suma total de beneficios y servicios que recibe y experimenta el cliente, y ahí es donde, en cierto modo, se trata de sorprenderle agradablemente y superar sus expectativas con determinados servicios añadidos. El producto aumentado ofrece a la empresa amplias posibilidades de diferenciación, muchas veces con mínimos incrementos de costes. En el producto restaurante, el grado de atención personalizada, la correcta gestión de los tiempos de espera, la especial atmósfera o ambiente que consiga crear, cuidar las posibles interacciones negativas con otros clientes son claros ejemplos de producto aumentado.

En relación a los beneficios básicos deseados por el cliente debemos diseñar el producto tangible y todos los elementos que conforman el producto aumentado, de forma que se logre un atractivo mayor de la oferta comercial ante el público objetivo. El cliente actual aprecia el diseño y el valor

agregado del producto en general. Así la restauración ha tenido la necesidad de hacerse más compleja, de evolucionar y trabajar en una mejor planificación estratégica.

Para la actual tendencia del consumidor como un ente activo, autónomo y perfectamente diferenciado, debe ser considerado el diseño de productos de restauración como un trabajo artístico, original, creativo, ligado a la propia personalidad del producto; no pudiendo abrir un nuevo producto de restaurante, cafetería o bar, habilitando un espacio para dar de comer o beber, sino que hay que diseñar un espacio y una oferta para un público determinado que tiene unas necesidades y goza de un poder adquisitivo para pagar los productos/servicios que se le ofrecen (Pérez y Machado, 2012).

Partiendo del análisis de las actuales tendencias en la actividad de restauración y del enfoque propuesto desde el marketing experiencial, la autora considera que en el proceso de diseño del producto restaurante debe concebirse la dimensión experiencial, unido a los estratos de producto anteriormente abordados.

1.6 Procedimientos propuestos para el diseño de productos

El desarrollo de productos turísticos debe ser pensado desde una estrategia, desde un plan del que participen los distintos actores que se vinculan al producto en cuestión, se responda a los objetivos propios de la iniciativa y se aborden los mecanismos de apertura comercial y de relación con el cliente o turista objetivo (SERNATUR, 2015).

Es así, que en el siguiente epígrafe se estudiarán varios procedimientos propuestos por diferentes investigadores para el diseño de productos, con el fin de elegir, aquel que resulte más acorde para el diseño del producto restauración objeto de estudio de la presente investigación.

Procedimiento para el diseño de un producto turístico integrado en Cuba de Machado y Hernández (2007)

Este procedimiento consta de varias etapas que establecen ciclos para cada una de las variables del marketing operativo; cada una concluye con la definición de las estrategias y acciones que se deben desarrollar. Inicialmente tenemos la búsqueda y análisis de la información, el diseño del producto, la definición del precio, luego el posicionamiento, la definición del canal de distribución y finalmente la retroalimentación (Machado y Hernández, 2007) (Anexo 8).

Procedimiento para el diseño del producto restauración de Pérez y Machado (2012)

Este procedimiento se encuentra estructurado en cuatro etapas: organizativa, analítica, diseño y estratégica. Se inicia con el proceso de organización, que comprende la creación del equipo de diseño y posteriormente la definición de los objetivos de diseño. Continúa con una etapa analítica donde se define la situación competitiva del producto y se analizan los segmentos de mercados,

quedando definidos los mercados metas, así como sus requerimientos, los cuales deben quedar cubiertos en la siguiente etapa de diseño. En dicha etapa se identifican a partir de los requerimientos los atributos básicos que constituyen la base para la estructuración del producto. En una última etapa estratégica se delinean las estrategias y acciones necesarias para llevar el proyecto diseñado al mercado (Pérez y Machado, 2012) (Anexo 9).

Procedimiento para el diseño de productos de Subdirección de Productos y Destinos Sustentables SERNATUR (2015)

Este procedimiento está concebido como un sistema de ciclo cerrado pues su primera etapa que comienza con la selección del proyecto, se nutre de las ideas y opiniones de clientes que se obtienen en la última fase de testeo y retroalimentación. En una segunda fase se advierte el diseño conceptual, luego le sigue el diseño del modelo de negocios y posteriormente pasa a la implementación (SERNATUR, 2015) (Anexo 10).

Procedimiento para el diseño de productos de Cardet (2017)

El procedimiento se compone de siete etapas que se estructuran en forma de sistema, una octava etapa de evaluación y veintiocho pasos. La primera etapa se centra en la preparación inicial del proyecto; seguidamente se desarrolla la determinación de las oportunidades existentes para el desarrollo de nuevos productos turístico. En la tercera etapa tiene lugar la estructuración del producto turístico; luego se realiza el proceso de prestación del producto turístico, y en la etapa 5 el proceso de comercialización. Está concebido además el análisis de la viabilidad económica y medioambiental y posteriormente en la séptima etapa se implementa el producto. Por último, en la etapa 8 se plantea la evaluación y retroalimentación del proceso de diseño y desarrollo del producto (Cardet, 2017) (Anexo 11).

1.6.1 Análisis de los procedimientos. Definición del procedimiento a utilizar.

Al realizar un análisis comparativo de los diferentes procedimientos estudiados (Anexo 12) se pudo comprobar que todos conciben la creación de un equipo como punto de partida para el proceso de diseño. El 75% de ellos plantea la definición de objetivos y del concepto de producto, y coincidentemente estos mismos procedimientos observan la importancia de tomar en cuenta las necesidades del mercado. Otro criterio verificado fue el análisis de la competencia y los recursos, donde se observa que también el 75% cumple con esta condición. Por otra parte, todos los procedimientos incluyen un análisis del negocio, así como etapas de desarrollo del producto y retroalimentación. El esbozo de estrategias de marketing está incluido en tres de las metodologías y finalmente, solo la propuesta de Pérez y Machado tiene un enfoque práctico en el área objeto de estudio de la presente investigación.

En un acercamiento individual a cada una de las metodologías se evidencia que las propuestas de Cardet (2017) y Sernatur (2015) presentan un 67% de cumplimiento de los criterios comparativos definidos. Por su parte, Hernández y Machado (2007) alcanzan el 89%, mientras que la fórmula de Pérez y Machado (2012) registra el máximo desempeño con un 100% de ejecución.

De esta manera, se plantea utilizar el procedimiento de Pérez y Machado (2012) para el diseño de productos de restauración. No obstante, a partir del estudio bibliográfico realizado, la autora propone una ligera modificación en la etapa de diseño, donde se incluya la dimensión experiencial, en aras de otorgar modernidad al procedimiento y armonizarlo con las tendencias actuales del marketing que hoy se aplican en la actividad de restauración (Anexo 13). Además de cumplir con el 100% de los elementos comparativos, esta propuesta presenta un enfoque práctico en la actividad de restauración, con el cual podemos lograr una ventaja competitiva basándonos en el diseño de productos diferenciados, analizando los requerimientos del mercado, así como los diferentes niveles de producto, permitiendo además, satisfacer las nuevas tendencias del mercado de querer vivir una experiencia gastronómica única y memorable más allá de la necesidad fisiológica de salir a comer.

1.7 Conclusiones del primer capítulo

A partir de la sistematización bibliográfica realizada, mediante las fuentes de información disponibles consultadas, se arriba a las siguientes conclusiones:

1. La información analizada y el criterio de los especialistas en el tema permitió profundizar en la definición, particularidades y comercialización del producto restauración, así como en los procedimientos para su diseño, lo cual sustenta las bases teóricas de la investigación.
2. El análisis bibliográfico realizado permite determinar que la gestión del proceso de comercialización de los restaurantes deviene como una actividad gerencial estratégica de gran utilidad, que debe desarrollarse desde una filosofía de marketing para el logro de resultados satisfactorios.
3. El diseño de productos constituye una actividad primordial dentro del subsistema de comercialización, que debe ejecutarse sobre la base de procedimientos metodológicos científicamente fundamentados, de manera que se logre un producto final verdaderamente novedoso y competitivo, que satisfaga las necesidades y expectativas de su público meta.
4. El procedimiento de diseño propuesto por Pérez y Machado (2012) se ajusta cabalmente a la finalidad de la presente investigación.

Capítulo 2

***DIAGNÓSTICO DE LA COMERCIALIZACIÓN DEL PRODUCTO
RESTAURACIÓN EN EL RESTAURANTE “BODEGUITA DEL
PLAYA”***

CAPÍTULO 2. DIAGNÓSTICO COMERCIAL DEL RESTAURANTE “LA BODEGUITA DEL PLAYA”

2.1 Introducción

El diagnóstico es la conclusión del estudio de la investigación de una realidad, expresada en un juicio comparativo sobre una situación dada (Manuel Martínez, 1998). Ahora, desde el punto de vista empresarial, el diagnóstico es una metodología de evaluación de empresas que facilita un análisis profundo de las principales áreas de gestión de un negocio, con una explicación más minuciosa de la organización (Ávila, 2016).

Particularmente con el diagnóstico de la gestión comercial de una empresa, se busca determinar la posición de la organización en el mercado en que está presente y su grado de competitividad, rentabilidad y posibilidades futuras, así como la calidad de sus productos y servicios (Fleitman, 2001). Ayudando a saber dónde enfocarse antes de comenzar a ejecutar, así como a descubrir problemas y áreas de oportunidad, este tipo de diagnóstico resulta imprescindible para gestionar estrategias capaces de corregir deficiencias y aprovechar fortalezas.

El presente capítulo propone realizar un diagnóstico de la situación actual de la comercialización del producto restauración en el restaurante “Bodeguita del Playa”, perteneciente al Hotel Playa Cayo Santa María del Grupo de Turismo Gaviota S.A, basado en un procedimiento científicamente probado que permita identificar los principales errores que influyen en su avance y que podrían ser corregidos con un adecuado instrumento de gestión.

2.2 Análisis de metodologías para el diagnóstico

Actualmente existen una gran variedad de metodologías para realizar un diagnóstico empresarial, donde algunas se enfocan a aspectos de la empresa y otros hacen énfasis en los resultados de procesos productivos. Es importante tener una visión clara y detallada de la situación actual de la empresa con relación a su sistema de producción. Por tanto, se debe seleccionar la que ofrezca información apropiada y coherente con la investigación que se realiza. A continuación, se analizarán un grupo de metodologías con el propósito de distinguir la que más se ajuste a la presente investigación.

Metodología Norton-Kaplan

En 1992, Kaplan y Norton de Harvard University revolucionaron la administración de empresas al introducir un concepto bastante efectivo para alinear la empresa hacia la consecución de las estrategias del negocio, a través de objetivos e indicadores tangibles. La principal innovación fue la introducción de mediciones sobre los intangibles como requisitos indispensables para alcanzar los objetivos financieros. Lo importante de esta herramienta o metodología es que convierte la

visión en acción mediante un conjunto coherente de indicadores agrupados en 4 categorías de negocio que son: Finanzas, Clientes, Procesos Internos y organizacional. Dicha metodología, ayudará a balancear, de una forma integrada y estratégica, el progreso actual y suministrará la dirección futura de cualquier industria, para ayudarlo a convertir la visión en acción por medio de un conjunto coherente de indicadores, agrupados en cuatro diferentes perspectivas, a través de las cuales se puede ver el negocio en su totalidad.

Metodología MOUGLI

Desarrollada por el Instituto Francés de Gestión (Méthode participative de conduite e Outils pour l'évaluation Globale des Investissements technologiques – IFG). Uno de los principales objetivos que persigue es el análisis de aspectos específicos de la empresa, sin tener en cuenta el aspecto global de la misma. La metodología MOUGLI se caracteriza porque viene soportada por un sistema experto. A diferencia de la mayoría de las metodologías descritas, el método MOUGLI no presenta como herramientas para la obtención de información cuestionarios o entrevistas, sino que sólo se basa en una guía para formación del consultor y el sistema experto. Considera elementos económico-financieros; organizativo-gestión; producción-tecnología y producto-mercado-marketing (Suesta y Tornero, 2012).

Metodología de Schein

Los trabajos sobre diagnóstico organizacional desarrollados por Edgar Schein tienen como estandarte a la Consultoría de Procesos. La consultoría de procesos es un conjunto de actividades que el consultor realiza para ayudar a la organización a percibir, comprender y actuar sobre los procesos que ocurren en su ambiente. El consultor de procesos trata de lograr que el mismo sistema perciba lo que ocurre alrededor de él, en su interior, y entre él y otros sistemas. Los sucesos que verifica la consultoría de procesos son principalmente las varias acciones humanas que ocurren en el flujo normal del trabajo de la organización; de allí que para Schein los pasos básicos de la conceptualización de su metodología sean los siguientes (Anexo 14).

Metodología para el diagnóstico organizacional de PYMES

La metodología propuesta por el Ing. Ordóñez Islas en la Universidad Autónoma de México en 2012, en opción al grado de Maestro de Ingeniería, muestra al agente de diagnóstico el camino y las herramientas para llevar a cabo el proceso y a la vez deja libres algunos espacios a su criterio y consideración. El tipo de sistema organizacional con que esté trabajando, la peculiaridad del sistema cliente o los objetivos del diagnóstico que se esté realizando determinan el criterio de cada proceso. El concepto D360-R4 representa la concepción de la realidad en todas sus dimensiones, las espaciales y una temporal, y se basa en el principio holístico, el horizonte temporal y el principio de participación; pilares de la planeación. De igual forma, al estar constituido bajo la analogía de

una circunferencia, figura geométricamente perfecta y común, este concepto dotó, al proceso de análisis y presentación de los resultados de diagnóstico, de un carácter atractivo y de fácil asimilación (Anexo 15).

Metodología para el Diagnóstico Comercial de Fleitman (2001)

Desarrollada por Jack Fleitman en 2001, dicha metodología centra sus objetivos en lograr la competitividad, así como ayuda a definir y comunicar lo referente a la ventaja competitiva, el plan comercial, y la medición y control de indicadores críticos para monitorear el buen funcionamiento del área comercial, que trae consigo la permanencia de la empresa en el mercado y la fidelización de los clientes. Esta se evalúa mediante seis principales componentes: Entorno comercial, Estrategia comercial, Organización comercial, Sistemas comerciales, Productividad comercial y Funciones comerciales (Anexo 16).

Al analizar cada una de las metodologías estudiadas, se puede concluir que la metodología propuesta por Fleitman (2001) resulta la idónea para nuestro estudio por estar claramente definida para el diagnóstico comercial. De esta manera cabe señalar, que las demás metodologías están concebidas, en su mayoría, para un diagnóstico general de la situación de la entidad, por lo que no se adaptan a las exigencias del estudio. Por lo tanto, se asume la metodología de Fleitman (2001) y se incluye en este modelo la matriz DAFO para un mejor diagnóstico de la comercialización del producto restauración del restaurante “Bodeguita del Playa” (Anexo 17)

2.3 Aplicación de la metodología seleccionada para el diagnóstico de la comercialización del producto restauración en “Bodeguita del Playa”

2.3.1 Entorno Comercial

Toda empresa se encuentra inmersa en un ambiente cambiante, que la condiciona y con el que interactúa. Es así, que la organización se ve afectada de un modo más directo o particular por el entorno que le rodea, donde los factores que lo componen tienen una influencia inmediata en el proceso de interacción que la empresa mantiene con sus mercados. En esta fase del diagnóstico se analizan tanto el microentorno como el macroentorno de la organización. A partir de este estudio, es posible definir las amenazas y oportunidades que están presentes y que actualmente influyen y condicionan su funcionamiento.

Mercado

Ubicado en la Cayería Norte de Villa Clara, el Hotel Playa Cayo Santa María es un resort vacacional de sol y playa, que opera bajo el régimen Todo Incluido y se encuentra categorizado como hotel 5 estrellas. Los principales segmentos de mercado con los que opera la instalación son las familias, y las parejas; de este último, son frecuentes los viajes con motivo de celebrar lunas de miel y bodas; en menor grado de alcance se encuentra el segmento de viajes e incentivos. Es

preciso señalar que, al formar parte de la oferta gastronómica del hotel, el restaurante “La Bodeguita” opera los mismos segmentos de mercado. A partir de las entrevistas realizadas al personal del restaurante, se concluye que las familias con niños son los más asiduos, así como los grupos de boda.

Como se muestra en la figura 1, el hotel registró en 2019, 296 874 turistas días. Sin embargo, a los efectos de la presente investigación no fue posible precisar la cantidad de clientes que han visitado el restaurante porque no se lleva el registro de este indicador.

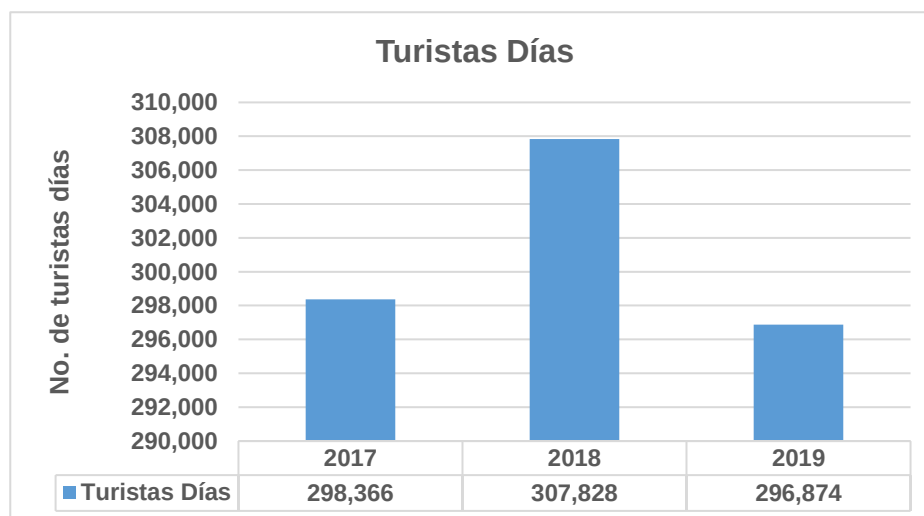


Figura 1: Turistas Días.

Elaboración propia.

Al examinar el mercado atendiendo a las nacionalidades, se aprecia que Canadá es el principal segmento con que opera el hotel, aportando el 72,8% de los turistas días totales; la segunda mayor cifra la registra el mercado Cuba con el 12,9 % de las estancias (figura 2). En el caso específico del restaurante, su principal mercado es el canadiense. Se arriba a esta conclusión a partir de la observación directa y de las entrevistas realizadas al personal de la organización. Los principales intereses de este segmento giran en torno a los paquetes turísticos, los programas de estancias, las actividades vinculadas con la naturaleza y la playa, la cultura cubana y su historia, así como gozar de un buen servicio de calidad y excelencia, variado en alimentación y en bebidas.

Resulta necesario señalar que el estudio del mercado se presenta como una limitante para la presente investigación, debido a que el restaurante no cuenta con datos históricos relevantes y adicionalmente, la investigación se desarrolla en un marco de tiempo donde el hotel se encontraba cerrado a causa de la pandemia de Covid-19.



Figura 2: Principales mercados.

Elaboración propia.

Competencia

Se definieron competidores directos y potenciales del restaurante.

Como competidores directos se identificaron los restaurantes que también forman parte de la oferta gastronómica del hotel y que ya están incluidos dentro del paquete turístico comprado por el cliente. Estos ofrecen un excelente servicio, muy similar y también a la carta; la principal diferencia radica en el menú ofrecido y el gramaje de los platos. Entre ellos figuran:

Restaurante romántico “Longina”: capacidad de aproximadamente 80 plazas en salón climatizado con un servicio gourmet de excelencia y menú internacional.

Restaurante italiano “Garibaldi”: capacidad de 68 plazas, decorado al más típico estilo italiano contemporáneo y con un menú también italiano.

Restaurante asiático “El Panda Rojo”: con un ambiente muy agradable y tranquilo, tiene aproximadamente 80 plazas; está dividido en un salón climatizado y una palapa al aire libre, con decoración al estilo asiático.

Restaurante “El Puerto San Juan”: ubicado algo alejado del centro del Hotel, pero muy cerca del mar, ofreciendo una mezcla de servicio especializado en comida marinera y decoración moderna con un aproximado de 120 plazas.

Como competidores potenciales se identifican los restaurantes de las plazas turísticas La Estrella y Flor de Sal, teniendo en cuenta que estos son accesibles a todos los clientes que visitan en el destino y son comercializados por la agencia de viajes Gaviota Tours Centro.

La Plaza “La Estrella” se localiza cerca del hotel, y es un centro comercial y de entretenimiento ideal para comprar los famosos puros habanos cubanos, artesanías locales y disfrutar de una variada oferta gastronómica. Como parte de su oferta gastronómica se encuentran:

Restaurante Criollo “La Casona” con una capacidad para 140 clientes, con un menú cubano amplio y variado conformado por dos entrantes, tres sopas y diez platos principales.

Restaurante Marisquería “La Goleta” con menú mariner, basado en el exquisito sabor de mariscos, pescados y frutos del mar, listo para recibir a 80 comensales.

Por otro lado, la plaza turística Flor de Sal se localiza en Cayo Las Brujas, islote junto a Cayo Santa María, se encuentra al sur del Hotel Grand Aston Cayo Las Brujas. Esta cuenta con un restaurante criollo “El Bodegón del Centro” situado muy cerca de la entrada al lugar y competidor potencial para nuestro producto, al ofrecer un menú puramente cubano.

Proveedores

El restaurante objeto de estudio, al igual que el resto de los restaurantes y hoteles del Grupo Gaviota S.A cuenta con los siguientes proveedores: las empresas comercializadoras AT comercial, ITH y el sector cooperativo, de manera que el restaurante es surtido por medio de compradores del grupo y del hotel en general, evidenciando una gran dependencia de los proveedores que previamente son seleccionados por estos.

Análisis PEST

Para el estudio del macroentorno se realiza un análisis PEST que permite identificar los factores del entorno general que afectan a la empresa. En este caso se profundiza en los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos.

Entorno económico:

En 2020 la economía cubana presentó una significativa recesión, el PIB per cápita mostró un decrecimiento anual de 10,8%, la peor caída en casi dos décadas y la tercera más pronunciada desde que se tiene registro. Si bien la depresión económica comenzó en el segundo semestre de 2019, se agravó significativamente con la llegada de la pandemia de COVID-19, el férreo recrudescimiento del bloqueo económico y comercial y la agudización de los desequilibrios internos. El contexto recesivo de Cuba, el inicio del proceso de ordenamiento monetario, que implicó desembolsos para cubrir adelantos parciales de incrementos en pensiones y salarios, así como los gastos adicionales para enfrentar la pandemia deterioraron las finanzas públicas en 2020 y lo que va de 2021. En este escenario macroeconómico, el gobierno emprendió la mayor transformación desde que inició el proceso de actualización del modelo económico cubano (Cubadebate,2021).

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) estimó que en 2021 el PIB de Cuba crecería en un 2,2%, sostenido por el gasto público y por la mejora de las exportaciones de bienes y servicios. Sin embargo, la reactivación económica se ha visto afectada negativamente por el rebrote de COVID-19 que se presenta en el país desde comienzos de 2021 que ha impedido la apertura total de las actividades económicas y la reactivación del turismo nacional e internacional, así como por las dificultades asociadas a la implementación del ordenamiento monetario en un entorno de escasez de productos. No obstante, el proceso de vacunación registra elevados índices de población vacunada y desde principios de noviembre ha comenzado una revitalización gradual del turismo con el levantamiento de las restricciones de viajes (Banco Central de Cuba, 2021).

Entorno Político

El sistema político de Cuba ha sido, desde el triunfo de la Revolución Cubana una democracia popular, es así que la actual Constitución de Cuba reformada y las nuevas medidas, decretos leyes y resoluciones nacidos recientemente, establecen que Cuba es un estado socialista de manera irrevocable (Wikipedia, 2021).

Cuba se enfrenta hace más de 60 años a las continuas agresiones del gobierno de los Estados Unidos. Durante la presidencia de Barack Obama, se produjo una ligera apertura en las relaciones bilaterales entre ambos países que se acentuó más en su último año de mandato con el restablecimiento de las relaciones diplomáticas y la adopción de un grupo de medidas favorables para las partes. Esta coyuntura propició un incremento significativo de los viajes de ciudadanos norteamericanos a la isla, y por tanto generó impactos positivos para la industria turística.

Con la llegada a la presidencia en el año 2016 de Donald Trump, todas las medidas adoptadas por su antecesor fueron revertidas y en cambio adoptó un total de 243 medidas de recrudescimiento del bloqueo económico, comercial y financiero contra Cuba. Estas medidas han sido mantenidas por el actual mandatario Joseph Biden quien ha incumplido las promesas expresadas durante su campaña electoral. Todas estas medidas, de una manera u otra, impactan negativamente en el desarrollo de la industria turística cubana, siendo las de mayor repercusión, la inclusión de Cuba en la llamada lista de países patrocinadores del terrorismo, la aprobación del Título III de la Ley Helms-Burton, la prohibición de vuelos directos desde territorio de Estados Unidos a varios aeropuertos de la Isla, la prohibición a ciudadanos norteamericanos de viajar y del envío de remesas a familiares en Cuba.

En adición a lo anterior, en los últimos meses del año 2021, Cuba ha sido víctima de una campaña mediática que pretende desacreditar a la Revolución Cubana y los principales logros obtenidos durante el proceso revolucionario (Cubadebate, 2021).

Entorno Social

En contexto social se han sucedido diversos cambios y transformaciones fomentados por la voluntad del Estado de perfeccionar cada día nuestro sistema, sin estar ajenos a la escasez de productos básicos y a los cortes de electricidad producto de la profunda crisis económica, potenciada por la pandemia y el bloqueo norteamericano; sin embargo desde esta perspectiva se realizan esfuerzos para rescatar el bienestar e igualdad social, la lucha por la soberanía alimentaria desde el barrio y cada casa, el papel del trabajo como la vía fundamental para contribuir al desarrollo de la sociedad y a la satisfacción de las necesidades personales y familiares, así como para garantizar la elevación sistemática y sostenida de la calidad de los servicios que se brindan a la población, y el diseño de las políticas vigentes, según las posibilidades de la economía.

Las nuevas alternativas han propiciado que la población laboral en Cuba haya crecido considerablemente. Según un mensaje en su cuenta de Twitter, la ministra del sector, Marta Elena Feitó, muestra que 76 020 personas han aceptado opciones laborales en todo el país, por lo que la motivación por la incorporación al empleo resultó un impacto favorable de la Tarea Ordenamiento. (CUBADEBATE, 2021). Con la Resolución 64 de 2021 del Ministerio de Economía y Planificación las formas de empleo no estatal se amplían y las personas jurídicas cubanas pueden contratar productos y servicios a trabajadores por cuenta propia, las cooperativas no agropecuarias y las micro pequeñas y medianas empresas. La fuerza de trabajo no estatal emplea de esta manera, actualmente a más de 600 mil personas, lo que representa el 13% de la ocupación en el país, al pasar Cuba en este 2021 de 127 a más de 2000 actividades por cuenta propia legales (Granma, 2021).

Entorno Tecnológico

En la coyuntura especialmente compleja que enfrenta el mundo, bajo el impacto devastador de una pandemia que ha profundizado las inequidades estructurales derivadas del injusto orden internacional prevaleciente, desatándose una crisis global multidimensional, el papel de la ciencia, la tecnología y la innovación, resultan cruciales para superar los desafíos actuales. La COVID-19 ha puesto a prueba la capacidad de la comunidad científica en todas partes del mundo. En ese esfuerzo, son innegables los avances obtenidos, entre los que se erigen las vacunas, como resultado más promisorio (Marrero, 2021).

Siendo así podemos afirmar que resulta prácticamente insostenible, pensar en un mundo, en una Cuba sin el uso de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones, debido a que la mayoría de las gestiones tradicionales hoy se sustentan en los softwares, internet de los comportamientos, nube distribuida, automatización de la información, asistentes digitales más

inteligentes, entre otras aplicaciones. El manejo de estas tecnologías contribuye significativamente a optimizar la gestión de los procesos de las organizaciones.

En el caso específico de las empresas de restauración, existen los sistemas de gestión para restaurantes, softwares pensados para la actividad gastronómica, que permiten la facturación y las reservas de diferentes restaurantes. Las entidades, restaurantes, bares y sitios de restauración pertenecientes al Grupo Hotelero Gaviota S.A no están ajenas al desarrollo de esta tecnología, aunque se evidencia en los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, en la política tecnológica la voluntad de propiciar la introducción sistemática y acelerada de los resultados de la ciencia, la innovación y la tecnología en los procesos productivos y de servicios, teniendo en cuenta las normas de responsabilidad social y medioambiental establecidas. Lo que sin lugar a dudas resultaría muy beneficioso para la gestión de estas empresas.

2.3.2 Estrategia Comercial

Misión

La misión general del Hotel Playa Cayo Santa María se centra en: “Hospedar clientes en un hotel de Sol y Playa 5 estrellas ubicado en Cayo Santa María con un diseño arquitectónico minimalista elegante y funcional, unido a los elevados estándares de calidad de sus servicios y el enfoque a la satisfacción del cliente promovido por la gran unidad de su equipo de dirección y colectivo de trabajadores profesionales, que lo tipifican y diferencian del resto de los hoteles del destino.”

Mientras que la Misión del Departamento de Alimentos y Bebidas es: Brindar servicios de alimentos y bebidas a todos los clientes del hotel acorde a los estándares de la marca Playa y las normas cubanas, logrando altos índices de excelencia y personalización del servicio.

Visión

La visión del hotel se delinea de la siguiente manera: “Ser líderes del destino Cayos de Villa Clara y destacar entre los 20 mejores Hoteles de Sol y Playa de Cuba, con un servicio de excelencia orientado a satisfacer y sobrepasar las expectativas de los clientes.”

En el caso del departamento de Alimentos y Bebidas se define así: “Posicionarse como el departamento líder en el destino Cayos de Villa Clara, logrando un elevado nivel de especialización, rapidez, excelencia y personalización de los servicios de alimentos y bebidas”.

Objetivos

El objeto social del hotel está encaminado a brindar servicios de alojamiento turístico al turista nacional e internacional en consonancia con los estándares y cultura corporativa de la marca Playa.

Los objetivos de trabajo del Departamento de Alimentos y Bebidas están encaminados a:

- ✓ Planificar, coordinar y dirigir el área de alimentos y bebidas en las actividades y eventos a desarrollarse dentro del hotel.
- ✓ Coordinar y supervisar la calidad y atención de servicio ofrecida por el personal a su cargo.
- ✓ Establecer las normas y políticas de limpieza y pulcritud que debe tener cada área de Alimentos y Bebidas.
- ✓ Planificar y establecer las cantidades mínimas requeridas por cada área en cuanto a los utensilios básicos de trabajo.
- ✓ Evaluar las estimaciones de compras requeridas para cubrir las necesidades del servicio y planificar las actividades a desarrollar en el área conjuntamente con el departamento de compras.
- ✓ Supervisar la operatividad en las áreas de servicios, establecer y mantener comunicación permanente con los responsables de los diversos departamentos del hotel.
- ✓ Planificar, coordinar y dirigir políticas administrativas que garanticen el control, transparencia y veracidad de la información presentada al cierre de cada mes.
- ✓ Presentar el informe anual de su gestión y elaborar y diseñar el Presupuesto de Ventas Extra Carta de Bebidas y velar por su cumplimiento.

En esta etapa del diagnóstico es posible comprobar que la dirección del hotel no ha definido objetivos concretos para el restaurante “Bodeguita del Playa”.

Estrategia Actual

Mediante la revisión documental, se realiza el estudio del Plan de Marketing del hotel pues esta constituye la principal herramienta de gestión estratégica con que cuenta la instalación. Como resultado, se concluye que no se han concebido estrategias enfocadas en las ventas extras del hotel, y por tanto tampoco para el Departamento de Alimentos y Bebidas. De esta manera, para el restaurante objeto de estudio, no se han diseñado estrategias de gestión comercial que contribuyan a optimizar sus resultados.

2.3.3 Organización comercial

La organización comercial hace referencia a la estructura que posee un departamento de ventas y cómo este se incluye dentro de la empresa. Su principal fin es ordenar todos los elementos que la conforman, para así hacer más sencillo el establecimiento de objetivos, la actividad comercial a nivel global y la propia planificación del día a día de la fuerza de ventas.

La gestión comercialización del hotel se lleva a cabo de manera compartida por la Dirección de Ventas del Grupo de Turismo Gaviota S.A, que se encarga básicamente de la contratación con los

principales touroperadores y agencias de viajes, y el Departamento Comercial del hotel que tiene a su cargo la gestión operativa de la actividad comercial.

El departamento comercial del hotel fue reestructurado recientemente de manera que quedó compuesto por un Director Comercial y dos promotores de ventas; estos últimos antes subordinados al Departamento de Alojamiento Hotelero, hoy incorporados al de venta como parte de los cambios mencionados.

Particularmente cabe mencionar, que la gestión comercial del restaurante corre a cargo del departamento de Alimentos y Bebidas, dividido visiblemente en el hotel en Departamento de A+B y Departamento de Cocina, el primero se encarga de las ventas de dicho punto de ventas mediante sus promotores de venta y dependientes, del servicio, gestión del personal; ocupando así la mayor responsabilidad en la operativa del personal, mientras que el segundo se enfoca en la elaboración y calidad del menú.

La autora constata que los departamentos involucrados y responsables de la gestión comercial del restaurante no han logrado establecer una línea de trabajo armónica e integrada que les permita definir conjuntamente los objetivos estratégicos, así como las acciones necesarias para optimizar su comercialización.

2.3.4 Sistemas comerciales

En esta etapa se examinan los sistemas de información y control que se encuentren implementados en la gestión de la empresa. En este sentido, se identifica como una debilidad que el restaurante no tiene implementado ningún sistema de información o control; el proceso de la venta no cuenta con ningún soporte tecnológico y se lleva a cabo de manera manual donde los promotores de venta brindan un comprobante de reserva que es presentado una vez llegado al restaurante. Finalizada la cena, el dependiente encargado realiza una comanda de venta, que es cargada a la habitación o que puede ser pagada por el cliente en dicho momento. El registro de las ventas del restaurante en el sistema de gestión del hotel (ZUN-PMS), se realiza de manera tal que no permite identificarlas como venta propia del restaurante, sino que tributa a una cuenta global de ventas extras de alimentos y bebidas. Siendo así, los datos concernientes a los indicadores claves de gestión del restaurante son nulos.

El sistema de información es un proceso que permite organizar e interpretar información que oriente la toma de decisiones y nos sitúa en nuestro segmento a fin. Este usa diversas herramientas para el logro directo de sus objetivos. El restaurante no aplica encuestas directamente, sino la general del Hotel, no tienen manera de saber si sus productos cumplen expectativas, no domina cuan rentable es en determinado período, no conoce el grado directo de

satisfacción de sus clientes al no tener implementado un sistema propio; por lo que el desarrollo de nuevos productos y servicios se basa en conceptos empíricos y se ve seriamente afectado.

2.3.5 Productividad Comercial

Al examinar los indicadores comerciales del Departamento de Alimentos y Bebidas, se aprecia un incremento sostenido de las ventas extras en los últimos tres años de operación del hotel (Figura 3). En 2019, la venta de bebidas superó a las registradas por concepto de comida.

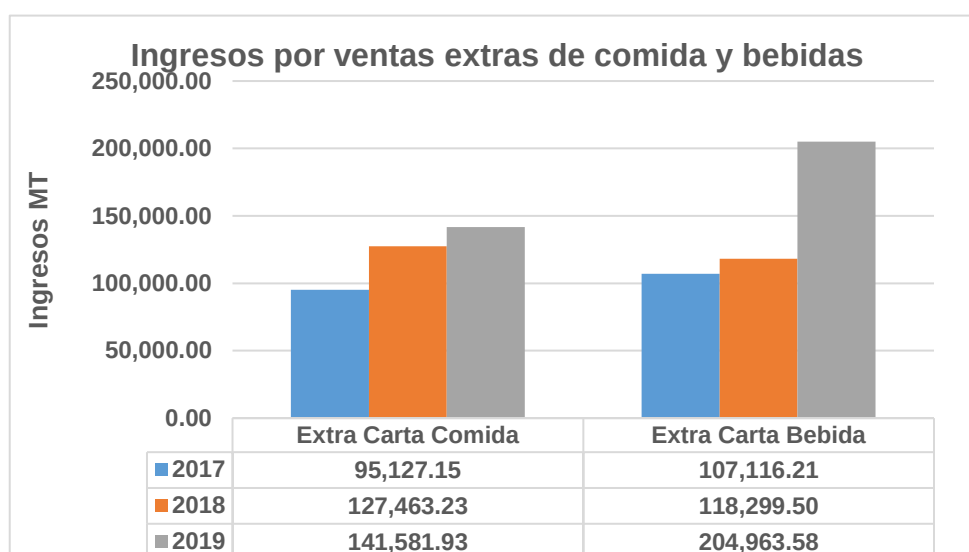


Figura 3: Ingresos por concepto de ventas extras.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos ofrecidos por el hotel.

En el caso del ingreso promedio por cliente, también se evidencia un crecimiento paulatino en los años 2017, 2018 y 2019. (Figura 4)

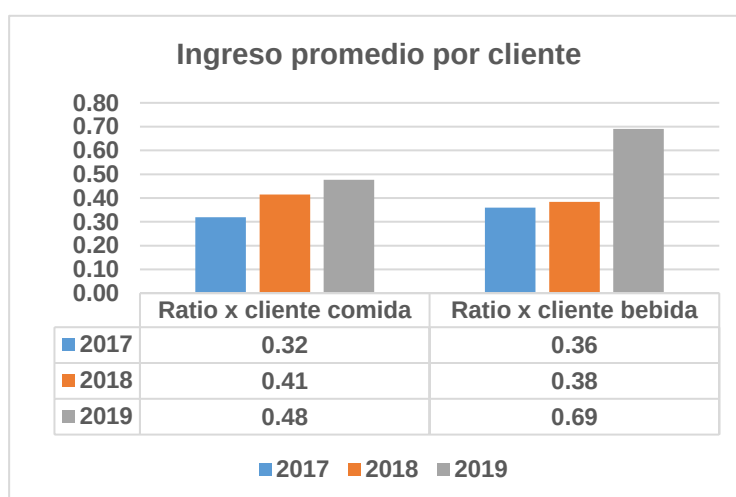


Figura 4: Ingreso promedio por cliente.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos ofrecidos por el hotel.

Específicamente en el caso del restaurante “Bodeguita del Playa” no fue posible conocer los resultados de los principales indicadores de gestión como son: el flujo de caja, número de clientes-ventas, el ticket medio, los costes, el tiempo de espera entre servicios, la productividad del personal y satisfacción del cliente. Siendo así, la productividad comercial del restaurante es desconocida para la dirección del hotel.

2.3.6 Análisis del Mix de Marketing

Producto

El restaurante “Bodeguita del Playa” se inaugura el año 2016, atendiendo a la política de la dirección del hotel de renovar constantemente el producto hotelero. En el proyecto inicial del hotel, el espacio físico que ocupa el restaurante, había sido concebido como salón de reuniones. Sin embargo, alineados con el objetivo también de diversificar su oferta e incrementar las ventas extras, la dirección del hotel decidió convertir el salón en un restaurante. Aunque el proyecto se concibió de manera empírica, sin el acompañamiento de metodologías de diseño de productos o de gestión integrada de proyectos, se logró un restaurante visualmente atractivo y operativo. En años posteriores, se realizó un rediseño de la decoración interior del restaurante.

El producto tangible del restaurante “Bodeguita”, es decir, la oferta comercial formal que se ofrece al cliente está compuesta por las características y diseño del local, y por el tipo y calidad de la comida. El salón comedor se caracteriza por ser confortable, transmite un ambiente agradable y posee suficiente capacidad instalada en cuanto a plazas para el servicio. El diseño del restaurante, de manera general, es adecuado, pero no transmite un concepto o identidad propia que integre coherente y armónicamente todos los elementos de diseño.

Por otro lado, el establecimiento brinda un menú sencillo de comida criolla (Anexo 18) compuesto por dos aperitivos: un entrante frío y uno caliente, y tres platos principales en los cuales solo varía en dependencia de la selección del cliente, el tipo de carne (Cerdo, Pollo o Res), guarnecidos por dos variedades de arroz y una selección de postres cubanos. Los platos y fichas técnicas son elaborados por el departamento de Alimentos y Bebidas en conjunto con la dirección de la entidad de manera que se cuenta con la autonomía necesaria para realizar cualquier cambio requerido.

La carta de menú de un restaurante aparece como el elemento de comunicación más fuerte y muchas veces el único que se establece entre el cocinero, o el empresario, o ambos a la vez, y el consumidor. A través del menú un cliente capta sensaciones, recibe estímulos y, lo más importante, toma decisiones para llevar a cabo una elección alimentaria (Acevedo Franco & Mariño Bermúdez, 2015). Esto implica que su representación física deba incitar al consumo y proyectar una imagen significativa del restaurante, brindándole la adecuada personalidad al punto de venta. La carta del restaurante no se encuentra expuesta en el exterior facilitando su visibilidad y

atrayendo a los clientes. Su cubierta y diseño en general no solo resultan poco atractivos, sino que no se utilizan elementos gráficos en el diseño, así como no cubre la estructura de un menú completo, notándose la ausencia de sopas y cremas e infusiones. La oferta de bebidas no está contemplada dentro de la carta.

Precio

La fijación de los precios se realiza en base a la ficha de costo del menú diseñado (Anexo 19). Una vez elaborada la ficha, la dirección del hotel, que cuenta con las facultades requeridas, fija un margen comercial para cada plato. La variable precio, que deviene como un elemento táctico dentro del mix de marketing, no se trabaja adecuadamente pues se establecen los precios fijos y no realizan promociones especiales, descuentos a grupos, entre otras acciones que pudieran contribuir a incentivar las ventas.

Distribución

El canal de distribución que desarrolla este restaurante es la venta directa, de manera que brinda la información directa de los clientes sobre sus deseos y necesidades, teniendo en cuenta que su público objetivo lo constituye los clientes alojados en el propio hotel. Atendiendo a las posibilidades que brinda el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones, y el internet, puede plantearse que constituye una limitante tener implementado únicamente el canal de venta directa. Igualmente, no se vislumbrado por parte de la dirección del hotel, la contratación con las agencias de viajes locales, de manera que pueda comercializarse al resto de los clientes que se alojan en el destino. El comercio electrónico no se encuentra implementado en el restaurante.

Comunicación

La comunicación es un intercambio de valores directo con el cliente, un intercambio racional y emocional, de intereses y compromisos, que en su conjunto trabajan para la máxima rentabilidad y aumento de la ventas, sin embargo, el restaurante solamente desarrolla la venta directa, a través del buró de ventas del departamento de Alimentos y Bebidas, las relaciones públicas del propio staff del restaurante y la promoción de ventas, pasando por alto instrumentos comunicativos, tales como la publicidad y el merchandising que resultan muy beneficiosos para transmitir información sobre el producto y sus beneficios, y de esta manera estimular la demanda. El hotel no tiene una página web propia, aunque sí tiene implementado el comercio electrónico a través de la página web corporativa de hoteles Gaviota (www.gaviotahotels.com). Al verificar la información que aparece en dicha web, se constata que no aparece el restaurante “Bodeguita del Playa”. El hotel tiene perfiles activos en Facebook y TripAdvisor, sin embargo, no se publica frecuentemente información del restaurante. Resulta pertinente señalar que la variable comunicación está deficientemente utilizada, y su planeación estratégica es inexistente.

Participantes

El personal no sólo forma parte de la primera impresión del cliente, sino que es responsable de crear toda la experiencia gastronómica, desde recibir hasta servir, pasando por la elaboración de los alimentos y la limpieza. El personal del restaurante cuenta con la preparación técnica y profesional calificada por la Escuela de Formación de Recursos Humanos para el Turismo (FORMATUR), así como con la debida preparación idiomática, al menos en inglés de algunos de sus trabajadores, otros en varios idiomas. El staff del restaurante está formado por un dependiente responsable del punto de venta, dos dependientes, un chef y un ayudante de cocina.

Para evaluar los conocimientos que poseen los dependientes sobre las técnicas más útiles y efectivas para la venta, usando las herramientas del marketing experiencial se aplicó un cuestionario simple (Anexo 20), del cual se obtuvo información sobre el comportamiento de dependientes y vendedores durante el proceso de venta, así como de la información que dominan del marketing experiencial y los años de experiencia. Una vez analizados los cuestionarios, estos arrojaron que: la fuerza de ventas posee años de experiencia con procedimientos técnicos necesarios para ofrecer un buen servicio, pero no está lo suficientemente capacitada en términos de dominio de las técnicas marketing más actual, por lo que el proceso de venta tiene lugar sin el empleo de las más idóneas y eficientes. Se pudo comprobar que se establece el concepto de aquella persona amable que hace su mayor esfuerzo por vender, desplegando todos sus conocimientos sobre servicio, pero que obvia que actualmente no solo debemos vender por vender, sino que debemos ofrecerle al cliente una experiencia general que empieza precisamente desde el propio proceso de venta. Los resultados mostraron que este es un colectivo adulto con un promedio de 7,5 años de experiencia como vendedores y manifestaron, además, un grado de satisfacción con los conocimientos y habilidades que poseen de 8,4; solo el 40% de ellos domina o se siente identificado con el marketing experiencial.

Evidencia Física

El diseño eficaz de evidencias físicas y tangibles resultan importantes para cerrar la brecha entre el cliente y el restaurante. En el mismo, se observan elementos tangibles que se relacionan con el servicio prestado.

El restaurante posee una iluminación integrada al lugar y con un buen mantenimiento en sus puntos de acceso y áreas exteriores, pero carece de señalización exterior atractiva que especifique nombre, horarios de servicio, la especialidad, siendo este un elemento del merchandising de seducción de suma importancia. En su interior cuenta con una adecuada iluminación artificial y natural, con un sistema de ventilación centralizado que atribuye confort a los comensales. El mobiliario está en correspondencia con el diseño, más sin embargo la ambientación debe

vincularse más al concepto de promover la cultura y tradición cubana y vender una experiencia gastronómica que defienda las raíces de la Cocina Cubana. Posee un sistema de música también centralizado. Dispone de las cantidades necesarias de vajilla, cristalería y cubertería para su explotación y reposición permanente; pero esta no está personalizada, elemento distintivo cuando hablamos de marcas e imagen corporativa.

Procesos

Para las empresas de restauración los procesos o la gestión por procesos brinda una visión clara de sus objetivos y el camino a recorrer para alcanzarlos. Adicionalmente permite optimizar y lograr el mejor aprovechamiento de los recursos esenciales. Los clientes de las empresas de servicios buscan su satisfacción en los servicios y en la forma en como estos servicios son prestados. Por tanto, resulta necesario estandarizar y definir cada uno de los procesos del sistema. Desde esta perspectiva es preciso señalar que el restaurante no tiene diseñado un manual de procedimientos, ni tampoco están identificados los principales procesos que tienen lugar en sus operaciones.

2.3.7 Aplicación del análisis DAFO en el restaurante “Bodeguita del Playa”

Una vez concluidas las fases anteriores, que incluyeron el análisis de elementos externos e internos de la organización objeto de estudio, se hace necesario conjugarlos ambos con el fin de delinear las principales debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades del restaurante. Un método a utilizar es la matriz de análisis DAFO, siendo esta una herramienta de análisis que surge para la planificación estratégica en la dirección de empresas.

Para definir las principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas se realizó una tormenta de ideas, teniendo en cuenta principalmente las que sean de mayor impacto.

Amenazas

1. Crisis económica y sanitaria internacional provocada por la Covid-19 que ha impactado drásticamente en la industria turística global y nacional.
2. Restricciones establecidas por los países a los viajeros internacionales como consecuencia de la pandemia de Covid-19.
3. Recrudescimiento del bloqueo económico, comercial y financiero del gobierno de Estados Unidos y mantenimiento de las restricciones de los viajes a Cuba para los ciudadanos norteamericanos.
4. Campaña mediática que intenta tergiversar la realidad cubana.
5. Inestabilidad de los suministros provocado por la difícil situación económica del país.

Oportunidades

1. Buen posicionamiento y la excelente reputación del hotel como uno de los mejores hoteles del destino.

2. Política de mejora del producto por parte de la dirección del Grupo de Turismo Gaviota S.A.
3. La oferta gastronómica contribuye a establecer ventajas competitivas para los establecimientos hoteleros.
4. Existencia de sistemas tecnológicos especializados para la gestión de restaurantes.
5. Desarrollo del ámbito tecnológico en los hoteles del Grupo Gaviota.
6. Desarrollo de la marca Nativa, oferta gastronómica que propone el rescate de platos típicos de la cocina y coctelería cubana.

Debilidades

1. El producto restaurante está concebido solo a un nivel tangible.
2. No se aplicó ninguna metodología de diseño de productos durante la concepción del restaurante, por lo que no se logra una identidad de marca.
3. Deficiente diseño de la carta menú, obviándose su utilidad como instrumento de venta efectivo.
4. Los canales de distribución están limitados.
5. No utilización de un sistema de gestión (software).
6. Comunicación deficiente y extremadamente limitada.
7. La fuerza de ventas posee conocimientos empíricos sobre las técnicas de venta sugestiva.
8. No aplicación de la gestión por procesos, evidenciándose la ausencia de manuales de procedimientos.

Fortalezas

1. Salón confortable en ambientes agradables.
2. Calidad en la elaboración de los platos.
3. Chef de cocina con formación internacional.
4. Fuerza de trabajo servicial, amable y presentable.

Para el análisis DAFO (Anexo 21) se realiza la asignación de una ponderación para cada una de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, listadas de acuerdo a una escala establecida de 1 a 3, donde el 3 denota el nivel mayor de actuación, el 2 el nivel medio y el 1 el nivel más bajo. A partir de este estudio se determinó que el restaurante se encuentra en el cuadrante donde se interceptan las debilidades y las oportunidades, conocido como mini-maxi de oportunidades y debilidades; por lo que la estrategia a diseñar debe orientarse a minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades del restaurante.

2.4 Conclusiones del segundo capítulo

1. Se evidenció la necesidad de utilizar procedimientos científicos fundamentados para el diseño del producto restauración, ya que este solo estaba diseñado a nivel tangible, sobre la base del conocimiento empírico de directivos y especialistas del Hotel.
2. El diagnóstico comercial aplicado permite concluir que no se concibe al restaurante como un producto turístico integrado y, por tanto, su diseño se percibe muy limitado. Al mismo tiempo, la actividad comercial puede valorarse como deficiente pues no existe una planeación estratégica de la misma.
3. Del análisis del entorno puede plantearse que, si bien existen fuertes amenazas para el desarrollo de la industria turística global, hoy se vislumbra un escenario de recuperación, por lo que resulta esencial aprovechar las oportunidades que también se presentan lograr consolidar el producto restauración.
4. La aplicación de la herramienta Matriz DAFO permitió detectar que el restaurante se encuentra ubicado en el cuadrante Mini Maxi. De esta manera se plantea como problema estratégico la necesidad de una estrategia comercial encaminada a potenciar y diferenciar su producto, de manera que se minimicen las debilidades que lo afectan, al mismo tiempo que se aprovechen las oportunidades del entorno.

Capítulo 3

***DISEÑO DEL PRODUCTO RESTAURACIÓN EN EL
RESTAURANTE “BODEGUITA DEL PLAYA”***

CAPÍTULO 3. REDISEÑO DEL PRODUCTO RESTAURACIÓN EN EL RESTAURANTE “BODEGUITA DEL PLAYA”

3.1 Introducción

El diseño de nuevos productos cada vez más enfocados a los clientes se ha convertido, sin dudas, en un pilar de suma importancia para las empresas. La verdadera esencia está en desarrollar productos que marquen la diferencia y con los cuales los clientes se identifiquen, de manera que estos no solo sientan que se satisfacen sus necesidades, sino que perciban que le regalan toda una experiencia. Si las empresas de restauración quieren mantenerse en el mercado y obtener resultados positivos la estrategia clave estaría entonces, en el diseño de un producto realmente atractivo, competitivo y diferenciado.

El procedimiento que se aplica en la presente investigación, a juicio de sus autores, tiene por objetivo lograr una ventaja competitiva sobre la base del diseño de productos de restauración diferenciados, considerando los requerimientos del mercado, así como los diferentes niveles de producto que se deben concebir. De esta manera, el nuevo proyecto permitirá satisfacer las nuevas tendencias de querer vivir una experiencia gastronómica más que una simple salida a comer (Pérez y Machado, 2012).

De esta manera, el presente capítulo tiene como objetivo diseñar el producto restauración del restaurante “Bodeguita del Playa”, basado en el procedimiento seleccionado, concluyendo con una oferta completa, atractiva y que destaque por su grado de competitividad.

3.2 Procedimiento para el diseño del producto restauración de Pérez y Machado (2012)

Valorando nuevamente el procedimiento seleccionado, de manera más profunda con relación al primer capítulo, podemos presentar entonces, una explicación completa de cada una de las etapas y actividades que el mencionado procedimiento propone.

ETAPA I: ORGANIZATIVA

Dicha etapa del procedimiento constituye una de las más significativas, ya que se centra sin dudas, en el proceso de planificación de los objetivos y las estrategias que se definan, partiendo de la creación de un equipo de diseño, el cual definirá posteriormente los objetivos de diseño.

ETAPA II: ANALÍTICA

La segunda etapa, dígame analítica o de diagnóstico comienza con la caracterización del producto y en un segundo lugar la caracterización del punto de venta. Estas actividades se llevan a cabo mediante la aplicación de un diagnóstico comercial del producto objeto de estudio donde se identifiquen puntos fuertes y débiles, lo que conocemos como situación competitiva en que este se encuentra.

En una tercera actividad se desarrolla un análisis crítico del mercado, donde se hace necesario determinar cuáles de los segmentos de mercado que analice el equipo son demandas aún insatisfechas y posteriormente se seleccionan para trabajar. Por esta razón los autores proponen realizar una segmentación del mercado siguiendo los criterios propuestos por Serra (2003), los cuales se clasifican en: generales (objetivos y subjetivos) y específicos (objetivos y subjetivos), y permitirán describir con mayor exactitud las características reales del segmento que se encuentre como objeto de estudio. Una vez que se haya segmentado el mercado y seleccionado de ellos los mercados claves, se deberá seleccionar el mercado meta.

A partir de la selección del segmento de mercado meta se continúa con un estudio del mismo, con el propósito de identificar los tres tipos de requerimientos existentes; normales, a partir de lo que el cliente desea; esperados, expectativas básicas del servicio, y requerimientos deleite, los que van más allá de las expectativas del cliente (Kano et al., 1984; citado por Pérez y Machado, 2012). Es así que los autores consideran que se obtienen dos puntos principales para el diseño: las necesidades insatisfechas, en cuanto a la oferta del producto en el segmento de mercado meta, y los requerimientos de dichos mercados ordenados por niveles de importancia.

ETAPA III: DISEÑO DEL PRODUCTO

Identificados, entonces, los requerimientos reales expresados por los clientes en su lenguaje, relacionado con aquello que buscan en un producto restauración, dada la investigación de mercado abordada en etapas anteriores, el procedimiento sugiere traducir las mismas en requisitos técnicos equivalentes a características, las cuales se asocian a los niveles de producto antes mencionados, siguiendo la propuesta que se muestra en la figura 5.

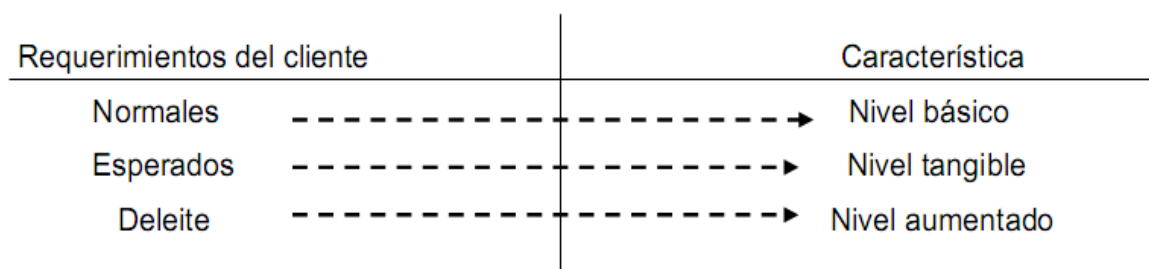


Figura 5: Traducción del requerimiento a características del producto

Fuente: Pérez y Machado, 2012

De esta forma quedan definidos los requerimientos del mismo en sus tres niveles; una vez señalados todos los atributos del producto debemos pasar, usando técnicas de búsqueda de consenso como la votación ponderada y la comparación apareada, a la selección de los atributos base del producto, los cuales no deberán ser cambiados bajo ninguna de las alternativas posibles

del producto; al resto de los atributos que pudieran ser modificados se les realizará una valoración de posibles sustituciones.

Luego se concreta la realización de la matriz atributos detallados-requerimientos, para verificar que, en el proceso de llevar a cabo acciones concretas, dichos atributos no se desvían del requerimiento a cubrir. Posteriormente se procede a describir el proyecto de producto, teniendo en cuenta los elementos de diseño que aparecen en la figura 6, así como los atributos anteriormente definidos.

Componente	Beneficio	Dado por elementos
Tangibles	Material o tangible	Oferta de alimentos y bebidas Carta menú Mobiliario Decorado
Intangibles	Sensorial	Olor Iluminación Música ambiental Atmósfera Ornamentación Comodidad Actitud personal
	Psicológico	Sensación de importancia Sensación de bienestar Sensación de satisfacción
	Cognitivo (Inteligencia)	Información significativa Conocimiento o grado de experiencia del PEC* Oportunidades de aprendizaje de los clientes
		* PEC Personal en contacto con clientes

Figura 6: Elementos de diseño del producto restauración.

Fuente: Pérez y Machado, 2012.

Si analizamos que el producto restauración, es un producto netamente de servicio; debemos representar y analizar los procesos claves del producto y de los estándares necesarios para lograr un servicio integrado y holístico; de allí que se recomienda, además de la construcción de un mapa

de procesos que, una vez concluida las actividades concebidas, el equipo consulte a expertos en cada uno de los procesos.

En este punto, la autora de la presente investigación propone realizar el diseño del Customer Journey Map (Mapa del Viaje del Cliente), ya que esta es una herramienta de gestión de la experiencia del cliente que permite plasmar en un mapa cada una de las etapas, interacciones, canales y elementos por los que atraviesa un cliente durante todo el ciclo de compra. Su aplicación será de mucha utilidad durante la siguiente fase del procedimiento.

ETAPA IV: ESTRATÉGICA

Es la fase superior del diseño de producto; que permite detallar las estrategias y acciones concretas a seguir para llevar el producto diseñado al mercado meta.

En dicha etapa se propone un grupo de acciones, para el logro de cada estrategia definida, las cuales de forma concreta definen qué hacer para llevar a efecto cada una de las estrategias. El plan de acción que se ejecute combinará de forma adecuada las variables del marketing, y estará en función de todo lo analizado en las etapas anteriores.

3.3 Aplicación del procedimiento seleccionado para el diseño del producto restauración en el restaurante “Bodeguita del Playa”

ETAPA I: ORGANIZATIVA

Se selecciona en acuerdo con la dirección del hotel Playa Cayo Santa María quienes deberían integrar el equipo de diseño, quedando conformado el mismo por los siguientes especialistas:

- ✓ Arianne Pimentel (Jefa de Alimentos y Bebidas del hotel).
- ✓ Neyver del Toro (Jefe de Cocina del hotel).
- ✓ Ariel Cid (Chef de Cocina Internacional).
- ✓ Samara de los Angeles Pérez (Profesora del Departamento de Turismo de la UCLV).
- ✓ Aniran Lagresa (Autora de la investigación).

Se definen por el equipo de diseño los objetivos siguientes:

- ✓ Lograr el diseño de un producto de restauración diferenciado que se convierta en una ventaja competitiva para el complejo hotelero.
- ✓ Ofrecer al cliente una experiencia gastronómica que logre posicionar al restaurante como referencia en el destino para el disfrute de auténtica comida cubana.
- ✓ Definir la estrategia comercial que logre el posicionamiento deseado del restaurante en sus públicos metas.

ETAPA II: ANALÍTICA

Los principales resultados de esta etapa fueron obtenidos en el capítulo anterior al realizar un diagnóstico de la comercialización del producto restauración del restaurante objeto de estudio. Por esta razón, en esta etapa solo se procede a realizar un análisis más detallado del mercado. No

obstante, resulta necesario aclarar que la principal limitante que enfrenta la presente investigación es precisamente, el no haber podido realizar un estudio de segmentación del mercado, debido a que el hotel se encontraba cerrado a causa de la emergencia sanitaria provocada por la Covid-19. Consecuentemente, el equipo de diseño define los principales segmentos de mercados a partir del análisis documental y de las entrevistas realizadas al personal de contacto del restaurante y a la dirección del hotel, identificándose los siguientes:

- ✓ Familia nuclear.
- ✓ Grupos (amigos o familia).
- ✓ Parejas.

A continuación, se seleccionan los segmentos de mercados claves, utilizando la tabla de segmentos de clientes, propuesta por Mazur (2002) citada por Pérez (2012).

Tabla 1: Segmentos de clientes

Segmento	Quién	Cuándo	Por qué	Cómo
Familia nuclear	Padres con hijos menores de 12 años	Cualquier día de la semana	Para que los niños vivan la experiencia de disfrutar comida típica.	El pedido de los padres puede estar condicionado por el de los niños. Valoran la relación calidad-precio. Precisan de un lugar limpio, seguro, con un ambiente agradable, un servicio rápido.
Grupos	Grupos de amigos o familiares, en ocasiones celebran fecha especial como pueden ser bodas,	Cualquier día de la semana	Porque desean experimentar todas las opciones gastronómicas del hotel.	Buscan un ambiente agradable; con una oferta de platos variada, bien elaborada y presentada,

	cumpleaños o aniversario.		Para celebrar un cumpleaños, aniversario u otra ocasión especial.	atención amable y profesional.
Parejas	Principalmente parejas de adultos por encima de los 40 años	Cualquier día de la semana	Porque desean experimentar todas las opciones gastronómicas del hotel. Para la cena prefieren los restaurantes a la carta en lugar del buffet.	Precisan un sitio acogedor, con un ambiente íntimo, servicio personalizado, para pasar una velada especial.

Fuente: Elaborado por la autora.

El análisis anterior permite al equipo identificar dos segmentos de mercado claves: familia nuclear, grupos familiares o de amigos y parejas.

El equipo de diseño realiza un estudio de las principales características de estos segmentos metas. Para ello se utilizan fuentes de información primaria interna. Obteniendo de la misma los principales requerimientos de estos segmentos de mercados, siendo los siguientes:

Segmento Familia

Requerimientos normales: un sitio agradable y limpio donde comer.

Requerimientos esperados: ambiente agradable; oferta de calidad con platos variados, bien elaborada y presentada.

Requerimientos deleite: atención profesional y amable; servicio rápido; una experiencia gastronómica inolvidable.

Segmento Grupos

Requerimientos normales: un sitio acogedor y atractivo.

Requerimientos esperados: buena oferta de platos y bebidas, con buena relación calidad-precio.

Requerimientos deleite: un servicio de excelencia; una experiencia memorable.

Segmento Pareja

Requerimientos normales: un sitio acogedor y atractivo.

Requerimientos esperados: buena oferta gastronómica de auténtica comida cubana, con precios asequibles.

Requerimientos deleite: ambiente íntimo, con un buen servicio; una velada inolvidable.

De igual manera en esta etapa se realiza una caracterización general y concreta del Hotel y el punto de venta, arrojando los siguientes elementos identificativos:

Caracterización del Hotel Playa Cayo Santa María:

El Complejo Turístico Hotel Playa Cayo Santa María comienza su explotación el veinticuatro de diciembre del año 2011, con el nombre comercial Hotel Sirenis Cayo Santa María hasta el 28 de diciembre 2011, a partir del 29 de diciembre de 2012 cambia el nombre denominándose Hotel Gaviota Cayo Santa María, tiempo después la instalación cambia hasta alcanzar el nombre comercial Hotel Playa Cayo Santa María. Este posee un área de 35,000 ms². Cuenta con 769 habitaciones, con una superficie de 32 ms² cada una, repartidas en 14 bloques de tres pisos, con una capacidad máxima de 4 personas: 2 adultos y 2 niños, o hasta 3 adultos y 1 niño; de ellas 744 standard, 25 suites, incluyendo aquí la Suite Masters Garden Villa.

Cuenta con cuatro piscinas de agua dulce están localizadas en el complejo, una hermosa playa con servicio de salvavidas y deportes acuáticos no motorizados, SPA, gimnasio, club de niños, teatro, un área deportiva con 2 canchas de tenis y una de basquetbol, salón de juegos, casa de cambio, tienda, diferentes sitios para la venta de souvenirs, sitio de Trimagen, sitio para la renta de autos y motos, parqueo, lavandería.

Además, el Hotel ofrece una amplia variedad de servicios gastronómicos, entre los que destacan: un Lobby Bar abierto 24 horas, Bar Teatro, Cigar bar, Coffe and Wine, Bar Playa, Aquabar, 2 Bares Piscina, Snack Bar, Beer Garden. Igualmente, entre sus restaurantes podemos mencionar: el restaurante Buffet, el Ranchón de la Playa, los restaurantes a la carta – especializados, uno al cash La Bodeguita del Playa y La Casa del Pescador, restaurante especializado en comida marinera. Así como Heladería y Cevichera.

Con una variada Animación, la entidad ofrece un programa general de animación diurno y nocturno con actividades para las diferentes edades, también brinda actividades especiales que incluye varias noches temáticas durante la semana, clases de baile, karaoke y música en vivo. De igual manera se realiza el servicio para Bodas y Lunas de Miel.

Caracterización del Restaurante “Bodeguita del Playa”:

El Restaurante La Bodeguita del Playa, creado el 17 de diciembre de 2016, como parte de la celebración del aniversario del Hotel, no está incluido en el paquete de servicios que comercializa el hotel bajo la modalidad “All Inclusive”. Resulta válido destacar que este restaurante no constituye

una franquicia de La Bodeguita del Medio, su temática y decoración se basa en figuras cubanas como Benny Moré.

Con una capacidad en su climatizado salón para 40 clientes aproximadamente, los cuales reservan con anterioridad desde del buró de reservaciones o directamente en el local, el restaurante trabaja en un horario de 6pm a 10 pm. Localizado a la izquierda de la recepción, con acceso mediante 2 vías muy fáciles para el cliente, opera con los mismos segmentos de clientes del Hotel, donde es común las cenas de Grupos Bodas. En el mismo trabajan 3 dependientes, un chef profesional y un ayudante de cocina.

ETAPA III: DISEÑO DEL PRODUCTO

En esta etapa es preciso comenzar con la determinación de los atributos del producto. Utilizando las técnicas de trabajo en grupo, el equipo logra realizar la conversión de los requerimientos de cada segmento en características que deberá cumplir el producto. Dichas características se asocian a los niveles de producto que establece Serra (2003) para un producto: básico, tangible y aumentado. Los resultados obtenidos se muestran en la tabla 2.

Requerimientos del Segmento		Atributos generales del producto	
Segmento Familia			
Normales	Un sitio agradable y limpio donde comer	Higiene, cortesía y seguridad	Básico
Esperados	Ambiente agradable; oferta de calidad con platos variados, bien elaborada y presentada.	Decoración agradable. Mobiliario confortable. Menú variado de auténtica comida cubana. Calidad de las preparaciones.	Tangible
Deleite	Atención profesional y amable; servicio rápido; una experiencia gastronómica inolvidable.	Servicio y oferta personalizada. Personal altamente calificado. Menú para niños	Aumentado
Segmento Grupos			

Normales	Un sitio acogedor y atractivo.	Higiene, cortesía y buena oferta	Básico
Esperados	Buena oferta de platos y bebidas, con buena relación calidad-precio.	Decoración agradable. Mobiliario confortable. Menú variado de auténtica comida cubana. Calidad de las preparaciones.	Tangible
Deleite	Un servicio de excelencia; una experiencia memorable.	Servicio y oferta personalizada. Personal altamente calificado. Participación activa de la clientela. Música cubana en vivo.	Aumentado
Segmento Parejas			
Normales	Un sitio acogedor y atractivo.	Higiene, cortesía, intimidad	Básico
Esperados	Buena oferta gastronómica de auténtica comida cubana, con precios asequibles.	Menú variado de comida cubana. Calidad de las preparaciones. Relación calidad-precio. Decoración sugestiva. Mobiliario confortable.	Tangible
Deleite	Ambiente íntimo, con un buen servicio; una velada inolvidable.	Servicio y oferta personalizada. Personal altamente calificado.	Aumentado

		Participación activa de la clientela.	
--	--	---------------------------------------	--

Fuente: Elaborado por la autora.

Se retoma la técnica de generación de idea y a partir del análisis anterior, se realiza la descripción detallada de los atributos más relevantes y que aportan valor para los segmentos claves, los cuales son aprobados por el equipo bajo consenso de cada uno de sus miembros.

Definición de atributos detallados del producto

1. Higiene, cortesía y seguridad constituyen los atributos básicos que debe tener un producto de restauración para asegurar a la clientela una grata y cómoda experiencia gastronómica.
2. Ambiente armónico, integrando elementos como el diseño interior y exterior, la decoración sugestiva, la música, el vestuario, la iluminación, la climatización, el mise en place.
3. Variedad de la oferta, permitiendo cubrir los diversos gustos de la clientela, y logrando la estructura de un menú completo.
4. Calidad de las preparaciones teniendo en cuenta la presentación, la temperatura, la cocción.
5. Servicio y oferta personalizada constituye un atributo que el cliente casi nunca espera, pero una vez que lo ha recibido, lo valora significativamente, por lo que ofrece a la empresa amplias posibilidades de diferenciación, con mínimos incrementos de costos. El personal de contacto es el máximo responsable de lograr este atributo.
6. Participación activa de la clientela. Tradicionalmente, la participación de los clientes en un restaurante se caracteriza por ser pasiva, sin embargo, es posible involucrar a clientela en la prestación del servicio.
7. Calidad de las preparaciones teniendo en cuenta la presentación, la temperatura, la cocción.
8. Relación calidad-precio.

A partir de los elementos analizados se procede a describir el proyecto de producto, teniendo en cuenta los elementos de diseño que aparecen en la figura 8, así como los atributos anteriormente definidos.

El Restaurante “Bodeguita del Playa” cuenta con 40 plazas distribuidas en un confortable salón. Para los segmentos de mercado se propone una oferta similar a la actual que responde a un menú típico cubano, pero en este caso basado en Nativa, la nueva marca gastronómica del Grupo de Turismo Gaviota, que brinda a los consumidores tragos, postres y platos típicos de la cocina cubana adaptados a las nuevas tendencias culinarias. La propuesta busca sin dudas, identificar la comida *cubana* en los hoteles, realzar los valores culinarios del destino Cuba y contribuir, desde

una campaña de comunicación, a la operación hotelera sin importación. La identidad creada busca rescatar lo tradicional de la cocina local, sin olvidar la fusión de costumbres e influencias españolas, aborígenes, africanas, asiáticas y yucatecas, amén de otras que han aportado su impronta a este trascendente elemento de la identidad nacional (Redacción TTC marzo, 2021). Contando así con un menú general con todas sus partes cuidadosamente diseñadas (Anexo 22). De igual manera se diseñará un menú de bebidas y coctelería que guarde relación netamente con Nativa, que incluya vinos, que si bien no serán vinos cubanos dada la no presencia de Cuba en esa materia, abarcará una selección de vinos españoles; país que introdujo por primera vez dicha bebida en Cuba y quien además forma parte indisoluble de la cultura gastronómica cubana, así como un espacio dentro de este para la sobremesa que incluya desde infusiones, café cubano y un exquisito maridaje de rones, habanos y chocolates, elemento identificativos si de Cuba hablamos en cualquier lugar del mundo.

También se diseñan paquetes que incluyan varias categorías de platos, todo por un precio, este caso específico para el segmento de grupos, especialmente aquellos grupos bodas (Anexo 23). En todos los casos de los diferentes menús se hace necesario mantener la calidad de las preparaciones, teniendo en cuenta la temperatura, presentación, grado de cocción, logrando que los platos se correspondan con lo descrito en el menú.

Teniendo en cuenta la influencia de los niños como parte del segmento mercado Familias, se diseñará un menú para ellos, evitando que los padres pidan un plato simple de la carta y lo dividan por dos, y al mismo tiempo constituye un elemento diferenciador para el restaurante. El menú para los infantes deberá conformarse con los alimentos que sean de fácil manipulación, masticación y digestión, pero a su vez que respondan a la identidad de Nativa. Las porciones deben ser menores que las de los adultos y este será libre de costos para estos, usándolo sin dudas, como elemento de enganche en el proceso de venta del restaurante (Anexo 24).

La carta menú se diseñará siguiendo las tendencias actuales, por lo que se realizará de manera digital utilizando la tecnología de código QR. En el diseño de las cuatro cartas se deben incluir fotografías y vídeos de los platos y bebidas. Para su ordenación, en cada categoría de platos, se comienza por indicar los más baratos para ir colocando los demás en progresión según el precio, dejando algunos de los más baratos para el final, formando una pirámide de precios. Como el lector se deja influir por las primeras y últimas impresiones, la carta aparenta asequibilidad.

Se creará por vez primera el logotipo o imagen corporativa del establecimiento y se coloca en un lugar visible, deberá estar expuesta en el exterior del establecimiento. La carta además incluirá una breve descripción del plato que destaque los ingredientes del mismo, se utilizarán etiquetas afectivas y sensoriales para nombrar los platos; al igual que para impactar de manera profunda y emocional en los clientes se usará la técnica storytelling, según su nombre en inglés, de narra los

platos como una historia de vida. La idea es captar su atención, provocar sensaciones fuertes (alegría, placer, asombro) y finalmente establecer conexiones más cercanas para lograr la fidelización. La carta menú para los niños se diseñará con dibujos y colores llamativos; se debe utilizar un lenguaje simple.

El mobiliario del restaurante se mantendrá, al igual que disposición física del salón, solo se propone la ampliación de la cocina dado a que no reúne las condiciones generales de infraestructura y servicio para dicho restaurante y se cuenta con un espacio cercano de no utilización que ayudaría a ello, logrando implementar todos los equipos y materiales de cocina que lleva el restaurante y con los que por demás el hotel cuenta en sus almacenes. En entrevista con el Chef de Cocina, se conoce que este proceso de ampliación ya se encuentra planificado por la instalación.

Para el decorado se utilizarán colores serenos, claros; buscando crear un concepto definido para el restaurante que se alinee con la marca Nativa, insertando de manera armónica con la decoración del restaurante, cuadros con símbolo de la cultura gastronómica cubana. En la entrada del restaurante, se acondicionará una pared para que los clientes plasmen sus firmas como un recuerdo que resalte su visita al lugar, y al mismo tiempo constituya una acción de fidelización.

Los olores constituyen un factor influenciador en la decisión de compra de los clientes, por lo que se precisa de un olor sugestivo en el restaurante. Para ambientar el espacio, se utilizará buena música cubana, con la presentación de agrupaciones de pequeño formato en vivo, con un volumen adecuado que no interfiera en la comunicación de los clientes.

Se creará un rincón especial para los niños, con algunos juegos y dibujos de los propios niños, lo cual ofrecerá mayor tranquilidad y seguridad a los padres. Igualmente se creará un personaje infantil cubano por demás, que sea quien represente la marca infantil del restaurante. De esta manera los niños identifican su restaurante con un personaje, haciéndose mucho más fácil su vinculación emocional.

En el exterior del restaurante se colocará un rótulo atractivo que especifique nombre horarios de servicio, la especialidad. Se ofrecerá un servicio a la americana donde los dependientes lleven las preparaciones en sus respectivos platos a la mesa. El personal de servicio debe ser experto conocedor de la oferta, saber recomendar vinos y platos. Deberá ser capaz de transmitir durante todo el proceso de servicio, preocupación por satisfacer las necesidades los clientes, amabilidad, entusiasmo y experiencia.

Teniendo en cuenta que la clientela tanto del hotel como del destino tienen una estancia de aproximadamente 7 días, se tematizarán dos noches y se reservarán exclusivamente para parejas, de manera que puedan atenderse de manera óptima los requerimientos de este segmento y no entren en contradicción con el segmento de familias.

El precio de la oferta se establecerá fijando un margen comercial por encima de los costos determinados en la ficha técnica, y al mismo tiempo serán inferiores a los precios de los competidores directos del restaurante.

En el proceso de distribución se utilizarán dos canales, el directo a través de la venta en el propio hotel, y al mismo tiempo se establecerá su contratación con la agencia de viajes del destino Gaviota Tours Centro, para ser comercializado por su red de ventas e incluido en su cartera de opcionales. Igualmente se diseñarán ofertas especiales para los principales touroperadores que incluyan descuentos o cenas gratis en el restaurante. También se implementará el comercio electrónico a través de la página web del hotel.

La variable comunicación debe trabajarse estratégicamente para lograr alcanzar los públicos metas y al mismo tiempo hacer que el restaurante se consolide como una ventaja competitiva para el complejo hotelero. Siendo así, deben implementarse acciones de comunicación a través de los canales tradicionales y aprovechar también las bondades de los digitales. Se define con eslogan del restaurante: “Con auténtico sabor cubano”. En la siguiente etapa se detallan todas las acciones comunicativas a implementar.

Una vez definidas las acciones de diseño se procede a identificar los procesos estratégicos, claves y de apoyo del restaurante, y a definir los estándares necesarios para alcanzar un buen nivel de servicio orientado al cliente. Para determinar cada uno de los procesos, el equipo realiza una sesión de lluvia de ideas y se utiliza como herramienta de apoyo el Customer Journey Map (Mapa del Viaje del Cliente, Anexo 25).

Procesos estratégicos:

Dirección

Comercialización

Procesos claves:

Producción y elaboración de alimentos y bebidas.

Servicio de alimentos y bebidas

Recibimiento de clientes

Atención de clientes

Venta

Despedida

Postventa

Procesos de apoyo:

Almacenamiento

Considerando que los procesos claves inciden de manera significativa en los objetivos estratégicos y son elementales para buen funcionamiento del restaurante, se definen los principales estándares

que deben cumplir los subprocesos inscritos en el proceso de servicio de alimentos y bebidas, siendo este un proceso de contacto determinante en la satisfacción del cliente.

Proceso: Recibimiento de Clientes.

- ✓ El cliente es siempre nuestra razón de ser.
- ✓ A la entrada al área de atención todos los clientes deben ser saludados estableciendo contacto visual y sonrisa, manteniendo un tono de voz cálido y amistoso. Siempre se debe utilizar una frase como, por ejemplo: “Buenas Noches señor, bienvenido a nuestro Restaurante”.
- ✓ Ofrecer un cóctel de bienvenida.
- ✓ Frases como: “Señor, ¿puede usted esperar unos minutos?, le atenderemos enseguida”, será usadas si el cliente tiene que esperar una vez llegado al restaurante.
- ✓ Siempre que sea posible llamar a los clientes por el nombre.
- ✓ Si se conoce de antemano que los clientes están celebrando una fecha especial, ofrecer felicitaciones inmediatamente.

Proceso: Atención de Clientes.

- ✓ El cliente tiene siempre la primera prioridad.
- ✓ Todos los clientes deben ser bienvenidos al lugar de atención, y saludados con una frase amable, por ejemplo: “Buenos noches, Bienvenidos a “Bodeguita del Playa”.
- ✓ Los clientes deben ser siempre atendidos apenas lleguen al área de recepción y de atención, teniendo en cuenta el principio “primero que llega, primero que se atiende” y de acuerdo a los Estándares del Proceso de Recibimiento.
- ✓ Si se hace necesario que el cliente espere, está espera debe estar en un rango de 10 minutos y este debe ser informado, ofreciéndole agua u otra bebida inicialmente.
- ✓ Prestar especial atención a los requests (solicitudes especiales) realizadas por los clientes en la reservación.
- ✓ Verificar con antelación, para el caso de los clientes alojados, si están cumpliendo años y poder sorprenderlos en caso de que la reserva no lo especifique.
- ✓ El personal de servicios debe estar siempre atento a la clientela.

Proceso: Despedida de Clientes

- ✓ El Servicio al Cliente siempre tiene la primera prioridad.
- ✓ Los clientes siempre deben ser acompañados hasta la puerta por el dependiente que le atendió o por el responsable de este.
- ✓ Siempre que despedimos a un Cliente debemos hacerlo de manera cálidas e incluir frases como “gracias por venir”, “que tenga una buena noche”.

- ✓ Siempre se preguntará al cliente sobre su experiencia, y se le pedirá amablemente sus recomendaciones.
- ✓ Al mismo tiempo se le informará sobre el plan de fidelización del restaurante.

Proceso: Venta

- ✓ El Cliente tiene siempre la primera prioridad.
- ✓ Siempre se deberá brindar a todos los Clientes toda la información sobre los productos, dígame la existencia, características, beneficios, y modalidad de prestación de Servicios, ofrecidos por el restaurante.
- ✓ Siempre se dará agradecimientos por el consumo efectuado con una frase tal como “gracias por elegirnos”.
- ✓ Debe existir uniformidad en la presentación de un mismo producto.
- ✓ El personal de venta debe utilizar adecuadas técnicas de venta para el ofrecimiento de productos, especialmente alternativas, aplicando un criterio amplio para hacerlo frente a cada tipo de requerimiento y de cliente.
- ✓ El personal de venta deberá informar siempre al cliente acerca de las últimas novedades en preparaciones y servicios disponibles en el restaurante.
- ✓ Si ante algún inconveniente el restaurante cierra X día y se hace necesario cancelar la reserva del cliente, informar a este inmediatamente y ofrecer una compensación a cambio o reprogramar su reserva.

Proceso: Postventa

- ✓ Se aplicarán encuestas semanalmente para conocer el grado de satisfacción de los clientes.
- ✓ Se monitorean los comentarios de clientes en redes sociales.
- ✓ Se implementa el plan de fidelización de clientes.

El personal de servicio debe estar capacitado para brindar un servicio de excelencia. Se deberá ofrecer capacitación constante tanto en temas relacionados con el servicio como en técnicas de ventas. El uniforme constituye una parte importante de la imagen corporativa por lo se recomienda, para los dependientes varones el uso de la guayabera blanca, como prenda típica de nuestro país, y las mujeres igualmente usarían, vestidos tipo guayaberas blancas con el cabello recogido y un accesorio con la flor de la mariposa. Se brindará especial atención a la apariencia y cuidado personal de los empleados.

ETAPA IV: ESTRATÉGICA

En esta etapa se plantea, en un primer momento las estrategias y acciones necesarias para ejecutar y complementar el producto diseñado, y garantizar su éxito en el mercado.

1. Implementar el producto diseñado.

- ✓ Efectuar un resumen del proyecto de diseño.
 - ✓ Presentar el proyecto al hotel y a las instancias superiores necesarias para su aprobación.
 - ✓ Ejecutar las acciones de diseño.
 - ✓ Seleccionar de la marca NATIVA, la oferta de alimentos y bebidas a ofrecer en el menú. Establecer también el menú para niños.
 - ✓ Diseñar el logotipo del restaurante.
 - ✓ Contratar un diseñador gráfico para el diseño del logo.
 - ✓ Diseñar la carta menú en soporte físico y digital.
 - ✓ Tomar fotos y videos de cada uno de las preparaciones del menú.
 - ✓ Diseñar el código QR del menú para facilitar su acceso digital.
 - ✓ Adquirir los cuadros decorativos para el restaurante.
 - ✓ Buscar proveedores de decoración y solicitar cotizaciones y ofertas.
 - ✓ Confeccionar el rótulo identificativo del restaurante.
 - ✓ Adquirir mobiliario para el rincón infantil y materiales de dibujo y entretenimiento.
 - ✓ Adquirir el uniforme del personal y personalizarlo con el logo.
 - ✓ Diseñar un catálogo con las ofertas para grupos.
 - ✓ Definir los aromas que se utilizarán y buscar proveedores de estos productos.
 - ✓ Contratar agrupación musical para la ambientación.
2. Realizar un proyecto de precios para someterlo a consideración del Grupo de Turismo Gaviota S.A.
- ✓ Diseñar las ofertas de paquetes.
 - ✓ Elaborar las fichas técnicas del menú seleccionado.
 - ✓ Calcular los costos.
 - ✓ Fijar los precios según los procedimientos establecidos.
 - ✓ Presentar el proyecto a consideración del Grupo de Turismo Gaviota S.A.
3. Implementar las canales de distribución apropiados para la óptima comercialización del restaurante.
- ✓ Establecer contrato con la agencia de viajes Gaviota Tours Centro.
 - ✓ Diseñar paquetes especiales que incluyan ofertas del restaurante y presentarla a los touroperadores con los que trabaja el hotel.
 - ✓ Implementar la reserva y pago del restaurante a través del sitio web del propio hotel.
4. Para presentar y posicionar el producto al mercado se recomienda el desarrollo de acciones comunicativas a través de la utilización de todas las variables y canales posibles.
- ✓ Crear un perfil del restaurante en las redes sociales Facebook, Instagram y Twitter.
 - ✓ Confeccionar un plan de contenidos para cada una de las redes sociales.

- ✓ Compartir las publicaciones del restaurante en el perfil corporativo del hotel, así como en comunidades y grupos del destino en redes sociales.
 - ✓ Colocar en el exterior del restaurante una carta diseñada en tamaño aumentado.
 - ✓ Realizar un video publicitario del restaurante, una vez que se hayan ejecutado todas las acciones de diseño, y difundirlo a través de redes sociales y compartirlo con medios de prensa especializados y red de ventas.
 - ✓ Confeccionar cápsulas de videos, en las cuales los clientes satisfechos y repitentes del restaurante comenten su experiencia.
 - ✓ Desarrollar degustaciones y talleres de cocina para dar a conocer platos nuevos del menú, vinos o cocteles como una forma de motivar el regreso de los comensales.
 - ✓ Desarrollar estudios de mercados periódicamente con el objetivo de permanecer actualizados sobre las exigencias de su público objetivo.
 - ✓ Animar el restaurante y crear paquetes diferenciados en fechas especiales como pueden ser las fiestas populares, fin de año, Navidad, 14 de febrero, día de las Madres y de los Padres.
 - ✓ Crear un blog gastronómico con el nombre “Nativa en tu hogar” para compartir las experiencias del restaurante, así como recetas de cocina de la marca Nativa.
 - ✓ Crear una base de datos de clientes, para realizar acciones de email marketing.
 - ✓ Organizar fam-trips con la red de ventas y principales touroperadores.
5. Desarrollar y fortalecer la identidad corporativa del restaurante teniendo en cuenta todos elementos que la conforman.
- ✓ Diseñar el Manual de Identidad.
 - ✓ Identificar color corporativo, logo, establecer un estilo en el desempeño del personal en contacto.
6. Optimizar los procesos de dirección del restaurante.
- ✓ Implementar un sistema ERP (software de gestión empresarial) que permite gestionar los procesos administrativos, operativos y financieros, facilitando la gestión del restaurante.
 - ✓ Monitorear constantemente los indicadores claves de desempeño del restaurante.
7. Gestión y desarrollo de los Recursos Humanos del restaurante.
- ✓ Coordinar cursos de capacitación para a la fuerza de ventas, en la temática relacionada con las técnicas de venta y el merchandising, así como atención al cliente.
 - ✓ Involucrar al personal en el desarrollo de la identidad corporativa del punto de venta.
8. Implementar la gestión por procesos en el restaurante.
- ✓ Diseñar el mapa de procesos del restaurante.

- ✓ Diseñar un manual de procedimientos con el propósito de estandarizar los sistemas de servicios.
 - ✓ Continuar el perfeccionamiento de los procesos claves identificados en el restaurante.
 - ✓ Controlar periódicamente la calidad de los servicios en la instalación teniendo en cuenta lo que se establezca en el manual de procedimientos.
9. Desarrollar un sistema de retroalimentación que permita evaluar constantemente el nivel de servicio del restaurante.
- ✓ Diseñar una encuesta para conocer el grado de satisfacción de los clientes.
 - ✓ Crear grupos de enfoque (Focus Group), es decir, desarrollar reuniones con pequeños grupos de clientes, para recibir en forma directa sus opiniones acerca de la calidad del servicio.
 - ✓ Utilizar la herramienta Estudio Autoevaluación del Servicio (Anexo 26), un cuestionario que permite analizar el nivel de servicio actual, identificando factores y aspectos que deben ser corregidos.

Presupuesto

Para lograr acometer las acciones expuestas anteriormente se hace necesaria la utilización de recursos financieros. En esta etapa del procedimiento resulta necesario planificar el presupuesto necesario, sin embargo, debido al proceso de unificación monetaria y a la implementación de la Tarea Ordenamiento que ha generado un aumento significativo de los precios de todos los productos y servicios, no ha sido posible definir el presupuesto necesario para la ejecución del rediseño del producto restauración. De esta manera la autora recomienda a la dirección del hotel que antes de comenzar su ejecución, se confeccione una base de datos de proveedores y partir de aquí se realice un análisis evaluativo de las mejores ofertas para luego planificar el monto necesario.

3.4 Conclusiones del tercer capítulo

1. El procedimiento seleccionado para el diseño de productos de restauración parte de la creación del equipo de diseño; define los objetivos de las instituciones implicadas; realiza el análisis de la investigación de mercados para delinear requerimientos del público objetivo que luego se traducen en atributos del producto; continúa con una etapa de diseño donde se estructura el producto, hasta llegar a la etapa estratégica.
2. El procedimiento seleccionado logró rediseñar el producto restauración del restaurante “Bodeguita del Playa”, brindando una oferta diferenciada, original y actual que devendrá en una ventaja competitiva sólida para el complejo hotelero, quedando validada la hipótesis de la investigación.

3. La estrategia de rediseño implementada también logra minimizar significativamente las debilidades identificadas en el proceso de diagnóstico desarrollado en la investigación.

Conclusiones

CONCLUSIONES

En la presente investigación se puede concluir:

1. La investigación bibliográfica realizada permitió comprender las particularidades y actualidad de la restauración como producto y su gestión; además de analizar diferentes procedimientos existentes para el diseño de productos, específicamente se estudiaron con mayor precisión aquellos para productos de restauración.
2. El procedimiento para el diseño de productos de restauración planteado por Pérez y Machado (2012) responde al diseño de productos diferenciados y competitivos, parte de la identificación del segmento de mercado y sus requerimientos para lograr que el diseño del nuevo producto cumpla con las exigencias planteadas por los mismos.
3. El diagnóstico de la comercialización del producto del restaurante “Bodeguita del Playa” identificó que el mismo se encuentra en el cuadrante permitió detectar que el restaurante se encuentra ubicado en el cuadrante Mini-Maxi. De esta manera se plantea como problema estratégico la necesidad de una estrategia comercial encaminada a potenciar y diferenciar su producto, de manera que se minimicen las debilidades que lo afectan, al mismo tiempo que se aprovechen las oportunidades del entorno.
4. El procedimiento seleccionado y la puesta en práctica logra crear el producto restauración del restaurante “Bodeguita del Playa”, brindando una oferta diferenciada, original y actual, sustentado en los requerimientos del mercado, quedando validada la hipótesis de la investigación.

Recomendaciones

RECOMENDACIONES

Como resultado del estudio realizado y con el propósito de darle continuidad a este trabajo de manera que materialice su valor práctico, se formularon las siguientes recomendaciones:

1. Realizar un riguroso estudio de mercado que permita validar o corregir, en caso necesario, los supuestos brindados por los especialistas que integraron el equipo de diseño.
2. Planificar el presupuesto necesario para la ejecución de las acciones definidas en la etapa estratégica.
3. Presentar los resultados de la investigación al Grupo Gaviota con el fin de valorar la pertinencia de su aplicación en el resto de los restaurantes que pertenecen al grupo.
4. Sugerir la aplicación del procedimiento a otros hoteles del grupo en especial los hoteles de la marca Playa, insignia del grupo, estandarizándolo como un elemento diferenciador de estos últimos.

Bibliografía

BIBLIOGRAFÍA

1. Acevedo Franco, D. & Mariño Bermúdez, J. (2015) "Desarrollo de un modelo de restaurante virtual que ofrezca un menú de productos alimenticios por porciones para el almuerzo en la localidad de Fontibón, en la localidad de Bogotá". Tesis de posgrado en Especialización en Gerencia de Mercadeo y Estrategias de Ventas. Universidad Libre, Facultad de Ingeniería, Bogotá.
2. Alcaide, J C. 2016. La Fidelización de clientes. Editorial ESIC.
3. Alvarez, K E. & Rueda, D Y. (2017). "*Diagnóstico Empresarial en Base a la Metodología Norton-Kaplan en el Taller de Calzado artesanal Kick's*", ubicado en Masaya, Managua. Monográfica para optar por el título de Ingeniería Industrial. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua.
4. Aquiar. (2003). *La comercialización en restauración* . consultado: el 15 de agosto de 2021. Obtenido de La comercialización en restauración <https://www.lacomercialiacionenrestauracion.com/>
5. Ávila, R. (2016) Blog de LUZ¿ *Qué es y como hacer un diagnóstico empresarial?* en línea, consultado: el 18 de agosto de 2021 Obtenido de: <https://es.luz.vc.cdn.ampproject.org/v/s/blog.luz.vc/es/como-hacer/el-diagnostico-empresarial>
6. Ayala, H, Martín, R & Rodríguez, R 2003, *Organización Económica y Gestión de Entidades Participantes en el Turismo*, Universidad de La Habana, Ciudad de la Habana.
7. Banco Central de Cuba. (2021). Estudio Económico de Cuba 2021 (I), en línea, consultado: el 15 de diciembre de 2021 Disponible en: <https://www.bc.gob.cu/noticia/estudio-economico-de-cuba-2021-j/1289#>
8. Cardet-Fernández, E; González-Sainz, Y; Palao-Fuentes, R: Puente Fernádes, E. 2017, Retos Turísticos, Vol. 16, No. 1/ *Turismo y patrimonio a favor del desarrollo local*, Ministerio de Educación Superior y del Turismo, Holguín.

9. Chávez, L. 2021, Perfecciona Cuba su sistema ambiental acorde con las circunstancias actuales. Portal Cuba.cu, Noticias Medio Ambiente, en línea, consultado: el 19 de diciembre de 2021 disponible: <http://www.cuba.cu/>
10. Coquillat, D. (2019). Tendencias gastronómicas para 2020. *The Gourmet Journal* (en línea), consultado: el 5 de agosto de 2021. <https://www.thegourmetjournal.com/>
11. Corrales, J A. 2020. *Marketing Experiencial: la calave intangible del éxito de las marcas*, consultado: el 9 de agosto de 2021 Disponible en <https://rockcontent.com/es/blog/marketing-experiencial>
12. CUBADEBATE. 2021, sitio oficial en línea, Incorporación al empleo en Cuba 2021, consultado: el 18 de diciembre de 2021 disponible en: <http://cubadebate.cu>
13. Cuculiansky, S. 2017, *El libro del Café*, Editorial Catapulta.
14. DEC Asociación, 2016. La importancia del diseño en la Experiencia de Cliente, consultado el 13 de agosto de 2021. Disponible en: <http://www.asociaciondec.org>
15. De Angeli, A. G., & Jorge, D. A. (1.988). Gran Libro de la Cocina Mexicana. México: Ediciones Larousse S.A.
16. De San Eugenio J, (2008), La gastronomía como marca de identidad en la promoción turística. Consultado 28 de septiembre de 2021. Disponible en: <http://www.gestionrestaurantes.com/> en línea
17. De San Eugenio J, (2008). Los restaurantes como recurso de promoción turística. Consultado 28 de septiembre de 2021. Disponible en: <http://www.gestionrestaurantes.com/>
18. Errasti, E. (2008). *Curso de Gestión de la calidad en la Hotelería. Unidad didáctica II: Naturaleza de las empresas de servicio*. Matanzas: Universidad de Matanzas.
19. Espinosa, J. 2010, 'Gestión de calidad en la restauración turística', ponencia presentada a la Convención Internacional de Estudios Turísticos, La Habana, 12-16 julio 2010. [CD Room].
20. Fischer, R. (2003). *El desafío del servicio*. Santiago de Chile: Edición 1.1, Hospitality and Service University.

21. Forero La Rotta, Augusto; Ospina Arroyave, Diego, 2013. El diseño de experiencias. Revista de Arquitectura, vol. 15, enero-diciembre, 2013, pp. 78-83. Universidad Católica de Colombia. Bogotá, Colombia.
22. Gallego, J. F. (2002). *Gestion de Hoteles. Una nueva visión*. Madrid: Thomson editores Spain Praninfo, S.A.
23. Gallego, J.F, (2002), *Gestión de Alimentos y Bebidas para Hoteles, Bares y Restaurantes*. Madrid. Editora Paraninfo. España.
24. GlobalWebIndex (2020): «Coronavirus Research». Consultado el 15 de diciembre de 2021. Disponible en: <https://www.glo-balwebindex.com/coronavirus>
25. Granma. 2021, Periódico y Órgano oficial del Comité Central del PCC, en línea, consultado: el 18 de diciembre de 2021 disponible en: <https://www.granma.cu>
26. Grande, I. (2005). *Marketing de los servicios*. Madrid: 4ta ed, Ed. ESIC.
27. Gómez, R, Medina, N & Escalona, M 2003, *Dossier de Gestión de alimentos y bebidas*, Escuela de Altos Estudios de Hotelería y Turismo, La Habana.
28. Gonzalez R. (2007). Libro *Conceptualización del Producto Turístico: contrapunteo entre viaje y los bienes y servicios*.
29. Hernández, A. 2012, *Diseño de producto, servicio a domicilio, para el restaurante Villa Nouva" rabajo de Diploma*. Santa Clara: Universidad Central "Martha Abreu" de Las Villas.
30. Jiménez, O. 2019, Publicación semestral, Boletín Científico de las Ciencias Económico Administrativas del ICEA, Vol. 8, No. 15 (2019) 42-44.
31. Kotler, P & Keller, R L. (2005) *Marketing Management 12 e*. Editorials Prentice Hall College.
32. Kotler, P & Armstrong, G. 2012, *Marketing. an Introducction*, 11th edition, Pearson Education, Inc. México.
33. Larripa, S. (2017). *Cuaderno de Marketing: Apuntes 360 grados para nuevos marketeeros*, consultado: el 15 de agosto de 2021, obtenido de Cuaderno de

- Marketing: Apuntes 360 grados para nuevos marketeeros:
<https://cuadernodemarketing.com/>
34. López, H. E. (2014). *Diseño del Producto Turístico Experiencial Sol y Playa-Turismo Patrimonial-Naútica*. Cienfuegos-Trinidad: FORMATUR-Fundación Hanns Scidel.
35. López de Heredia, A. y Gaztelumendi, I. (2001). *Guía para el desarrollo del turismo gastronómico*. Informe resultado de la colaboración entre la Organización Mundial del Turismo (OMT) y su miembro afiliado, el Basque Culinary Center (BCC), consultado: el 20 de septiembre de 2021 Disponible en: <https://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284420995>
36. Machado, E. 2011, '*Diseño de productos turísticos integrados. Aplicación en la región central del destino Cuba*', Doctora en Ciencias Económicas, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Santa Clara.
37. Machado E L, Hernández Y. 2007, *Procedimiento para el diseño de un producto turístico integrado a Cuba*. Universidad Central "Martha Abreu" de Las Villas, Santa Clara.: Teoría y Práxis Montoya, C y Boyero, M. 2013. El CRM como herramienta para el servicio al cliente en la organización. Revista Científica "Visión de futuro". Volumen 17, número 1. Argentina (Pp. 130-151).
38. Marrero, M. 2021, Intervención como primer ministro de Cuba en el Foro Zhongguancun 2021, "La ciencia, la tecnología y la innovación son cruciales para superar los desafíos actuales". CUBADEBATE, en línea, consultado: el 17 de diciembre de 2021 disponible en: <http://www.cubadebate.cu/ciencia-y-tecnologia>
39. Martínez, M. 1998, *Diagnóstico*, libro gratis de Eumed.net, consultado: el 10 de septiembre de 2021, disponible en <http://www.eumed.net>
40. Morales, M. 2007, '*Diagnóstico de competitividad para la gestión del Restaurante "Don Ronquillo"*' de Palmares Camagüey', Master en Gestión Turística, Universidad de Camagüey.
41. Oficina Nacional de Normalización 2001, NC 126:2001 Requisitos para la clasificación por categorías de los restaurantes que prestan servicio al turismo, Oficina Nacional de Normalización, La Habana, Cuba.
42. Olivier, E. (2020). *Founder and CEO Genwords Marketing Mix qué es y cómo aplicarlo*. Obtenido de Founder and CEO Genwords Marketing Mix qué es y cómo aplicarlo, consultado: el 14 de noviembre de 2021 <https://www.genwords.com/blog/author/olivier>

43. Ordóñez, P A. (2012). Tesis para obtener el grado de Maestro en Ingeniería (sistemas-planeación) "*Metodología para el diagnóstico organizacional de PYMES*" Universidad Nacional Autónoma de México. México, D.F.
44. Pacheco, C L, 2017. Hacia una metodología para el desarrollo de los procesos de un restaurante. Universidad de La Salle. Facultad de Economía, Empresas y Desarrollo Sostenible. Bogotá. Colombia.
45. Padilla, L J y Méndez, A L. (2017). Seminario de graduación para optar al título de Licenciado en Mercadotecnia. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua. Managua. Nicaragua.
46. Pérez, S. (2012). *Diseño del producto restauración en el restaurante "Vista Hermosa"* Trabajo de Diploma en opción del título académico de Licenciado en Turismo, Santa Clara: Universidad Central "Martha Abreu" de Las Villas.
47. Pérez, N & Rodríguez, J 2008, 'Gestión por procesos' [en línea], <http://www.monografias.com/trabajos33/gestionprocesos/gestion-procesos.shtml>.
48. Pérez Espinosa, A, Machado, E L. 2012, Procedimiento para el diseño del producto restauración trabajo de diploma en opción del título académico Máster en Gestión Turística, Universidad Central, Santa Clara.
49. Quiroa, M 2020, 'Gestión Administrativa' [en línea], en Economipedia, consultado: el 15 de septiembre de 2021, <http://www.economipedia.com>
50. Quintal, P. 2020, *Qué es el Marketing Gastronómico*. [Blog CookingDepot.com](http://BlogCookingDepot.com)
51. Real Academia de España, RAE (2021): [en línea], consultado: el 16 de agosto de 2021, <http://www.rae.es>
52. Redacción TTC, 2021, "Nativa, auténtica comida cubana: nueva marca de Gaviota" [en línea], Home » Gastronomía, consultado: el 20 de noviembre de 2021, <http://www.traveldecaribbean.es/author/namys/>
53. Raddar Consumer Knowledge Group. (2017). ¿Qué pasó con el mercado de comidas fuera del hogar? Revista La Barra, 22-25..BBC Good Food Middle East. (s.f.) Consultado el 23 de octubre de 2021. <http://bbcgoodfoodme.com/>

54. Romero, M (2004). *Administración de los Procesos*. México: AIPET.
55. Roteta, A. J. (2018). *Los costos de la mesa buffet*. Eumed.net Enciclopedia Virtual.
56. Salas, C. *La escritura mágica*. Editorial.Independiente.
57. Schnarch, A. *Marketing de fidelización: cómo lograr clientes satisfechos, leales y rentables*. Edición en español. Editorial ECOE.
58. Serra, A 2003, *Marketing Turístico*, Ediciones Pirámide, Madrid.
59. SERNATUR. (2015). *Manual paso apaso para el diseño de Productos turísticos integrados*. Chile.
60. Sitio Web: MarketingPower.com, de la AmericanMarketing Association, Sección Dictionary of Marketing Tems, 2006 versión original en inglés.
61. Silva, E 2011, *Marketing Gastronómico* [Página Web], consultado: 28 de marzo 2012, <http://marketinggastronomico.com>
62. Soto Juliá, T. (2003): "Benchmarking, Diagramas y Diccionario de actividades del proceso de A + B para hoteles todo incluido"; Trabajo de diploma de la UMCC.
63. Suesta, V & Tornero, J 2012, '*Descripción de distintas metodologías de diagnóstico empresarial*' [en línea], consultado: el 22 de agosto de 2021 <http://www.unizar.es/aeipro/finder/METODOLOGIA%20DE%20PROYECTOS/AB02.htm>
64. TecnoHotel News, 2019, 'La restauración hotelera se reinventa para impactar al huésped' [en línea], en revista digital Tecnohotel News, consultado: el 15 de septiembre de 2021, <http://www.tecnohotelnews.com>
65. The World's 50 Best Restaurants. (s.f.) Consultado el 16 de noviembre de 2022. <http://www.theworlds50best.com>
66. Toirac, H. *La culinaria tradicional regional. Signo de identidad cultural*. Consultado el 22 de diciembre 2021 [Documento en línea] <http://www://cocina.cuba.cu.com>
67. Thompson, I. (2020). *Definición de Producto*. PromonegocioS.net, consultado: el 16 de agosto de 2021 Disponible: <https://www.promonegocioS.net/contactar.htm>

68. Torres, C. (2019). *Las 7 Ps del Marketing. Nex U*. Obtenido de Las 7 Ps del Marketing. Nex U, consultado: el 21 de noviembre de 2021 <https://www.nextu.com/7psdelmarketing>
69. Vázquez, B, 2004. Manual de Diseño de Procesos. Bodeguita del Medio, Cuba.
70. Vallet, T & Frasquet, M 2005, *Auge y declive del Marketing-Mix. Evolución y debate sobre el concepto*, ESIC Market, Madrid.
71. Vallsmadella, J 2007, '*Comprender el negocio de la Restauración*' [en línea], consultado: el 23 de agosto de 2021 <http://www.gestiónderestaurantes.com>
72. Villapol, N. Cocina Cubana. Consultado el 3 de enero de 2022. [Documento en línea] <http://www.lacocinasana.com>
73. Vitón, L 2010, 'Propuesta de plan de mejora para el restaurante buffet Plaza del Hotel Blau Colonial Cayo Coco', Trabajo de Diploma, Universidad de Ciego de Ávila "Máximo Gómez Báez".
74. Zapata, G 2010, 'Historia de la Restauración Gastronómica' [en línea], en Academia Educativa, consultado: el 15 de agosto de 2021, <http://www.academia.edu>

Anexos

ANEXOS

Anexo 1: Hilo conductor de la investigación.



Fuente: Elaboración propia.

Anexo 2: Definiciones de Producto.

No	Año	Autor	Definición
1	1998	OMT	El conjunto de bienes y servicios que son utilizados para el consumo turístico por grupos determinados de consumidores.
2	2000	Furió	Una característica del producto turístico es que no es estrictamente elaborado por un único sector de actividad, sino por diferentes sectores productivos, y que no existe una actividad que realice, de modo completo, el ensamblaje final del producto turístico. Aunque muchos agentes, especialmente los touroperadores, ofrezcan productos finales bajo la forma de paquetes turísticos, es el propio consumidor turístico quien, en última instancia, elabora su propio producto sobre la base de los ingredientes que le ofrecen los agentes productores turísticos.
3	2003	Zárate y Lugo	«...son aquellos recursos turísticos que cuentan con infraestructura y servicios que permiten el desarrollo de actividades turísticas».
4	2004	SECTUR	«...conjunto de componentes tangibles e intangibles que incluye: recursos y atractivos, equipamientos e infraestructura, servicios, actividades recreativas, imágenes y valores simbólicos, que ofrecen unos beneficios capaces de atraer a grupos determinados de consumidores, porque satisfacen las motivaciones y expectativas relacionadas con su tiempo libre».
5	2006	Barroso González y Flores Ruiz	«...aquella realidad integral que percibe y capta el turista durante su viaje y estancia fuera de su residencia habitual –experiencia turística, el cual está formado por una serie de bienes y servicios, tanto públicos como privados...»
6	2011	Kotler	Un producto turístico es cualquier cosa que se pueda ofrecer en un mercado que pueda recibir atención, ser adquirido, utilizado o consumido, y que pueda satisfacer una necesidad o deseo, los productos incluyen objetos físicos, servicios, lugares, organizaciones e ideas.
7	2014	Guerrero y Ramos	Los productos turísticos, son todos aquellos bienes o servicios atractivos, integrados por los recursos, patrimonio turístico, factores externos de un país (sociales, económicos, políticos, etc.) y la oferta. Contienen elementos tangibles (materia prima de producto, recursos turísticos del entorno, infraestructura básica y elementos complementarios) e intangibles (servicios, gestión de recursos de la empresa, imagen de marca). Están dirigidos para el consumo en un cierto segmento de mercado, de acuerdo a determinados estilos, actividades y motivaciones que satisfagan la experiencia de viaje.

Fuente: Elaboración propia.

No	Autor / Criterios	A	B	C	Total
1	OMT	x	x		2
2	Furió		x	x	2
3	Zárate y Lugo	x			1
4	SECTUR	x	x	x	3
5	Barroso y Ruiz	x		x	2
6	Kotler	x		x	2
7	Guerrero y Ramos	x	x	x	4
	Total	6	4	5	
	%	60	40	50	

Criterios comparativos	
A	Conjunto de recursos turísticos con infraestructura, bienes y servicios.
B	Capacidad de atraer a un grupo determinado de consumidores.
C	Satisfacen necesidades, deseos y motivaciones

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 3: Clasificación de los restaurantes según el tipo de servicios (Padilla y Escalona, 2008).

Tipo	• Buffet. • Internacional. • Especializado y/o Temático.
De lujo	• Comida Nacional e Internacional. • Carta de Vinos y Servicio a la francesa con carro auxiliar.
De Primera o tipo promedio	• Comida Nacional y / o Internacional. • Carta de vino. • El Servicio no tiene que ser a la francesa.
Económico	• Preparaciones más sencillas. • Servicio Plateado.

Fuente: Elaboración propia a partir de Padilla y Escalona, 2008.

Anexo 4: Requisitos para la Clasificación por Categorías de los Restaurantes que prestan servicio al turismo, según Norma 126:2001.

Ubicación según las categorías	• Entorno Social Económico y Natural: para todas las categorías el entorno deberá estar limpio y bien cuidado. El edificio en general se deberá encontrar en buen estado, en armonía con el resto del conjunto en el que se encuentre situado y su diseño deberá estar integrado al ambiente arquitectónico y natural del lugar, pudiendo existir otros lugares públicos y ofertas socioculturales que lo comprendan. • Localización: Todas las categorías deberán tener una fácil, localización, con una infraestructura adecuada que permita el acceso al restaurante desde la autopista, carretera o calle principal. De 4 a 5 tenedores deberá contar con contratación de servicio de taxis por plantas o servicio telefónico en el horario en que se encuentre abierto el restaurante.
Edificación	• Edificación del edificio. Fachada. • Características, valores arquitectónicos, históricos, culturales y naturales: cuando por sus arquitectónicas, diseño y antigüedad o el restaurante está ubicado en un inmueble declarado monumento histórico (patrimonial), se valora con especial cuidado, pues el mismo no deberá ser modificado por constituir un atractivo turístico por su diseño y valor arquitectónico especial. Se deberá tener igual observación cuando el lugar donde se encuentre el restaurante haya sido declarado patrimonio nacional o de la humanidad.
Condiciones de calidad y diseño	• Todas las instalaciones, los equipos, el mobiliario, la lencería, los insumos, accesorios, útiles, instrumentos, áreas y departamentos deberán ser los adecuados para una utilización intensiva, formarán un conjunto armonioso, coherente y deberán tener las dimensiones. • La complejidad de la edificación y los diseños de los locales deberán aumentar en correspondencia con la categoría. La arquitectura y el diseño en general deberán corresponder con el entorno socio económico

	y natural, caracterizando una imagen que lo identifique y personalice. Se deberá cumplir con las regulaciones vigentes establecidas por la autoridad medioambiental competente.
Clasificación según tenedores del 1 al 5.	1. Tenedor: Restaurante que se deberá destacar por ofrecer un mínimo de confort. Sus instalaciones generales y particulares para el salón-comedor, cocina, bar y demás áreas y servicio deberán ser sencillos, pero de calidad dado en sus terminaciones, revestimientos, mobiliario, equipamiento, vajilla, cristalería, mantelería, vestuario, útiles y demás accesorios. La ambientación deberá ser simple y la atmósfera familiar y amistosa. 2. Tenedores: Restaurante que se deberá destacar por reunir condiciones mínimas e indispensables de confort. Sus instalaciones generales y particulares para el salón-comedor, cocina, bar y demás áreas de servicio deberán ser calidad, dado en sus terminaciones, revestimientos, mobiliario, equipamiento, vajilla, cristalería, mantelería, vestuario, útiles y demás accesorios. La preparación de la comida tendrá algunas complejidades incluyendo algunas especialidades del Chef. La oferta de vinos y del bar ser sencilla y variada. La ambientación deberá ser sencilla y la atmósfera familiar. 3. Tenedores: Restaurante que se deberá destacar por reunir condiciones medias de confort. De sus instalaciones generales y particulares para el salón-comedor, cocina, bar y demás áreas y servicios deberán ser de buena calidad, dado en sus terminaciones, revestimientos, mobiliario, equipamiento, vajilla, cristalería, mantelería, vestuario, útiles y demás accesorios. La oferta deberá ser funcional y ofrecer especialidades del menú del día. Deberá tener un bar bien surtido y una variada carta de vinos. La ambientación deberá ser agradable y distintiva y la atmósfera irá desde lo casual hasta lo formal. 4. Tenedores: Restaurante que deberá destacar por sus condiciones de lujo y confort. Sus instalaciones

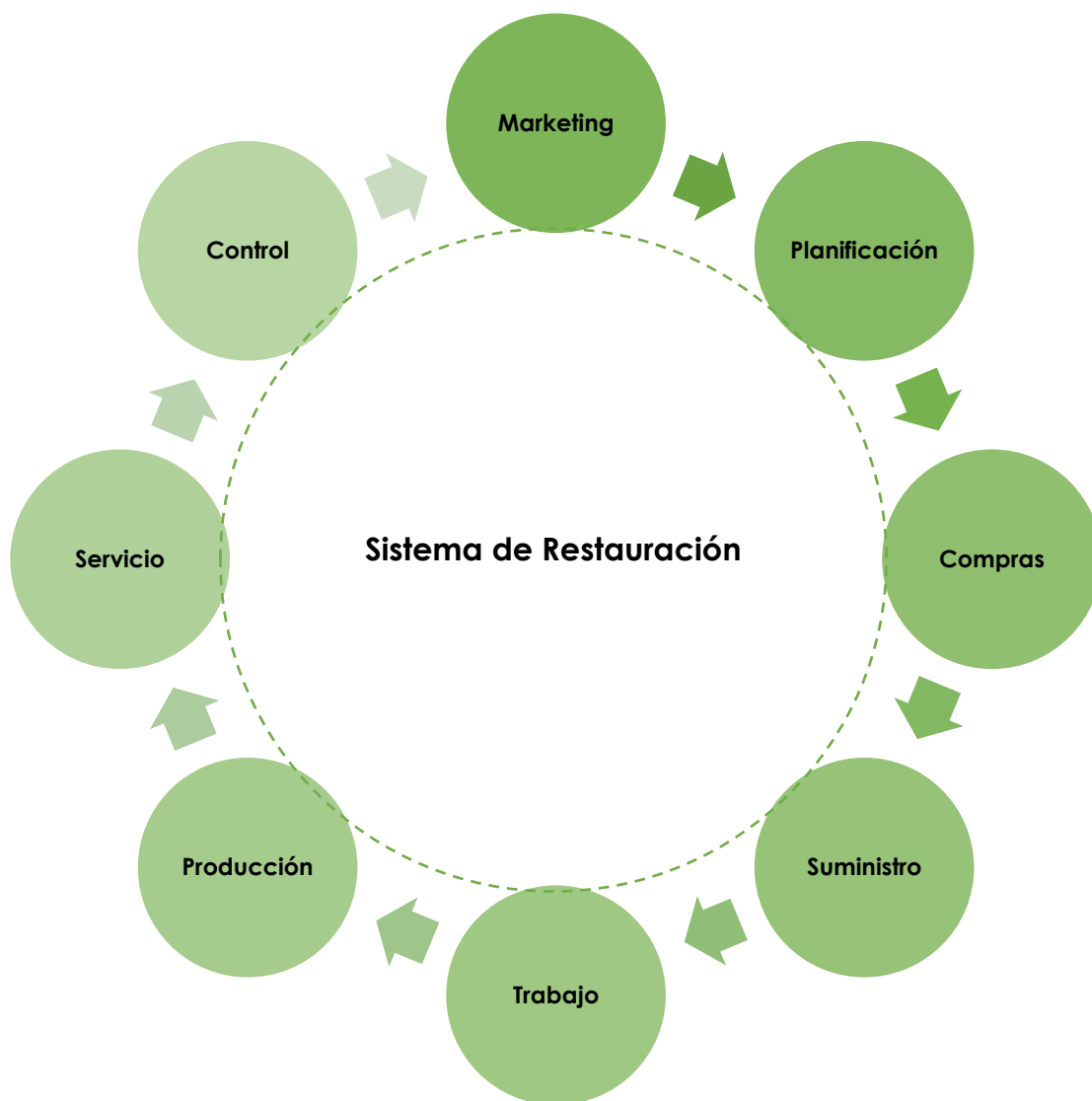
	generales y particulares para el salón-comedor, cocina, bar y demás áreas y servicios deberán ser de calidad superior, dado en sus terminaciones, revestimientos, mobiliario, equipamiento, vajilla, cristalería, mantelería, vestuario, útiles y demás accesorios. Deberán disponer de las técnicas modernas de la restauración. La carta deberá tener un diseño elegante con gran variedad de platos con especialidades descritas. Los ingredientes deberán ser preferentemente frescos, de primera calidad y deberán brindarse platos de estación. Se deberá manifestarse la creatividad en la presentación de las ofertas. Deberá contar con un surtido amplio de licores y una extensa carta de vinos de reconocido prestigio. La atmósfera será formal y la ambientación totalmente distintiva. 5. Tenedores: Restaurante que se deberá destacar por las máximas condiciones de lujo y confort posibles. Sus instalaciones generales y particulares para el salón-comedor, cocina, bar y demás áreas y servicios deberán ser de las altas calidades, dado en sus terminaciones, revestimientos, mobiliario, equipamiento, vajilla, cristalería, mantelería, vestuario, útiles y demás accesorios. Deberán disponer de las técnicas más modernas de la restauración. Deberá cumplir con los requisitos para cuatro tenedores y además deberá ser un restaurante único donde el nivel de la cocina y el servicio se comprometen con la excelencia. Cada plato deberá proclamar el arte del Chef demostrando creatividad. Cada detalle, incluso los vinos y licores y otros servicios deberán complementar las ofertas de la carta. La ambientación deberá ser artística buscando la privacidad. La atmósfera deberá ser de sutil elegancia.
--	---

Fuente: Tomado de la Norma Cubana 126:2001.

Anexo 5: Las líneas básicas para gestionar las características de la restauración.

CARACTERÍSTICA	ESTRATEGIA	TÁCTICAS	RESULTADO
INTANGIBILIDAD	Reducir, tangibilizar.	Aspecto de los RR.HH. Estado del establecimiento. Comunicación Externa. Elementos de Merchandising. Garantías de servicio. Prestigiar Marca o Nombre. Pruebas previas.	Captación de nuevos clientes.
HETEROGENEIDAD	Reducir, buscar consistencia.	Creación implementación de procesos operacionales. Formación de los RR.HH. Determinación de Standards de calidad.	Aumenta la frecuencia de visita de los clientes.
INSEPARABILIDAD	Positivar	Focalizar el servicio a la satisfacción del cliente. Formación de los RR.HH. Fomentar la Hospitalidad.	Fideliza clientes.
DIFERENCIACIÓN	Promover	Diferenciarse en los factores claves de creación de valor. Buscar tener aspectos únicos.	Sobre precio. Fidelización.
VERSATILIDAD	Promover	Ajustar, precio, tiempo de servicio y oferta de producto a cada escenario de demanda.	Mayor atraktividad comercial. Mayor nivel de ocupación.

Fuente: Vallsmadella, J. M., (2007) "Comprender el negocio de la Restauración".

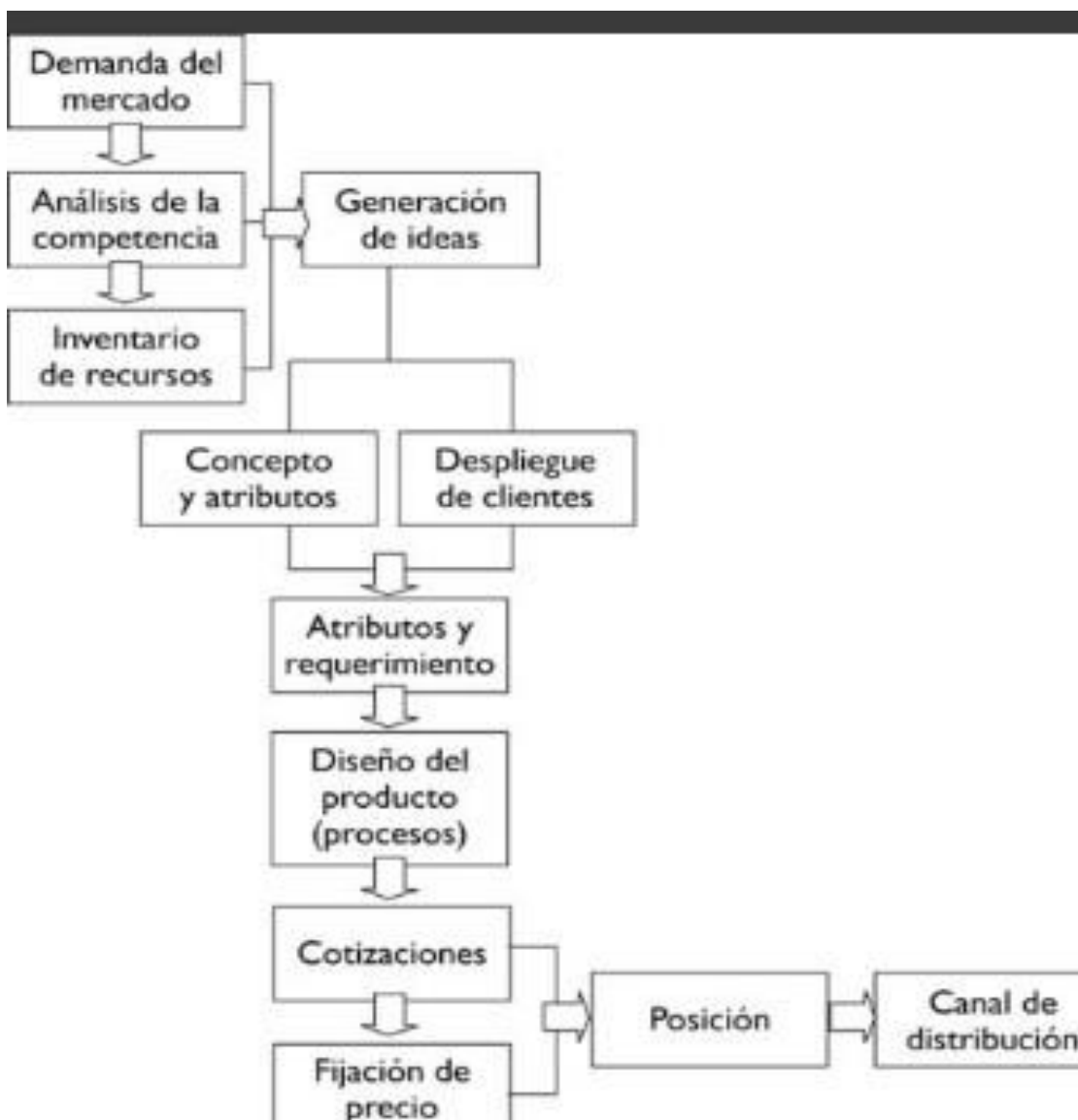
Anexo 6: Sistema y subsistemas de Restauración.

Fuente: Elaboración propia a partir de Gómez, Medina y Escalona, 2003.

Anexo 7: Marketing- Mix de Booms y Bitner, 1981.

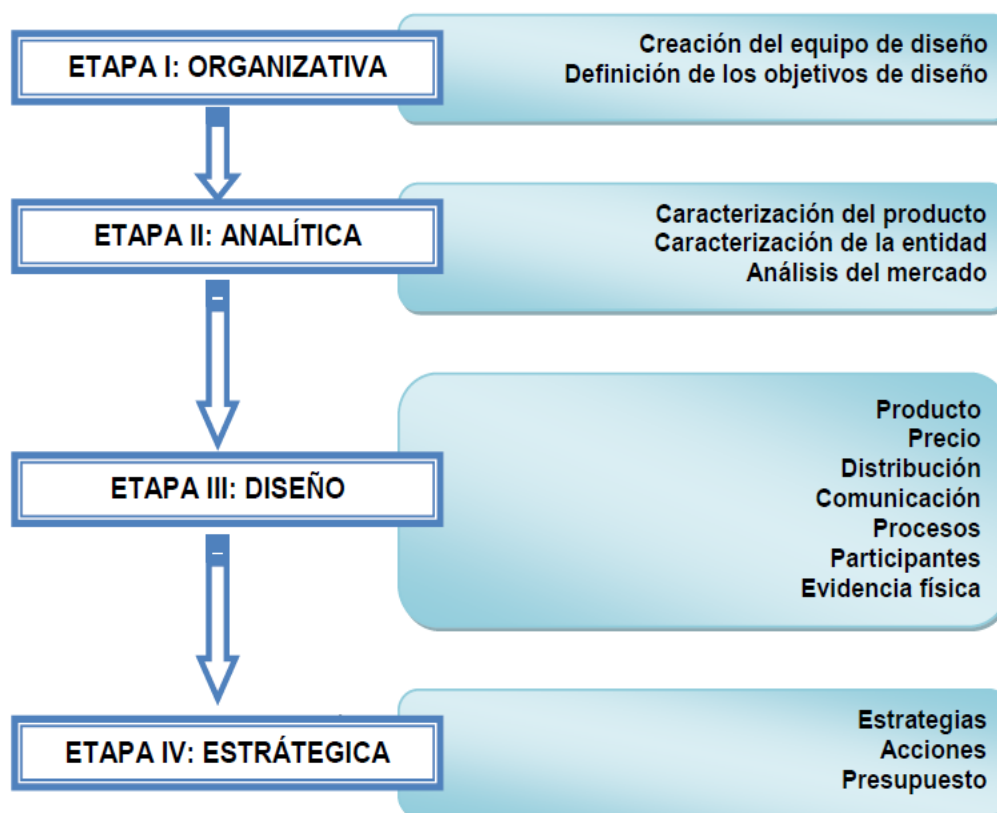
Fuente: Tomado de Vallet, T. y Frasquet, M. (2005) "Auge y declive del Marketing-Mix. Evolución y debate sobre el concepto".

Anexo 8: Procedimiento para el diseño de un producto turístico integrado en Cuba
Machado y Hernández (2007).



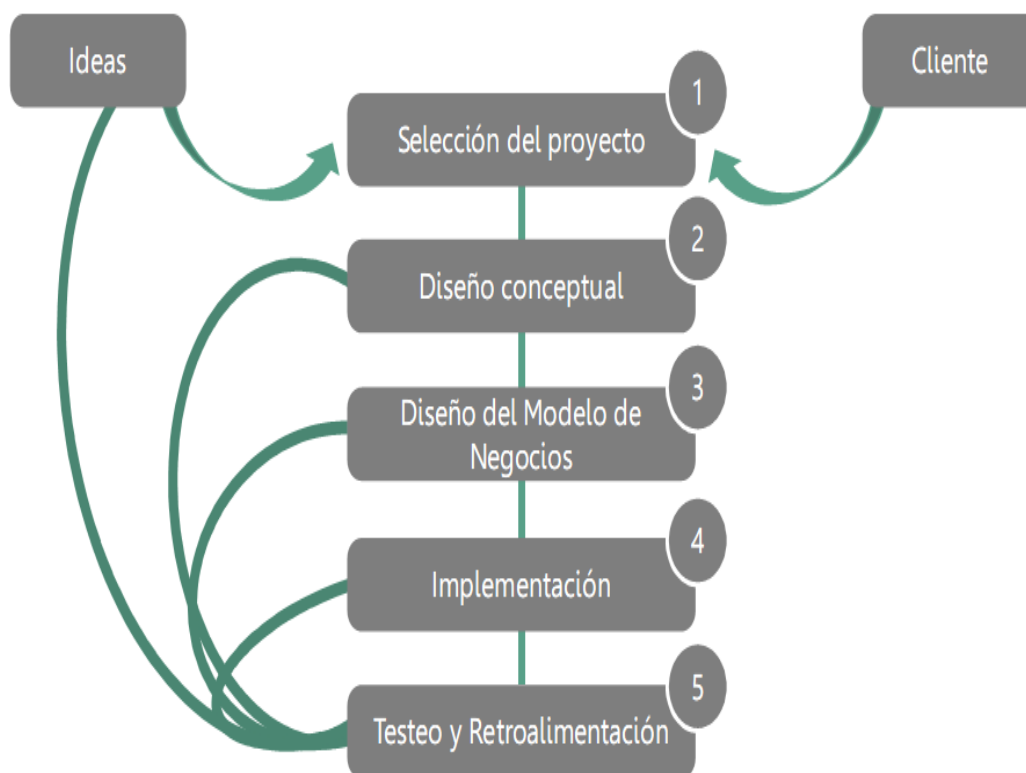
Fuente: Machado. E, L y Hernández. Y, (2007) Procedimiento para el Diseño de un producto turístico integrado en Cuba.

Anexo 9: Procedimiento propuesto por Pérez y Machado (2012) para el diseño de productos de restauración.

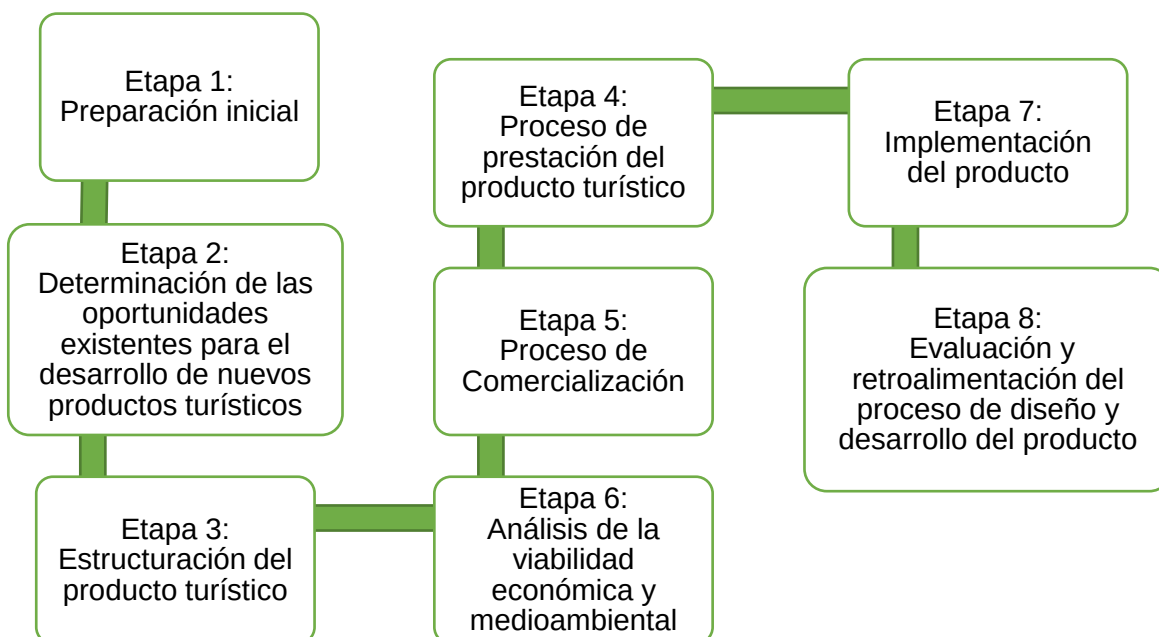


Fuente: Pérez, A. (2012), Trabajo de investigación en opción al título de Máster en Gestión Turística.

Anexo 10: Procedimiento para el diseño de productos de Subdirección de Productos y Destinos Sustentables SERNATUR (2015).



Fuente: SERNATUR, 2015. Manual Paso a paso para el Diseño de Productos Turísticos integrados, Subdirección de Productos y Destinos Sustentables.

Anexo 11: Procedimiento para el diseño de productos de Cardet (2017).

Fuente: Elaboración propia a partir de Cardet. E (2017) Retos Turísticos, Vol. 16, No. 1/ Turismo y patrimonio a favor del desarrollo local. Holguín.

Anexo 12: Análisis comparativo de los procedimientos propuestos para el diseño de productos.

Procedimientos/Criterios	A	B	C	D	E	F	G	H	I	Total	%
Machado y Hernández (2007)	X	X	X	X	X	X	X	X		8	88,89
Pérez y Machado (2012)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	9	100
SERNATUR (2015)	X	X	X		X	X		X		6	66,67
Cardet (2017)	X			X	X	X	X	X		6	66,67
Total	4	3	3	3	4	4	3	4			
%	100	75	75	75	100	100	75	100	25		

A: Creación del equipo	F: Desarrollo del producto
B: Objetivos y concepto del producto	G: Estrategias de marketing
C: Necesidades de los clientes	H: Retroalimentación
D: Competencia y Recursos	I: Enfoque práctico en la actividad de restauración
E: Análisis del negocio	

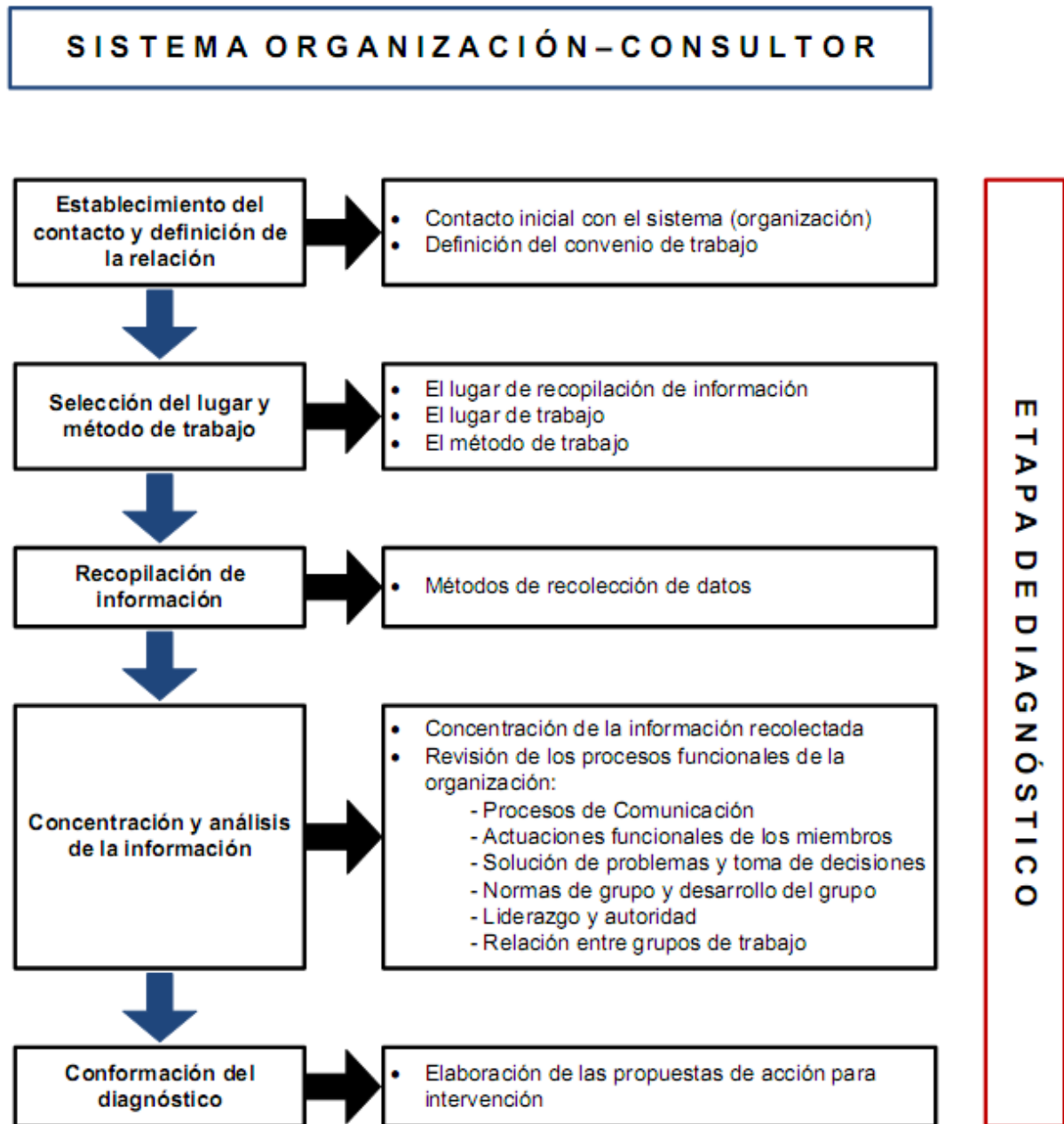
Fuente: Elaboración propia.

Anexo 13: Procedimiento para el diseño del producto restaurante realizado a partir de Pérez y Machado (2012).



Fuente: Elaboración propia a partir de Pérez y Machado (2012).

Anexo 14: Conceptualización de Metodología de Diagnóstico Schein citado en Ordóñez, 2012.



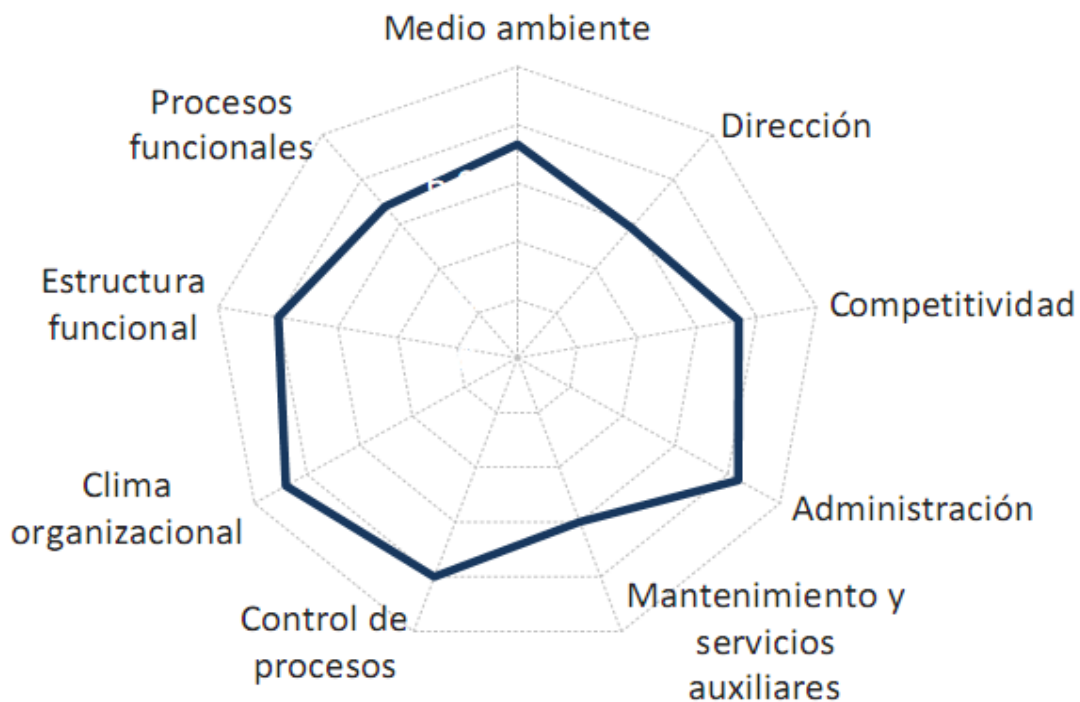
Fuente: Ordóñez, P A. (2012). Tesis para obtener el grado de Maestro en Ingeniería (sistemas-planeación) "Metodología para el diagnóstico organizacional de PYMES".

Anexo 15: Conceptualización de Metodología de Diagnóstico Levinson citado en Ordóñez, 2012.

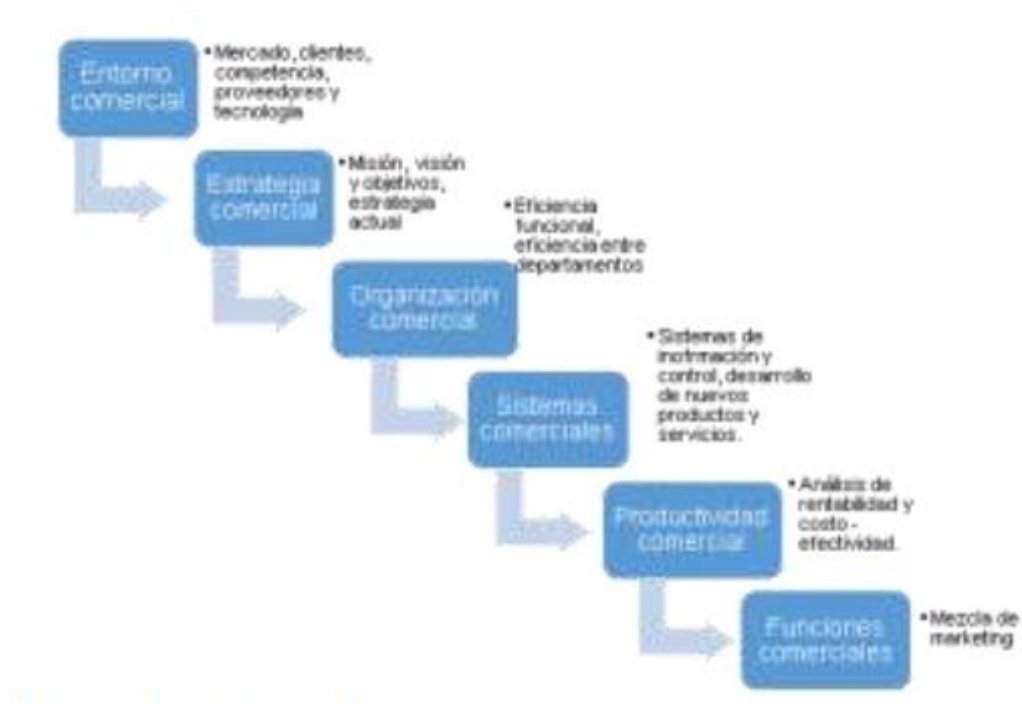


Fuente: Ordóñez, P A. (2012). Tesis para obtener el grado de Maestro en Ingeniería (sistemas-planeación) "Metodología para el diagnóstico organizacional de PYMES.

Anexo 15: Metodología para el diagnóstico organizacional de PYMES de Ordóñez, 2012.



Fuente: Ordóñez, P A. (2012). Tesis para obtener el grado de Maestro en Ingeniería (sistemas-planeación) "Metodología para el diagnóstico organizacional de PYMES".

Anexo 16: Metodología para el Diagnóstico Comercial de Fleitman, 2001.

Fuente: Fleitman, 2001, citado por Jiménez (2019).

Anexo 17: Modelo de Diagnóstico Comercial

Fuente: Elaboración propia a partir de Fleitman (2001)

Anexo 18: Carta menú del Restaurante “Bodeguita del Playa”.



Bodeguita del Playa**Entrante Frio/Cold Starter/Entrée Froid**

Ensalada Mixta de Vegetales Frescos/
Mixed Vegetable Salad/
Salade de légumes

Entrante Caliente/Hot Starter/Entrée Choud

Ajiaco Criollo/ Creole Soup/ Soupe Créole

Plato Fuerte/Main Course/Plat Principaux

9.00 cuc

Pollo/Chicken/Poulet
Cerdo/ Pork Meat / Viande de porc
Ropa Vieja/ Shredded Beef/ Boeuf déchiqueté

Todos los platos irán guarnecidos con
Arroz a la Chorrera o Arroz Moro/
All the dishes will be garnished with
Chicken Risotto or Congri Rice/
Tous les plats seront garnis de Risotto
de Poulet ou d' Riz Congri

Postres/Dessert/Desserts

Selección de Postres Cubanos/
Selection of Cuban Desserts/
Sélection de desserts cubains

Casquitos de Guayaba, Arroz con Leche, Dulce de Leche
Guava helmets in syrup, Rice Puddin, Milk cut in syrup



Anexo 19: Ficha de costo del Menú del Restaurante “Bodeguita del Playa”.



Nombre del plato: ENSALADA MIXTA					
Servicio a la carta			P. Costo		Índice
Peso de ración a servir (Kg):		0.71		#¡DIV/0!	
Proteínas:		Carbohidratos:		Lípidos:	
Norma comprobada		crudo	procesada	crudo	
Ingredientes	U/M	P. Neto	Rac. Serv	Peso Bruto	Importe
Lechuga	Kg	0.05	0.300	0.300	0.18
Tomate	Kg	0.080	0.080	0.080	0.17
Berro	kg	0.030	0.030	0.030	0.08
zanahorias	Kg	0.010	0.010	0.010	0.01
Rábano	Kg	0.001	0.001	0.001	0.00
Aguacate	kg	0.001	0.001	0.001	0.01
Vinagre	kg	0.001	0.001	0.001	0.02
Sal	kg	0.001	0.001	0.001	0.03
Pimienta	Kg	0.020	0.060	0.060	0.04
Aceite	Kg	0.020	0.020	0.020	0.18
Nombre del plato: AJIACO CRIOLLO					
Servicio a la carta			P. Costo		Índice
Peso de ración a servir (Kg):		1.37		0.151907658	
Proteínas:		Carbohidratos:		Lípidos:	
Norma comprobada		crudo	procesada	crudo	
Ingredientes	U/M	P. Neto	Rac. Serv	Peso Bruto	Importe
CALABAZA	Kg	0.050	0.300	0.300	0.36
MALANGA	Kg	0.080	0.080	0.080	0.28
BONIATO	kg	0.100	0.100	0.100	0.54
PAPAS NATURALES	kg	0.020	0.100	0.100	
YUCA	kg	0.020	0.100	0.100	
MAIZ TIERNO	kg	0.020	0.100	0.100	
PLATANO BURRO	kg	0.020	0.020	0.020	0.12
CHORIZO	kg	0.005	0.005	0.005	0.01
TASAJO	kg	0.001	0.001	0.001	0.02
TOMATE	kg	0.001	0.001	0.001	0.00
AJO	kg	0.001	0.001	0.001	0.00
PIMIENTO	kg	0.001	0.001	0.001	0.00
ACEITE	kg	0.001	0.001	0.001	0.00
SAL	kg	0.001	0.001	0.001	0.00
CEBOLLA	kg	0.001	0.001	0.001	0.00

CARNE DE CERDO	kg	0.010	0.010	0.010	0.04
----------------	----	-------	-------	-------	------

Nombre del plato: BISTEC DE CERDO					
Servicio a la carta			P. Costo		Índice
Peso de ración a servir (Kg):			3.09		0.215428947
Proteínas:		Carbohidratos:		Lípidos:	
Norma comprobada		Crudo	procesada	Crudo	
Ingredientes	U/M	P. Neto	Rac. Serv	Peso Bruto	Importe
BISTEC DE CERDO	kg	0.250	0.250	0.250	0.99
PIMIENTA	kg	0.060	0.060	0.060	0.08
SAL	kg	0.020	0.020	0.020	0.12
NARANJA AGRIA	kg	0.020	0.020	0.020	0.35
AJO	kg	0.005	0.005	0.005	0.00
PIMIENTO	kg	0.001	0.001	0.001	0.02
ACEITE	kg	0.005	0.005	0.005	0.03
CEBOLLA	kg	0.015	0.015	0.015	0.18
VINO SECO	kg	0.015	0.015	0.015	1.18
CULANTRO.	kg	0.100	0.100	0.100	0.14

Nombre del plato: ROPA VIEJA					
Servicio a la carta			P. Costo		Índice
Peso de ración a servir (Kg):			5.84		0.215428947
Proteínas:		Carbohidratos:		Lípidos:	
Norma comprobada		Crudo	procesada	crudo	
Ingredientes	U/M	P. Neto	Rac. Serv	Peso Bruto	Importe
BISTEC O FALDA DE RES	kg	0.250	0.250	0.250	1.99
PIMIENTA	kg	0.060	0.060	0.060	0.08
SAL	kg	0.020	0.020	0.020	0.12
NARANJA AGRIA	kg	0.020	0.020	0.020	0.35
AJO	kg	0.005	0.005	0.005	0.00
PIMIENTO	kg	0.001	0.001	0.001	0.02
ACEITE	kg	0.005	0.005	0.005	0.03
CEBOLLA	kg	0.015	0.015	0.015	0.18
VINO SECO	kg	0.015	0.015	0.015	1.18
CULANTRO.	kg	0.100	0.100	0.100	0.14
TAZA DE VINO TINTO	oz	32	32	32	1.25
PASTA DE TOMATE	oz	15	15	15	0.5
CALDO DE RES	oz	323	323	32	0.00

Nombre del plato: POLLO(PECHUGA)SALTEADO CON VERDURAS			
Servicio a la carta		P. Costo	Índice
Peso de ración a servir (Kg):		4.51	0.215428947
Proteínas:		Carbohidratos:	Lípidos:

Norma comprobada		Crudo	procesa da	crudo	
Ingredientes	U/M	P. Neto	Rac. Serv	Peso Bruto	Importe
PECHUGA DE POLLO	kg	0.524	0.524	0.524	1.53
PIMIENTA	kg	0.060	0.060	0.060	0.08
SAL	kg	0.020	0.020	0.020	0.12
AJO	kg	0.005	0.005	0.005	0.00
PIMIENTO	kg	0.001	0.001	0.001	0.02
ACEITE	kg	0.005	0.005	0.005	0.03
CEBOLLA	kg	0.015	0.015	0.015	0.18
VINO SECO	kg	0.015	0.015	0.015	1.18
CULANTRO.	kg	0.100	0.100	0.100	0.14
ZANAHORIA	kg	0.470	0.470	0.470	0.45
PASTA DE TOMATE	oz	15	15	15	0.5
HABICHUELA	kg	0.125	0.125	0.125	0.30

DEPARTAMENTO DE: RESTAURANTE.						
Nombre del plato: ARROZ A LA CHORRERA						
Servicio a la carta			P. Costo	Índice		
Peso de ración a servir (Kg):			1.19	0.113159048		
Proteínas:		Carbohidratos:		Lípidos:	Calorías:	
Norma comprobada		crudo	procesada	crudo		
Ingredientes	U/M	P. Neto	Rac. Serv	Peso Bruto	Precio	Importe
ARROZ	kg	0.350	0.250	0.250	0.97	0.24
POLLO	lts	0.150	0.100	0.100	4.22	0.42
PIMIENTO	kg	0.080	0.080	0.080	4.31	0.34
CEBOLLA	kg	0.020	0.020	0.020	4.73	0.09
AJO	kg	0.010	0.010	0.010	5.67	0.06
CHORIZO	kg	0.003	0.003	0.003	2.50	0.01
CALDO DE POLLO	kg	0.001	0.001	0.001	4.48	0.00
COMINO						
VINO SECO						
LAUREL						
PIMIENTA						
TOMATE NATURAL						
COLORANTE	kg	0.001	0.001	0.001	0.45	0.00
CERVENA	kg	0.002	0.002	0.002	7.57	0.02

DEPARTAMENTO DE: RESTAURANTE.

Nombre del plato: MAJARETE						
Servicio a la carta			P. Costo		Índice	
Peso de ración a servir (Kg):			2.63		0.176530872	
Proteínas:		Carbohidratos:		Lípidos:	Calorías:	
Norma comprobada		Crudo	procesada	crudo		
Ingredientes	U/M	P. Neto	Rac. Serv	Peso Bruto	Precio	Importe
LECHE CONDENSADA	kg	0.150	0.150	0.150	3.57	0.54
MAIZ TIERNO.	kg	0.100	0.100	0.100	4.53	0.45
CANELA	kg	0.020	0.020	0.020	1.70	0.03
AZUCAR	kg	0.025	0.025	0.025	2.48	0.06
CLAVO DE OLOR	lts	0.100	0.100	0.100	6.60	0.66
	kg	0.035	0.035	0.035	1.60	0.06
	lt	0.001	0.001	0.001	16.60	0.02
	U/M	0.020	0.020	0.020	11.90	0.24
	kg	0.025	0.025	0.025	1.20	0.03
	kg	0.001	0.001	0.001	1.15	0.00
	kg	0.035	0.035	0.035	1.50	0.05
	kg	0.035	0.035	0.035	2.30	0.08
	kg	0.001	0.001	0.001	15.50	0.02
	kg	0.001	0.001	0.001	8.06	0.01
	kg	0.035	0.035	0.035	2.20	0.08
	lt	0.010	0.010	0.010	10.75	0.11
	kg	0.030	0.030	0.030	6.60	0.20
	U/M	0.001	0.001	0.001	5.00	0.01

DEPARTAMENTO DE: RESTAURANTE.						
Nombre del plato: FLAN DE CALABAZA						
Servicio a la carta			P. Costo		Índice	
Peso de ración a servir (Kg):			3.84		0.322907563	
Proteínas:		Carbohidratos:		Lípidos:	Calorías:	
Norma comprobada		Crudo	procesada	crudo		
Ingredientes	U/M	P. Neto	Rac. Serv	Peso Bruto	Precio	Importe
CALABAZA	kg	0.080	0.080	0.080	21.86	1.75
HUEVO	kg	0.100	0.100	0.100	4.53	0.45
LECHE	kg	0.020	0.020	0.020	1.70	0.03
AZUCAR	kg	0.025	0.025	0.025	2.48	0.06
CANELA	lts	0.100	0.100	0.100	6.60	0.66
LECHE CONDENSADA	kg	0.035	0.035	0.035	1.60	0.06
ANIS ESTRELLADO	lt	0.001	0.001	0.001	16.60	0.02
VAINILLA	U/M	0.020	0.020	0.020	11.90	0.24
	kg	0.025	0.025	0.025	1.20	0.03
	kg	0.001	0.001	0.001	1.15	0.00

	kg	0.035	0.035	0.035	1.50	0.05
	kg	0.035	0.035	0.035	2.30	0.08
DEPARTAMENTO DE: RESTAURANTE.						
Nombre del plato: ARROZ CON LECHE						
Servicio a la carta				P. Costo	Índice	
Peso de ración a servir (Kg):				1.24	0.322907563	
Proteínas:		Carbohidratos:		Lípidos:	Calorías:	
Norma comprobada		Crudo	procesada	crudo		
Ingredientes	U/M	P. Neto	Rac. Serv	Peso Bruto	Precio	Importe
LECHE	kg	0.020	0.020	0.020	1.70	0.03
AZUCAR	kg	0.025	0.025	0.025	2.48	0.06
ARROZ	kg	0.350	0.250	0.250	0.97	0.24
CÁSCARA O PIEL DE LIMÓN	lts	0.100	0.100	0.100	0.00	0.00
CANELA	lts	0.100	0.100	0.100	6.60	0.66
LECHE CONDENSADA	kg	0.035	0.035	0.035	1.60	0.06
ANIS ESTRELLADO	lt	0.001	0.001	0.001	16.60	0.02
VAINILLA	U/M	0.020	0.020	0.020	11.90	0.24

Anexo: 20 Cuestionario aplicado a la fuerza de ventas.

HOTEL PLAYA CAYO SANTA MARÍA

CUESTIONARIO AL PERSONAL DE SERVICIO

Estimado compañero/a:

Pedimos su colaboración con nuestro trabajo de diploma respondiendo este cuestionario.

1. ¿En qué medida la dirección de su entidad se preocupa por su formación y capacitación como vendedor o dependiente de servicio?

___ En gran medida.

___ En poca medida.

___ En mediana medida.

___ No se preocupan por eso en ninguna medida.

2. Evalúe en una escala del 1 al 10 su grado de satisfacción con los conocimientos y habilidades que posee como vendedor o dependiente de servicio. (Encierre con un círculo)

1	2	3	4	5
6	7	8	9	10

3. Formación:

_____.

4. Años de experiencia como vendedor o dependiente de servicio:

_____.

5. En tu gestión de venta con el cliente: ¿Programas una venta o una experiencia gastronómica memorable?

___ una venta.

___ una experiencia gastronómica memorable.

6. Al comprar un producto gastronómico, que crees que valora más el cliente:

___ marca y concepto de este.

___ precios y costos.

___ calidad y cantidad.

7. ¿Crees que las emociones ayudan a vender productos gastronómicos?

___ Si

___ No

8. ¿Podemos utilizar la música, los olores, los sabores para generar ventas?

___ Si

___ No

9. ¿Consideras necesario, generar experiencias de marca en los empleados tanto como en los clientes?

___ Si

___ No

Fuente: Elaboración propia.

Anexo: 21 Análisis de la matriz DAFO.

Amenazas	P*	Oportunidades	P*
1. Crisis económica y sanitaria internacional provocada por la Covid-19 que ha impactado drásticamente en la industria turística global y nacional.	3	7. Buen posicionamiento y la excelente reputación del hotel como uno de los mejores hoteles del destino.	3
2. Restricciones establecidas por los países a los viajeros internacionales como consecuencia de la pandemia de Covid-19.	3	8. Política de mejora del producto por parte de la dirección del Grupo de Turismo Gaviota S.A	3
3. Recrudescimiento del bloqueo económico, comercial y financiero del gobierno de Estados Unidos y mantenimiento de las restricciones de los viajes a Cuba para los ciudadanos norteamericanos.	2	9. La oferta gastronómica contribuye a establecer ventajas competitivas para los establecimientos hoteleros.	2
4. Campaña mediática que intenta tergiversar la realidad cubana	2	10. Existencia de sistemas tecnológicos especializados para la gestión de restaurantes.	3
5. Inestabilidad de los suministros provocado por la difícil situación económica del país.	2	11. Desarrollo del ámbito tecnológico en los hoteles del Grupo Gaviota.	3
		12. Desarrollo de la marca Nativa, oferta gastronómica que propone el rescate de platos típicos de la cocina y coctelería cubana.	3
Total	10	Total	17
Debilidades		Fortalezas	
9. El producto restaurante está concebido solo a un nivel tangible.	3	5. Salón confortable en ambientes agradables.	3
10. No se aplicó ninguna metodología de diseño de productos durante la concepción del restaurante, por lo que no se logra una identidad de marca.	3	6. Calidad en la elaboración de los platos.	3
11. Deficiente diseño de la carta menú, obviándose su utilidad como instrumento de venta efectivo.	2	7. Chef de cocina con formación internacional	3
12. Los canales de distribución están limitados.	3	8. Fuerza de trabajo servicial, amable y presentable.	3
13. No utilización de un sistema de gestión (software)	3		
14. Comunicación deficiente y extremadamente limitada.	2		
15. La fuerza de ventas posee conocimientos empíricos sobre las técnicas de venta sugestiva.	2		
16. No aplicación de la gestión por procesos, evidenciándose la ausencia de manuales de procedimientos.	2		
Total	20	Total	12

Análisis interno

Fr (D) = 20

Fr (F) = 12

Resultante por el eje Fr (F) - Fr (D) = 12 - 20 = -8

Resultante por el eje y = -8

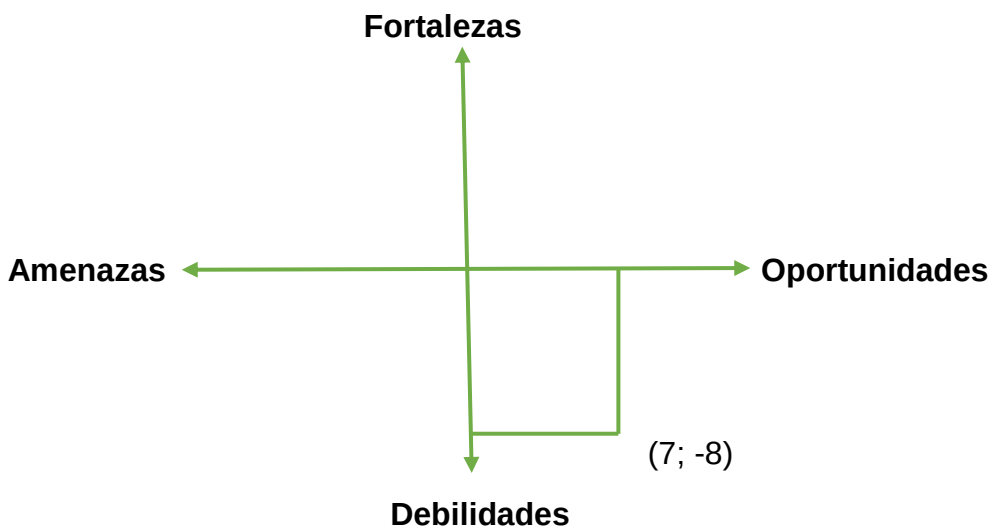
Análisis externo

Fr (A) = 10

Fr (O) = 17

Resultante por el eje Fr (O) - Fr (A) = 17 - 10 = 7

Resultante por el eje x = 7



Fuente: Elaboración Propia.

Anexo: 22 Menú del Restaurante “Bodeguita del Playa”.**Menú “Bodeguita del Playa”:**

Hace mucho tiempo atrás cuando la Isla de Cuba era habitada por aborígenes, el campo, el monte, la naturaleza tupida que rodeaba los bohíos y las saladas aguas que bordean todo el Verde Caimán brindaban y llenaban de alimentos a todas aquellas aldeas, ofreciendo no solo a los taínos sino a la historia, al tiempo, un manjar culinario “con auténtico sabor cubano”. El campo cubano huele a miel y endulza el alma; mientras que el mar con sus olas salpica los oídos con cantos de sirenas llenando corazones de una Isla que, sin dudas, como decía el descubridor: “Es la tierra más hermosa que ojos humanos hayan visto”.

Entrantes

Ensalada de nuestro huerto

Mil hojas de casabe con tasajo

Pulpetta de Macabí de los Mares de Caibarién

Tamal en Cazuela con cangrejo

Tostones rellenos de la Abuela

Sopas y Cremas

Salsa de Pez Perro

Ajiaco criollo en desconstrucción

Crema de Maíz de nuestros campos

Platos Principales

Bistec de cerdo en Cazuela al estilo antiguo

Chilindrón de al Chivo al estilo Habanero con cilandro de Castilla

Filete de Pargo Santa Barbara

Jaiba rellena con Bacalao al estilo Baracoense

Arroz con Pollo a la Chorrera con aves de nuestra granja

Postres

Majarete

Delicia tropical

Flan de calabaza silvestre

Romance Baracoense

Anexo 24: Menú para infantes del Restaurante “Bodeguita del Playa”.

Barquito cubano de verduras y vegetales

Croquetas de la Gallinita Dorada

Frituras del Ratón Pérez y su queso

Caviar de Berenjena del Huerto del Abuelo Juan

Harina de Maíz de la abuela

Crema de calabaza silvestre

Pasta de frijoles mágicos

Arroz con el pollito Pito

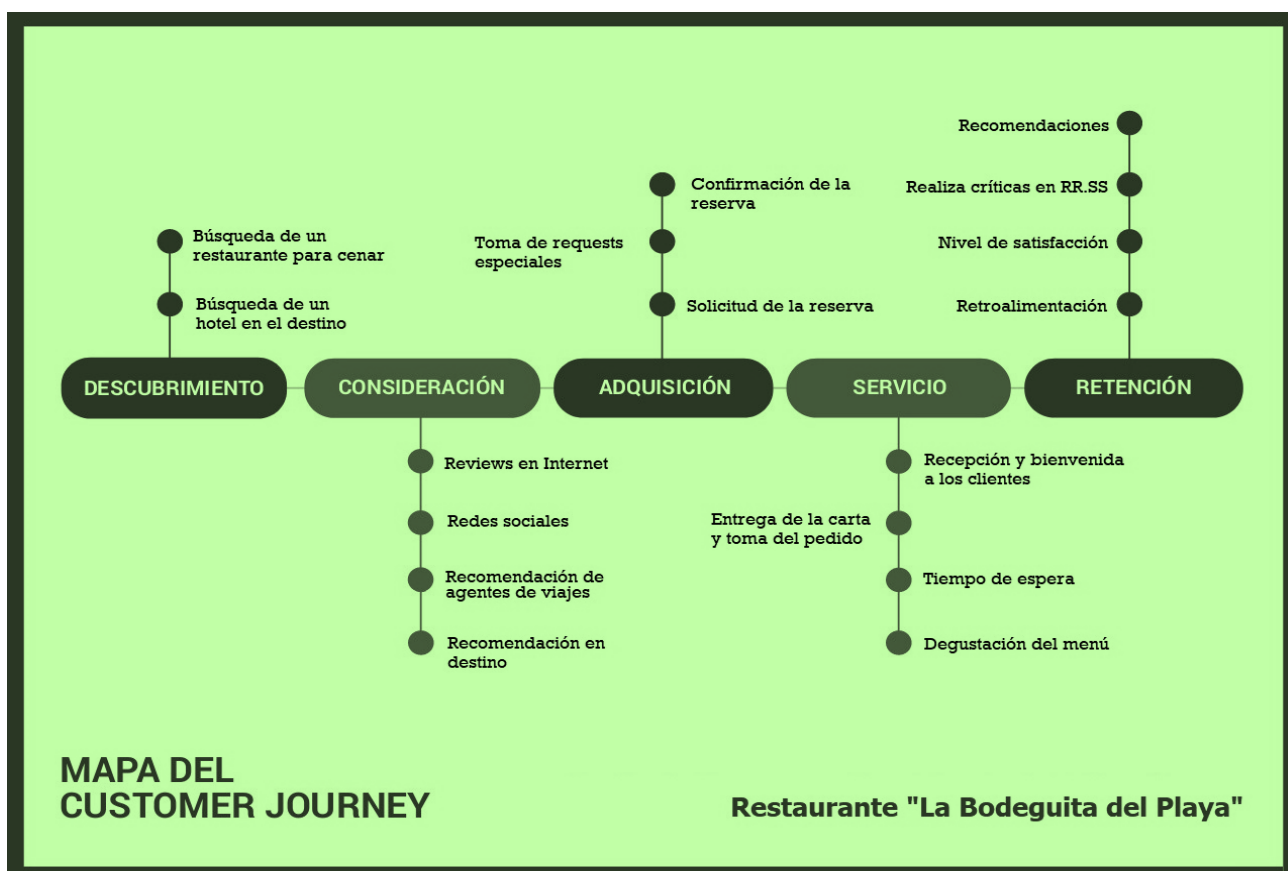
Filete de salmón a las finas hierbas

Pae de Guayaba

Helados tropicales

Flan de calabaza

Anexo: 25 Customer Journey Map (Mapa del Viaje del Cliente)



Fuente: Elaboración propia.