

UNIVERSIDAD CENTRAL “MARTA ABREU” DE LAS VILLAS
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL Y TURISMO
CENTRO DE ESTUDIOS TURÍSTICOS



MAESTRÍA EN GESTIÓN TURÍSTICA

**PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN DE VENTA DE
SERVICIOS DE SOBREMESA EN RESTAURANTES QUE
PRESTEN SERVICIOS AL TURISMO. CASO “HOTEL
LOS CANEYES”**

(Tesis presentada en opción al Título Académico de Máster en Gestión Turística)

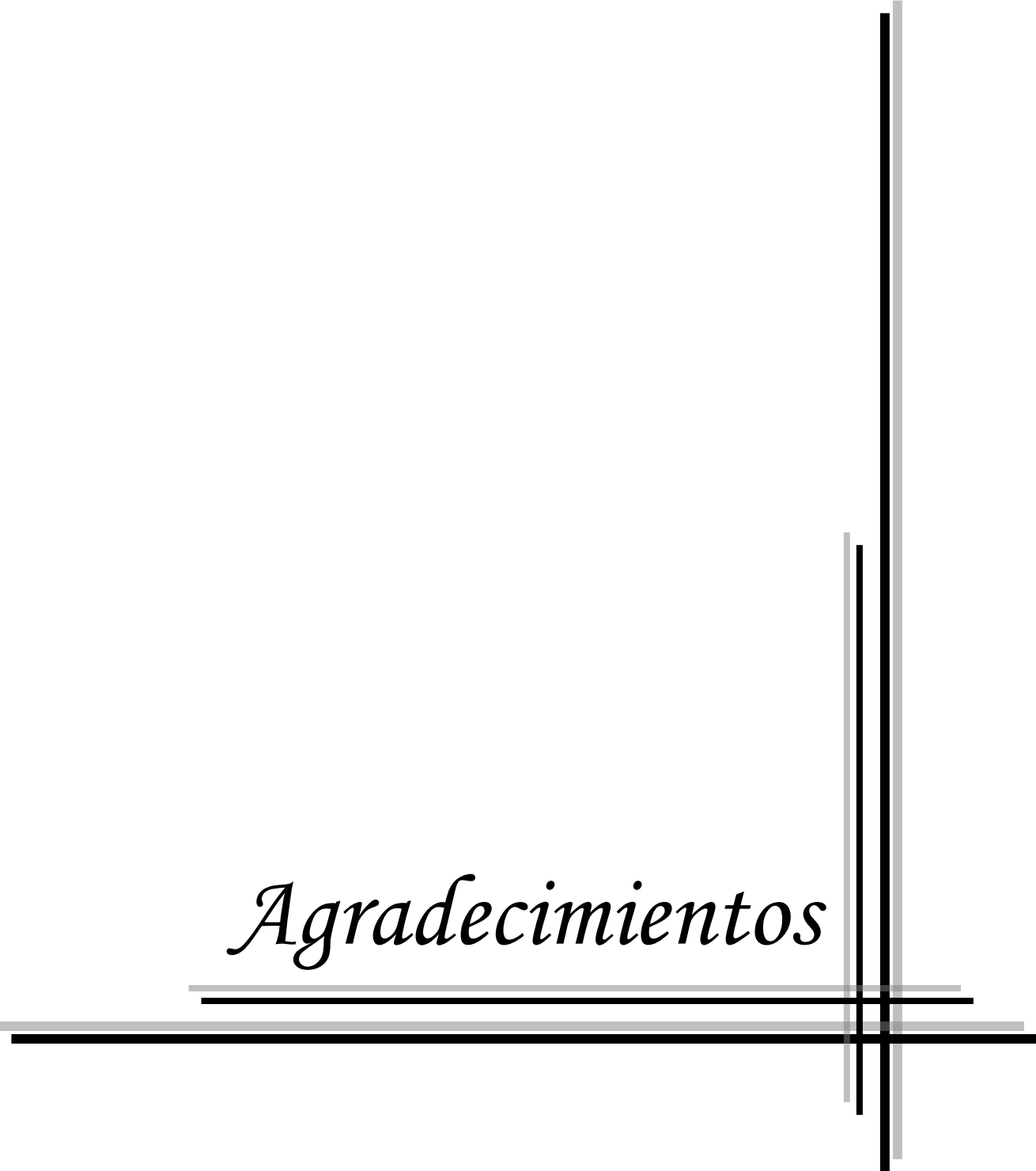
Autor: Ing. Roberto Alexis Molina Morcillo

Tutor: M. Sc. Francisco Daniel Pérez Dorta

**Consultante: Dr. C. Ing. Carlos Cristóbal Martínez Martínez
M. Sc. Yunior Rodríguez Alonso**

**Santa Clara
2012**

Agradecimientos

An abstract geometric design consisting of several thin black and gray lines. A thick black vertical line runs down the right side of the page. To its left, there are two thinner vertical lines, one black and one gray. Three horizontal lines cross these vertical lines: a thick black line at the bottom, a medium gray line above it, and a thin black line at the top. The word 'Agradecimientos' is written in a black, italicized serif font, centered horizontally and positioned between the top and middle horizontal lines.

Al Yun (Yunior), por su apoyo permanente e incondicional, gracias hermano.

A Mildre, por ayúdame con sus cocimientos.

A Francisco Daniel mi tutor, por su sabiduría y consejos.

A la dirección de la EHT VC.

A Isidro, Santiago, Liset y todo el personal de Los Caneyes que ayudo de una manera u otra al desarrollo de esta investigación.

A Ernestico, por permitirme quitarle la computadora de su cuarto y privarlo de sus juegos.

A Mercy, por recordarme a diario que tenía que trabajar en la tesis.

A Geidy, Ondina y Roberto, a ellos porque siempre van a hacer por mí.

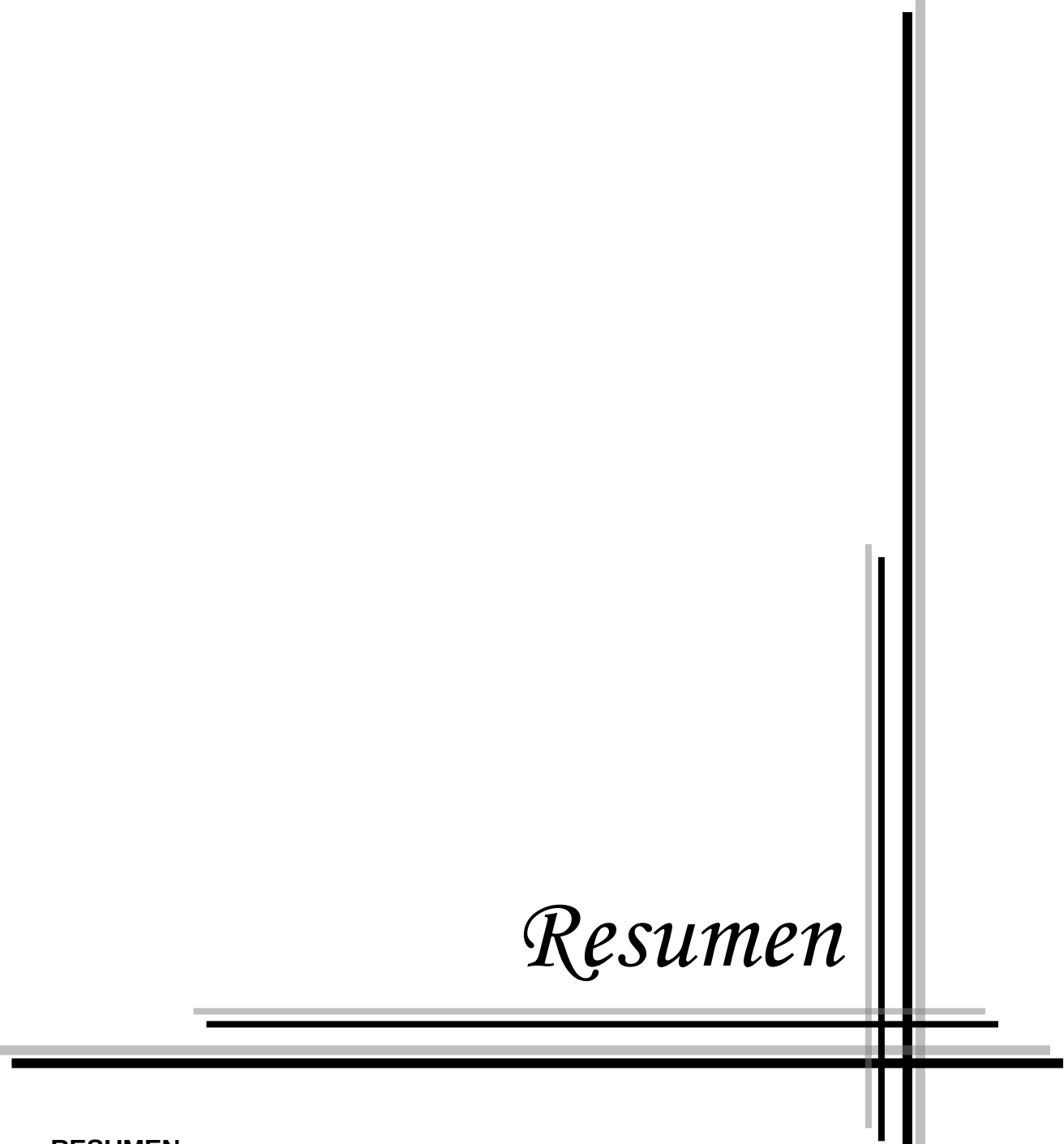
A todos, mi gratitud.

El Autor.

An abstract geometric design consisting of several thin black and gray lines. A thick black vertical line runs down the right side. A thin gray vertical line is slightly to its left. Two thin black vertical lines are further left. Three horizontal lines cross these vertical lines: a thick black line at the bottom, a thin gray line just above it, and another thin black line above that. The word "Dedicatoria" is centered in the space between the two upper horizontal lines.

Dedicatoria

A mi guía, mi ejemplo a seguir siempre, mi consejero permanente, mi maestro, mi educador, mi amigo, a quien me ha orientado siempre en la vida, a quien hoy está a cientos de miles de kilómetros de mí y que a pesar de esa distancia siempre estará cerca, a mí ***Papá.***



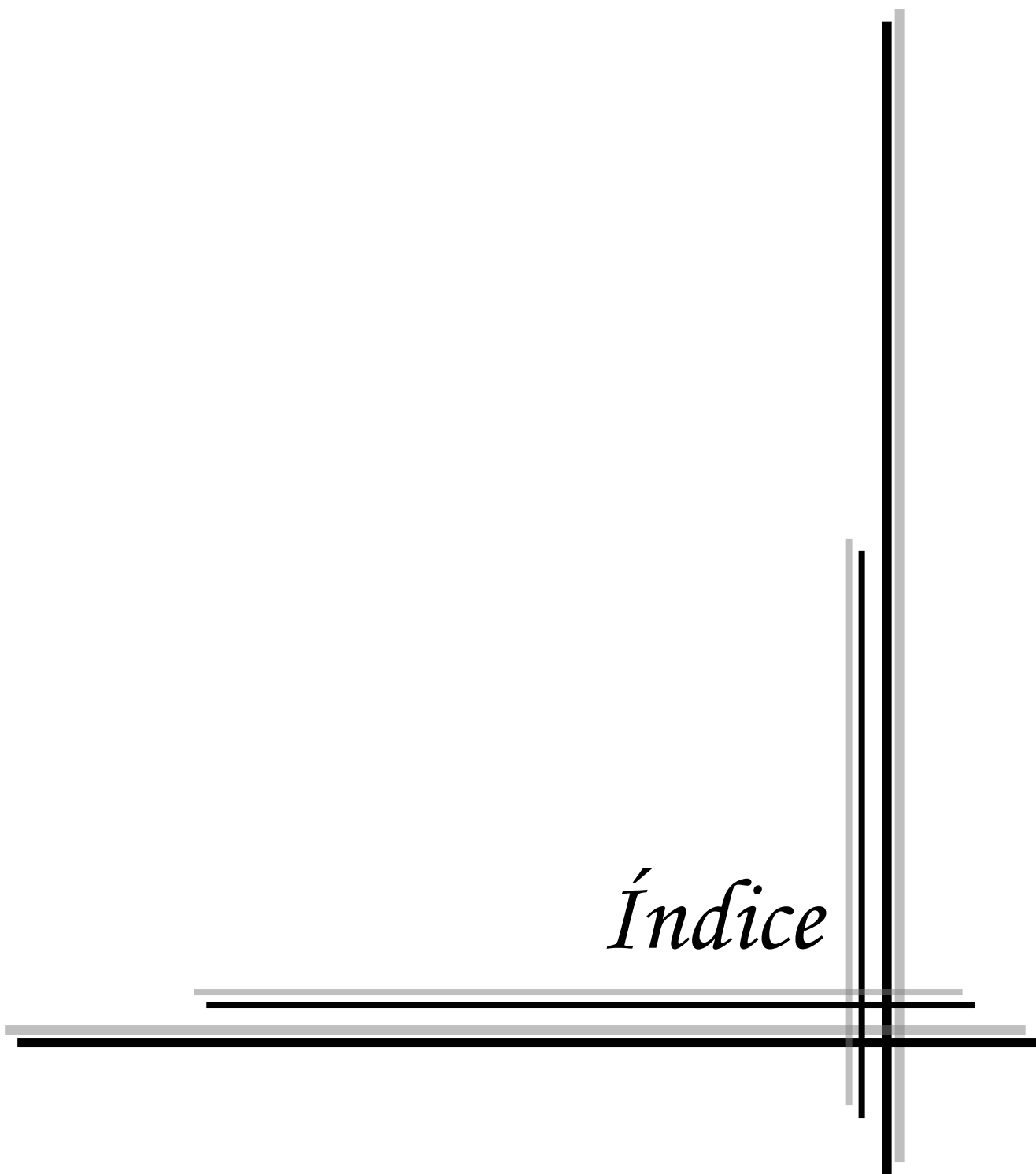
Resumen

RESUMEN

Dentro de la restauración, el servicio de sobremesa no siempre se tiene en cuenta en instalaciones que prestan servicio al turismo y, en otros casos, se hace de manera empírica pues no existe un procedimiento capaz de guiar al dependiente gastronómico, capitán o sommelier que brinda este servicio. ¿Cómo hacer la

gestión de venta de servicios de sobremesa en restaurantes que presten servicio al turismo a través de un procedimiento, de manera que posibilite a los directivos enfrentar los desafíos que plantea la gestión en este tipo de entidad? Para resolver este problema la presente tesis tiene como objetivo principal diseñar un procedimiento para la gestión de venta del servicio de sobremesa para los restaurantes que prestan servicio al turismo, de manera tal que logre una mejora en la gestión de alimentos y bebidas, y que favorezca la satisfacción del cliente. Con ese fin se estructuró un sistema teórico conceptual sobre la base del estudio de los procedimientos y pasos para la gestión de venta, así como las características del servicio de sobremesa en los restaurantes que prestan servicio al turismo, lo que arroja como resultado principal el diseño de un procedimiento para la gestión de venta del servicio de sobremesa en restaurantes que prestan servicio al turismo, validado mediante su aplicación práctica en el restaurante “Hotel Los Caneyes”, ubicado en la ciudad de Santa Clara, así como a través del juicio de expertos.

Índice

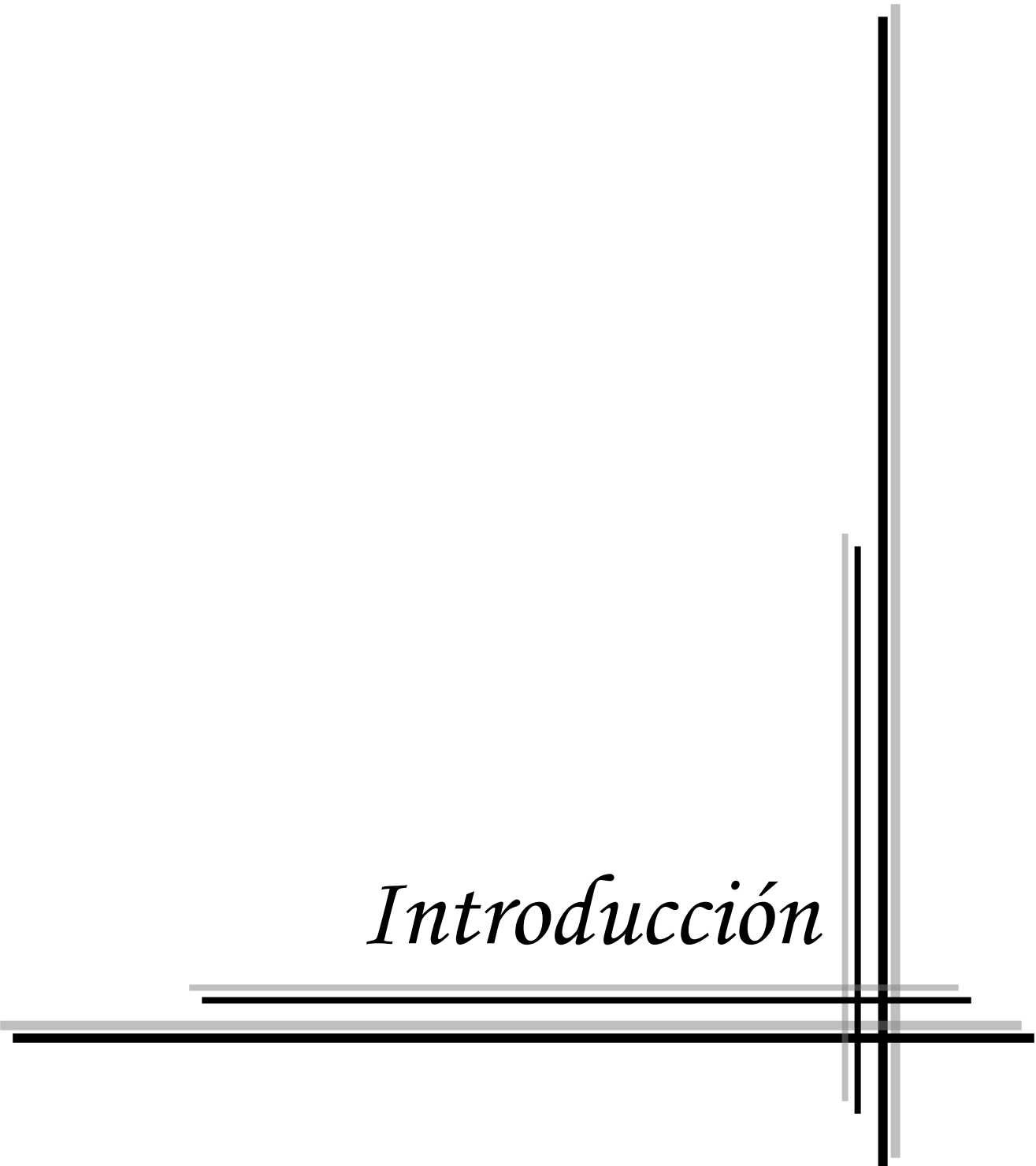


ÍNDICE

	Pág.
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN	8
1.1 Introducción.....	8
1.2 La gestión de alimentos y bebidas	9
1.2.1 Conceptualización.....	9
1.2.2 Aspectos esenciales en la gestión de restauración.....	12
1.3 La gestión de A+B como proceso. Procesos de restauración ...	15
1.4 Los restaurantes que prestan servicio al turismo	16
1.5 Papel de la sobremesa en la restauración.....	19
1.5.1 Los productos del servicio de sobremesa.....	19
1.5.2 El maridaje en la sobremesa	26
1.6 La venta y sus etapas	28
1.7 Situación actual de la gestión de ventas del servicio de la sobremesa en los restaurantes que prestan servicio al turismo	29
1.8 Conclusiones del primer capítulo	31
CAPÍTULO 2. DISEÑO DEL PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN DE VENTA DEL SERVICIO DE SOBREMESA EN RESTAURANTES QUE PRESTEN SERVICIO AL TURISMO	34
2.1 Introducción.....	34

2.2 Requisitos básicos para la elaboración del procedimiento	35
2.3 Procedimiento propuesto para la gestión de venta del servicio de sobremesa en restaurantes que prestan servicio al turismo	37
2.4 Conclusiones del segundo capítulo	45
CAPÍTULO 3. VALIDACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PROPUESTO PARA LA GESTIÓN DE VENTA DEL SERVICIO DE SOBREMESA EN EL RESTAURANTE MEDIANTE SU APLICACIÓN INTEGRAL Y EL JUICIO DE EXPERTOS	47
3.1 Introducción.....	47
3.2 Aplicación del procedimiento para la gestión de venta del servicio de sobremesa en el restaurante “Los Taínos” Hotel Los Caneyes.....	47
3.3 Validación del procedimiento propuesto mediante el juicio de expertos.....	62
3.4 Conclusiones del tercer capítulo	67
CONCLUSIONES.....	69
RECOMENDACIONES	71
BIBLIOGRAFÍA.....	73
ANEXOS	79

Introducción

An abstract geometric design consisting of several thin black and gray lines. A thick black vertical line runs down the right side. A thin gray vertical line runs parallel to it. A thin black vertical line runs parallel to the gray one. A thin gray horizontal line runs across the middle. A thin black horizontal line runs parallel to it. A thick black horizontal line runs across the bottom. A thin gray horizontal line runs parallel to it.

INTRODUCCIÓN

El desarrollo económico alcanzado en el siglo XX se caracterizó por el crecimiento del sector terciario de la economía y, a partir de los años cincuenta, el turismo contribuyó de manera importante a ello (Machín, 2008). El turismo es una de las actividades económicas de mayor importancia en el mundo, pues aporta el 10,0% del Producto Interno Bruto (PIB) mundial, emplea el 8,3% del total de ocupados, constituye el 12% de las exportaciones y el 10% de la inversión de capital, de igual manera es una de las principales fuentes de exportación en el 83% de los países en desarrollo, y es la más importante en la tercera parte de ellos; además, representa la cuarta categoría de exportación después del petróleo, los productos químicos y los automotrices (Rendón, 2010). El Caribe es la región que más depende del turismo. El mundo se ha caracterizado por una alta dinámica en el desarrollo turístico a partir de 1960, algo que modificó sensiblemente su estructura económica en los últimos años: el crecimiento se concentró, principalmente, en República Dominicana, el Caribe Mexicano y Cuba, con el 19%, la mayor tasa anual del área (Mintur, 2001). Cuba es la mayor isla en el Caribe, situada 145 km al sur de la Península de la Florida (EE. UU.), el archipiélago consiste en la Isla de Cuba, Isla de la Juventud y 4 195 cayos e islotes; ocupa un área geográfica de 110 922 km², con 5 794 km de costa, 289 playas, y prevalece el clima cálido y agradable casi todo el año; la línea costera es superior a la de las demás islas del Caribe en su conjunto. La capacidad potencial de alojamiento es de 207 500 habitaciones; la población es de alrededor de 11 millones de habitantes, de los cuales 2,3 millones residen en La Habana. Entre 1915 y 1930, La Habana hospedaba más turistas que ninguna otra ciudad del Caribe, el turismo se convirtió en la tercera fuente de ingresos al país, después del azúcar y el tabaco; su principal mercado emisor eran los EE. UU. (8 de cada 10 visitantes eran norteamericanos). En 1959 el 87% del total de visitantes provenía de ese mercado, aunque existía un bajo nivel de desarrollo del potencial turístico.

En la década de los 60 se convirtieron las playas al uso popular, se crearon nuevos centros y facilidades turísticas en el entorno de lugares de gran belleza natural, el

propósito del desarrollo turístico fue promover descanso y entretenimiento para los trabajadores y el pueblo en general; desde 1960 hasta mediados de la década de los 70, el turismo internacional disminuyó sensiblemente hasta casi desaparecer, y a partir de la década del 70 se desarrolla el turismo con los países del campo socialista, el Estado comenzó a desarrollar el turismo internacional, presionado por la necesidad de obtener divisas e invirtió fuertemente para convertir esta actividad en la principal fuente de ingresos a la balanza comercial del país. El 1989 fue el año en el que el número de turistas extranjeros a Cuba igualó al del período pre revolucionario y desde entonces hasta la fecha la industria turística en Cuba ha tenido un desarrollo considerable (Rendón, 2010).

Villa Clara, ubicada en el centro del país, por sus recursos naturales posee diferentes atractivos turísticos como son ecoturismo, buceo, actividades náuticas, sol y playa, turismo rural, eventos y convenciones, recorridos de ciudad, entre otros. Santa Clara, su capital, es visitada anualmente por miles de turistas; para ello, cuenta con una infraestructura turística aceptable y brinda al visitante servicios de restauración hoteleros y extrahoteleros.

Dentro de la restauración, el servicio de sobremesa no se tiene en cuenta en muchas instalaciones que prestan servicio al turismo, y en las que se da este tipo de servicio se hace de manera empírica ya que no existe un procedimiento capaz de guiar al dependiente gastronómico, capitán o sommelier que brinda este servicio; además, el servicio de sobremesa, por su elegancia, contribuye a crear una agradable experiencia en quienes lo reciben.

Todo un conjunto de actividades que se han venido desarrollando en Cuba en los últimos años, como cursos de formación de Capitán de Salón, Sommelieres, La sobremesa en la Restauración, impartidos en las escuelas de hotelería y turismo del país, creación de aulas especializadas de sommeliería en estas mismas escuelas, concursos nacionales e internacionales de sommeliería, creación de los clubes de sommelier en las distintas provincias del país, y los Festivales Internacionales del Habano en Cuba, entre otras actividades que se desarrollan en nuestra isla, han ido dando pasos sustanciales en cuanto a la cultura y conocimiento del servicio de sobremesa para el personal que trabaja en el turismo y

sectores afines, lo que aporta, como elemento clave, la distinción que ofrece este servicio para las instalaciones tanto hoteleras como extrahoteleras. Aun así, en instalaciones de restauración hoteleras y extrahoteleras de Santa Clara se aprecian dificultades en cuanto a la gestión de venta del servicio de sobremesa, lo que reduce los resultados positivos de dichas instalaciones, así como que afecta la satisfacción del cliente, toda vez que no se cumplen sus expectativas con respecto al servicio de estos productos. Por otra parte, los gestores o directivos hoteleros no tienen procedimientos establecidos referentes a la gestión de venta de este servicio que le permitan tomar decisiones para la mejora del mismo.

La situación problemática de la presente investigación señala la necesidad de desarrollar un procedimiento para la correcta gestión de venta del servicio de sobremesa como herramienta de gestión para las entidades de restauración. Según la bibliografía consultada, existen diversos procedimientos, pasos para la gestión de venta, pero ninguno que se corresponda con la venta y servicio de la sobremesa en restaurantes que presten servicio al turismo,

Por lo anterior, constituye el **problema científico** de esta investigación: ¿Cómo hacer la gestión de venta de servicios de sobremesa en restaurantes que presten servicio al turismo a través de un procedimiento, de manera que posibilite a los directivos enfrentar los desafíos que plantea la gestión de este tipo de entidad?

El **objeto de estudio teórico** está centrado en el análisis de los procedimientos, y pasos para la gestión de venta, así como las características de los servicios de sobremesa en la restauración; mientras que el **objeto de estudio práctico** está determinado por la aplicación del procedimiento en las condiciones de los restaurantes que prestan servicio al turismo.

Para dar solución al problema científico se plantea como **hipótesis de investigación**:

Si se diseña y aplica un procedimiento para la gestión de venta de servicios de sobremesa en restaurantes que presten servicio al turismo, entonces se podrá lograr un mayor nivel de profesionalidad en el servicio, lo que influirá de manera positiva en la satisfacción del cliente y los beneficios de la organización.

Esta hipótesis queda demostrada si se comprueba que:

1. El instrumental metodológico desarrollado se caracteriza, tanto en su concepción como en su implantación, por poseer las cualidades que hacen factible su aplicación racional, en el caso de estudio práctico, a partir de su pertinencia, consistencia lógica, así como por poseer la necesaria flexibilidad y generalidad que permita extender su empleo a otras entidades de restauración de similares características.

2. La aplicación del procedimiento propuesto en el caso de estudio práctico permite: Diagnosticar, evaluar y explicar de una manera integral, la situación de la gestión de venta de servicios de sobremesa en la restauración.

Todo esto determina el objetivo general y los objetivos específicos de la investigación, los que se plantean de la forma siguiente:

El **objetivo general** consiste en diseñar un procedimiento para la gestión de venta de servicios de sobremesa en restaurantes que prestan servicio al turismo, de manera que posibilite a los directivos enfrentar los desafíos que plantea la gestión de este tipo de entidad.

Como **objetivos específicos** se conciben los siguientes:

1. Fundamentar teórica y metodológicamente las tendencias actuales de la gestión de venta de servicios de sobremesa en los restaurantes. Además, abordar los referentes teóricos que sustentan la gestión por procedimientos y las particularidades de estos últimos.

2. Diseñar un procedimiento para la gestión de venta de servicios de sobremesa para restaurantes que presten servicio al turismo.

3. Validar el procedimiento propuesto mediante su aplicación práctica en el restaurante “Los Taínos” del Hotel Los Caneyes, situado la ciudad de Santa Clara, así como a través del juicio de expertos.

La **novedad científica** que aporta la investigación se sintetiza en el diseño de un procedimiento para la gestión de servicios de sobremesa en restaurantes que prestan servicio al turismo, a partir de la adaptación o rediseño de procedimientos de venta ya existentes y la conceptualización de las particularidades de estos servicios en este tipo de restaurantes. Se tendrá muy en cuenta la incidencia en la profesionalidad en el servicio, lo que influirá de manera positiva en la satisfacción

del cliente y los beneficios para la organización, que será capaz de mejorar la calidad de los servicios de sobremesa, así como servir como herramienta gerencial para la mejora de los procesos de la gestión de la restauración.

El **valor metodológico** está expresado por la integración lograda de diferentes conceptos, procedimientos, en el diseño de una herramienta gerencial para la gestión de venta de servicios de sobremesa en restaurantes que prestan servicio al turismo, lo que contribuye al desarrollo metodológico de la gestión de servicios de sobremesa en la gestión de alimentos y bebidas, validado mediante su aplicación práctica en el caso de estudio del restaurante “Hotel Los Caneyes” de Villa Clara, que reúne las características de los restaurantes que prestan servicio al turismo, por lo que dicho procedimiento y las experiencias de la investigación que sustentan la tesis pueden ser generalizadas a otras entidades de restauración del sector.

Desde el **punto de vista docente**, los resultados constituyen una referencia en la impartición de esta temática, tanto en la formación de profesionales y directivos para las entidades de restauración, como en el postgrado académico relacionado con la gestión de alimentos y bebidas.

El **valor práctico** del procedimiento propuesto reside en la factibilidad y pertinencia demostrada mediante la aplicación del mismo en el caso de estudio en la entidad de restauración y su correspondencia con las características de la misma.

Para el desarrollo de la investigación se emplearon **métodos y técnicas** tales como:

➤ **Análisis y síntesis** de la información necesaria a partir de la revisión de bibliografía y documentación especializada, así como de la experiencia de directivos y especialistas, y la consulta de expertos. Igualmente, se efectuaron entrevistas aplicadas, la observación directa, la aplicación de tormenta de ideas, los métodos estadísticos para la organización de los datos, así como el arribo a conclusiones.

➤ **Juicio de expertos:** para la validación del procedimiento propuesto.

La investigación se desarrolló mediante las etapas siguientes:

1. Análisis teórico de la temática objeto de estudio: fundamentos teóricos metodológicos de los procedimientos de venta, servicio de sobremesa para restaurantes que prestan servicio al turismo.
2. Investigación de campo, estudio de los antecedentes, características de la gestión de venta en los restaurantes que prestan servicio al turismo, a través del caso de estudio del restaurante del “Hotel Los Caneyes” de Santa Clara.
3. Validación del procedimiento propuesto mediante su aplicación práctica en el caso de estudio, lo que permitió elaborar por primera vez el procedimiento para la gestión de venta del servicio de sobremesa del restaurante, así como el juicio de expertos que avalaron la pertinencia y calidad del mismo.

La tesis de maestría está estructurada con un orden lógico y metodológico a partir de una introducción, tres capítulos, más conclusiones y recomendaciones, a lo que se añade una bibliografía amplia y pertinente, y los anexos que se consideró necesarios.

En el **Capítulo 1** se presenta el marco teórico referencial de la investigación realizada mediante el estudio bibliográfico y el análisis documental que permitió conceptualizar los aspectos fundamentales objeto de estudio, así como apropiarse de la experiencia metodológica y práctica del tema. En el **Capítulo 2** se presenta la propuesta, por primera vez, de un procedimiento de gestión de venta en correspondencia con las características de los restaurantes que prestan servicio al turismo, sobre la base del estudio comparativo y el rediseño de procedimientos generales existentes. El **Capítulo 3** muestra la validación del procedimiento propuesto mediante su aplicación en el caso de estudio del restaurante del “Hotel Los Caneyes”, de Cubanacán Villa Clara. Además, se validó el procedimiento mediante el juicio de expertos confirmando que dicho procedimiento reúne las características de ser integral, participativo, retributivo, permanente y universal, lo que le permite la obtención de los resultados esperados en las entidades objeto de estudio.

Capítulo 1

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN



CAPÍTULO1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Introducción

El marco teórico referencial es un estudio que trata de abordar la mayor y más actualizada información existente de un tema, con el fin de conocer y registrar los criterios de diferentes autores que desde diversas posiciones abordan la temática objeto de estudio; esto permite sustentar desde el punto de vista teórico-metodológico, las bases que llevan a validar los resultados que se esperan obtener en la investigación (Moya, 2009).

El análisis de la literatura especializada disponible a través de diversas fuentes contribuyó a desarrollar las bases teórico-referenciales, centradas en el análisis de procedimientos o pasos para la venta, así como el servicio de sobremesa. Lo anterior sirve de base en la elaboración del procedimiento para la gestión de venta de servicios de sobremesa como una herramienta de la gestión de alimentos y bebidas, particularmente en los restaurantes que prestan servicio al turismo. Todo esto sigue el hilo conductor que se muestra en la **Figura 1**.

En el capítulo en que nos encontramos se puntualiza en torno a teorías en los aspectos esenciales de la gestión de la restauración, la gestión de venta, en las características de los restaurantes que prestan servicio al turismo, en el papel del servicio de sobremesa en la restauración. Igualmente, se lleva a cabo un análisis acerca de los métodos y técnicas de ventas, así como acerca del estado actual de la gestión de venta del servicio de sobremesa en los restaurantes.

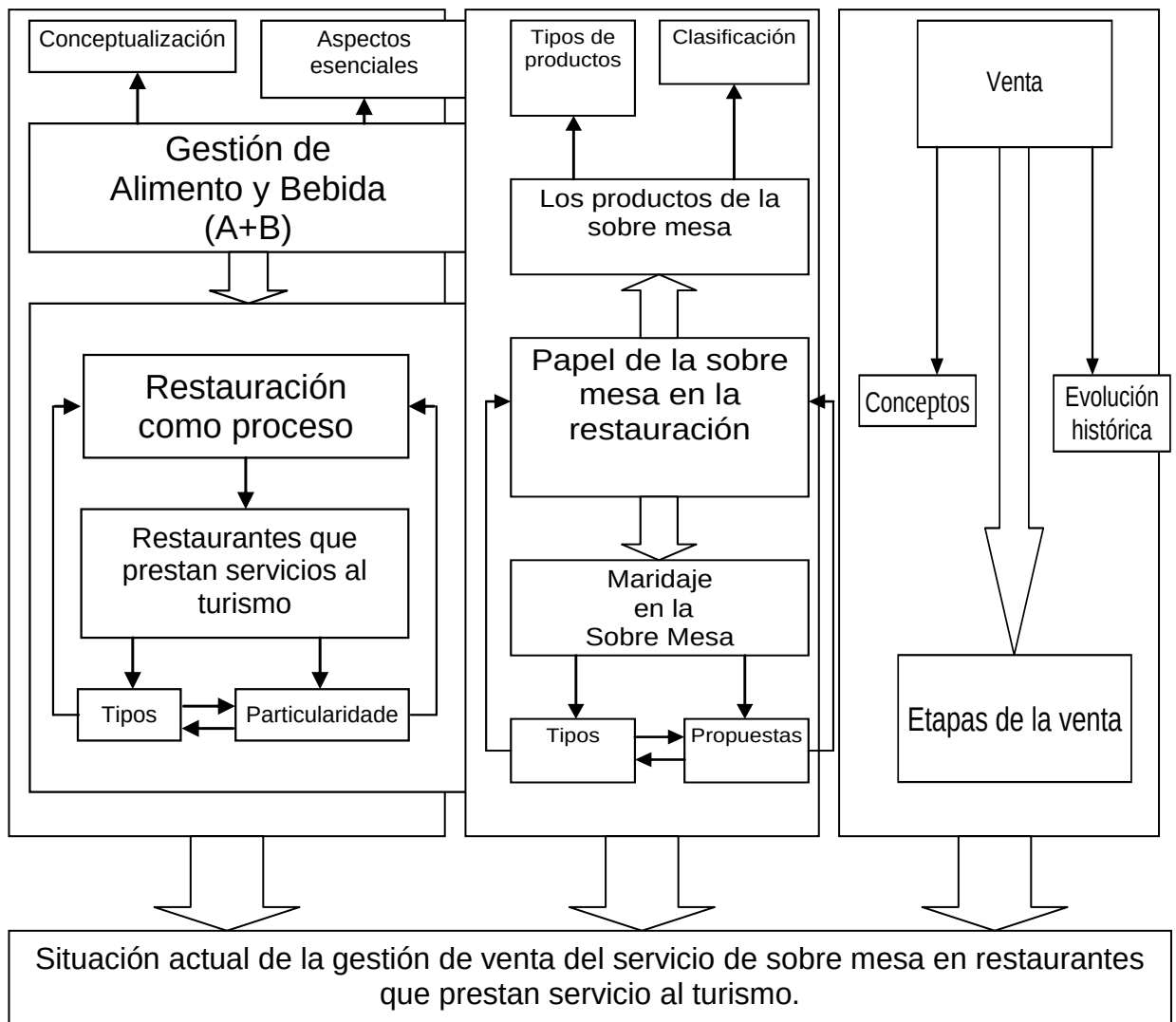


Figura 1. Hilo conductor seguido para construir el Marco Teórico Referencial de la Investigación. (Fuente: elaborado por el autor.)

1.2 La gestión de alimentos y bebidas

1.2.1 Conceptualización

Para el estudio de la gestión de alimentos y bebidas se hace necesario analizar los términos de gastronomía, servicio gastronómico, restaurante, restauración.

Según la Enciclopedia Libre, gastronomía no es más que el estudio de la relación del hombre, entre su alimentación y su medio ambiente (entorno).

La gastronomía está muy ligada a la palabra *servicio*, del latín *servitium*, considerada como la acción y efecto de servir por un conjunto de criados o sirvientes. *Servicio* engloba las situaciones de interacción entre los proveedores y

sus clientes. La palabra *servicio* se utiliza para designar la prestación humana que satisface alguna necesidad de otra persona.

La gastronomía, como, a su vez, señala Ronald Escobedo Mansilla, en su obra, “Alimentación y Gastronomía: Cinco siglos de intercambios entre Europa y América” es, de alguna manera, el elemento cultural de la alimentación.

El hombre pocas veces consume directamente lo que la naturaleza le ofrece, y comienza a transformarlo, originando tradiciones culinarias que sólo se modifican lentamente. Pero, además, no se contenta con nutrirse, sino que crea alrededor de ese acto una serie de hábitos, costumbres, ritos, tabúes, etc.

En pocas palabras: crea todo un entorno distinto.

Se plantea en el manual de explotación de Rumbos que la actividad de gastronomía comprende todo lo relacionado con la planificación, organización, funcionamiento y control de los establecimientos, instalaciones y áreas donde se preparan, elaboran y comercializan los alimentos y bebidas, mediante las diferentes formas o modalidades del servicio gastronómico; todo lo cual se lleva a cabo en cocinas, restaurantes, bares y unidades o áreas de comidas rápidas, fundamentalmente, y en sus diversas variantes.

Etimológicamente, la palabra *gastronomía* deriva del griego *gaster* o *gastros* que quiere decir "estómago" y *gnomos*, "conocimiento, ley".

A partir de estos conceptos vemos que, en general, se relaciona la gastronomía con la cultura y, siendo la cultura el principal sello de identificación de un pueblo, podemos deducir que la gastronomía forma parte de esta marca de identidad (Sosa, 2009).

La gastronomía es un elemento cultural capaz de transmitir una imagen simbólica del lugar a visitar. Por este motivo ha sido utilizada, y se continúa utilizando, como uno de los elementos de comunicación turística de un destino por lo que los servicios gastronómicos no son más que la prestación humana que satisface las necesidades de alimentos y bebidas o, dicho sea de otra forma, el arte de servir bebidas y alimentos.

Según la norma cubana se define como restaurante aquel que está concebido para el servicio y consumo de alimentos equivalentes a un desayuno, un almuerzo o una

comida. En estos establecimientos la mayor parte de los platos que conforman el menú son elaborados en el propio establecimiento, aunque en algunos casos, se les da terminación a los productos que proceden de otros centros de producción. Las características del servicio, el mobiliario, las condiciones físico-ambientales, junto a otros factores proporcionan los elementos diferenciadores de estos establecimientos.

Otra definición aparece en el artículo de “Temas del mundo de la Hostelería”:

Restaurante: comprende todos los establecimientos cualquiera que sea su denominación que sirvan al público mediante un precio, bebidas y comidas para ser consumidas en un mismo local. La ordenación turística excluye de este concepto los siguientes establecimientos: cafeterías, comedores universitarios, comedores de empresa para trabajadores y cantinas escolares.

Después del surgimiento de los restaurantes, comenzó a utilizarse el término restauración: "cualquier intervención dirigida a devolver la eficiencia a un producto de la actividad humana" (Sosa, 2009).

De lo dicho, se puede analizar que *restauración gastronómica* es el servicio de comida y bebida en el más amplio sentido de la palabra; está representada por unidades de restaurantes, bares, cafeterías y otras variedades de puntos de venta o de oferta, que dependerá en gran medida de la categoría, capacidad y situación de los establecimientos (Sosa, 2009).

El término *restauración* es entendido en el manual de explotación de Rumbos como el conjunto de procesos que intervienen en la selección, preparación, elaboración, presentación, venta y control de la oferta de alimentos y bebidas, así como la fiscalización de los resultados contables y económicos, y la garantía de los indicadores de calidad de productos y servicios en general.

Según el manual de explotación de la Compañía de Hoteles Cubanacán, aunque actualmente suele emplearse el término *restauración*, en su acepción específica correspondiente al acto de comer con el propósito de alimentarse, nutrirse y reponer o restaurar energías, el concepto de gastronomía resulta más abarcador para referirse al conjunto de procesos que intervienen en la selección, preparación, elaboración, presentación, venta y control de la oferta de alimentos y bebidas, así

como la fiscalización de los resultados contables y económicos, y la garantía de los indicadores de calidad de productos y servicios en general. Coincide asimismo, en su acepción más amplia, el concepto de restauración con su aplicación en otras actividades, como son la arquitectura, y las artes visuales en general, por tratarse de llevar las cosas a su estado original.

En el mismo manual se refiere a la denominación de *alimentos y bebidas* el conjunto de actividades que dentro de una instalación se encuentran relacionadas con la planificación, organización, funcionamiento y control de las áreas donde se preparan, elaboran y comercializan las ofertas gastronómicas, mediante las diferentes formas o modalidades del servicio gastronómico; todo lo cual se lleva a cabo en cocinas, restaurantes, snack-bares, cafeterías, bares y sus diversas variantes.

Según explica Martín (2006), al expendio de alimentos y bebidas se le denomina *A+B* o también, dentro del turismo, se le ha llamado *restauración* porque las personas restauran sus fuerzas en ellas.

1.2.2 Aspectos esenciales en la gestión de restauración

La industria de la restauración ha evolucionado enormemente, pasando de pequeños negocios familiares a formar medianas y grandes empresas, lo que conlleva una complejización de sus niveles de gestión.

La gestión moderna en restauración aumenta cada vez más su eficacia para no quedarse al margen de las tendencias actuales del mercado. Es sabido que el cliente va a un restaurante no sólo para comer, pues las funciones de las comidas también han evolucionado, y es preciso invertir en tecnología, materiales, preparación del personal, cualquiera que sea la categoría del restaurante, para cumplir las múltiples exigencias del cliente de hoy.

Según René Gómez Eyía en su artículo “El restaurante, empresa turística del milenio”, revista *Apuntes* 2003, suplemento 5: “También está la tendencia a lograr una óptima estandarización de la tecnología, cualquiera que sea la categoría del restaurante, por tanto, tendremos que amoldarnos, inevitablemente a estas condiciones que le exige el cliente del siglo XXI”.

Muchos de los problemas que se presentan en la restauración moderna tienen sus

raíces en la falta de organización, planeación, comercialización y visión hacia el cliente, lo cual conduce a una administración inadecuada.

El propio autor refiere: “ninguna empresa puede tener buen éxito si no tiene una administración competente” y que “es precisamente la gerencia el órgano planificador, de previsión y comercializador, es el punto neurálgico y principal para que en una entidad de negocio de alimentos y bebidas exista un consenso unánime acerca de la calidad, costos, ganancia, recursos humanos y marketing como factores dinámicos de los incrementos de la imagen del establecimiento, la confianza del cliente, la rentabilidad del sistema, la confianza de su staff de trabajo y la posición en el mercado”.

Características de las empresas de restauración

Las empresas de restauración son consideradas como empresas de servicio, transformadoras de productos y comercializadoras. La actividad de servicio en este tipo de empresa es esencial; si no se realiza correctamente, los resultados de los factores como producción y comercialización habrán resultado inútiles.

Los hoteles y restaurantes son estructuras productivas muy complejas, que están tratando de adoptar determinadas soluciones tecnológicas para la producción de los servicios de alimentos y bebidas, pero requieren todavía un notable componente de trabajo manual. Estas instalaciones poseen determinadas prerrogativas especiales:

- Producen servicios, esencialmente; pero a la vez, venden bienes: alimentos y bebidas.
- Sus estructuras constituyen un arte que se explota junto con los servicios totales de la entidad.
- Requiere que las personas que contratan o quieren recibir los servicios tengan que desplazarse hasta el punto de producción de los mismos para consumirlos o disfrutarlos.
- No tiene por qué limitarse obligatoriamente a la propiedad territorial o zonal en la que surge, sino que tiende a interactuar con toda la localidad en la que están situadas y hasta con algunas muy alejadas.

- La calidad del producto no se puede desvincular de la calidad de la realidad circundante.
- No se puede acumular su producción, sino que debe cederla en tiempo real.

Las actividades gastronómicas en hoteles e instalaciones extrahoteleras que brindan servicio de alimentos y bebidas pueden definirse por tanto como un producto/servicio, ya que permiten al cliente usar las estructuras físicas y, además, en el interior de estas, se produce la cesión tanto de servicios como de bienes de alimentos y bebidas, o artículos de primera necesidad.

El factor humano en la empresa de alimentos y bebidas

Para alcanzar esta meta es necesario que cada trabajador de este tipo de servicio, y sobre todo los que trabajan en contacto directo con el cliente, además de estar en posesión de una completa preparación profesional dentro de su especialidad, tenga el más alto concepto de las relaciones humanas en todos los sentidos. Debe ser capaz de comprender las motivaciones del cliente, cualquiera que sea su nacionalidad, raza, o credo, ideología, costumbre, etc. Por otra parte, debe tener un conocimiento lo más profundo posible de la organización y funcionamiento general de la instalación dentro de la cual trabaja, para poder actuar.

El producto restauración se compone de los siguientes elementos:

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

Subsistemas del sistema de restauración

Subsistema de Marketing. Responde a los gustos y necesidades del consumidor, así como a sus hábitos y costumbres alimentarias.

Subsistema de Planificación. Responde al análisis de la información del subsistema de marketing, escogiendo y desarrollando las comidas y bebidas a ofertar al cliente con programas de menú aplicando técnicas de merchandising

Subsistema de Compras. Satisface las necesidades del subsistema de aprovisionamiento para garantizar correctamente el sistema de planificación

Subsistema de Aprovisionamiento. Satisface las necesidades del sistema de producción y trabajo

Subsistema de Trabajo. Está físicamente dedicado a la transformación que sufre un producto desde que llega hasta que sale como un plato preparado listo para el consumo por el cliente

Subsistema de Producción. Se basa en la producción de comidas y bebidas de forma correcta, manteniéndose dentro de los límites establecidos por los objetivos de la organización

Subsistema de Servicio. Máxima atención a las actividades de servicio en lo que se refiere atención al cliente

Subsistema de Control. Asegurarse que las tareas responden a los objetivos establecidos con antelación y controlando que todas las tareas se lleven a cabo.

1.3 La gestión de A+B como proceso. Procesos de restauración

Un proceso es el “conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman entradas en resultados” [ISO 9000: 2008], o sea, un conjunto de actividades que transforman en productos o resultados con características definidas, insumos o recursos agregándole valor con un sentido para el cliente, o, visto de otra manera, una serie de actividades o etapas orientadas a generar valor agregado sobre una entrada o insumo, para conseguir un resultado que satisfaga plenamente los requerimientos de un cliente interno o externo.

Los procesos ya existen dentro de la organización y el enfoque inicial debería limitarse a identificarlos y gestionarlos de la manera más apropiada. Cada organización debiera determinar qué procesos deben documentarse en función de los requisitos de su cliente y de los legales o reglamentarios aplicables, de la naturaleza de sus actividades y de su estrategia corporativa global.

En el enfoque actual de proceso se hace necesario invertir la definición, pues el proceso nace en el cliente y este es el que dice las características que deben tener en el producto/servicio.

Estos procesos deben ser:

- Dinámico: activo, productivo.
- Flexible: adaptación al cliente.
- Continuo: permanente, en cadena.
- Ágil: rápido en el tiempo de acuerdo con las restricciones.
- Interdependiente: depende de los proveedores y de los clientes.

Y deben poseer tres medidas fundamentales al ser caracterizados:

- Efectividad: todo proceso debe ser efectivo. La efectividad mide el grado hasta el cual los resultados cumplen los objetivos, es decir, las necesidades y expectativas de sus clientes.
- Eficiencia: la eficiencia mide la cantidad de recursos utilizados para lograr el objetivo propuesto. Las organizaciones deben minimizar los recursos que se requieren para realizar sus procesos de manera eficaz, disminuir el desperdicio y eliminar las actividades que no generan valor agregado.
- Adaptabilidad: todo proceso debe poseer la capacidad de ser flexible para dirigir o responder a las expectativas actuales y futuras del cliente, sus requerimientos especiales e individuales.

1.4 Los restaurantes que prestan servicio al turismo

Los servicios gastronómicos turísticos en Cuba están estructurados en un sistema formado por entidades hoteleras y extrahoteleras, así como otras de carácter autónomo e independiente, que asumen funciones de apoyo al resto (Sosa, 2009).

La restauración hotelera está integrada a las distintas cadenas hoteleras que operan en el territorio nacional Cubanacán Hoteles, Gran Caribe, Gaviota, Islazul, Habaguanex y la comunidad Las Terrazas (Sosa, 2009).

La restauración extrahotelera está integrada al grupo empresarial Palmares y al grupo Habaguanex, que administra establecimientos gastronómicos y recreativos en la Habana Vieja (Sosa, 2009).

La actividad de la restauración en nuestro país esta normada a través de la norma cubana NC 126 "Industria turística. Requisitos para la clasificación por categorías de los restaurantes que prestan servicio al Turismo" (NC 126: 2001). El organismo que rige esta actividad es Oficina Nacional de Normalización, esta representa al país ante las organizaciones internacionales y regionales de normalización.

La norma cubana establece los requisitos mínimos que deberán cumplir los restaurantes que prestan servicio al turismo para su clasificación por categorías. La misma es aplicable a restaurantes de nueva inversión, los que se remodelen y los que estén en explotación. Los restaurantes a que se refiere esta norma podrán estar ubicados en establecimientos de alojamiento turístico o independiente de estos.

La NC 126 establece la clasificación para restaurantes que prestan servicio al turismo en 5 categorías, especial, primera segunda, tercera y cuarta, las cuales corresponden al siguiente número de tenedores 5, 4, 3, 2,1 respectivamente.

Según la norma cubana, se define como *restaurante* aquel que está concebido para el servicio y consumo de alimentos equivalente a un desayuno, un almuerzo o una comida. En estos establecimientos, la mayor parte de los platos que conforman el menú son elaborados en el propio establecimiento, aunque en algunos casos, se les da terminación a los productos que proceden de otros centros de producción. Las características del servicio, el mobiliario, las condiciones físico-ambientales, junto a otros factores proporcionan los elementos diferenciadores de estos establecimientos.

En la norma se aclara que se entiende por "carta de platos", "carta de vinos" u otras, las relaciones de comidas, bebidas u otros que ofrezca el establecimiento. Se entiende por "menú" aquellos confeccionados de entre los platos de la carta, y que pueden incluir desde el pan hasta el postre.

La norma cubana reconoce los siguientes tipos de restaurantes:

Restaurante buffet, restaurante internacional, restaurante especializado, temático y restaurante gourmet.

➤ **Restaurante buffet**

Aquel que ofrece al cliente la posibilidad de componer su propia comida, dentro de una variedad de platos que se le presentan, lo que implica mayor rapidez en el servicio. Tiene características especiales: se considera informal y, por su versatilidad, organización y modalidad, pueden ser muy variadas las formas en que se presenta.

➤ **Restaurante internacional**

Aquel en cuya carta se ofrecen variedades de platos internacionales y cuyo ambiente es elegante, sobrio, íntimo y agradable, lo cual permitirá al cliente pasar el tiempo que requieren este tipo de servicio y menú. En algunos casos la carta cuenta con una sección de especialidades del chef, de la casa o de la región, o lo autóctono. El tipo de servicio que se adopta dependerá de la capacidad y la disponibilidad del personal de servicio, ya que este tipo de restaurante no pone limitaciones al utilizar indistintamente cualquier tipo de servicio. Requiere un personal altamente calificado.

➤ **Restaurante especializado**

Aquel cuya carta se basa fundamentalmente en una especialidad, que puede ser cocina cubana, pescados y mariscos, cocina china, italiana, entre otras. Este tipo de restaurante tiene una segunda variante, ya que, en función de la especialidad, el servicio podrá ser menos formal, por ejemplo, pizza. El ambiente deberá ir de acuerdo con la especialidad del restaurante y puede crear una imagen propia; esta ambientación podrá ser de acuerdo con la especialidad.

➤ **Restaurante temático**

Aquel cuya validez del concepto general de diseño lo caracteriza y lo distingue para reforzar el tipo de producto que ofrece referido a un tema específico como puede ser: arte, deporte, un país, una región, una época. El servicio se brindará en función del ambiente y la carta, ya que estos elementos determinarán en cierta forma el modo del servicio. La carta deberá estar en función de la propia imagen, sugestiva, coherente al lugar que se desea mostrar.

➤ **Restaurante de lujo o gourmet**

Aquel que se caracteriza por establecer un balance entre la excelencia en la calidad de los servicios, la oferta de alimentos y bebidas, y el confort. Prevalece en ellos la

personalización del servicio, una decoración exuberante, la estilización de sus platos y la combinación de sabores y colores poco usuales y exclusivos. Todo lo cual requiere que el personal esté altamente calificado y constantemente actualizado.

1.5 Papel de la sobremesa en la restauración

El servicio de una cena transita por varias etapas importantes, la primera sin duda alguna es la de los aperitivos o entrantes; dicha etapa está conformada por frutas frescas, ensaladas de pastas o vegetales, entre otras. Le sigue, como segunda etapa, la presentación de los platos fuertes, la cual por lo general siempre exige el acompañamiento inseparable, y con un perfecto maridaje, de los vinos. Posteriormente continúan los postres que, para muchos comensales, significan la clausura de la cena. El desconocimiento de estos los limita al privilegio de un cierre maravilloso y por todo lo alto de una cena inolvidable: para el final brillante de una cena se hace imprescindible disfrutar de un majestuoso servicio de sobremesa el cual tiene como protagonistas los espirituosos, las infusiones y los habanos.

El servicio de sobremesa le añade un realce incalculable al final de la cena, todo esto dependiendo del nivel de capacitación del sommelier encargado del mismo, que sea capaz de atrapar en el cliente sensaciones nunca antes experimentadas, a través de un magistral ritual del habano y un alto nivel de conocimiento de los espirituosos e infusiones, de manera tal que cautive la atención del cliente y sirva como gancho para hacer de este un repitente permanente.

1.5.1 Los productos del servicio de sobremesa

La amplia gama de productos que se brindan en el servicio de sobremesa forman parte de los espirituosos, las infusiones y los habanos.

Espirituosos. Son algunas de las denominaciones de los alcoholes; expresiones sutiles referentes al estado de ánimo que generan en quienes lo consumen. Una vez más nos hallamos ante el enigma histórico que plantea el origen exacto de la elaboración de un producto, en este caso el alcohol: al fin y al cabo, el de los licores y los aguardientes. No obstante, algunos historiadores han encontrado indicios de tal origen en la civilización griega y, con datos algo más seguros, en la egipcia.

El pueblo egipcio fue quizás el primero en practicar la alquimia, término que nace del vocablo egipcio *kemi*. Más tarde, los árabes lo transformaron en la expresión *alkimiya* (“química”). Curiosamente, los árabes, a pesar de la prohibición de la religión musulmana referida al consumo de bebidas alcohólicas, fueron los grandes transmisores de los procedimientos de destilación. A los árabes, asimismo, se les atribuye las denominaciones de *alcohol*, *alambique* y *elíxir*.

Los orígenes de la destilación están vinculados a los de la alquimia, siendo el producto final, el alcohol, esencia obtenida por trituración, destilación y sublimación. A finales del siglo XVIII y principios del XIX ocurre un importante evento: un tal Adam inventa un aparato que perfecciona la obtención de alcoholes y que elimina sustancialmente su mal sabor mediante un sistema de doble destilación. Se pudo ahora destilar todo tipo de frutos y cereales. Inicialmente habría de conseguirse la fermentación de estos, entrando posteriormente el jugo a la destilación para la obtención de alcoholes.

La destilación será, entonces, el resultado del enfriamiento de los vapores generados tras hervirse los mostos obtenidos mediante fermentación. El proceso de enfriamiento se denomina *condensación*.

El aparato en el cual se desarrolla el proceso de destilación se conoce como alambique, expresión procedente del árabe *al-imbip*. Está constituido por tres partes fundamentales: la caldera, el capitel y el serpentín. En la caldera se calientan los líquidos fermentados; luego, los vapores del alcohol suben al capitel; y, seguidamente, en el serpentín son refrigerados, con lo que se obtiene la bebida alcohólica de la duración deseada.

Muchos de los aguardientes y licores obtenidos en el alambique no necesitan envejecimiento, pero otros sí. Estos últimos son los que permanecerán en depósito de madera de roble durante años.

Dependiendo de cada caso, al licor obtenido se le añade algo de azúcar para endulzarlo un tanto; o, por otro lado, se le agrega agua, con el fin de rebajarle una alta graduación alcohólica.

Una lista de espirituosos seria interminable. Por ello, simplemente, enumeraremos a continuación los que gozan de cierto reconocimiento y aceptación en el mercado actual.

Anís. Aguardiente obtenido mediante la destilación y la maceración de anís verde, el hinojo y otras plantas aromáticas juntos con orujos de uvas o vino. Se le suele añadir azúcares.

Armañac. Proviene de la región de Armagnac (Francia). Se le obtiene de destilar vinos blancos; es envejecido en roble.

Baileys. Irlandés; mezcla de whisky y crema de leche de soya.

Benedictine. Su denominación debe a los monjes benedictinos franceses que lo elaboraban. Se obtienen de la combinación de un gran número de plantas y especias.

Brandy. Destilado del vino procedente de la uva, envejecido en madera de roble. En España destacan el brandy de Jerez y del Penedés.

Calisay. Catalán; elaborado con multitud de plantas aromáticas, flores y semillas.

Calvados. Aguardiente francés a partir de manzanas.

Cointreau. Licor francés. Se elabora con naranja amarga y es aromatizado con flores de azahar.

Coñac. Procede de la zona francesa de igual nombre (Cognac). Es el producto de la destilación de vinos blancos, envejecidos en barricas de robles.

Ginebra. Aguardientes de cereales (cebada, maíz y centeno) aromatizado con bayas de enebro y otras especias, y hierba.

Grand Marnier. Este licor francés se elabora a partir de brandy y miel de naranjas.

Grappa. Italiano; aguardiente elaborado con residuos de uvas.

Pacharan. Bebida alcohólica obtenida de anís y aranes (ciruelas silvestres).

Ron. De origen caribeño. Existen muchos tipos: blanco, añejo, viejo, dulce, etc. Es un aguardiente procedente de la caña de azúcar.

Sake. Bebida japonesa obtenida por fermentación del almidón del arroz.

Tequila. Aguardiente mexicano obtenida del cacto conocido como maguey.

Tia María. Licor jamaicano elaborado básicamente con café, ron y vainilla.

Triple seco. Licor compuesto con miel de naranja.

Vodka. Rusia es su país productor por excelencia. Bebida alcohólica procedente de la destilación de cereales, (centeno, cebada, trigo, maíz...) así como de la patata.

Whisky. Escocia e Irlanda gozan de los más afamados whiskies del mundo. Aguardiente obtenido de la destilación de un mosto de cereales (previa fermentación): cebada, centeno y maíz son los más frecuentes. (Arguiñano, 1999)

Las Infusiones. El café, complemento perfecto de una buena comida.

Este portentoso producto tan conocido y degustado a diario en el mundo entero tiene un origen enigmático, no resuelto todavía por la ciencia ni los historiadores, así como tampoco se conoce el momento en que empezó a ser usado como brebaje.

La mayoría de los estudiosos y entendidos en el tema coinciden en que no solo la planta era conocida y utilizada en épocas remotas, sino en que seguramente sus hojas eran mascadas, y en que se pudo haber dejado fermentar el fruto en agua, y beber entonces el jugo resultante. Otros momentos culminantes al tueste del café pudieron haber sido el secado y la molienda del grano de forma rudimentaria, mezclándolo con sebos y grasas, facilitando de este modo su conservación y transporte para su consumo por la gente de aquella época, por cuanto es posible que fuera considerado un alimento de virtudes vigorizantes.

La utilización de aquellos granos tostados y molidos, tratados en y con fuego, y agua caliente, dio origen a una bebida: el café.

Las más antiguas leyendas sobre el café son árabes, teniendo los musulmanes al respecto su propia versión según la cual tan divino néctar se halla unido a los prodigios del profeta Mahoma: se cuenta cómo Alá envió a este al arcángel San Gabriel para ofrecerle un consuelo, negro como la piedra de la Kaaba, venerada por los musulmanes, consuelo denominado *gabwa*, que quiere decir “excitante, energético, vigorizador”. Existen más leyendas musulmanas sobre el particular, pero si algo debemos tener en cuenta respecto del café, es fundamentalmente su condición desde que hace muchísimo tiempo aparece como líquido vigorizante, que incrementa la actividad.

Se conocen asimismo leyendas cristianas de finales de la edad media referidas al café: se cree que precisamente hacia esta época (siglo XIII a XIV) el café pudo

propagarse por el mundo árabe posiblemente por intermedio de mercenarios que acudían a África para capturar esclavos allí. En zonas como Etiopía, los traficantes pudieron haber dado con el café, adoptándolo de modo definitivo e introduciéndolo entre los musulmanes, que lo habrían aceptado de inmediato, ya que haría las veces de buen sustituto del vino prohibido por el Corán.

La introducción del café en Europa se produjo hacia el siglo XVII a través de varias posibles vías: Viena, Holanda e incluso Italia, mediante Venecia. El caso es que casi todos los expertos coinciden en indicar que el hábito del consumo de café en Europa tuvo su momento inicial en dicho siglo.

Aun cuando en lo referente en los orígenes históricos del café pocos se ponen de acuerdo, sí existe consenso en cuanto a que el café es uno de los mejores complementos de una buena comida.

Muchos son los gastrónomos que consideran que un mal café —o un café bueno pero mal tratado— puede arruinar una excelente comida, ya que es el último recuerdo gustativo con que se pone broche a un ágape (excepción hecha, claro está, de un buen cigarro habano).

Ahora bien, ¿De dónde surge el café? Los granos de café son de la semilla del multicolor cafeto, árbol de hojas siempre verdes y flores blancas con olor a jazmín que, en estado silvestre pueden alcanzar hasta quince metros de altura, aunque lo normal es su cultivo en arbustos no mayores de tres metros. Recogido el grano de los cafetales, se lo lava y despulpa. Posteriormente se procede a su secado al sol. El siguiente proceso consiste en la eliminación del pergamino o estuche que todavía encierra el grano. Por último, se efectúa una criba.

Dos procedimientos son los utilizados en la preparación del café a partir de la cereza fresca:

- La vía húmeda (la mayoría de los países centroamericanos emplean este método).
- La vía seca, que elimina el lavado previo (método utilizado en Brasil).

El proceso de tueste del grano de café es fundamental y ha de llevarse a cabo con gran precisión ya que no deben sobrepasarse los 230 °C, siendo 180 °C la temperatura ideal para ello. Inicialmente se procura la desecación de los granos

verdes (20 por 100 de agua aproximadamente); las tonalidades en el proceso del tueste van desde el amarillento, pasando por el beis, hasta un pardo oscuro final (existen, no obstante, muchos tipos de tueste: rubio, oscuro, etc.).

Los muy entendidos en este tema afirman que muy pocos cafés pueden ser servidos sin haber sido mezclados, ya que la acidez, la fragancia, el cuerpo y los aromas del mismo se obtienen de la precisión con que los expertos cafeteros suelen realizar las mezclas.

Indudablemente, existe la posibilidad de disfrutar de cafés al 100 por 100 de la misma procedencia en tanto esta constituya una gran zona, aunque al parecer no es este el caso más normal (Arguiñano, 1999).

Tipos de café:

- Arábica. Crece en estado silvestre en algunas zonas de Etiopía (África oriental). Su cultivo se ha ido extendiendo poco a poco a todas las regiones elevadas de la región intertropical (de 500 a 2 000 m de altura)
- Robusta. Crece en estado silvestre en casi la totalidad de la zona tropical africana.

El cultivo de ambas especies se ha extendido por más de 50 países, desde Nueva Caledonia hasta Hawai, pasando por Vietnam, Cuba y Bolivia.

Los habanos

Colón recibió como presente en su primer viaje a las Antillas unas hojas secas de las que nada conocía; eran tabaco. Hoy, el puro es un complemento ideal en la sobremesa tras una buena comida.

Aun siendo conscientes de que el tabaco puede perjudicar la salud, y sin pretender en absoluto apoyar su consumo, entendemos que, dada su importancia y popularidad en la mesa, debemos tratar este tema en una obra de la que se pueden extraer nociones básicas sobre cómo organizar una mesa desde el principio hasta el final. Y es precisamente el término de una buena comida cuando el broche (junto con un exquisito café, un buen brandy o licor) ha de ser puesto por un aromático cigarro habano, más conocido como puro.

En cuanto a su origen, es sabido que el tabaco pudo ser descubierto en las Antillas por Cristóbal Colón en su primer viaje, de 1492. Como primera referencia sobre el

tema, Colón dejó escrito en su diario de abordo el 15 de octubre de 1492: «Fallé un hombre solo en una almadía, que se paseaba de la isla de Santa María a la Fernandina y traía un poco de su pan y una calabaza de agua y un pedazo de tierra bermeja hecha en polvo y después amasada y unas hojas secas que debe ser cosa muy apreciada entre ellos, porque ya me trajeron en San Salvador de ellas en presente.» Las hojas secas a que se refiere Cristóbal Colón pudieron ser las primeras hojas de tabaco descubiertas por los conquistadores, y, por tanto, por la civilización de aquel tiempo.

La descripción que hizo de lo visto en forma de tabaco el cronista del primer viaje de Colón, fray Bartolomé de las Casas, es bastante elocuente: «Son unas hiervas secas metida en una cierta hoja seca también, en forma de mosquete hechos de papel de los que se hacen los muchachos la pascua del Espiritu Santo; y encendido por una parte de él, por la otra chuben o reciben con el resuello para adentro aquel humo, con el cual se adormecen las carnes, y así emborrachan y así dicen que no sienten el cansancio. Estos mosquetes o como lo llamemos, llaman ellos tabaco.» Estamos ante la primera referencia descriptiva del tabaco, y aquellos indígenas fueron los primeros fumadores conocidos de la historia.

La isla de Cuba, que perteneció hasta 1898 a la corona española, ha sido y es el lugar más afamado del mundo por la elaboración de sus cigarros habanos o puros, llamados de este modo, precisamente por su suma pureza e integridad. De Cuba es un dicho popular sobre el tabaco que demuestra su gran aceptación y arraigo popular: «Me gusta por la mañana, después del café bebí, pasearme por la Habana con mi tabaco encendió».

La planta del tabaco tiene una altura media superior a 1,5 m, con grandes hojas. Esta herbácea, originaria de la América tropical y templada, posee en sus alargadas hojas lanceoladas y pelosas gran cantidad de nicotina, lo que la vuelve aromática. Estas hojas se emplean no sólo para fumar sino también para mascar; la planta muestra asimismo flores blancas y rosáceas de la que extraen el aceite.

Las hojas de tabaco, una vez recolectadas y seleccionadas, se dejan secar; después se elabora el puro enrollando hojas de manera compacta, lo que se puede efectuar de dos maneras: a mano o en máquina.

Por tratarse de un trabajo artesanal, un especialista, el torcedor o persona que elabora los puros a mano, sabrá obtener un cigarro homogéneo, bien envuelto y apretado, cuya última hoja deberá ser seleccionada como para otorgar mayor y mejor presencia al puro.

Cuba, país productor por excelencia de puros, posee varias zonas importantes dedicadas al cultivo de tabaco: Vuelta Abajo, Semivuelta, Partido, Remedios, Camagüey y Oriente. En España también existe una zona que goza de gran fama tabaquera: Canarias.

Según su tonalidad el cigarro puro habano se clasifica en diversas clases que vienen especificadas debajo de la caja:

Oscuro: de color negruzco y sabor fuerte.

Maduro: fuerte de sabor, más aromático y de color pardo oscuro.

Colorado: es muy común, ligero con matices rojizos.

Claro: también muy típico, es quizás el más conocido y aceptado, tanto por su finura al paladar como por sus aromas suaves.

El envase en el que se presenta el tabaco en el mercado (especialmente los puros) es una caja de madera fina de cedro que lo preserva de la humedad. Los puros suelen ir provistos de una vitola que indica su marca. En las cajas los encontramos a veces envueltos en papel fino o plástico; pero también se los presentan en tubos de metal.

Los fumadores expertos afirman que al elegir un puro debemos rechazar los que posean manchas verdosas, claro indicativo de falta de madurez, así como aquellos otros puros que resulten muy secos; para determinar esta condición tenemos que palpar el cigarro, y si algún crujido lo delata, es esta señal de que está seco. Pero por otro lado podemos dar con un puro muy elástico que tampoco estaría en estado óptimo debido a la excesiva humedad a que hubiese podido estar sometido.

1.5.2 El maridaje en la sobremesa

Establecer un «matrimonio» o «maridaje» siempre ha resultado complicado, toda vez que relacionar gustos y percepciones es altamente difícil, y, lo es quizás mucho más, si la vedette del tema es el habano.

Primero debe conocerse el lugar y disposición del habano en la cena, almuerzo o, sencillamente, celebración; su relación con este momento y su tiempo de duración. Entonces comenzará este verdadero matrimonio de ases agrícolas, que es único y distintivo, dada su peculiaridad de ser el único matrimonio de tres sujetos.

No debemos olvidar que detrás de la placentera degustación de un habano, subyace una historia singular e irrepetible: hijo del exquisito *terroir* de Vuelta Abajo, un producto privilegiado por la naturaleza, la geografía (suelos), el clima y las manos delicadas que lo elaboran. No por gusto es el único producto agrícola que pasa por 120 manos antes de llegar al consumidor final.

En estas cualidades radica la primera relación del habano con sus otros acompañantes, ya sea café o bebida (espiritosa o no), pues estos también son productos nacidos de un *terroir*, de un pedazo de terreno geográfico, donde el clima, el suelo y el hombre se unen para elaborar verdaderas obras de arte, llámense estas ron, cognac, whisky, brandy, champagne, cava, oporto, cerveza, vinos de postre o, más atrevidamente, vino tinto.

Claro está, es muy importante tener en cuenta que si bien el habano puede ser utilizado o degustado en muchos momentos del día, es vital para su buen matrimonio seleccionar el momento y tiempo en que este será finalmente casado.

No es lo mismo, ni se utilizará la misma vitola, durante un almuerzo, cena o festín, ni tampoco será igual para 30 minutos de fumada, 45 minutos o una hora.

Igualmente es muy importante la naturaleza y hasta la textura de los alimentos que se hayan ingerido, pues no resulta fácil borrar un paladar que haya consumido mariscos, moluscos, carnes rojas, pescados u otro manjar gourmet, los cuales, al igual que los grandes vinos, se mantienen mucho tiempo en los órganos sensoriales y casi dos horas en el post gusto.

Parece sencillo, pero conjugar tanto esfuerzo, privilegio geográfico y maestría, generación tras generación, para luego verterlo en una copa, una taza y un producto como el habano, el higrómetro natural más perfecto que existe, es prácticamente mágico y sobrenatural. Por ello al maridar el habano con sus productos más afines, debemos tener en cuenta el grosor del puro, (cepo o diámetro), compacidad (tabaco compacto) y su capacidad para volver a su estado

normal después de apretado, así como la humedad del puro (que no esté reseco), tiro (facilidad de absorber el humo) al realizar la bocanada y la combustión libre (color de la ceniza gris-blanco).

Después de esta pequeña radiografía, el habano estará listo para recibir a sus pretendientes, que para una relación duradera deberán tener particularidades o detalles muy específicos, como los poseen el café y las bebidas. No por gusto el color del habano es casi similar o muy parecido a los del café y los aguardientes o espirituosos añejados, que van siempre de los tonos marrón (carmelita para los cubanos) hasta los tonos caoba y quizás achocolatados (chocolate negro).

Ellos se asocian además por aromas, gustos y ese espíritu de alto vuelo que transfieren los habanos, el café o los espirituosos, que se mezclan y potencian, como un perfume sutil, que puede ser percibido a muchos metros a la redonda.

Baste recordar, por ejemplo, que el habano es un producto hidróscopico que absorbe todos los olores que giran a través de, o alrededor de él, y los del café y los aguardientes le llegan al corazón (Pelegriño, 2010).

Sin duda, estos matrimonios o maridajes están pensados para satisfacer el cuerpo y el alma, enaltecer el espíritu, la mente y el corazón, pues degustar un buen habano en compañía de sus notables parejas, aguardiente y café, es respirar la cultura del buen gusto.

1.6 La venta y sus etapas

Según la Lic. Bernarda Mercedes Aldama Orta es en la Edad del Bronce, alrededor de 5 000 años a. de C., cuando se inician las actividades comerciales. A partir de entonces el comercio se ha ido transformando y complejizándose. En el siglo XVIII con la revolución industrial aparecen actores que organizan los productos hacia el consumidor final. Ya en el siglo XIX, con el desarrollo del transporte y las comunicaciones se da un gran impulso al campo de las ventas: aumenta la organización del comercio. Es en el siglo XX donde las ventas alcanzan la categoría de ciencia con sus leyes, principios y reglas, apoyadas por otras ciencias como la Psicología y la Sociología.

Por la importancia de las ventas en el proceso del comercio ha sido fuertemente estudiada, en ella aparecen términos como *venta*, *venta personal*, *proceso de venta*, como se muestra en el Anexo 1.

Como se puede apreciar el concepto de venta ha evolucionado y se considera hoy un proceso, este ha sido profundamente estudiado por diversos autores, varios de quienes coinciden en los pasos o etapas que forman parte de este proceso, como se presentan en el Anexo 2.

Para la mayoría de los autores se aprecia que existen cinco, estos son: la prospección o prospectación, contacto y diagnóstico de necesidades, negociación de la venta (gestación), cierre de venta y seguimiento o servicio de posventa. Cada uno de estos pasos o etapas de la venta tienen un valor importante para el resultado final del proceso.

1.7 Situación actual de la gestión de ventas del servicio de la sobremesa en los restaurantes que prestan servicio al turismo

La comercialización de los productos que intervienen en el servicio de sobremesa a nivel mundial tiene una gran importancia económica. La restauración es uno de los canales de distribución por los que se comercializan las infusiones, los espirituosos y los habanos, y es donde la gestión de venta de los mismos alcanza gran importancia. Existen una serie de aspectos que inciden directamente en el proceso de gestión de venta del servicio de sobremesa, cuestión que el restaurador no debe obviar y que hoy están incidiendo en el nivel de calidad de los servicios. Estos son: la elaboración de la carta en el servicio de sobremesa, la formación de precios de cada uno de los productos que incluye este servicio, la formación del personal, las relaciones importador-distribuidor-detallista-cliente y el servicio de sobremesa.

En Cuba la gestión de venta de los servicios de sobremesa en restaurantes que prestan servicio al turismo es muy variada partiendo de que, según la norma cubana para restaurantes NC 126, en dependencia de la categoría, así serán los servicios que se presten. Por ejemplo, según el punto 5.11.1 de esta norma, referente a tipos y formas de servicio aparece solo que en los restaurantes de 4 y 5 tenedores deberán tener servicio de tabaco, contando con humidificador, cartas variadas de tabacos y cigarros, carro para el servicio o caja portátil en aquellos restaurantes

que cuenten con casa de tabacos y personal especializado. Esto significa que la gestión de venta de servicio de sobremesa será afectada no solo en los restantes productos que conforman dicho servicio sino también en los restaurantes de menos categoría.

Sin embargo hay que resaltar el papel que tienen las escuelas de hotelería y turismo encargadas de formar los recursos humanos para este sector. Estas escuelas constantemente emiten cursos técnicos que contribuyen a elevar las competencias de los trabajadores, quienes con su preparación logran agregar valor al servicio de un restaurante que ostenta una categoría inferior.

Pero en muchos restaurantes aún el nivel de servicio de sobremesa es bajo y en algunos ni lo tienen en cuenta, lo que influye en la gestión de venta de este servicio, pues, es allí precisamente donde el cliente va a solicitar el mismo y disfrutar del cierre de una cena inolvidable; entonces, una incorrecta manipulación o un paso obviado durante el ritual del habano, puede arruinar todo el tiempo y dinero invertido en cualquiera de los productos del servicio de sobremesa ocasionando pérdida económica, además de la mala imagen que causa.

También es frecuente el desconocimiento de las características de los espirituosos, infusiones o habanos con que se cuenta en el restaurante y por tanto imposibilita al dependiente, capitán o sommelier hacer una buena gestión de venta al no poder utilizarlas como argumento para la venta. Con los platos que conforman el menú sucede lo mismo: en ocasiones se desconocen elementos como los ingredientes, tipo de cocción, características gustativas y, por tanto, la recomendación de maridaje no es efectiva.

La difícil situación del insumo es una constante en los restaurantes cubanos, y esto es un elemento que afecta de manera particular al consumo de cualquiera de los productos del servicio de sobremesa. Consumir un espirituoso o un buen café en recipientes no adecuados o carecer de algún utensilio en el ritual de habano malogra el disfrute de los mismos a partir de la alteración de sus características organolépticas, lo que provoca en el cliente un rechazo al producto o, peor, una mala imagen del servicio del restaurante.

De igual manera podemos encontrar restaurantes donde funciona a la perfección, pues tienen las condiciones ideales para ejecutar este tipo de servicio empezando por la categoría; además, poseen cava o bodega de vinos, salón de sobremesa y la presencia de personal calificado, que es una garantía para el servicio de sobremesa.

Otras dificultades detectadas son: al analizar las cartas del salón de sobremesa, ocurre que cuenta con los requisitos establecidos por la NC 126, pero que dejan escapar detalles que limitan la función de la carta como vendedor silente. Por una parte, permanecen en ella algunos espirituosos, infusiones o habanos que no están en inventario porque se agotaron y luego que el cliente se tomó algunos minutos para realizar su elección, resulta que no se cuenta con ellos.

La labor de los distribuidores pudiera ser aun mejor teniendo en cuenta que con su colaboración se podría organizar actividades de superación así como se mejorarían los insumos.

En los manuales de explotación no aparece claramente un procedimiento de cómo realizar de manera correcta un buen servicio de sobremesa.

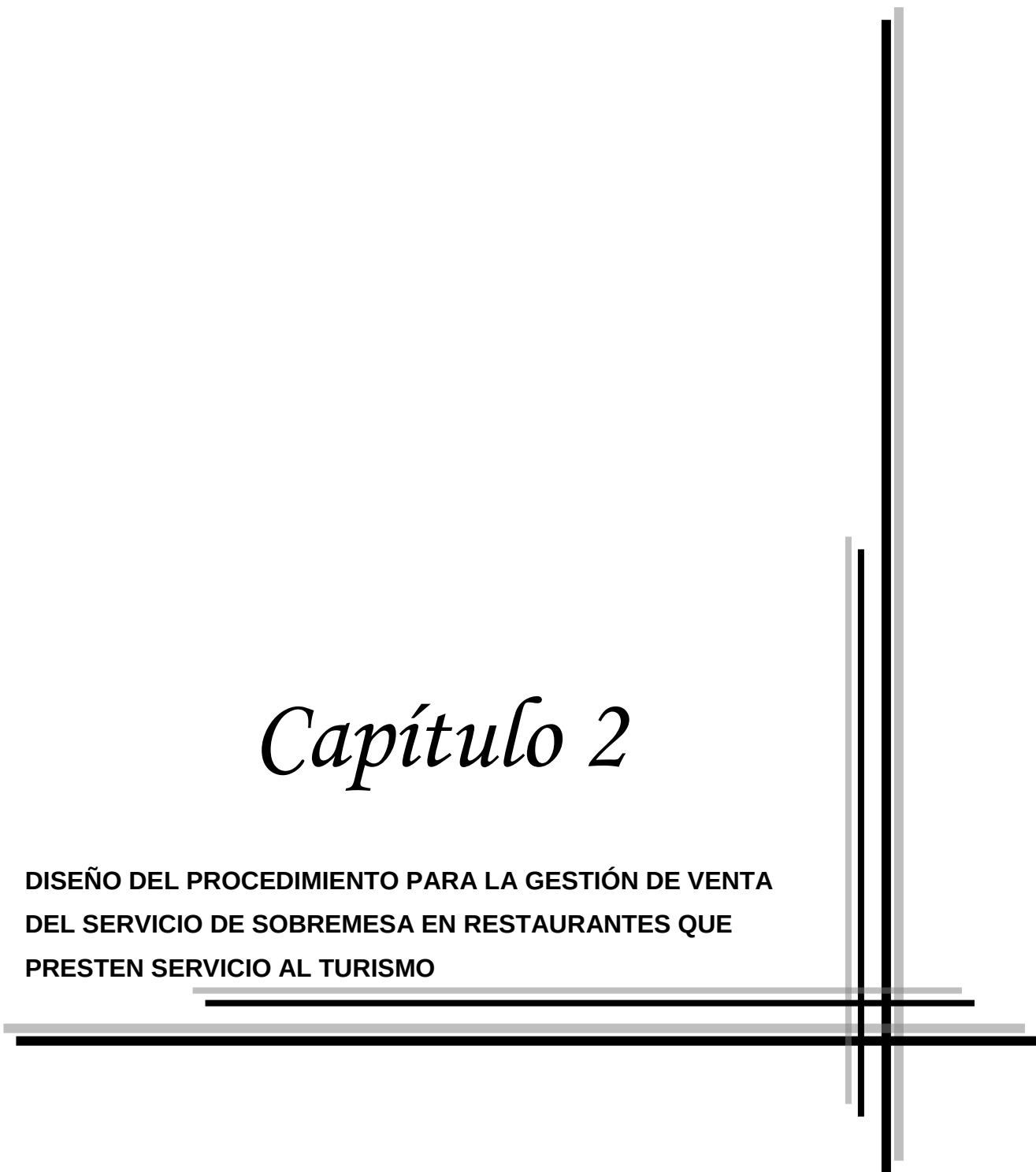
1.8 Conclusiones del primer capítulo

1. Dominar los conceptos *gastronomía, servicios gastronómicos, restaurante, alimentos y bebidas (A+B)* es de vital importancia para comprender la esencia del fenómeno de la restauración, y de esta manera poder trabajar en su gestión.
2. Los aspectos principales en la gestión de la restauración como son la tecnología, la preparación del personal, los materiales, la imagen del establecimiento, su ubicación en el mercado, deben tener un permanente monitoreo.
3. La actividad en los restaurantes que prestan servicio al turismo esta determinada por la NC-126 y está diferenciada según la categoría del restaurante.
4. El maridaje juega un papel importante en el servicio de sobremesa; en la restauración el conocimiento del mismo y sus características es de vital importancia para su gestión de venta.

5. La venta ha sido un proceso profundamente estudiado; se define que existen cinco pasos o etapas en los que la mayoría de los autores coinciden y son: la prospección o prospectación, contacto y diagnóstico de necesidades, negociación de la venta (gestación), cierre de venta y seguimiento o servicio posventa, cada uno de estos pasos de la venta tienen un valor importante para el resultado final del proceso.
6. Los aspectos que a continuación se van a exponer influyen de manera importante en la gestión de venta del servicio de sobremesa en un restaurante: preparación técnica del personal encargado de su venta, categoría de la instalación donde se venda, mercado que visite la instalación, tipo de productos característicos de este servicio que se venda. Tipo de comida que se oferte en el restaurante.
7. No se encontró en la literatura y trabajos de investigación consultados procedimiento alguno para gestión de venta del servicio de sobremesa en restaurantes que prestan servicio al turismo, que posibilite la mejor gestión de alimentos y bebidas.

Capítulo 2

**DISEÑO DEL PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN DE VENTA
DEL SERVICIO DE SOBREMESA EN RESTAURANTES QUE
PRESTEN SERVICIO AL TURISMO**



CAPÍTULO 2. DISEÑO DEL PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN DE VENTA DEL SERVICIO DE SOBREMESA EN RESTAURANTES QUE PRESTEN SERVICIO AL TURISMO

2.1 Introducción

En la bibliografía consultada no se encontró ningún procedimiento para la gestión de venta del servicio de sobremesa en restaurantes. A causa del entorno empresarial actual, muy competitivo para el sector de la restauración, resulta importante para el restaurador lograr desarrollar una experiencia gastronómica con una alta calidad en los servicios para una clientela cada vez más exigente. Un adecuado procedimiento para la gestión de venta de la sobremesa puede lograr un mejor servicio, lo cual contribuye a una mejor satisfacción de cliente y de igual manera una mejora en los ingresos del restaurante.

El hecho de saber cuál es la razón social de su existencia, su identidad y las características generales del entorno donde actúa, estableciendo su sentido de salto al futuro, no le es suficiente a la entidad de restauración. Necesita establecer dentro de ese gran sentido de salto una mayor precisión sobre el estado deseado: qué dirección o rumbo tomará, cómo se debe hacer, y para definirlos necesita evaluar su posición actual.

En el pasado, los restaurantes podían hacer la misma cosa todos los años y aún lograr éxito; hoy en día, el entorno no lo permite. Cambios globales en política, economía, desarrollo tecnológico y valores alteran constantemente el ambiente de las entidades de restauración. En este contexto tan cambiante, la gestión de venta del servicio de sobremesa se hace necesaria para contribuir al incremento de los beneficios económicos y a una mejor imagen del restaurante.

Como consecuencia de consultas de documentos relacionados con el servicio, gestión y venta de productos relacionados con el servicio de sobremesa, realizada en el primer capítulo de la presente tesis, se consideró proponer un nuevo procedimiento que se corresponda en mayor medida con la gestión de venta del servicio de sobremesa en restaurantes que prestan servicio al turismo. Es por lo antes expuesto que el objetivo principal del capítulo en que nos encontramos es diseñar un procedimiento para la gestión de venta del servicio de sobremesa en

restaurantes que prestan servicio al turismo, que vincula las tendencias actuales de la gestión de alimentos y bebidas en cuanto a los elementos que deben formar parte del procedimiento con las necesidades específicas de este tipo de entidades gastronómicas teniendo en cuenta las peculiaridades de tamaño, tipología y categoría de estas entidades.

2.2 Requisitos básicos para la elaboración del procedimiento

Según lo planteado en el primer capítulo, un correcto proceder en la gestión de venta del servicio de sobremesa puede mejorar el desempeño de cualquier restaurante, por los conceptos de ingresos económicos que posibilita, así como por la satisfacción de los clientes que lo visitan, debido a la ejecución de un servicio de calidad. Para que esto sea posible, se hace necesario tener claras la misión y la visión, de forma tal que permita definir el presente, pensar en el futuro, visualizar nuevas oportunidades y amenazas, y orientar de manera efectiva el rumbo de la organización. En la práctica, un procedimiento para la gestión de venta es una herramienta de gran utilidad para la administración y da la oportunidad de que la empresa pueda desempeñarse en mejores condiciones que la competencia y enfrentarse a las características cambiantes propias de su entorno.

Por ende, se proponen en el presente trabajo investigativo, una serie de requisitos a tener en cuenta para el diseño de un procedimiento que permita mejorar la gestión de venta del servicio de sobremesa en el restaurante objeto de estudio, entre estos requisitos se encuentran:

- Rigurosidad en el diseño. El procedimiento a diseñar debe estar bien desarrollado y contar con información adecuada, ajustes precisos en las etapas y pasos para su aplicación, comparaciones objetivas y lo que implica saber adaptarlos a la realidad de este tipo de restaurantes.
- Superación y formación. La existencia del procedimiento requiere que los mandos intermedios y trabajadores de línea de la instalación sumen a su profesionalidad un cúmulo importante de conocimientos, así como que posean capacidades para gestionar la venta de estos productos. Los mandos intermedios y trabajadores deben ser capacitados y lograr profesionalidad en su desempeño trabajando para obtener resultados reales, lo que demanda que el

nivel de preparación de los que dirigen y ejecutan el servicio se incrementa en aras de lograr mejoras de la gestión en la restauración.

- Calidad en la gestión de la restauración. Trae consigo la capacitación a los mandos intermedios para buscar mejoras en los procesos, llevar los controles, lograr la motivación del personal y hacer que el restaurante funcione como un sistema integrado, consiguiendo los niveles de comunicación e interrelación que garanticen el correcto funcionamiento del proceso de servicio de manera tal que se pueda determinar cuánto se gana o se pierde en cada acción, así como las medidas a tomar en cada caso.
- Ofrecer información pertinente y actualizada. Quiere decir que el procedimiento a diseñar debe dar la posibilidad de que la información sea precisa, fiable y que permita el análisis cabal de las condiciones específicas de la entidad gastronómicas.
- Investigar el desarrollo del mercado. Significa poseer dominio del mercado, meta que debe de estar muy ligada al restaurante, para utilizar las oportunidades y satisfacer las necesidades de los clientes reales y potenciales.
- Analizar el mercado. Un componente de marcada trascendencia en la gestión de venta del restaurante lo constituye el conocimiento de las diferentes características de los clientes, sus preferencias, gustos y expectativas, así como con qué frecuencia lo visitan y en qué medida están satisfechos con los servicios recibidos.
- Descubrir puntos fuertes y débiles del restaurante. Consiste en realizar análisis sobre la gestión de venta del servicio de sobremesa de manera objetiva, determinando qué se hace bien y qué se hace mal, las causas y condiciones que provocan estos resultados y las medidas para buscar solución a las deficiencias, aprovechando las fortalezas.
- Establecer planes de acción. La obtención del plan de acción permite llevar a cabo en la práctica los objetivos trazados, logrando que el procedimiento se transforme en una herramienta para mejorar la gestión de la restauración al establecer acciones, fechas y responsables para cumplir cada uno de los objetivos trazados.

2.3 Procedimiento propuesto para la gestión de venta del servicio de sobremesa en restaurantes que prestan servicio al turismo

Para la elaboración de este procedimiento, no representa una garantía el simple hecho de que sea declarado el interés del restaurante de asumir el procedimiento, dado que este puede ser interpretado de diferentes formas. Esto indica la necesidad de fundamentar de manera clara y precisa las etapas, pasos e influencias que el procedimiento aplicado ejerce sobre la entidad gastronómica, así como describir la secuencia lógica que se establece para la gestión y su correcto funcionamiento.

En este caso, la lógica del procedimiento se establece sobre la base de la flexibilidad y accesibilidad del mismo a quienes deben concebirlo e implementarlo, comenzando por las bases teóricas para ello. De este modo, al definir cada etapa, así como el lugar que ocupa cada una de ellas en el procedimiento, se tuvo en cuenta su integración en sistema y por consiguiente su función dentro de la misma. Es necesario señalar que para diseñar el procedimiento de gestión de venta del servicio de sobremesa se debe tomar una serie de informaciones presentes en la recopilación bibliográfica de la presente investigación. En la descripción del procedimiento aplicado, se precisarán sus características generales. El mismo está compuesto de ocho etapas y agrupa una serie de características, que le permiten alcanzar los resultados esperados (**Figura 2**). Las etapas y pasos se describen de la forma siguiente:

Etapas 1. Determinación del propósito del restaurante

La determinación del propósito del restaurante está basada en determinar o actualizar los valores, visión y misión del mismo.

Paso 1. Determinación de los valores

Debemos tener en cuenta que los valores compartidos de una organización representan las conductas que los trabajadores, especialistas y dirigentes del restaurante que deben seguir para el logro de los objetivos, es decir, determinan, en el orden táctico, el comportamiento para llegar a la visión.

Paso 2. Determinación de la visión

La visión no puede verse como un paso más en esta primera etapa, sino como un paso decisivo, porque con la definición de la misma se logrará la determinación de lo que debe ser el restaurante con el estado deseado posible que se plantea la entidad gastronómica.

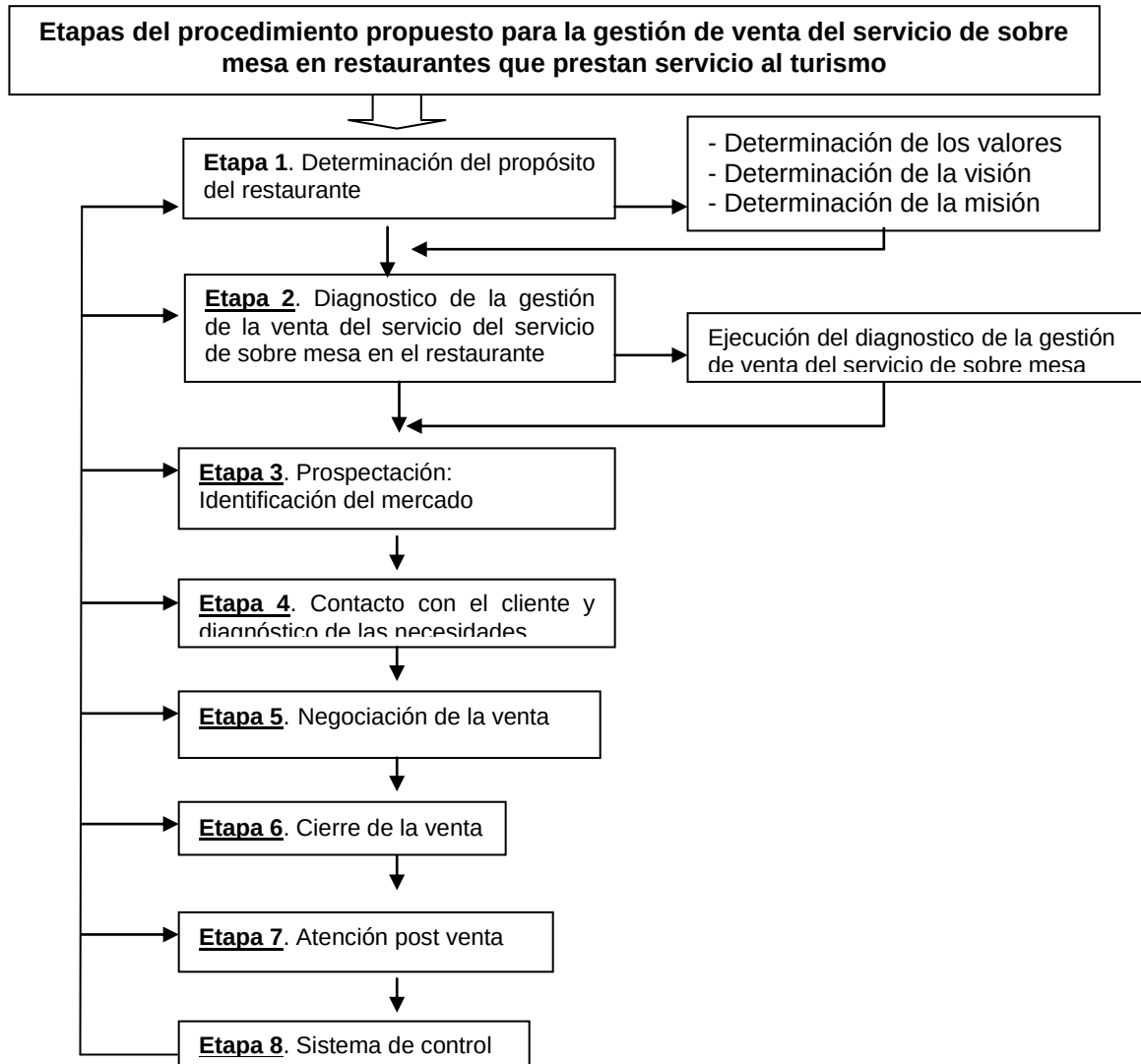


Figura 2. Procedimiento propuesto para la gestión de venta del servicio de sobremesa en restaurantes que prestan servicio al turismo. (Fuente: elaborado por el autor.)

Paso 3. Determinación de la misión

Los términos, misión, propósito o razón de ser, pueden admitirse como similares, siempre que quede claro que todo esto está relacionado con la finalidad global de la

entidad, es decir, aquello que no se puede dejar de hacer porque de lo contrario perdería su identidad (Jarrillo, 1996; Martínez, 1999; Koontz y Weihrich, 2001).

Además, es común que no todos los integrantes del equipo de trabajo en la entidad conozcan con claridad la misión de la misma, así como las áreas clave que no están trabajando para sustentar y apoyar el cumplimiento de esta, lo cual hace más complejo el trabajo. Estos problemas pueden alterar el funcionamiento del restaurante y en ocasiones detectar que se trabaja por el cumplimiento de objetivos alejados de su razón de ser.

La experiencia de las consultorías realizadas por los profesores del Centro de Estudios Turísticos en la Universidad Central de Las Villas en varias organizaciones turísticas cubanas ha demostrado que hay preguntas básicas que los grupos de directivos y especialistas pueden hacerse para encontrar el camino en la definición correcta de la misión, son en este caso: “¿qué hace el hotel?”; “¿cómo lo hace?”; “¿para qué lo hace?” y “¿con qué medios cuenta?” (Herrera y Col, 2001; Martínez, 1999).

Etapas 2. Diagnóstico de la gestión de venta del servicio de sobremesa en el restaurante

Para lograr obtener un buen diagnóstico de la gestión de venta del servicio de sobremesa en el restaurante se hace necesario la recopilación y el análisis de toda la información y los datos referentes a la gestión de venta de este servicio.

Caracterización general del restaurante

Esta caracterización nos da la posibilidad de lograr la familiarización del equipo de diagnóstico con el restaurante objeto de estudio y de esta manera definir las técnicas a emplear en correspondencia con los factores culturales presentes.

El objetivo del diagnóstico es obtener conocimiento sobre el estado actual del proceso de gestión de venta del servicio de sobremesa en el restaurante. Para ello se debe caracterizar la gestión de venta del mencionado servicio en el restaurante en cuanto a los aspectos que a continuación se relacionan:

- Observar si existe un modelo de diagrama del proceso en la realización del servicio de sobremesa en el restaurante.

- La observación de las técnicas empleadas por el personal de línea durante el servicio de sobremesa. Valorar la preparación personal. Aplicar guías de observación.
- La confección, estructura y modo de presentación de la carta de los productos que intervienen en el servicio de sobremesa en el restaurante (estudio de documentos y observación directa).
- Valorar la oferta de los productos del servicio de sobremesa teniendo en cuenta la categoría del restaurante.
- Las condiciones de los locales donde se efectúa el servicio de sobremesa (mediante la observación directa).
- El almacenamiento y conservación de los productos del servicio de sobremesa, cava, humidores, etc. (mediante entrevista al maître y la observación directa en el área).
- Valoración de los utensilios de servicio, copas, jarras, tasas de café, ceniceros, cortapuros, encendedores, abridores, etc.
- Valorar la aplicación del margen comercial para la venta según los productos del servicio de sobremesa y el mercado que visita.
- Observar si existen los vendedores silentes (exhibidores de los productos que intervienen en el servicio de la sobremesa).
- Valorar cómo se efectúa la compra de los productos del servicio de sobremesa a proveedores (mediante encuesta aplicada al maître).

En los anexos 3, 4, 5, 6 y 8 muestran las herramientas a ser aplicadas para el diagnóstico.

Etapas 3. Prospección: identificación del mercado

Las exigencias que pueda tener el mercado forman parte del primer paso; es de vital importancia para el avance de un plan de mejora de los servicios de sobremesa, ya que a partir de aquí se van a detectar necesidades, deseos, gustos, preferencias, hábitos alimentarios y tradiciones de los clientes que integran los mercados visitantes; estas exigencias juegan un papel fundamental en la demanda de los servicios de sobremesa que los clientes realmente desean que les realicen.

El objetivo es establecer las necesidades, deseos, gustos, preferencias, hábitos alimentarios y tradiciones de los clientes que integran los mercados visitantes.

Para determinar las exigencias de los mercados, según Porro (2008), en “Propuesta de procedimiento para la mejora del servicio de vinos en el producto hotelero; caso Hotel Club Amigo Mayanabo”, se deben realizar los siguientes pasos:

1. Definir cuáles son los principales mercados que visitan al destino.
2. Elaborar perfiles de hábitos culturales, gastronómicos y de consumo de los mercados (estudio y análisis de documentación de los mercados).
3. Conocer los gustos y preferencias por mercado con respecto al servicio.

Asumiendo todos estos elementos antes expuestos continuamos con la elaboración y planificación de las cartas del servicio de sobremesa, la cual ha sido un excelente parámetro para juzgar las cualidades de un restaurante. Una buena carta del servicio de sobremesa indica un destacado nivel de una encantadora oferta gastronómica.

Una buena carta del servicio de sobremesa debe incluir inicialmente una relación completa de los vinos existentes en la instalación porque aunque ellos no pertenezcan al grupo de los espirituosos, pueden formar parte de un perfecto maridaje con un buen habano y deben de estar ordenados de la siguiente manera:

- El nombre de la denominación de origen o zona de producción.
- El nombre del vino y de la bodega.
- El tipo de vino: blanco, rosado, tinto.
- La añada.
- El precio.

Se debe hacer constar el precio de la botella o de la copa en el caso de los espumosos, generosos, vinos de postre o licores que se oferten de esta manera. Se puede ordenar de distintas maneras; una de ellas es por el orden alfabético de las denominaciones de origen y, dentro de ellas:

- Vinos blancos, rosados y tintos nacionales.
- Vinos blancos y tintos extranjeros.
- Espumosos: cava y champañas.

- Vinos de postre.
- Vinos generosos.

Dentro de cada apartado, los vinos irán de más joven a más viejo.

La carta debe de continuar listando los espirituosos, dentro de ellos, los rones cubanos, relacionando siempre la amplia gama de nuestro Havana Club, pasando para los whiskies, brandys, cognacs y otros espirituosos, continuando con las infusiones, con el especial protagonismo del café con todas las marcas y variedades, y los diferentes cocteles que en la instalación se elaboran, y concluyendo con los habanos.

En la elaboración de cartas hay quienes prefieren ilustrarla con algunas explicaciones escuetas sobre las zonas o regiones donde se elabora cada uno de los productos que intervienen en el servicio de la sobremesa. Esto pudiera distraer y complicar la elección al cliente. En muchas ocasiones se suele imprimir una etiqueta o una foto de algunos de los productos de la sobremesa. Se considera que los mensajes o datos que contribuyan a promocionar o informar sobre estos productos no estén presentes en la carta pues pudiera resultar muy cargada y entorpecer su función como vendedor silente.

La realidad comercial nos da a conocer que una gran carta del servicio de sobremesa sirve, además, para dar categoría al local, para lograr vender aquello que el profesional considere. Cuando una buena parte de la clientela se encuentra ante una amplia y densa carta la mira, le encanta, pero es tan extensa la oferta que no logra saber por cuál café, espirituoso y habano decidirse para llegar a un maridaje perfecto con la comida consumida. Entonces pide consejo al profesional para que le asesore.

En una buena carta es recomendable tener una selección de espirituosos y café cubanos para la promoción de nuestros propios productos, incluyendo los habanos. No es necesario tener un número elevado de cartas. Es aconsejable que pueda ser fácilmente reemplazable, puesto que al final facilita la introducción de nuevos productos de la sobremesa.

Se puede apreciar en el apartado 5.12 de la NC 126 que solo a partir de los restaurantes de cuatro tenedores se presenta la carta de infusiones y de tabacos,

incluyendo las de bares, que debe estar escrita en al menos dos idiomas, mientras que el restaurantes de cinco tenedores debe estarlo en tres.

Etapas 4. Contacto con el cliente y diagnóstico de necesidades

El personal que da el servicio debe ser capaz de, a partir de las necesidades de sus clientes, ofrecerles “el nivel de satisfacción más adecuado” o, lo que es igual, el espirituoso, el café y el habano ideal para darle el toque final a la cena, logrando una relación con ella. Esto se conoce en la restauración como “maridaje” no solo de estos productos con la cena sino también entre ellos mismos, por lo que el cliente en resumen deseará saber:

- Si maridan los productos de la sobremesa con el plato seleccionado.
- Si maridan los productos de la sobremesa entre ellos mismos.
- El cuerpo o estructura del vino, si es que van a seleccionar esta bebida en la sobremesa.
- El origen del espirituoso, café o habano que van a consumir en el servicio.
- Si pagará el precio justo.

La carta del servicio de sobremesa es considerada un “vendedor silente”, y por esta razón, una vez que el cliente la ha consultado y ha decidido qué espirituoso, café y habano desea, la labor del sommelier o del dependiente se hace más fácil.

Etapas 5. Negociación de la venta

La venta aplicada al sector gastronómico, no es más que sugerir alimentos y bebidas. Aquí el elemento esencial lo constituye la facilidad de comunicación entre las partes. Se debe conocer los productos, en este caso, las características del espirituoso, el café y el habano seleccionado por el cliente y cumplir con la ley fundamental que media la negociación de estos productos. Nunca se debe sugerir ni los productos más baratos, pues no se debe degradar al cliente, ni el más caro pues no se debe ridiculizar o crear un dilema en torno a la decisión, la cual siempre será la que nosotros deseamos, si sabemos guiar sutilmente el interés del cliente hacia el objetivo propuesto.

Los precios de las mercancías en nuestro país están regulados por el Ministerio de Finanzas y Precios, por lo que no es posible la negociación con el cliente. El

restaurador debe tener en cuenta los mínimos que establece la ley para la fijación de precio y, en dependencia de la categoría del restaurante, ajustar los mismos.

Etapas 6. Cierre de la venta

El cierre de la venta en el servicio de sobremesa difiere de la de la mayoría de los procesos de venta de alimentos, pues comienza con la aceptación de la sugerencia y no termina hasta que el cliente comprueba que el producto está en buenas condiciones, en este caso el habano. Pero existen operaciones que el sommelier o el dependiente debe de realizar una vez que el cliente ha realizado su elección, estas son referentes a los diferentes servicios de la sobremesa (el servicio de bebida en su estado natural o sobre la roca en el caso de los espirituosos, el servicio de café aplicando cada uno de sus pasos y el ritual del habano). Es válido decir que cada espirituoso, café o habano tiene particularidades para su servicio, por lo que los utensilios de trabajo y servicio van a variar de un producto a otro según sus características.

Etapas 7. Atención post venta

El servicio posventa asociado al servicio de sobremesa comprende un grupo de acciones que el sommelier o el dependiente no debe olvidar. En primer lugar hay que situar la atención que se debe tener para ir rellenando en la medida que sea posible el espirituoso una vez que las copas se vayan vaciando y el cliente lo desee; de igual manera sucede con el café y los habanos, y otros detalles como el servicio de agua. En esta etapa se aprovecha la oportunidad para la propuesta de otros servicios como puede ser la venta de otros productos de la sobremesa. Se deben de utilizar frases de elogio por la compra efectuada, la entrega de plegables sobre las características más llamativas de otros espirituosos, café y habanos que se tienen en el restaurante, donde aparezca el nombre, dirección y teléfono de la instalación: es una invitación a regresar y una forma elegante de mantener el contacto con el cliente.

Etapas 8. Sistema de control

El control es una condición necesaria de la gestión donde el seguimiento del proceso se exige para su mejora continua. Esto se hace cada vez más obligatorio, se trata de la implementación de la acción de control y evaluación; se considera,

por tanto, a través de todo el proceso de venta del servicio de sobremesa y desempeña un papel activo tanto en el diseño como en su aplicación. El conocimiento por parte de los mandos del procedimiento de forma integral es imprescindible para monitorear sus diferentes etapas.

El procedimiento propuesto integra sistémicamente las etapas esenciales de un proceso de gestión moderno para la venta del servicio de sobremesa y contiene elementos para su implementación en condiciones similares a las del objeto de estudio.

2.4 Conclusiones del segundo capítulo

- 1.** El procedimiento desarrollado para la gestión de venta del servicio de sobremesa en restaurantes que prestan servicio al turismo, se realiza sobre la base del análisis de las normas propuestas por los autores estudiados, adecuándolas a las condiciones analizadas del objeto de estudio.
- 2.** El procedimiento para la gestión de venta del servicio de sobremesa en restaurantes que prestan servicio al turismo, contribuye a manifestar las posibilidades de mejorar la gestión de alimentos y bebidas a implantar para dar un servicio de calidad en la atención al cliente.
- 3.** En el procedimiento desarrollado para la gestión de venta del servicio de sobremesa debe involucrarse todo el personal de línea de la instalación así como sus mandos (maître, sommelier, capitán) pues en el sector de la restauración, es cada vez más necesario por la alta competitividad que presenta.
- 4.** El procedimiento diseñado requiere de preparación indispensable en los conceptos, principios y etapas que establece, de forma tal que se inicie el desarrollo de una filosofía de gestión participativa orientada a la eficiencia en las entidades gastronómicas y la satisfacción de los clientes.

Capítulo 3

VALIDACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PROPUESTO PARA LA
GESTIÓN DE VENTA DEL SERVICIO DE SOBREMESA EN EL
RESTAURANTE MEDIANTE SU APLICACIÓN INTEGRAL Y EL
JUICIO DE EXPERTOS



CAPÍTULO 3. VALIDACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PROPUESTO PARA LA GESTIÓN DE VENTA DEL SERVICIO DE SOBREMESA EN EL RESTAURANTE MEDIANTE SU APLICACIÓN INTEGRAL Y EL JUICIO DE EXPERTOS

3.1 Introducción

La estrategia a seguir para la corroborar la tesis de investigación se inicia a partir de la comprobación de la factibilidad de aplicación del procedimiento, para lo cual se aplica el mismo a las condiciones del restaurante “Los Taínos” perteneciente al Hotel Los Caneyes de la cadena hotelera Cubanacán en la ciudad de Santa Clara, a partir de lo cual se evalúan las propiedades fundamentales del procedimiento a través del juicio de expertos, considerando los criterios de dirigentes y especialistas sobre el cumplimiento de los requisitos que el procedimiento debe cumplir.

Se demuestra de esta manera la viabilidad y validez del procedimiento diseñado, a partir de la consecución de las diferentes etapas que se plantean y el empleo de las herramientas de análisis necesarias para su exitoso desarrollo.

3.2 Aplicación del procedimiento para la gestión de venta del servicio de sobremesa en el restaurante “Los Taínos” Hotel Los Caneyes

En la aplicación del procedimiento participaron los integrantes de la brigada de servicio del restaurante objeto de estudio, todos con experiencia en este tipo de entidad de restauración.

Con el objetivo de validar la hipótesis de investigación planteada en el presente trabajo investigativo, se aplica cada una de las etapas y pasos del procedimiento propuesto en el restaurante “Los Taínos” Hotel Los Caneyes, empleando técnicas como la observación, la entrevista y la revisión de documentos, entre otras (anexos 1, 2, 3, 4 y 8), todas con el objetivo de garantizar la información necesaria a tener en cuenta para la aplicación del procedimiento para la gestión de venta del servicio de sobremesa en el restaurante.

Los resultados alcanzados constituyen una base consolidada para la elaboración del procedimiento para la gestión de venta del servicio de sobremesa, lo que permite, primero que todo, tener una valoración sobre los resultados posibles a alcanzar durante su implementación, adecuados a las características del restaurante y otras elaboradas a partir de las necesidades del proceso investigativo.

Etapas 1. Determinación del propósito del restaurante

Paso 1. Determinación de los valores

El restaurante “Los Taínos” pertenece al Hotel Los Caneyes del grupo hotelero Cubanacán en Villa Clara, entidad del Sistema de Turismo de Cuba que brinda servicios al turismo nacional e internacional.

Para actualizar los valores, se fraccionó el grupo en dos equipos, que mediante la técnica de tormenta de ideas y con la siguiente interrogante: “¿cuáles son los valores que deben caracterizar al Hotel Los Caneyes?”, se permitió la generación de los valores compartidos.

Estos valores forman los principios éticos y el soporte filosófico de los trabajadores del Hotel “Los Caneyes”, fundamento y guía de su cultura corporativa, y son:

1. **Ética y moral revolucionarias:** es un modo de conducta que se corresponde con la modestia, la honestidad, la solidaridad, la confianza mutua, con la firmeza patriótica, la fidelidad a la Revolución y al Socialismo. Es la dedicación y entrega al trabajo, la preocupación constante por la superación técnica, política e ideológica. Es ser constantes guardianes de los bienes y recursos, es velar por el cumplimiento de la legislación y tener una actitud movilizativa y ejemplar para con los demás. Es también, poseer un porte y lenguaje correctos, mantener un trato correcto, amable y cortés con todos dentro y fuera de las instalaciones.
2. **Profesionalidad:** significa poseer el conocimiento total del área de alimentos y bebidas, amplio dominio técnico de la labor que desempeña, habilidad, agilidad y calidad en el tratamiento, y solución a los problemas internos y externos en beneficio de la imagen de la instalación y el grupo.
3. **Capacidad de cambio:** es no ofrecer resistencia al cambio, es aquel personal que aporta ideas y soluciones objetivas. Se caracteriza por rectificar los señalamientos y errores de etapas pasadas con la aplicación de nuevos conocimientos.
4. **Compromiso con la entidad:** significa desafío y responsabilidad, automotivación e interés por el desarrollo individual en función de enriquecer el trabajo del colectivo. Es tener sentido de pertenencia, participación, dedicación y total entrega al trabajo e implicación en el cumplimiento de los objetivos trazados para el logro de mejores resultados.

5. Disciplina: significa cumplir con un conjunto de leyes o reglamentos que rigen en el turismo cubano, en especial las emanadas del grupo hotelero Cubanacán.
6. Creatividad: significa tener imaginación, lógica, iniciativas, pensamiento positivo, constancia y flexibilidad.
7. Austeridad: significa ser riguroso, severo con uno mismo y con los demás.

Paso 2. Determinación de la visión

La visión del Hotel Los Caneyes se define de la manera siguiente: Convertirse en una empresa hotelera líder en el centro del país, que se distinga por su excelencia en los servicios de alojamiento, gastronomía y recreación al turismo nacional e internacional. Caracterizados por la calidad del servicio basada en la profesionalidad del personal, la eficiencia económica; asegurando las más variadas opciones para disfrutar de los atractivos históricos y culturales de la ciudad.

Paso 3. Determinación de la misión

La misión del Hotel Los Caneyes está en: Brindar servicios de alojamiento, gastronomía y recreación al turismo nacional e internacional, en los que se garanticen la promoción, la calidad, la profesionalidad y el buen gusto de la diversidad de producto turístico que integran la empresa Hotel Los Caneyes en correspondencia con las tradiciones y costumbres cubanas.

Etapas 2 Diagnóstico de la gestión de venta del servicio de sobremesa en el restaurante “Los Taínos” perteneciente al Hotel Los Caneyes

El Hotel Los Caneyes surge siguiendo las orientaciones del Comandante en Jefe Fidel Castro, de construir un “motel” con apariencia de una aldea india. El hotel se encuentra ubicado en la periferia del desarrollo urbano, a solo 2 km al oeste del centro de la ciudad y muy próximo a la zona de la plaza y el memorial *Che Guevara*, como se muestra en la **Figura 3**.

Desde su apertura esta instalación se ha mantenido en la preferencia y el recuerdo de los habitantes de la zona central del país, y ha recibido numerosas condecoraciones y reconocimientos.

Actualmente el Hotel pertenece al grupo hotelero Cubanacán y en el año 2000 se aprueba el Proceso de Implantación del Perfeccionamiento Empresarial, lo que lo

sitúa entre los primeros del sector del turismo en el centro del país y brinda servicios al turismo nacional e internacional.

La identidad cultural de la instalación se fortaleció a partir de 1998 con la incorporación de obras artísticas en maderas talladas y pinturas de artistas de la provincia, y la colocación de la escultura "Guajuma" donada por su autora, Rita Longa.

Este hotel no se encuentra categorizado; pero opera bajo los requisitos de un hotel de tres estrellas y ofrece facilidades tales como:

- 96 habitaciones climatizadas con baño privado, tv satelital y teléfono.
- Restaurante, snack-bar, sala de fiestas.
- Organización para la celebración de reuniones, bodas y otros eventos.
- Alquiler de caja de seguridad, cambio de moneda, piscina, servicios médicos, farmacia internacional, tienda.
- Parqueo, telefonía nacional e internacional, internet y fax.



Figura 3. Ubicación del Hotel Los Caneyes. (Fuente: Departamento Comercial de la propia instalación.)

En el restaurante "Los Taínos" se oferta la modalidad del servicio buffet, con una variada oferta de platos de la cocina criolla regional e internacional con un horario de desayuno de 7:30 a. m. a 10:00 a. m., de almuerzo de 12:00 m a 3:00 p. m. y de comida de 7:00 p. m. a 10:00 p. m. Cuenta con 144 plazas, su estilo constructivo es moderno, cuyo ambiente es elegante, sobrio, íntimo y agradable, lo cual le permite

al cliente pasar un momento agradable; además, cuenta con La Parrillada, bar-piscina Cuba-Cuba, ubicada en las áreas exteriores que tiene una capacidad de 52 plazas en la zona del ranchón donde brinda un servicio a la carta con una variada oferta de platos, como son carnes, pescados, preparaciones, guarniciones, entre otras; además, coctelería, con un horario de 10:00 a. m. a 10:00 p. m., y se encuentra al aire libre con áreas de fuma donde es posible dar el servicio de sobremesa.

La instalación posee una imagen que la identifica y caracteriza de forma coherente con sus servicios, ofertas, decoración, mobiliario, ambientación musical y el segmento de mercado que atiende. En su exterior cuenta con los elementos que la identifican. Posee iluminación en sus áreas exteriores y mantiene una estricta limpieza en todas sus áreas.

Recursos humanos

El personal que trabaja en el restaurante permanece correctamente uniformado, su trato es solícito, afable y cortés. La plantilla de trabajadores está compuesta de la siguiente manera:

Maître. Sus funciones son las siguientes: responder al director de la instalación o persona designada por este, en cuanto al desarrollo de los servicios gastronómicos de restaurantes, snack-bares, cafeterías, bares, centros nocturnos, servicio de habitaciones, áreas de recreación y actividades especiales; aplicar medidas de responsabilidad material; orientar y supervisar las operaciones antes de la apertura, durante los horarios de servicio y al cierre o cambios de turno; confeccionar los menús y cartas de precios, conjuntamente con el chef, los directivos o especialistas de Compras y Economía; aplicar las técnicas de ingeniería de producto y precios, participando en los análisis de los resultados económicos de toda la actividad de gastronomía; participar en el diseño, montaje, ambientación y decoración de los salones y áreas gastronómicas; decidir y organizar las formas y tipos de servicios que se realizarán en cada salón o área, planificar, organizar y dirigir banquetes y actividades especiales; organizar y dirigir el sistema de reservaciones que se ofertan para salones y áreas gastronómicas; planificar, organizar, dirigir y controlar todas las tareas relacionadas con la prestación de los servicios.

Capitán o jefe de salón. También se le denomina jefe de rango o de sector. Sus funciones son: responder ante el maître por la organización y funcionamiento del salón o área que dirige, así como por el control y protección del equipamiento, mobiliario, útiles, accesorios e insumos asignados; responder ante el maître por el correcto desarrollo del servicio en su área, rango, sector o estación; se le subordinan, el sommelier, los cantineros, los dependientes y los ayudantes asignados; verificar el cumplimiento de la preparación del salón (mecánica de salón, monta en plaza), higiene y organización, así como los cambios de turno y cierre, supervisar y/o ejecutar los inventarios de útiles y accesorios, insumos, productos y demás recursos asignados a su salón o área; recibir a los clientes y visitantes a su llegada al salón, en la puerta o en su respectiva área, rango o sector, conduciendo las partidas a las mesas, y al terminar, despedirlos cortésmente, acomodar, junto con dependientes y ayudantes, a los comensales en sus respectivos puestos, tomar los pedidos (notas, solicitudes de platos y bebidas, comandas) a los comensales, ofreciendo la información necesaria sobre la oferta, sugiriendo ofertas y realizando la gestión de venta; controlar que el servicio se ejecute con la calidad y rapidez requeridas; verificar el cobro correcto de los cheques en las mesas; conocer y ejecutar servicios especiales de salón (trincar, despinar, flamear y otros); participar en la realización del servicio a las mesas, siempre que resulte necesario, colaborando con el colectivo que dirige y agilizando las operaciones; garantizar al terminar al turno de trabajo que su área quede organizada, limpia y protegidos todos los medios de trabajo.

Dependiente-cantinero-cajero. Sus funciones son: ejecutar la tarea diaria (mecánica de salón y monta en plaza) de su salón o área; dominar todas las ofertas del salón o área como para explicar a los clientes sobre la elaboración y características de los platos y bebidas; organizar y ejecutar el servicio de bebidas en su salón o área de trabajo (centro nocturno, bar, snack-bar, servibar) de forma rápida y eficiente; participar en el recibimiento, conducción, ubicación y despedida de clientes o visitantes en las mesas y mostradores, así como en la entrega de los menús o cartas de precios y toma de la comanda; participar junto con el maître en la confección y actualización de las cartas de precios con las ofertas de bebidas y

cocteles, la redacción de las cartas tecnológicas y fichas de costo de la coctelería y la determinación de bebidas, productos e insumos necesarios; conocer la correcta manipulación y empleo de equipamiento, utensilios, accesorios e insumos, así como la ejecución de los diferentes tipos y modalidades del servicio gastronómico, de acuerdo a las tendencias actuales y las características de la instalación; ejecutar con destreza y profesionalidad el servicio de vinos, bebidas y coctelería; efectuar correctamente las operaciones de facturación y cobro; controlar diariamente, al comienzo y al cierre del turno de trabajo las existencias de útiles, accesorios, insumos, bebidas, aditivos y complementos, confeccionando los inventarios y realizando los pedidos correspondientes, velando por su preservación; ayudar a los clientes al retirarse de la mesa y los despide amablemente; efectuar con rapidez y destreza la remonta de las mesas o plazas que se van desocupando; verificar su alineación y limpieza de las sillas; verificar y repasar la limpieza del área de trabajo, equipamiento y mobiliario en apertura y cierre de cada servicio; realizar la tarea diaria, organizar la estación y efectuar la monta en plaza para el servicio del desayuno, garantizar al terminar al turno de trabajo que su área quede organizada, limpia y protegidos todos los medios de trabajo. En la instalación objeto de estudio se combinan las funciones del personal gastronómico con las de caja y chequería, existiendo entonces cargos y puestos de trabajo tales como dependiente-cantintero-cajero, los cuales, por consiguiente, asumen las tareas y responsabilidades en todo su conjunto.

Chef. Del francés *chef* que equivale a “jefe”, persona ubicada al frente de un grupo humano. En términos de hotelería y restauración, se asume, sin otra especificación, como jefe de cocina, responder al director general o administrador de la instalación (o persona designada por este) sobre la dirección, funcionamiento y control de las áreas de cocina, la calidad en la elaboración de los alimentos y su eficiencia económica, y sus funciones son: exigir y supervisar la toma de inventarios de productos y mercancías en todas las áreas que se le subordinan; aplicar medidas de responsabilidad material; organizar y supervisar las tareas de limpieza e higienización de las áreas de cocina; confeccionar y controlar la ejecución de los planes para estos fines; controlar y asesorar el cumplimiento de las normas

técnicas de elaboración de alimentos (higiene en la manipulación, calidad, volumen de las porciones, presentación de los platos); fiscalizar la toma de las muestras testigo; supervisar la preparación o mise en place de cada puesto de trabajo, previo al comienzo de cada jornada; velar por el empleo correcto y cuidado de equipos, herramientas y utensilios de cocina; controlar la existencia de los productos y mercancías en los almacenes y cámaras de refrigeración, sus niveles de consumo y rotación de los inventarios; participar, conjuntamente con el maître y los directivos o especialistas de Compras, en la selección de proveedores de alimentos, productos y mercancías; verificar que se realicen las compras y los despachos puntualmente, comprobando cantidades, pesos y calidad de lo adquirido; confeccionar, conjuntamente con el maître y los directivos o especialistas de Economía y Compras, los menús, cartas tecnológicas, fichas de costo y fijación de precios de las preparaciones culinarias; exigir y controlar el cumplimiento de las normas de almacenamiento y conservación de los alimentos, productos y mercancías; atender personalmente las visitas de control e inspección que realicen las actividades locales o las instancias superiores a las áreas de cocina; analizar y controlar el costo y los gastos diarios de sus operaciones, responsabilizándose con los resultados económicos de las mismas; suplir la falta de personal en otros cargos o puestos de la cocina; efectuar personalmente demostraciones prácticas e intervenir operativamente en el desarrollo del trabajo, siempre que sea necesario.

Jefe de partida, de turno y cocinero. Sus funciones son: organizar y controlar el trabajo del personal subordinado a su turno o área; confeccionar y controlar los inventarios; verificar el cumplimiento de las cartas tecnológicas y la calidad en general de las preparaciones culinarias, así como la higiene y organización en el área de trabajo; preparar, condimentar, elaborar y presentar toda clase de alimentos, supervisar la preparación, elaboración y presentación de los platos; efectuar la preparación de puesto de trabajo o mise en place; confeccionar fondos básicos, así como salsas básicas y especiales; preparar y cocinar sopas, cremas y potajes; confeccionar platos con hortalizas; preparar ensaladas y platos fríos; elaborar platos con huevos, masas, pastas, arroces, pescados, mariscos, aves y carnes; disponer adecuadamente los alimentos cocinados para su presentación,

traslado y conservación; realizar y supervisar las operaciones del cierre de la cocina, turno o área de trabajo; garantizar al terminar al turno de trabajo que su área quede organizada, limpia y protegidos todos los medios de trabajo.

Lunch y lunchero. Sus funciones son: preparar y elaborar todo tipo de platos fríos (ensaladas compuestas, rellenos, terrinas, salsas frías, decoraciones, frutas y postres); preparar carnes frías, ya sean rojas, de aves, pescados y mariscos; participar en el diseño de menús y confeccionar platos de la cocina cubana, regional e internacional, correspondientes a su especialidad.

Parrillero. Sus funciones son: aderezar y cocinar al horno, a la barbacoa, a la plancha o a la parrilla diferentes tipos de carnes; garantizar que todas las elaboraciones del snack se procesen según las normas y con la calidad requerida; garantizar al terminar al turno de trabajo que su área quede organizada, limpia y protegidos todos los medios de trabajo.

Preparador de carnes. Sus funciones son: preparar, seleccionar, limpiar y porcionar piezas de diferentes tipos de carnes, según los pedidos de la cocina; garantizar al terminar al turno de trabajo que su área quede organizada, limpia y protegidos todos los medios de trabajo.

Ayudante o auxiliar general de cocina. Sus funciones son: asumir y realizar cualquier tipo de tarea de apoyo en las diferentes áreas de la cocina (fregado, limpieza, higienización, preparación de materias primas). Constituyen una buena cantera para la motivación, formación y adquisición de conocimientos teóricos elementales, de habilidades manipulativas y destreza de los futuros cocineros; realizar el fregado de ollas, cazuelas pailas, sartenes y otros utensilios mayores de cocina.

Legumier. Sus funciones son: designar tanto al área como al personal encargado de limpiar (beneficiar), pelar, lavar y cortar viandas y vegetales frescos, además de contribuir y apoyar en las labores de limpieza e higienización en la cocina, (**Figura 4**).

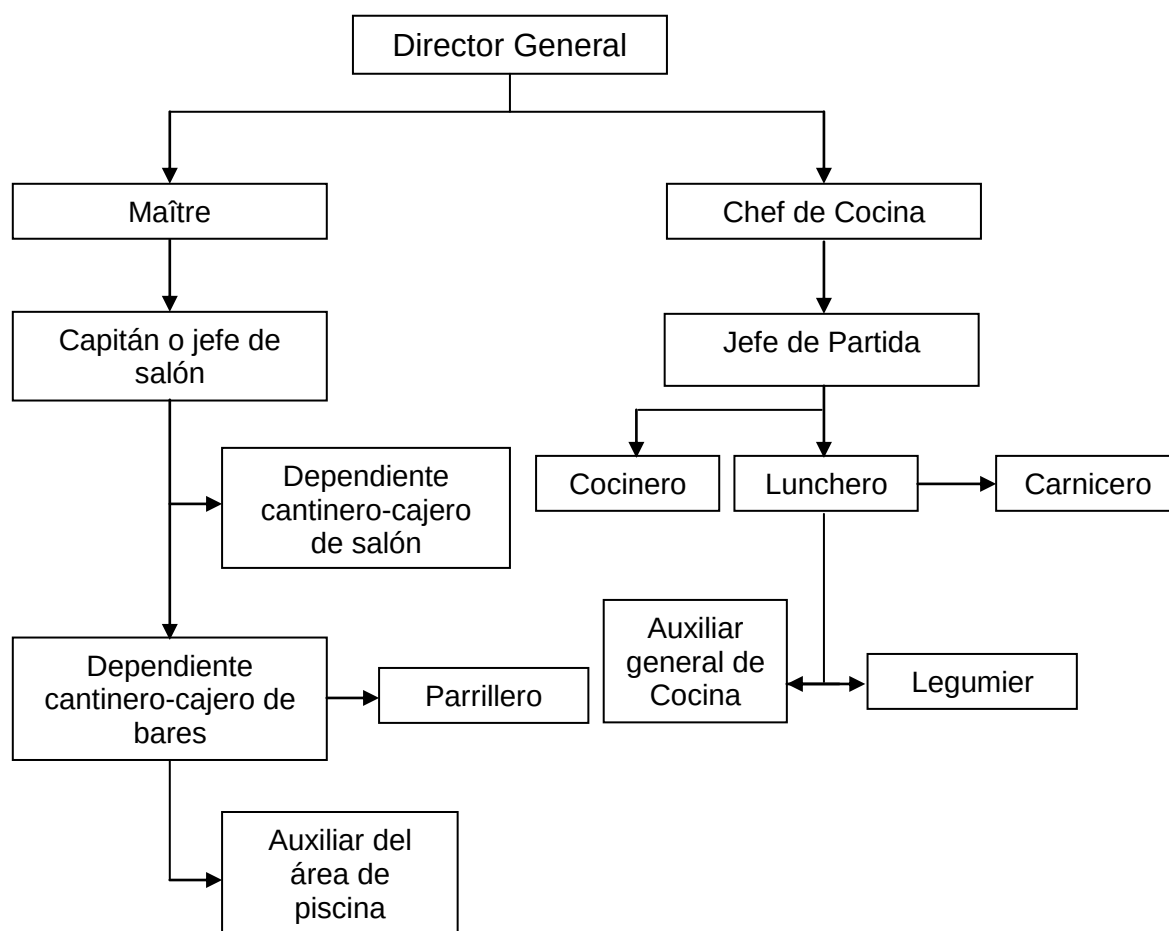


Figura 4. Organigrama del Restaurante “Los Taínos” del Hotel Los Caneyes. (Fuente: Departamento de Alimento y Bebida del Hotel Los Caneyes.)

Estructura de la instalación

Este restaurante en su estructura cuenta con un extenso salón, una cocina que dispone de un lunch, una carnicería, un área caliente, área fría, área de fregado de la vajilla y otra para los utensilios de cocina y baños. Se cuenta a su vez con el equipamiento y mobiliario indispensable para el trabajo.

Caracterización de los clientes

Los clientes que visitan esta instalación son:

- Cliente individual nacional y extranjero.
- Cliente de turismo organizado (grupos en sus diversas modalidades).

➤ Empresas que operan en divisas.

Cliente Individual. Nacionales que reciben remesas del extranjero o que trabajan en el propio sector del turismo u otros sectores con estimulación en divisa. Principalmente son jóvenes con unos poderes adquisitivos bajo-medios y comunitarios que visitan frecuentemente el país. Además, los provenientes del hospedaje no convencional o casas particulares de esta ciudad.

Cliente de turismo organizado. Turistas organizados en un grupo (con servicio de chofer y guía) que compran el circuito como paquete turístico en su mercado de origen. Actualmente se tienen firmados contratos con un grupo de agencias de viajes receptoras nacionales que son el principal canal de distribución de este cliente. Afluyen mayormente de las agencias Cubatur, Viajes Cubanacán, Havanatur, Gaviota Tours (Varadero, Cayo Santa María), Cubamar, Ecotour, Amistar, San Cristóbal de La Habana, y los principales mercados emisores son Alemania, Francia, Holanda, Italia, Argentina, Inglaterra, Estados Unidos, España, Canadá, Austria, Bélgica, entre otros, como se muestra en la **Figura 5**.

Cliente de empresas. Entidades que operan en divisas y demandan la prestación de servicios gastronómicos para cenas de negocio, eventos, entre otros. Mayormente son las que radican en Santa Clara.

Para que sea efectivo el diagnóstico de la gestión de venta del servicio de sobremesa en el restaurante objeto de estudio, es necesario realizar un análisis de toda la información y los datos relativos a la gestión de venta del servicio de sobremesa que se expresan en el capítulo anterior: preparación de técnica del dependiente, características de los mercados emisores en cuanto al consumo de infusiones, espirituosos y habanos, carta de sobremesa en correspondencia con la categoría del restaurante, precios de los productos que conforman el servicio de sobremesa, exhibidores de los mismos, conservación de los habanos en humidores, medios para el servicio.

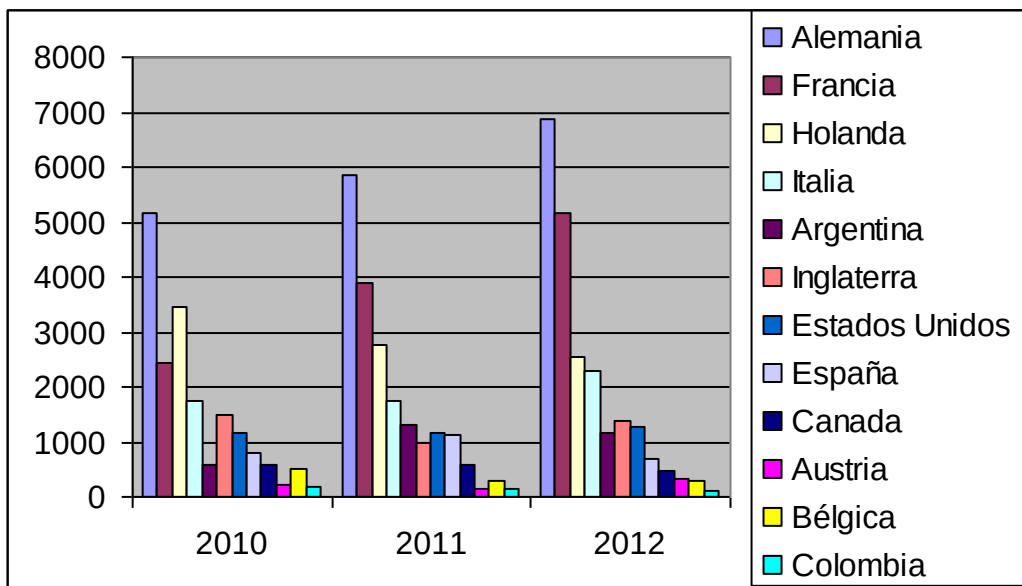


Figura 5. Principales Mercados Emisores del hotel Los Caneyes.
(Fuente: Departamento Comercial del Hotel Los Caneyes.)

En el diagnóstico se aplicaron entrevistas, revisión de documentos, observación, que permitieron el análisis de la gestión de venta del servicio de sobremesa. (anexos 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9 y 11)

Los dependientes gastronómicos ejecutan el servicio de manera adecuada utilizando correctamente la técnica y auxiliándose de los medios que a su disposición se encuentran para la realización del servicio.

Al realizarle un análisis a la carta de bebidas se puede observar su correcta elaboración, no existiendo una carta específica del servicio de sobremesa. (anexos 5 y 6)

Según la NC 126, las cartas del restaurante se elaboran con materiales de gran calidad y en dos idiomas. Así ocurre en este restaurante y hay que señalar que tanto en la oferta de vinos como las de habanos tiene una amplitud de precios que evidencia una diferenciación de los productos basados en la calidad, dando oportunidades a los diferentes segmentos de mercado que visitan la instalación.

A través de la observación se pudo valorar que en el restaurante no se cuenta con una cava o bodega para la conservación de los vinos ni con humidores para habanos. En la NC 126 se establece que los restaurantes de tres tenedores, no

cuentan con servicio de sommelier, ni existencia de cava, bodega y humidores para el almacenaje y conservación de espirituosos, habanos y vinos. No obstante, estos últimos se encuentran almacenados en lugares frescos. En el caso del restaurante, en el salón se cuenta con un exhibidor de cerveza, uno de aguas y refrescos, un expositor de vino, anaquel con una capacidad para 54 botellas, un expositor fijo en forma de puño donde se ubican las botellas de forma irregular y un exhibidor vertical de 24 botellas con un vacío en el centro para champañeras decorativas. La instalación cuenta con un humidor que logra las condiciones idóneas para el almacenamiento de los habanos, pero en estos momentos este producto tan importante en la sobremesa no se encuentra a la venta en el hotel por problemas contractuales entre otros (Anexo 7); estos en lugares que propician un buen visual para los clientes resultando un aspecto positivo desde el punto de vista del merchandising; además, en los lugares donde están ubicados no les afecta la luz solar ni tienen una fuente de calor cercana que pueda influir en las características organolépticas de los vinos y los espirituosos.

En la entrevista realizada al maître se constató que no existe en el restaurante “Los Taínos”, un procedimiento para la gestión de venta del servicio de sobremesa.

Durante la observación realizada se pudo constatar que existen dificultades con las condiciones de los utensilios de trabajo y de servicio. El número de champañeras no es suficiente, lo que puede dificultar el servicio en los momentos en que el restaurante esté a más de la mitad de su capacidad de clientes, algo similar ocurre con la cristalería y el número de ceniceros. En ambos turnos de trabajo cuentan con abridores para el servicio de vinos; de igual manera cuentan con guillotinas o cortapuros, pero carecen de cerillas y otros utensilios para el servicio de habanos.

El margen comercial que se le aplica a los productos de la sobremesa no se hace teniendo en cuenta el tipo de mercado que visita la instalación sino que es un elemento que se aplica por el restaurante a partir de la resolución vigente del Ministerio de Finanzas y Precios que regula dicha actividad.

La compra de estos productos se realiza a vendedores representantes de diferentes bodegas acreditadas en el país o a empresas importadoras y distribuidoras para el sector del turismo.

Etapas 3. Prospectación: identificación del mercado

Cuando se elabora la caracterización de clientes queda demostrada la diversidad de los mismos en cuanto a procedencia, cultura, hábitos alimentarios y consumo de los productos de la sobremesa. El personal de línea logra una correcta identificación del mercado, lo que le permite prepararse para pasar a la etapa 4. El restaurante “Los Taínos” tiene una carta de servicio de sobremesa en la que se incluyen todos los tipos de vinos, infusiones, espirituosos y habanos de diferentes calidades y precios adecuándose a la diferente composición de su mercado, lo que permite que sus clientes puedan efectuar una buena elección según sus gustos y preferencias.

Etapas 4. Contacto con el cliente y diagnóstico de las necesidades

El restaurante “Los Taínos” está diseñado para brindar un servicio con una variada oferta de platos de la cocina criolla regional e internacional, los dependientes utilizan esta fortaleza para basar su gestión de venta y realizar así una propuesta de maridaje efectiva que logre por una parte vender un trago de algún espirituoso, una taza de café y un buen habano, y a la vez proporcionar al cliente una experiencia única que sirva para incrementar la fidelización de ese cliente por el restaurante (Anexo 4).

La comunicación es muy importante en esta etapa y se dificulta un poco cuando los clientes no dominan el idioma español o el inglés.

Los vinos que se ofertan son variados en cuanto a elementos como tipo de uva con que han sido elaborado, estructura o cuerpo, también existen en esta oferta desde vinos jóvenes hasta vinos con crianza en barricas de roble que permiten satisfacer los gustos de varios tipos de clientes a precios también variados; de igual manera sucede con los brandy, coñac, otros espirituosos, infusiones y habanos. Durante la observación se constató que los clientes elegían algunos de estos productos sin la asesoría del dependiente en lo cual se evidencia la función de la carta de bebidas y de vinos como vendedor silente (Anexo 4).

Etapas 5. Negociación de la venta

El precio de las bebidas no es una cuestión en la que se pueda negociar pues está normado. En la carta de bebida y de vino del restaurante “Los Taínos” los precios

se hallan visibles, lo cual no crea ninguna duda ni desconfianza en los clientes desde el momento en que se deciden por comprar bebidas o infusiones: esto constituye un elemento favorable en la negociación. Sin embargo, a través de la comunicación del personal de servicio se puede lograr muchas veces llevar al cliente a realizar una compra en función de los intereses de la instalación en conformidad con sus necesidades. Igual propósito es conseguido también usando adecuadamente las técnicas de merchandising de la carta de precios del restaurante.

Etapas 6. Cierre de la venta

El personal encargado de realizar el servicio de sobremesa, realizó los diferentes pasos para la ejecución del mismo tomando precauciones para que se lograra la venta. Se utilizaron los utensilios adecuados para cada tipo de espirituoso o infusión, dosificador, abridores para el descorche, así como litos para limpiar los labios de la botella antes y después del servicio. Durante el tiempo de la observación no se apreció devolución alguna de tragos o botella ni inconformidades por parte de los clientes, por lo que se expresó anteriormente. Hay que destacar que en la encuesta hecha al personal de línea (Anexo 8) se observó un buen nivel técnico: todos los miembros del personal de la brigada de servicios son egresados de la Escuela de Hotelería y Turismo en la especialidad de Servicio Gastronómico, además han tenido diferentes acciones de capacitación en el tema del servicio de sobremesa no siendo suficientes estas, lo que denota un salto cualitativo en la gestión de venta del servicio de sobremesa del restaurante objeto de estudio.

Etapas 7. Atención post venta

El área de servicio del restaurante “Los Taínos”, con 144 plazas, permite mantener un control visual por parte de los dependientes de manera tal que puedan estar atentos del seguimiento del servicio en cada mesa (Anexo 9). Por medio de la observación se constató que los dependientes, una vez finalizado el consumo de los productos del servicio de sobremesa, les realizan a los clientes una segunda gestión de venta en los casos que lo requerían, logrando con este servicio final de la cena borrar alguna mala imagen que pudo haberles quedado a los clientes por

un posible mal servicio realizado durante la cena y de esta manera tratar de convertir al cliente en un posible repitente.

Etapas 8. Sistema de control

Existe capacitación por parte de los mandos para el control del procedimiento a partir del conocimiento de los pasos correspondientes y mantienen un seguimiento del proceso para exigir su correcta aplicación. La correcta ejecución de la gestión de venta y servicio de sobremesa es uno de los aspectos que forman parte de la evaluación del desempeño del personal de línea.

3.3 Validación del procedimiento propuesto mediante el juicio de expertos

Se emplea el método juicio de expertos con el objetivo de validar el presente procedimiento, considerando en la selección utilizar expertos estudiosos teóricos de esta actividad y especialistas de la práctica de la restauración.

Para que una persona pueda ser considerada como «experto» debe de ser poseedor de un amplio conocimiento de la tarea o actividad que será objeto de análisis y valoración y tiene que estar familiarizado con el sistema en el que esta se desarrolla.

Para la aplicación del juicio de expertos como parte de la validación del procedimiento, se siguió una serie de pasos determinados a partir de la adecuación del criterio de Arquer (2006), realizado por Morales (2007), quedando como sigue:

1. Definir los elementos que serán evaluados por los expertos.
2. Diseñar un instrumento de validación para aplicar a los expertos.
3. Calcular el número de expertos.
4. Definir las características que debe reunir el experto.
5. Seleccionar a los expertos que se utilizarán para emitir su juicio.
6. Aplicar el instrumento para obtener el juicio de expertos.
7. Calcular la consistencia entre los expertos a través del coeficiente de concordancia de Kendall.

Desarrollo de los pasos definidos:

1. Definir los elementos que serán evaluados por los expertos.

Se debe de definir una serie de elementos por parte los expertos de acerca del procedimiento propuesto, los cuales se muestran a continuación:

- Contextualización.
- Continuidad.
- Carácter integrado.
- Concepción holística y sistémica.
- Racionalidad.
- Aplicabilidad.
- Conveniencia de cada uno de los pasos.
- Beneficios.

2. Diseñar un instrumento de validación para aplicar a los expertos.

Para cometer la validación fue diseñado un instrumento por el autor, en el cual se realiza un análisis de las características del procedimiento propuesto así como cada uno de sus pasos, los cuales los expertos deben evaluar a través de una escala de Licker, proporcionando de esta manera un mayor nivel de precisión, donde 1 significa el mayor grado de desacuerdo y cinco la mayor correspondencia entre los aspectos a evaluar y la metodología en su totalidad. (En el Anexo 10 se muestra dicho instrumento.)

3. Calcular el número de expertos.

Para la determinación del número de expertos (M) se utilizó la expresión 1:

$$M = \frac{P * (1 - P) * K}{i^2} \quad (1)$$

Dónde:

i: Nivel de precisión deseado (0,10).

p: Proporción estimada de errores de los expertos.

K: constante cuyo valor está asociado al nivel de confianza elegido.

Para el cálculo de M se estableció un nivel de confianza del 99%, una proporción estimada de error del 1%, un nivel de precisión de $\pm 10\%$ y una constante estimada K de 6,6564.

$$M = \frac{0.01 * (1 - 0.01) * 6.6564}{0.1^2}$$

$$M = 6.5898 \approx 7 \text{ expertos.}$$

4. Definir las características compartidas que deben reunir los expertos.

A los efectos del presente trabajo se han considerado los siguientes requisitos para que una persona sea seleccionada experto:

- Prestigio y profesionalidad reconocidos en la sociedad.
- Haber tenido relación laboral docente o práctica con la actividad de restauración en restaurantes que presten servicio al turismo.
- Tener cinco años de experiencia o más en esta actividad.
- La representatividad de los lugares de procedencia. (Se considera así que dentro del grupo de expertos deben estar representados teóricos, prácticos y directivos.)

5. Seleccionar a los expertos que se utilizarán para emitir su juicio.

A partir del número de expertos definido y las características que se considera deben reunir, se seleccionaron los expertos que se detallan en la **Tabla 1**.

Tabla 1. Relación de expertos seleccionados. (Fuente: elaborado por el autor.)

Nombres y Apellidos	Formación	Cargo u ocupación	Años de experiencia
Lic. Alexander Aguirre Triana	Maître y sommelier	Maître del “Pueblo”, Cayo Santa María	13
M. Sc. Guadalupe Maure Agüero	Maître.	J’ Dpto. de Servicios Gastronómicos	13
M. Sc. Francisco D. Pérez Dorta	Maître	Profesor de Servicios Gastronómicos	11
M. Sc. Raquel Balido León	Capitán de salón	Profesora de Servicios Gastronómicos	9
M. Sc. Yunior Rodríguez Alonso	Maître y sommelier	Profesor principal cátedra de sommeliería	10
Alexander Romero Vázquez	Maître	Maître de “Villa la Granjita”	18
M. Sc. Nancy María Rodríguez Aleman	Capitán de salón	Profesora de Servicios Gastronómicos	9

6. Aplicar el instrumento para obtener el juicio de expertos.

El instrumento fue aplicado a los siete expertos seleccionados. La opinión de los expertos analizada mediante el coeficiente de concordancia de Kendall señala que todos ubican sus respuestas en los escaques *muy de acuerdo* o *de acuerdo*.

7. Calcular la consistencia entre los expertos a través del coeficiente de concordancia de Kendall.

H_0 : existe concordancia entre el juicio de los expertos.

H_1 : no existe concordancia entre el juicio de los expertos.

En el estadígrafo Kendall W, el coeficiente W ofrece el valor que posibilita decidir el nivel de concordancia entre los jueces. El valor W oscila entre 0 y 1. El valor 1 significa una concordancia de juicios total, y el valor 0 un desacuerdo total; obviamente lo deseado es la tendencia a 1, considerando la posibilidad de realizar nuevas rondas si en la primera no se alcanza la significación en la concordancia. El modelo de esta prueba estadística responde a la expresión 2:

$$W = \frac{12 * S}{K^2 * (N^3 - N)} \quad (2)$$

Donde:

S: suma de los cuadrados de las desviaciones observadas de la media de R_j ; su cálculo es efectuado mediante la expresión:

$$S = \sum (R_j - \sum R_j / N)^2 \quad (3)$$

K: número de jueces o expertos.

N: número de factores ordenados o características.

Como resultado del cálculo del coeficiente W de Kendall se obtuvo $W = 0.95$

RC: $W \geq 0.5$

Por lo tanto, se acepta la hipótesis nula lo que significa que existe alta concordancia en el criterio de los expertos.

Por otra parte, a pesar de que el siguiente paso no forme parte de los definidos por Morales, 2007; es necesario verificar si existe coincidencia casual en el criterio de los expertos, para ello se aplica la prueba Chi-Cuadrado.

H_0 : existe coincidencia casual en el criterio de los expertos.

H_1 : no existe coincidencia casual en el criterio de los expertos.

El modelo de esta prueba estadística dado que el número de características es 9 (mayor que 7) responde a la expresión 4:

$$X^2 = K (N - 1) \quad (4)$$

Donde:

K: número de jueces o expertos.

N: número de factores ordenados o características.

$$X^2 = 56$$

$$RC: X^2 \geq X^2_{\alpha; N-1}$$

Asumiendo un nivel de confianza del 99% y con [N-1] características= 8

$$X^2_{\alpha; N-1} = 20.09$$

$$X^2 = 56$$

$$56 \geq 20.09$$

Por lo tanto, se obtiene como resultado que no existe coincidencia casual entre los expertos, por lo cual se llega a la conclusión de que existe fuerte consistencia entre los expertos.

Por esta razón, se puede afirmar que a partir de la aplicación del instrumento de validación se obtuvieron los siguientes resultados:

La opinión de los expertos confirma entonces que el procedimiento:

- Está contextualizado.
- Tiene continuidad.
- Tiene carácter integrador.
- Tiene una concepción holística y sistémica.
- Racionalidad.
- Aplicabilidad.
- Que cada uno de los pasos propuestos es conveniente.
- Que tiene consistencia lógica, flexibilidad, perspectiva y pertinencia.
- En fin, que tiene beneficios tangibles e intangibles.

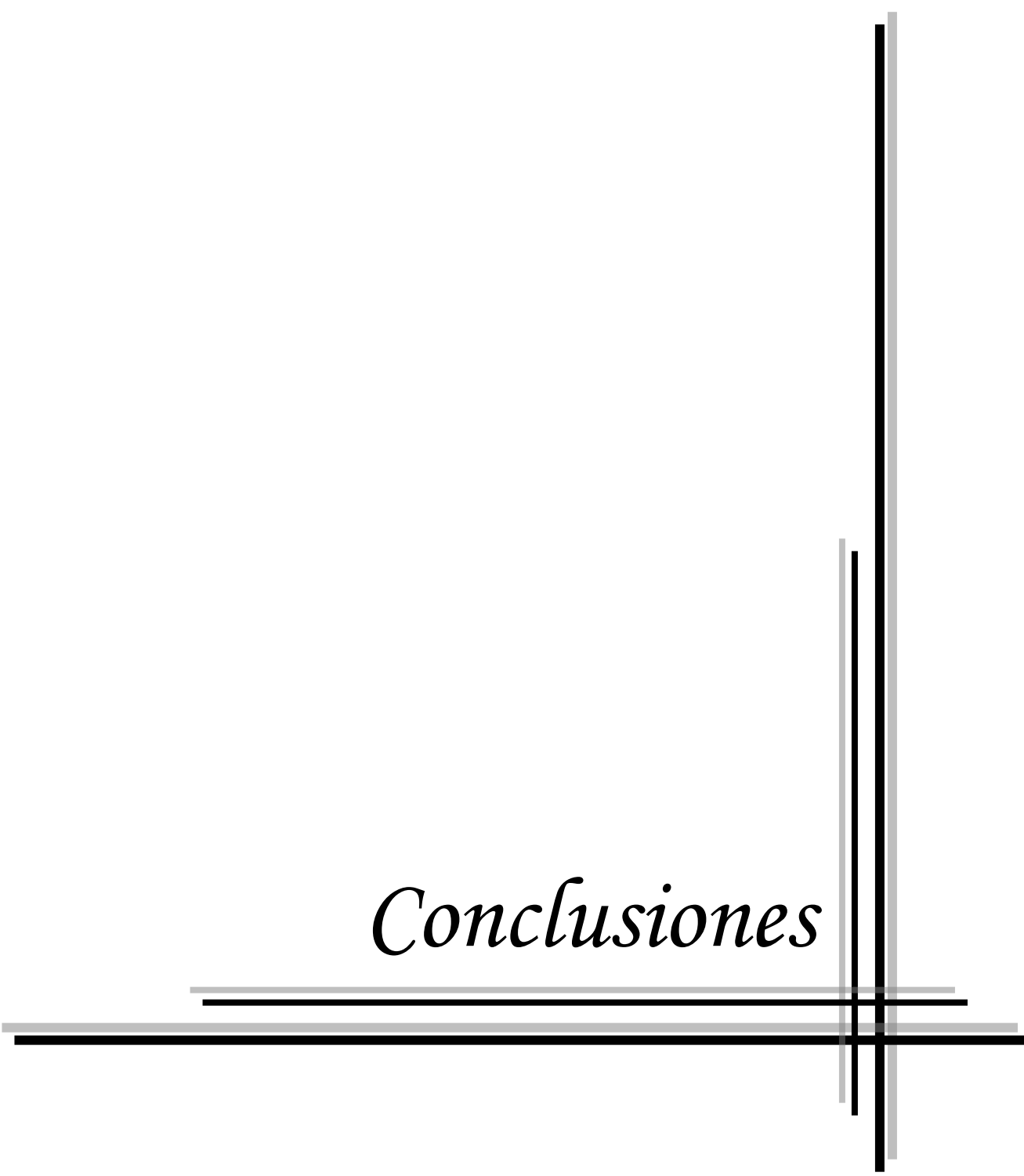
A partir de este resultado se puede entonces afirmar que la hipótesis “Si se diseña y aplica un procedimiento para la gestión de venta del servicio de sobremesa en el restaurante Los Taínos del Hotel Los Caneyes, entonces se podrá lograr un nivel

mayor de resultados económicos a partir de un incremento en la venta de este producto en los restaurantes que prestan servicio al turismo”, ha sido demostrada.

3.4 Conclusiones del tercer capítulo

- 1.** La aplicación adecuada del procedimiento para la gestión de venta del servicio de sobremesa para restaurantes que prestan servicio al turismo constituye un camino para lograr un aumento en las ventas y una mejora en la calidad de los servicios en el restaurante “Los Taínos”.
- 2.** La aplicación lógica del procedimiento desarrollado para la gestión de venta del servicio de sobremesa en el restaurante “Los Taínos” ayuda al perfeccionamiento del proceso de gestión de alimentos y bebidas de dicho restaurante, permitiendo además extender dicha aplicación a otras instalaciones con similares características.
- 3.** El juicio de los expertos, en cuanto a la evaluación del procedimiento para la gestión de venta del servicio de sobremesa en el restaurante “Los Taínos”, fue consistente, corroborando también la hipótesis planteada.

Conclusiones

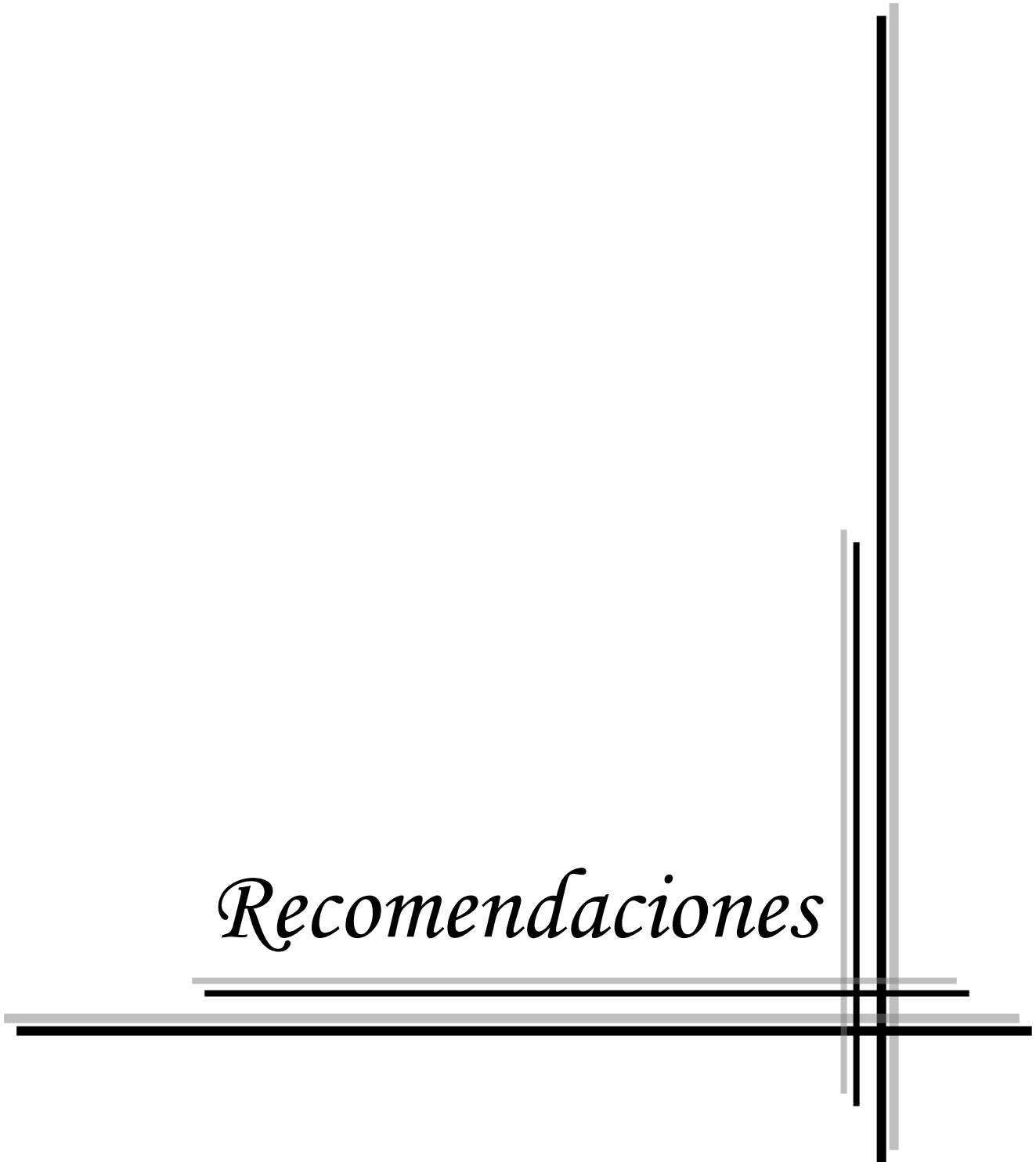
An abstract geometric design consisting of several thin black and gray lines. A thick black horizontal line spans the width of the page near the bottom. Above it, a thinner gray horizontal line is slightly offset to the left. To the right of the center, a thick black vertical line extends from the bottom towards the top. A thinner gray vertical line is positioned to the left of the thick black one, also extending from the bottom. These lines intersect to form a cross-like structure on the right side of the page.

CONCLUSIONES

A continuación se presentan varias conclusiones derivadas de los resultados de este trabajo investigativo:

1. La investigación bibliográfica realizada, en la presente investigación, demuestra la ausencia en la bibliografía disponible consultada de procedimientos, metodologías o pasos para la gestión de venta del servicio de sobremesa en hoteles que presten servicio al turismo.
2. Los resultados arrojados por el diagnóstico permitió establecer las prioridades más importantes sobre los aspectos relativo a la gestión de venta del servicio de sobremesa entre las que sobresale mejorar aun más la preparación de los recursos humanos como aspectos positivos; evidenciándose la necesidad de enriquecer los insumos en cuanto a variedad que afecta el servicio y por tanto la gestión de venta.
3. La aplicación en el restaurante “Los Taínos” del Hotel Los Caneyes, objeto de estudio, permitió la preparación y el desarrollo de habilidades de las brigadas de servicio y de los mandos en la ejecución y control del procedimiento, lo que garantiza una mejora en la gestión de la restauración de dicha instalación.
4. El procedimiento para la gestión de venta del servicio de sobremesa en restaurantes que prestan servicio al turismo representa una herramienta que garantiza la seguridad, objetividad y claridad en el proceso de la gestión de venta, creando un camino de pensamiento flexible donde cada vez más el riesgo y la incertidumbre serán menores.
5. La validación del procedimiento propuesto para la gestión de venta del servicio de sobremesa en restaurantes que prestan servicio al turismo, a través del juicio de los expertos permitió comprobar el valor metodológico del mismo, adecuado a las particularidades de este tipo de entidad de restauración.

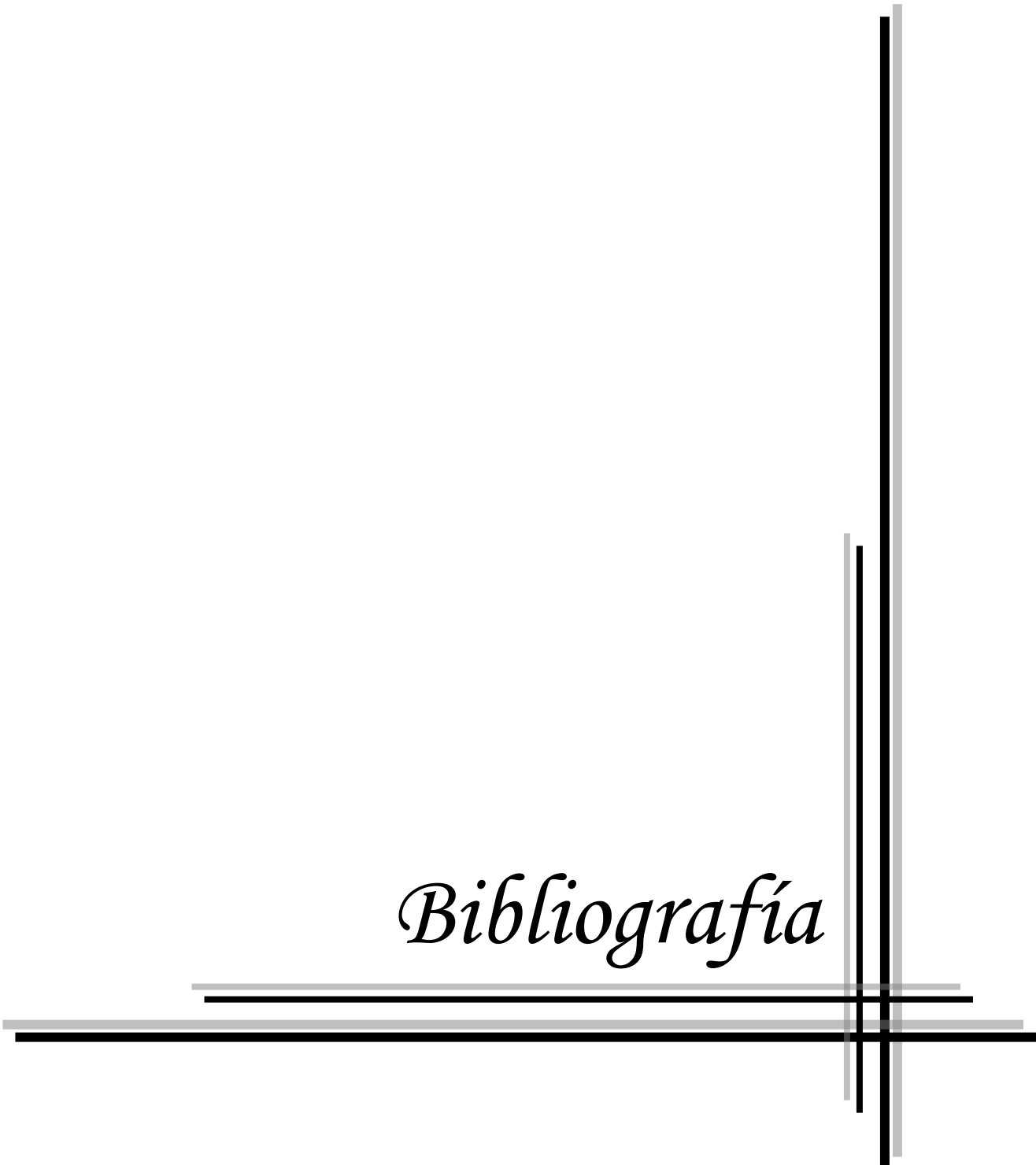
Recomendaciones



RECOMENDACIONES

Producto del estudio realizado, se elaboran las recomendaciones siguientes:

- 1.** Aplicar el procedimiento en otros restaurantes del sector para lograr a una mejora de los servicio y de la gestión de la restauración.
- 2.** Continuar la divulgación de los resultados y experiencias obtenidas en la investigación, mediante la participación en eventos científicos y publicaciones científicas, de igual manera a través de actividades de capacitación sobre esta temática en los restaurantes que prestan servicio al turismo, lo cual permitirá la generalización de dichos ellos.
- 3.** Emplear la propuesta de procedimiento concebida y validada en esta investigación como material complementario de la asignatura de gestión de alimentos y bebidas, así como en el postgrado, en los cursos de formación básica de sommelier y de sobremesa, contribuyendo al desarrollo de una visión más integral acerca del proceso de gestión de venta del servicio de sobremesa en las entidades de restauración turística.

An abstract geometric design consisting of several thin black and gray lines. A thick black vertical line runs down the right side. A thin gray vertical line is slightly to its left. Two thin black vertical lines are further left. Three horizontal lines cross these vertical lines: a thin gray line at the top, a thin black line in the middle, and a thick black line at the bottom.

Bibliografía

BIBLIOGRAFÍA

- Acerenza, A. (2004). *Marketing Hotelero*. Mexico: Trillas.
- Aguirre, A. (2009). *Maridaje a lo criollo*. *elcatavinos.com*. Consultado en octubre 12 2012 en <http://www.elcatavinos.com>
- ALDAMA, B (Ed.). (1999). *LA FILOSOFIA DE LA VENTA* (Vols. "EL PROCESO TECNICO DE LA VENTA").
- Alonso, A; Calvo, C y López, C (1999). *Guía Práctica del Servicio de Mesa*.
- Andre, V (2002). *Ideas y trucos para conocer los vinos*. España: RobinBook.
- Arguiñano, K. y Mari, J. (1999). *Cómo preparar la mesa y seleccionar vinos, cafés, infusiones, licores y puros*. Barcelona: Debate-Asergarce.
- Asociación Mexicana de Hoteles y Moteles (1992). *Manual del puesto de Ventas en Hotelería*. México: LIMUSA.
- Associazione Italiana Sommelier (1996). *Manuale del Sommelier*. Milano: Edizioni Associazione Italiana Sommelier.
- Baeza, C (2001). *Gran Atlas del Vino*. España: LIBSA.
- Balarin, M. (1998). *Estrategias que hacen vender. Cómo negocian y ganan los campeones de ventas*. México: Grijalbo, S.A de C.V.
- Balido, R. (2007). *Metodología para la implantación de un Sistema de Gestión de las Relaciones con los Clientes en la Comercializadora ITH S.A División territorial Villa Clara* (Tesis presentada en opción al Título académico de Máster en administración de negocio, UCLV).
- Beard, T. Hawkins, A. (). *Wine Dictionary: A Glossary of Wine Terms*. Consultado en septiembre,20, 2012 en <http://www.vino.com/guide/wine-term-glossary.asp>.
- Bertino, N. (2006). *Introducción a los mercados emergentes del vino*. Adenología. Consultado en Septiembre, 20, 2012 en, <http://www.acenologia.com/enfoques89.htm>.
- Cerra, J. (1992). *Cursos de Servicios Hoteleros 3*. Madrid: PARANINFO1992.
- Chapman, E. (1991). *Grupos de ventas. Capacitación para vendedores*. México: TRILLAS.
- Clare, O. (2003). *Enciclopedia del vino*. Inglaterra: Blume.

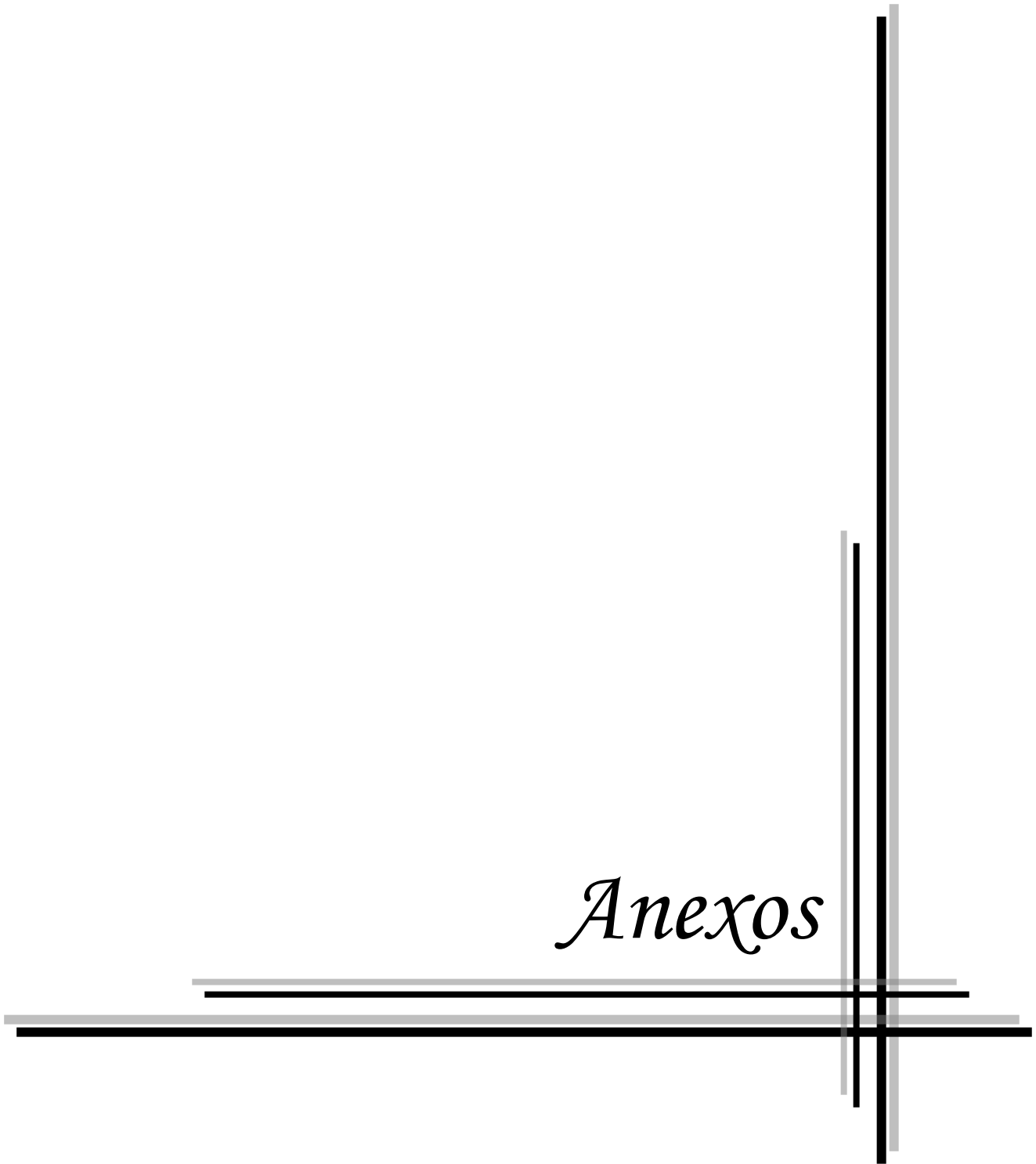
- Cordoví, E. (1988). *Bebidas Notable*. Santiago de Cuba: Santiago de Cuba.
- D' Alós, A (2006). *Nuestros Platos, Vinos y Quesos*. España: CARROGGIO.
- De Arquer, I. (2006). *Juicio de Expertos*. Consultado en septiembre 20 2012 en <http://www.mtas.es.insht/ntpntp4o1.htm>.
- De Flores, G (1995). *Los Vinos, los Quesos y el Pan*. México. Los Vinos, los Quesos y el Pan: LIMUSA.
- De la Torre, F (1990). *Agencias de Viajes y transportación*. México: México: Trillas, S.A de C.V.
- Diccionario de Términos de Marketing. Consultado en Septiembre,20,2012 en <http://www.marketingpower.com/mg-dictionary.php?>
- EL PROCESO DE LA COMUNICACIÓN PERSONAL. Consultado en julio,17, (2012). en <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar/proccomuch.PDF>.
- EL PROCESO DE LA VENTA PERSONA. (2009). Consultado en septiembre,20,2012 en http://patycarolina.tripod.com/pro_per.html.
- Ernest, J. (). *Técnicas básicas de Ventas*. México: Mc Graw Hill.
- Escuela de Hotelería de Málaga (1998). *Curso Superior de servicio de restaurantes*. Málaga: Escuela de Hotelería de Málaga.
- Felipe, J. (1994). *Manual práctico del Restaurante*. Madrid: Paraninfo.
- Felipe, J. (1996). *Dirección Estratégica de los Hoteles del siglo XXI*. Madrid: MCGRAW-HILL. INTERAMERICANA.
- Felipe, J. (2002a). *Gestión de Alimentos y Bebidas para Hoteles, Bares y Restaurantes*. Madrid: Parainfo
- Felipe, J. (2002b). *Gestión de hoteles. Una nueva visión*. Madrid: Paraninfo.
- Fernández, A. (1992.). *Vinos, licores y brindis*. PEREA EDICIONES.
- Fernández, R. (2006). *Costos y gastos de lo elemental a lo profundo, reflexiones de la practica*. Ciudad Habana: Balcón.
- Ferré, J. (2004). *Enciclopedia de marketing y ventas*. España: OCEANO.
- Foster, D. (1994). *Ventas y Mercadotecnia para el profesional del turismo*. México: MCGRAW-HILL INTERAMERICANA

- Fresco, J. (1999). *Marketing desde el punto de vista de venta*. Argentina: EDICIONES MACCHI.
- García, R. (2009). *Procedimiento para la elaboración del plan estratégico en mega hoteles de playa, categoría cinco estrellas*. (Tesis presentada en opción al Título Académico de Máster en Gestión Turística, UCLV.).
- Godin, S (1990). *Si estas despistado acerca de ventas y quieres*. México: EDICIONES GRANICA
- Gómez E. (2002). *El RESTAURANTE, LA EMPRESA TURISTICA DEL MILENIO 5*. Apuntes, 41.
- Heller, R. (2000). *Cómo tener éxito en las ventas*. México: Grijalbo.
- Heller, R. (2002). *Las ventas exitosas*. México: GRIJALBO.
- Herrera, K. C y col... (2001) *Sistema de dirección participativa por objetivos con enfoque estratégico. Aplicación en Instalaciones turísticas*. Santa Clara: CEDE – UCLV, 28p. Informe final de investigación terminada
- Johnson, K. (1994). *Ventas Mágicas. Plan de 21 días para convertirse en el mejor vendedor*. México: GRIJALBO, S.A DE C.V.
- Johnson, H. y Robinson, J. (2001). *The world atlas of wine*. Inglaterra: Lucy Bridgers.
- Kevin, Berkowitz, Hartley, Rudelius (2003). *Marketing*. México: Mc Graw Hill.
- Kotler, P., Bowen, J. y Makens, J. (1997). *Mercadotecnia para hotelería y Turismo*. Mexico: Prentice Hall.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2007). *Marketing*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Lamb, C. y Hair, J. (2006). *Marketing*. México: Thomson.
- Lara, J. (1996). *Dirección de alimentos y bebidas en hoteles*. México.: Limusa.
- Lema, A. (2004). *El mercado y sus estrategias*. México: Sistemas de información contable y administrativas.
- López, A. (1996). *Hostelería: Curso completo de servicios*. Madrid: Paraninfo.
- Machín, M. (2008). *Consideraciones teóricas metodológicas sobre el turismo como factor de desarrollo económico. El turismo de naturaleza*. Consultado en septiembre 20 2012 en,
<http://www.monografias.com/trabajos31/tusrismo/turismo.stml>.

- Martínez, C. C. (1999). *Planificación estratégica: un reto en el siglo XXI* (Conferencia Magistral impartida en el XXIII edición). México:
- Mc. Carthy, J. (1968). *Comercialización*. Argentina: El Ateneo.
- Mc Closkey, L. (2000). *El arte de vender con excelencia*. Ediciones Gestión.
- Medina, N, Escalona, M. Mendez, J. Peregrino, Y. (2008). *Curso: Gestión de alimentos y bebidas*. Matanzas: Universidad de Matanzas.
- Menthon, S. (1995). *Saber vender. Las nuevas modalidades en el arte de la venta*. . Argentina: GRANICA S. A.
- Morales, B (2009). *Propuesta de Proyecto para la creación de un "Salón de Sobremesa" en Villa La Granjita* (Tesis presentada en opción al Título Académico de Licenciatura en turismo, UCLV).
- Morales, C (2007). *Procedimiento para el diseño de opcionales turísticas en Agencias de Viajes de Villa Clara*. Santa Clara.
- Moya, Y. y Martínez, C. (2009). *Procedimiento para el diseño de opcionales turísticas en Agencias de Viajes de Villa Clara. Santa Clara* (informe de investigación del CETUR - UCLV).
- Muñoz, J. (1997). *Todos los vinos del mundo*. España: Planeta S.A.
- Negre, E. (1962). *Manual práctico para la conservación de los vinos*. Barcelona: José Montero.
- Norma Cubana 126, 2001
- Olazábal, D. (2007). *Material de apoyo para dependientes comerciales*. Monografias_com.htm. Consultado en octubre, 2012 en www.monogafia.com.
- Pedraza, M (1988). *El libro del bar*. Madrid: Alianza.
- Pelegriño, Y. (2005). *Mi pasión Gourmet*. Ciudad Habana: Balcón.
- Porro, R. (2008). *Propuesta de procedimiento para la mejora del servicio de vinos en el producto hotelero; caso Hotel Club Amigo Mayanabo* (Tesis de Máster, CEMTUR- Universidad de Camagüey).
1. Rendón, M. (2010). *El turismo en Cuba. Actualidad y perspectivas*. 7ma Conferencia Internacional de Ciencias Empresariales, 2010, Cayo Santa Maria.

- Resolución 206-2004, *Ministerio de Finanzas y precios, Ciudad de la Habana*, 2004.
- Rolland, M. (). *Larousse de los vinos. Los secretos del vino. Países y regiones vinícolas*. Madrid: LAROUSSE EDITORIAL, S.A., .
- Rodríguez, Y (2009). *Procedimiento para la gestión de venta de vino en restaurantes que presten servicio al turismo*. (Tesis presentada en opción al Título Académico de Máster en Gestión Turística)
- Rye, D. (1996). *El Juego Empresarial*. México: McGRAW-HILL.
- Saura, J. (2006) *Dossier para el maridaje en la restauración*, Web site: <http://www.monografias.com/trabajos44/maridaje/maridaje2.shtml>
- Secretaría de Turismo. *Manual de Reservaciones y Ventas en Arrendadoras de Vehículos*. (1990). México: LIMUSA.
- Stanton, J. y Etzel, M. (2007). *Fundamentos de Marketing*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Valdez, C. (2008). *Curso básico para la comercialización de vinos*. Hotel Las Dunas .Villa Clara.
- Weitz, Castleberry, Tanner (2004). *Ventas Construyendo sociedades*. México: Mc Graw Hill.

Anexos



Anexo 1. Conceptos de venta, venta personal, proceso de ventas. (Fuente: Rodríguez, 2009.)

1	1968	➤ Comercialización E. Jerome Mc. Carthy. Editorial el Ateneo Argentina.1968.	La venta personal es una presentación personal podría ser el mejor método de comunicación, ya que puede tratarse individualmente a cada consumidor.
2	1991	➤ E. N. Champan	Conceptos de Ventas. Vender es proceso de solución de problemas. Siempre trate de ver el problema u otra oportunidad como lo ve el cliente, dé razones para convencer de que su producto ayuda a solucionar el problema.
3	1994.	➤ K. L., Jonson,	Hace no mucho tiempo la venta era considerada como una relación entre adversarios, el cliente se encontraba a la defensiva, temeroso de ser manipulado para comprar algo que no deseaba; al vendedor se le enseñaba a hacer precisamente eso: contrarrestar esta hostilidad mediante maniobras que rodeaban las defensas del cliente gracias a un discurso experimentado y a la manipulación, por lo que la profesión no tenía muy buena reputación.
4	1999	➤ LIC. BERNARDA MERCEDES ALDAMA ORTA	El Proceso de la Venta constituye, a nuestro criterio, el engranaje principal o la maquinaria dentro de la cual deben procesarse las necesidades de los clientes para obtener como resultado final su plena satisfacción.

5	2003	➤ Marketing. Kevin, Berkowitz, Hartley, Rudelius, 7ª edición Mc Graw Hill, México, 2003.	La venta personal es el flujo bidireccional de comunicación entre un comprador y un vendedor y están diseñadas para influir en la decisión de compra de una persona o grupo.
6	2004)	➤ (Ventas Construyendo sociedades. Weitz, Castleberry, Tanner, 5ª Edición Mc Graw Hill México 2004)	La venta personal es una actividad empresarial de persona a persona, en la que un vendedor descubre y satisface las necesidades de un comprador, para ventaja mutua y duradera de ambas partes.
7	2006)	➤ Marketing Charles W. Lamb Jr., Joseph F. Hair Jr., C. Mc. Daniel., 8ª edición Thomson .México 2006)	La venta personal es la comunicación directa entre un representante de ventas y una o más compradores potenciales, en un intento de relacionarse más con otros en una situación de compra... Implica que dos personas se comuniquen en una situación de compra, con objeto de influir una a otra.
8	2007	➤ Pickens, James.	La venta personal consiste en una comunicación personal viva de la publicidad, la promoción de ventas y otros apoyos profesionales.

9	2007	➤ (Committee of the American Asociation).	Venta personal. Es un proceso de informar y persuadir a los consumidores para que compren productos en una situación de intercambio, mediante la comunicación personal.
10	2007	➤ *(Marketing. Philips Kotler y Gary Armstrong. Décimo primera edición Pearson Prentice Hall Mexico 2007)	La venta personal es el brazo interpersonal de las comunicaciones de marketing. Donde la fuerza de ventas interactúa con los clientes actuales y potenciales para realizar ventas y forjar relaciones.
11	2007)	➤ Fundamentos de Marketing. William J. Stanton, Michael Etzel, Bruce J.Walker, Decima cuarta Edición Mc Graw Hill 2007)	La venta personal es la comunicación directa personal de información para persuadir a alguien a que compre algo. La venta personal es la presentación directa de un producto que el representante de una compañía hace a un comprador potencial.
12	2009/09	➤ Luis Linares en	De acuerdo a las definiciones podemos concluir: 1. La venta personal es un proceso interpersonal y bidireccional de comunicación con clientes actuales y potenciales que consiste en identificar las necesidades y deseos de estas personas con el fin de persuadir a estos para que compren los productos o servicios para ventaja mutua y mantener relaciones duraderas.

13	Apuntes 2009	➤ Stanton, Etzel y Walker, autores del libro "Fundamentos de Marketing	Proceso de venta. Esta es una secuencia lógica de cuatro pasos que emprende el vendedor para tratar con un comprador potencial y que tiene por objeto producir alguna reacción deseada en el cliente (usualmente la compra).
14	Apuntes 2009	➤ Otros autores	VENTA PERSONAL "Es una forma de Comunicación Personal en la que se produce un Intercambio Oral, en doble sentido, entre el Vendedor y el Comprador".
15	Apuntes 2009	➤ AMA- American Marketing Association	La venta personal es el proceso personal o impersonal de persuadir a un cliente potencial para que compre una mercancía o servicio, o para que actúe en forma favorable respecto de una idea que tiene importancia comercial para el vendedor.
16	Apuntes 2009	➤ Técnicas básicas de Ventas John W. Ernest Mc Graw Hill México)	La venta personal es el proceso de determinar las necesidades y los deseos de una persona y de presentarle un producto o servicio de tal forma que la persona se sienta motivada a tomar una decisión de compra favorable
17	Apuntes 2009	➤ José María Llamas	VENTA: "Ciencia de interpretar características del producto/servicio en términos de satisfacción del consumidor, para actuar después mediante técnicas adecuadas, sobre el CONVENCIMIENTO DE SUS BENEFICIOS y la PERSUASION DE LA CONVENIENCIA de su posición o disfrute inmediatos".

18	Apunt es 2009	➤ La American Marketing Association	Venta: "proceso personal o impersonal por el que el vendedor comprueba, activa y satisface las necesidades del comprador para el mutuo y continuo beneficio de ambos (del vendedor y el comprador)".
19	Apunt es 2009	➤ Facci, Carlos.	La venta como profesión: ➤ La venta es considerada como una ciencia, pues requiere de conocimientos sistemáticamente ordenados de un cuerpo lógico de doctrinas con sus principios, leyes, reglas y métodos propios. ➤ Requiere de conocimientos de ética, de psicología del producto, economía, mercadotecnia; requiere también de habilidad para dirigirse al cliente, forma de comunicarse. ➤ La venta es un arte porque es una expresión de motividad creadora latente y en desarrollo que permite influir sobre los demás. ➤ Es el acto que realiza el vendedor ante el comprador para lograr que una mercancía sea vendida, se realiza en el mercado, logrando siempre que el consumidor quede satisfecho. ➤ Ciencia que permite, además, interpretar características del producto o servicios en términos de satisfacción del cliente, para actuar después mediante técnicas adecuadas sobre el convencimiento de sus beneficios y la formación de la conveniencia de la posesión o disfrute. ➤ Venta personal: es la forma más directa y más antigua de promocionar productos. Se basa en una reiteración personal entre vendedor y comprador, que permiten un mecanismo de estímulo respuesta entre ambos de manera inmediata.

20	Apuntes 2009	➤ El Diccionario de Marketing de Cultural S.A	Venta: contrato en el que el vendedor se obliga a transmitir una cosa o un derecho al comprador, a cambio de una determinada cantidad de dinero". También incluye en su definición, que "la venta puede considerarse como un proceso personal o impersonal mediante el cual el vendedor pretende influir en el comprador".
21	Apuntes 2009	➤ Ricardo Romero, autor del libro "Marketing", define a	Venta: cesión de una mercancía mediante un precio convenido. La venta puede ser: 1) al contado, cuando se paga la mercancía en el momento de tomarla, 2) a crédito, cuando el precio se paga con posterioridad a la adquisición y 3) a plazos, cuando el pago se fracciona en varias entregas sucesivas.
22	Apuntes 2009	➤ Laura Fischer y Jorge Espejo, autores del libro "Mercadotecnia", consideran que la	Venta es una función que forma parte del proceso sistemático de la mercadotecnia y la definen como "toda actividad que genera en los clientes el último impulso hacia el intercambio". Ambos autores señalan además, que es "en este punto (la venta), donde se hace efectivo el esfuerzo de las actividades anteriores (investigación de mercado, decisiones sobre el producto y decisiones de precio)".
23	Apuntes 2009	➤ El Diccionario de la Real Academia Española	Venta como "la acción y efecto de vender. Cantidad de cosas que se venden. Contrato en virtud del cual se transfiere a dominio ajeno una cosa propia por el precio pactado".
	búsqueda 2009	➤ Del Diccionario de Términos de Marketing, del sitio web: MarketingPower.com: URL= http://www.marketingpower.com/mg-dictionary.php ?	La venta no es una actividad única, es un conjunto de actividades diseñadas para promover la compra de un producto o servicio [1].

24	búsqueda 2009	➤ Dayana Olazábal Padilla	La venta podemos considerarla como una transacción y una interacción entre dos personas. Donde tanto el vendedor como el comprador quedan satisfechos; es un <u>proceso</u> donde se oferta un producto o servicio para satisfacer una o varias necesidades.
25	2007	➤ http://patycarolina.tripod.com/pro_pesar.html	El proceso de la venta personal es una secuencia lógica de cuatro pasos que comprende el vendedor para tratar con un comprador potencia, el mismo tiene por objeto producir alguna acción deseada en el cliente, y termina con un seguimiento para garantizar la satisfacción del consumidor. La acción deseada usualmente por parte del consumidor es la compra.

Anexo 2. Pasos o etapas del proceso de ventas. Fuente: Rodríguez, 2009.

N o	Año	Autor	Procedimiento	Fuente
1	1999	LIC. BERNARDA MERCEDES ALDAMA ORTA	1. Etapa de la preparación 2. Etapa de la presentación 3. Etapa del desarrollo 4. Etapa de la resolución 5. Etapa del cierre de la venta 6. Etapa del seguimiento	LA FILOSOFÍA DE VENTA “EL PROCESO TECNICO DE LA VENTA” CAPÍTULO II “Proceso de la venta al detalle”
2	2009	www.gestiopolis.com	El proceso de venta personal suele estructurarse en las siguientes fases: 1. Prospección 2. Preparación 3. Presentación 4. Tratamiento de las objeciones 5. e) Cierre y seguimiento	EL PROCESO DE COMUNICACION COMERCIAL http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar/proccomuch.PDF
3	2009	patycarolina.tripod.com	Los cuatro pasos que se utilizan en el proceso de la venta personal son los siguientes: 1. Prospección. 2. Identificación de los compradores potenciales. 3. Clasificación de los prospectos. 4. Acercamiento preliminar a prospectos individuales. 5. Presentación del mensaje de ventas. 6. Atraer la atención: el acercamiento. 7. Mantener el interés y despertar el deseo. 8. Respuestas a las objeciones y cierre de la venta. 9. Servicios posventa.	EL PROCESO DE LA VENTA PERSONAL http://patycarolina.tripod.com/pro_per.html
4	1995.	Menthon, Sophie.	1. Prospección 2. Contacto y diagnóstico de necesidades	Saber vender. Las nuevas modalidades en el arte de la venta.

			3. Negociación de la venta (Gestación) 4. Cierre de venta 5. Seguimiento post venta	
5	2007	Dayana Olazábal Padilla	El proceso de la venta. 1. Prospección o toma de contacto 2. La venta propiamente dicha. a) Presentación del producto b) Argumentación c) La demostración 3. Tratamiento a las objeciones 4. El cierre de la venta 5. Posventa	Material de apoyo para dependientes comerciales Monografias_com.htm

Anexo 3. Guía para la entrevista al maître (Fuente: adaptado por el autor)

Objetivo: analizar los aspectos relacionados con la gestión de venta del servicio de sobremesa en el restaurante “Los Taínos” del Hotel Los Caneyes.

1. ¿Cuenta el restaurante “Los Taínos” del Hotel Los Caneyes con un proceso de servicio?
2. ¿Cuenta el restaurante “Los Taínos” del Hotel Los Caneyes con un procedimiento para la gestión de venta del servicio de sobremesa?
3. ¿Considera usted que causaría un efecto substancial un procedimiento para la gestión de venta del servicio de sobremesa en el restaurante?
4. ¿Es objetivo de la instalación prestar un servicio de sobremesa distinguido que pudiera ser una posible causa de repitencia de los clientes?
5. ¿Sabe usted si los productos del servicio de sobremesa que se compran en el restaurante responden a las exigencias de los mercados que lo visitan?
6. ¿Conoce usted cómo se realiza el servicio de sobremesa y la venta de los productos que intervienen en ese acto en el restaurante?
7. ¿Conoce cuáles deben ser las condiciones correctas para que se conserven y se almacenen los productos que intervienen en el servicio de sobremesa en el restaurante?
8. ¿Se compran medios para mejorar el servicio de sobremesa en el restaurante?
9. ¿Qué importancia usted le concede al servicio de sobremesa en su restaurante?
10. ¿Qué aspectos negativos usted observa en el servicio de sobremesa en su restaurante?

Anexo 4. Guía de Observación Directa (Fuente: elaborado por el autor)

Área: restaurante.

Objetivo: observar cómo se desarrolla el servicio de sobremesa y sus particularidades.

1. Apreciar cómo se sirven los productos de la sobremesa con respecto a los utensilios de servicio existentes.
2. Apreciar cómo se ejecutan las técnicas del servicio de los productos de la sobremesa.
3. Observar si se controla por directivos y mandos intermedios la ejecución del servicio de sobremesa.
4. Observar dónde se almacenan los productos de la sobremesa, principalmente los habanos.
5. Apreciar si existen elementos propiciadores para la venta y el consumo de los productos de la sobremesa.
6. Observar si existe alguna persona encargada de brindar el servicio de la sobremesa.
7. Cómo se utiliza la carta de los productos del servicio de sobremesa.

Anexo 5. Carta de Bebidas del restaurante “Los Taínos” del Hotel Los Caneyes (Fuente: documentos del restaurante “Los Taínos”)

Restaurante “Los Taínos”

<i>Rones (Rums)</i>		<i>TRG</i>
<i>Havana Club Añejo Blanco</i>	<i>0.45</i>	
<i>Havana Club 3 Años</i>	<i>0.55</i>	
<i>Havana Club Añejo Especial</i>	<i>0.70</i>	
<i>Havana Club Añejo Reserva</i>	<i>1.00</i>	
<i>Havana Club Añejo 7 Años</i>	<i>1.50</i>	
<i>Havana Club Barrell Proof</i>		<i>3.60</i>
<i>Havana Club 15 Años</i>		<i>18.00</i>
<i>Whiskies y Brandies</i>	<i>TRG</i>	
<i>Johnnie Walker Red</i>	<i>1.70</i>	
<i>Johnnie Walker Black</i>		<i>2.75</i>
<i>Clan Campbell</i>		<i>1.10</i>
<i>Jamenson</i>		<i>1.40</i>
<i>J&B</i>		<i>1.50</i>
<i>Ballantines</i>		<i>1.50</i>
<i>Glenlivet</i>		<i>2.50</i>
<i>Chivas Regal</i>	<i>3.75</i>	
<i>Bardinet Napoleón</i>	<i>0.55</i>	
<i>Gran Duque de Alba</i>		<i>4.70</i>
<i>Armangñac</i>		<i>1.80</i>
<i>Martell</i>		<i>3.85</i>

Anexo 5. Continuación (...)

Restaurante “Los Taínos”

<i>Licores (Liquors)</i>	<i>TRG</i>	
<i>Pernod</i>		<i>1.30</i>
<i>Lauredi Bitter</i>		<i>0.60</i>
<i>Cervezas (Beers)</i>	<i>BOT</i>	
<i>Cristal, Bucanero,</i>		
<i>Becks</i>	<i>2.00</i>	
<i>Refrescos , Aguas, Malta y Jugos</i>	<i>UND</i>	
<i>(Soft Drink, Mineral Waters, Juice)</i>		
<i>Cola, Dieta, Limón, Naranja,</i>	<i>1.00</i>	
<i>Malta</i>	<i>1.00</i>	
<i>Agua Mineral Natural y Carbonatada (500ml)</i>	<i>1.00</i>	
<i>Jugo Manzana , Mango</i>	<i>1.00</i>	



Anexo 6. Carta de vinos del restaurante “Los Taínos” del Hotel Los Caneyes
(Fuente: documentos del Restaurante “Los Taínos”)

Vinos Rosados / Rosé Wines

<i>Vino Frontera</i>	<i>2,00</i>	<i>12,00</i>
<i>Vino Rosado Legítimo</i>	<i>1,00</i>	<i>6,00</i>

Vino Blanco / White Wines

<i>Vino Frontera</i>	<i>2,00</i>	<i>12,00</i>
<i>Vino Albariño Pazo Pondal</i>		<i>33,00</i>
<i>Vino Faustino VII</i>		<i>25,00</i>
<i>Vino Torres Gran Viña Sol</i>		<i>24,00</i>
<i>Vino Gato Negro Sauvignon Blanc</i>	<i>2,00</i>	<i>12,00</i>
<i>Vino Sunrise Chardonnay</i>		
<i>Vino Casillero Chardonnay</i>	<i>3,00</i>	<i>18,00</i>
<i>Vino Casillero Sauvignon Blanc</i>	<i>3,00</i>	<i>18,00</i>

Vino Espumoso / Sparkling Wines

<i>Sidra Mayador</i>		<i>3,50</i>
<i>Duc de París</i>		<i>10,00</i>
<i>Champagne Brut Concha y Toro</i>		<i>14,00</i>

Anexo 6. Continuación (...)

Vinos Tintos / Red Wines

<i>Vino de la Casa</i>	<i>3,00</i>	
<i>Vino Enate Crianza</i>		<i>32,00</i>
<i>Vino Emilio Moro</i>		<i>33,00</i>
<i>Vino Enate Cabernet</i>		<i>25,00</i>
<i>Vino Fariña Gran Colegiata</i>		<i>30,00</i>
<i>Vino Valduero Crianza</i>		<i>55,00</i>
<i>Vino Marqués Casa Concha</i>		<i>40,00</i>
<i>Vino Casillero</i>	<i>3,00</i>	<i>18,00</i>
<i>Vino Pesquera Crianza</i>		<i>69,00</i>
<i>Vino Torres Corona</i>	<i>3,00</i>	<i>18,00</i>
<i>Vino Torres Ibérico</i>		<i>24,00</i>
<i>Vino Torres Gran Corona</i>		<i>32,00</i>
<i>Vino Sangre de Toro</i>	<i>3,00</i>	<i>18,00</i>
<i>Vino Santa Digna</i>	<i>3,00</i>	<i>18,00</i>
<i>Vino Col Di Sasso Toscana</i>		<i>36,00</i>



Anexo 7. Mobiliario del restaurante “Los Taínos” (Fuente: Departamento de Alimento y Bebidas del Hotel Los Caneyes)

Salón Interior	Salón Exterior
Mesa de 2 plazas de madera (9)	Mesa de 4 plazas de madera (13)
Mesa de 4 plazas de madera (20)	Sillas de madera con espaldar (52)
Mesa de 6 plazas de madera (5)	
Mesa de 8 plazas de madera (2)	
Exhibidor de vinos (1)	
Sillas de madera con espaldar (144)	
Humidor para habanos (1)	
Splits (4)	
Teléfono (1)	

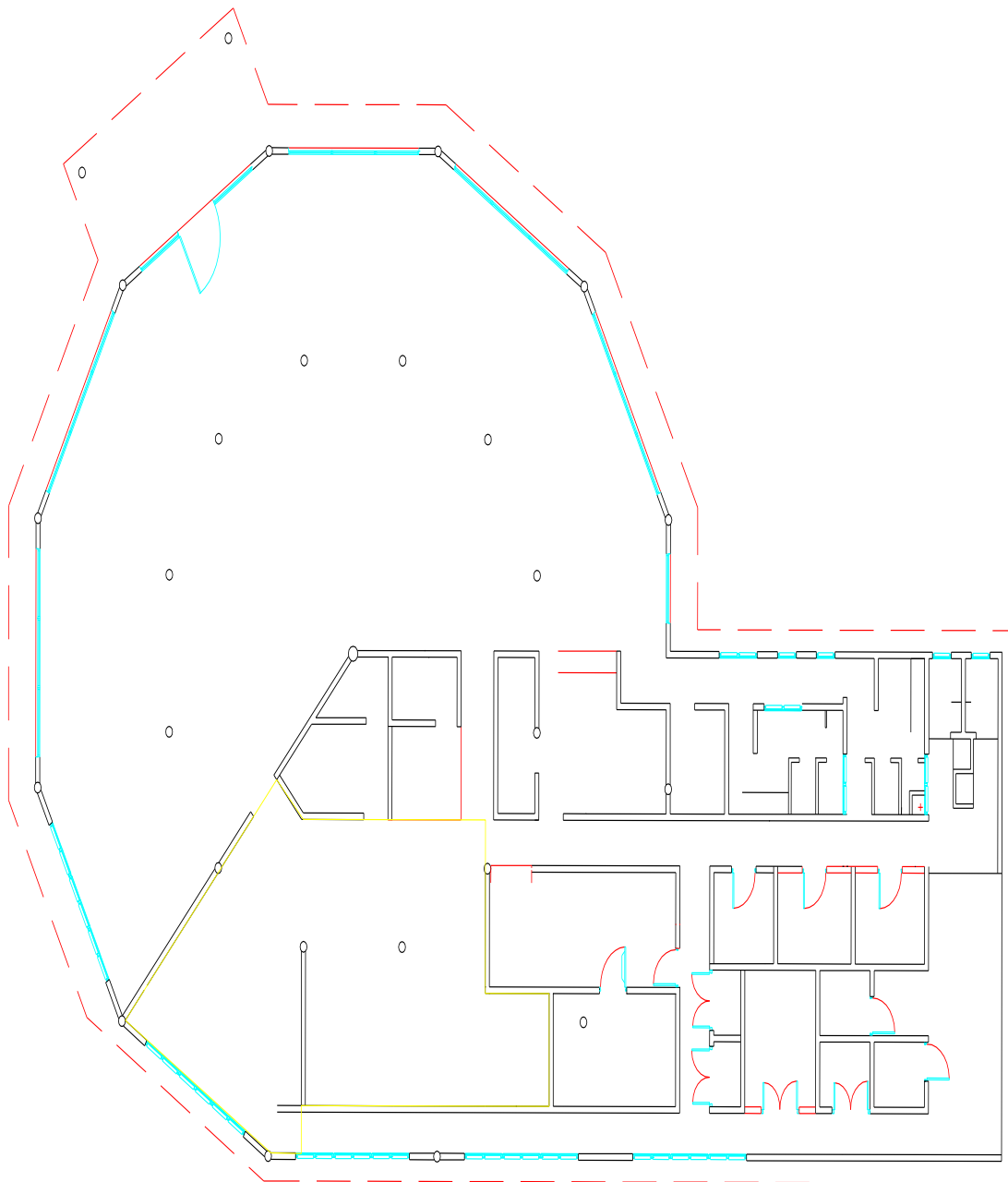
Barra	Baños para clientes (H-M)
Exhibidor de dos puertas para jugos, refrescos. (1)	Lavamanos (4)
Exhibidor para cerveza. (1)	Inodoro(4)
Exhibidor para cigarros. (1)	Urinario (1) H
Exhibidor de bebidas.	Espejos (2)
Caja registradora. (1)	
Fregadero. (1)	Dispensadores (2)

Anexo 8. Guía para la entrevista al personal de línea del restaurante “Los Taínos” del Hotel Los Caneyes (Fuente: elaborado por el autor)

Objetivo: analizar los aspectos relacionados con el servicio de sobremesa en el restaurante “Los Taínos”.

1. ¿Considera importante el servicio de sobremesa en el restaurante?
2. ¿Ha recibido alguna instrucción en cuanto al servicio de sobremesa?
3. ¿Conoce usted los pasos para el servicio de sobremesa?
4. ¿Qué utensilios de trabajo utilizan en el restaurante para el servicio de sobremesa?
5. ¿Qué utensilios de servicio utilizan en el restaurante para el servicio de sobremesa?
6. ¿Conoce usted los pasos para la venta personal?
7. ¿Se compran regularmente los medios para mejorar el servicio de sobremesa en el restaurante?
8. ¿Qué aspectos negativos usted observa en el servicio de sobremesa en su restaurante?

Anexo 9. Estructura interna del Restaurante “Los Taínos” Hotel Los Caneyes
(Fuente: Departamento Técnico de la Inmobiliaria del Turismo UBI VC)



Anexo 10. Instrumento para la validación por los expertos del procedimiento propuesto (Fuente: adaptado por el autor)

Usted es un especialista seleccionado como experto en esta investigación para validar la factibilidad del procedimiento para la gestión de venta del servicio de sobremesa en restaurante que presta servicio al turismo. Con tal objetivo, a continuación se presenta una relación de aspectos, sobre los que usted deberá expresar su grado de acuerdo en cada caso. Para esto se aplica una escala Licker, proporcionando de este modo un mayor nivel de precisión, donde uno (1) significa el mayor grado de desacuerdo y cinco (5) la mayor correspondencia entre los aspectos a evaluar y le procedimiento en su totalidad.

Aspectos	Referencia/ Contenido	Escala				
Características del procedimiento		1	2	3	4	5
Contextualización	El procedimiento es adecuado a las particularidades de la gestión de venta del servicio de sobremesa en restaurantes que prestan servicio al turismo.					
Continuidad	Es fruto del estudio de diversos documentos reflejados en la bibliografía.					
Carácter integrado	Integra una serie de elementos inherentes al servicio de alimentos y bebidas.					
Concepción holística-sistémica	Todos los elementos que componen el procedimiento tienen incidencia en los resultados de la gestión de venta.					
Racionalidad	El procedimiento está basado en el análisis objetivo y crítico de la realidad.					
Aplicabilidad	El procedimiento es aplicable en las condiciones de los restaurantes que prestan servicio al turismo.					

Por favor, cualquier opinión adicional que tenga acerca de la del procedimiento propuesto puede expresar a continuación.

Anexo 11. Proceso de servicios gastronómicos en el restaurante “Los Taínos” del Hotel Los Caneyes (Fuente: Departamento de Calidad del Hotel Los Caneyes)



Hotel Los Caneyes

PROCESO: SERVICIOS GASTRONÓMICOS F- 04- SGT

