

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



TRABAJO DE DIPLOMA

Sistema para la planificación del servicio a la carta en los restaurantes especializados del hotel “Meliá Las Dunas”

Diplomante: Dailyn Chaviano Pérez

Tutor: MSc. Ing. Aliosky Camacho Rodríguez

Santa Clara

2014

PENSAMIENTO

[...] no hay tierra, por rica que sea, que no mejore con el abono, ni alma que no se sazone con la vida, ni inteligencia que no crezca con el cultivo y el ejercicio [...]

José Martí

DEDICATORIA

A

quién mejor que a mi familia para dedicar esta obra, a ellos que han estado al pendiente de mí tantos años, si, para mi familia que también ha sido mi escuela y mi todo.

AGRADECIMIENTOS

Gracias a **mi familia**, mami, papi, son ustedes los responsables de todo esto que he logrado, son ustedes quienes me han convertido en la profesional que soy hoy. A mis abuelitas y abuelitos, mi hermana, mis tías, a mi tío, mis primos, gracias por comprenderme, por su preocupación, por su apoyo.

A mi amorcito **Kenny**, gracias mi vida por tu espera y paciencia tantos años, por tu comprensión, tus palabras, por darme fuerzas, por tu amor, porque gracias a ese amor yo tengo ganas de ser mejor cada día. A tu familia que también es la mía, gracias.

A mi **tutor Aliosky**, el mejor tutor que se pueda tener, porque para mí el mejor tutor no es ese perfecto al que no se le escapa un detalle, sino aquel que te ofrece su confianza, siempre tiene una sonrisa, una buena cara, una respuesta sabia.

Para **mis amigas** que me hacen sentir afortunada, María (Mercy) gracias por poner una sonrisa en mi cara cada día, por enseñarme que la vida es muy rica para dejarla ir lentamente; a Sandra y su familia por su amistad desinteresada e incondicional; a mi amiga Katia que me ha demostrado que la amistad no cree en distancias ni tiempo; a mi eterna adúladora Freyda por soportarme; a Yanisley, Ariadna; Areltys, Arlety (negri moni), Dianet, Lisbe, Danay Padron, Danay Llerena, Dalianys, Elizabeth, Mirta, Vivi, Naissa, Marta, Yudy, Marilyn, gracias mis niñas por hacer que mis años en la beca fueran más placenteros, por sus buenas acciones, por crear ese ambiente mágico que no volverá nunca más, las estoy extrañando ya.

A todos los **profesionales** que me han ayudado tanto, a Pepito por estar siempre ahí, a los trabajadores de “Meliá Las Dunas”, me han sorprendido, no sabía que podían estar reunidos en un solo lugar los mejores profesionales del mundo, a Yordan, Ismail, Amauri Valdivia, Amaury, para los muchachos y muchachas de Comercial, Calidad, Cocina, Recursos Humanos, Economía, Alimentos y Bebidas, a todos los que tuvieron una sonrisa para mí entre tanto trabajo, gracias.

A **mis profesores** de toda la vida, desde mi preescolar hasta los del Departamento de Turismo, gracias por su preparación, paciencia, conocimientos, por contribuir a mi formación.

A **Dios** y a todos los que aportaron a esta obra, prometo retribuirles siendo una mejor profesional cada día y una mejor persona. Mi eterna gratitud ☺

RESUMEN / ABSTRACT

RESUMEN

En la creciente industria del turismo y la hotelería se potencia el ámbito de la restauración como uno de los principales activos y fuente de ingresos, debido a la importancia que actualmente el público consumidor está dando a la gastronomía. En la restauración hotelera los restaurantes a la carta que en su mayoría funcionan como especializados constituyen una oferta donde la especialización culinaria se convierte en un entretenimiento y motivo más para el divertimento y ocio del cliente. La manera de gestionar y planificar estos establecimientos es lo que definirá su rentabilidad, personalidad y atractivo. A partir de lo cual se define como objetivo de investigación diseñar un sistema de planificación para el servicio a la carta en el restaurante romántico “Isabel y Fernando” del hotel Meliá Las Dunas, que contribuya al perfeccionamiento de los procesos de restauración con una mayor eficiencia. El procedimiento se sustenta en la aplicación de varias técnicas, métodos y herramientas que facilitaron el alcance de los objetivos definidos; como son el uso de entrevistas, criterio de expertos, metodología Delphi, análisis de documentos, diagramas de Ishikawa y Pareto. El principal resultado que se obtiene es un sistema de planificación orientado al mercado y a reducir los costos, que favorece la gestión integrada del proceso de restauración a la carta. La metodología propuesta garantiza su validación al alcanzar en la entidad objeto de estudio resultados cuantitativos significativos a través de un análisis costo-beneficio.

ABSTRACT

Food and beverage services have become one of the main assets and source of income in the growing industry of tourism, due to currently, the customer is giving a great significance to cuisine. In the hotel gastronomy the restaurants à la carte which mostly operate as specialized, constitute an offer where the culinary specialization becomes a reason of entertainment, amusement and leisure to the customer. How to manage and plan this business will define their profitability, attractive and personality. In that case it has been defined as general goal, to design a planning system of service à la carte in the romantic restaurant "Isabel y Fernando" belonging to Hotel Meliá Las Dunas to contribute to the improvement of the gastronomic process with greater efficiency. The method is based on the application of various techniques, methods and tools that facilitated the scope of the defined goals; such as the use of interviews, expert judgment, Delphi methodology, documents analysis, and the diagrams Ishikawua and Pareto. The main result obtained is a planning system that is oriented to consumer and reduce costs, which promotes the integrated management of the gastronomic process à la carte. The proposed methodology ensures its validation, because it achieves favorable quantitative results to the entity under study, proved through a cost-benefit analysis.

TABLA DE CONTENIDO

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
1. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA SOBRE RESTAURACIÓN HOTELERA Y PLANIFICACIÓN DEL SERVICIO A LA CARTA.....	5
1.1. Introducción.....	5
1.2. Análisis conceptual sobre la hotelería. Clasificación	5
1.2.1. Hoteles de sol y playa. Características y servicios que ofertan	8
1.3. Restauración hotelera	8
1.3.1. Tipos y clasificaciones de restaurantes	11
1.4. Restaurantes a la carta. Clasificación	12
1.4.1. Características de los restaurantes a la carta	13
1.5. Planificación del servicio en restaurantes a la carta.....	14
1.5.1. Herramientas de planificación. La carta-menú	17
1.5.2. Análisis y comparación de los procedimientos para la planificación del servicio en restaurantes a la carta	19
1.6. Conclusiones del primer capítulo	22
2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SERVICIO A LA CARTA EN LOS RESTAURANTES ESPECIALIZADOS DEL HOTEL “MELIÁ LAS DUNAS”.23	
2.1. Introducción.....	23
2.2. Análisis de procedimientos para diagnóstico	23
2.3. Procedimiento para realizar el diagnóstico del servicio a la carta en los restaurantes especializados del Hotel Meliá Las Dunas	24
2.4. Aplicación del procedimiento de diagnóstico en los restaurantes especializados del Hotel Meliá Las Dunas.....	26

2.4.1.	Formación del grupo de diagnóstico estratégico del área	26
2.4.2.	Elaboración del cronograma de diagnóstico.....	27
2.4.3.	Ejecución del diagnóstico en los restaurantes a la carta del hotel	27
2.5.	Análisis de los resultados obtenidos a partir de la aplicación del diagnóstico	40
2.6.	Conclusiones del segundo capítulo	41
3.	DISEÑO DEL SISTEMA PARA LA PLANIFICACIÓN DEL SERVICIO A LA CARTA EN EL RESTAURANTE ROMÁNTICO “ISABEL Y FERNANDO” DEL HOTEL “MELIÁ LAS DUNAS”	42
3.1.	Introducción.....	42
3.2.	Descripción del método a utilizar para la planificación del servicio a la carta	43
3.3.	Aplicación del Sistema para la planificación del servicio a la carta en el Restaurante Romántico “Isabel y Fernando”	47
3.3.1.	Etapas 1. Estudio del mercado	47
3.3.2.	Etapas 2. Planificación de la oferta	49
3.3.3.	Etapas 3. Planificación de la producción y determinación de las necesidades 53	
3.3.4.	Etapas 4. Gestión de compra y aseguramiento	55
3.3.5.	Etapas 5. Cálculo y análisis de indicadores de gestión.....	56
3.4.	Análisis Costo Beneficio	58
3.5.	Conclusiones del tercer capítulo	59
	CONCLUSIONES	61
	RECOMENDACIONES.....	62
	BIBLIOGRAFÍA	63

ANEXOS

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

El desarrollo de la industria del turismo en Cuba mantiene un saludable nivel de crecimiento económico en pleno comienzo del 2014, lo que evidencia la consolidación del atractivo de la Isla como destino turístico, justamente con la llegada de dos millones 852 mil 572 visitantes internacionales en el 2013. Con un 0.5 % de crecimiento respecto al 2012, se obedece a la tendencia de incremento consecutivo en los últimos cinco años. Los principales países emisores de turistas son Canadá, Reino Unido, Alemania, Italia e Argentina (ONEI 2014).

Cuba cuenta con más de 60 mil habitaciones de hotel en todo el país, con el destino Villa Clara como el tercer polo en este sentido, después de La Habana y Varadero. El sobresaliente desarrollo de una sólida infraestructura hotelera y extrahotelera en la Cayería Norte de Caibarién, a partir de las 11 instalaciones que actualmente prestan allí sus servicios, constituyó factor decisivo para recibir a los cerca de 300 mil turistas que decidieron conocer y disfrutar de este importantísimo y principal polo turístico de la provincia y del país (Prensa Latina 2013; ONEI 2014).

Dentro de las ofertas que comprende la creciente industria del turismo y la hotelería, se potencia el ámbito de la restauración como uno de los principales activos y fuente de ingresos de los hoteles, en competencia con los demás servicios de habitación e instalaciones, debido a la importancia que actualmente el público consumidor de productos turísticos está dando a la gastronomía (De San Eugenio 2008; Martínez 2009; Pérez 2013).

Pero más que importante para los clientes, la restauración es una actividad que se torna cada vez más compleja, llena de matices y dificultades que hay que superar continuamente. Cada oferta de restauración tiene que tener un tratamiento singular y es necesario aplicar todas aquellas técnicas y herramientas que convierten a cada negocio del área de comidas y bebidas, en una ventaja competitiva respecto a los demás (Gallego 2002, citado en Bravo 2009).

En consecuencia se hace evidente y de especial consideración el conocimiento y manejo de las nuevas herramientas de gestión en esta actividad, porque puede proporcionar significativas cifras de negocio. En contraposición, si no se consigue un mínimo de rentabilidad, puede dificultar la actividad general del establecimiento (Cerra et al. 1991, citado en Roteta 2010).

Dentro de la restauración hotelera las peculiaridades de la especialización, como plantea Calaña (2011a), hacen exclusivo este tipo de producto en función de lo que se quiere representar, de ahí a que su planificación sea tan importante y decisiva. Por ello se considera que la restauración especializada, dentro de la oferta gastronómica que se ofrece en el destino Cayos de Villa Clara, es un factor que puede ser capaz de lograr diferenciación entre todos los establecimientos hoteleros que ofrecen este producto; y aunque existe similitud respecto al tipo de especialización, la manera de gestionarlo, planificarlo y ofrecerlo, es lo que definirá su rentabilidad, personalidad y atractivo.

Por tanto se necesita y requiere de una capacidad de gestión y dirección con la máxima eficacia, que tenga en cuenta todos aquellos aspectos que el servicio de restauración pueda ofrecer al cliente, adaptándose continuamente a la cada vez mayor y variada demanda que exigen los consumidores (CESAE Business&Tourism School 2013).

De ello se deriva que la finalidad de la presente investigación, tribute a lo definido en el Decreto 281 y Decreto Ley 252 de 2007 *Sobre la continuidad y el fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial cubano* en su capítulo V 'Sistema organización de la producción de bienes y servicios'. Así como se plantea en este capítulo, de una correcta planificación y organización, depende que la producción de bienes y servicios tenga la calidad requerida, con la mayor eficiencia económica, a partir de las necesidades planteadas por la sociedad y los clientes.

A su vez, los objetivos y resultados que se esperan obtener con la investigación, serán una manera de viabilizar y materializar lo planteado en los Lineamientos 255 y 257 de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, aprobados por el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, referidos a la captación de divisas como objetivo fundamental del sector, a la elevación de la calidad de los servicios y a la correspondencia entre calidad/precio, para incrementar la competitividad.

Sin embargo, lejos de una eficiente planificación y organización de la producción y los servicios, la restauración especializada representa para las empresas hoteleras del destino Cayería Norte de Villa Clara, un serio problema que aqueja constantemente tanto a los clientes que deciden disfrutar de este servicio tan demandado, como a los propios gestores; que ante la insuficiente rentabilidad del negocio y la subida de costos, no terminan por adoptar un adecuado sistema de planificación.

Es el Hotel Meliá Las Dunas uno de los establecimientos que reporta deficiencias en este sentido, específicamente en sus restaurantes especializados. Las inconveniencias radican primeramente en la forma más efectiva de gestionar el proceso de restauración, pues no se trabaja con una adecuada orientación al mercado que posibilite el diseño de ofertas y servicio personalizados que contribuyan a la fidelización de los clientes.

Tampoco se planifica de manera eficiente el aseguramiento de los recursos materiales, humanos y financieros necesarios para el servicio, lo que repercute en el incremento de costos.

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

Lo anterior referido permite establecer la **situación problemática** de la presente investigación, en la que se toma entonces como **objeto de estudio**, la planificación del servicio en los restaurantes especializados del hotel Meliá Las Dunas.

Por tanto surge como **problema de investigación**, la deficiente planificación del servicio a la carta en los restaurantes especializados del hotel Meliá Las Dunas, lo que imposibilita gestionar adecuadamente el servicio que se presta y reducir costos mediante la optimización de los recursos.

Ante el contexto que se ha descrito con anterioridad, se obtiene como **hipótesis** para dar solución al problema de investigación, la siguiente: *Si se diseña un sistema para la planificación del servicio a la carta en los restaurantes especializados del hotel Meliá Las Dunas, a partir de la aplicación de un procedimiento científicamente fundamentado, entonces se dispondrá de una herramienta de gestión que tribute a la elevación de la eficiencia del proceso de restauración.*

La hipótesis quedará demostrada si la implementación en la entidad objeto de estudio, del sistema de planificación del servicio a la carta diseñado, manifiesta como principales resultados una eficaz planificación del servicio gastronómico y si se evidencia un ahorro de los recursos que se disponen, tributando a una reducción en los costos.

La formulación de un sistema de objetivos es esencial para orientar el curso de la investigación, por lo que se ha definido como **objetivo general**, *diseñar un sistema para*

la planificación del servicio a la carta en los restaurantes especializados del hotel Meliá Las Dunas, a partir de la aplicación de un procedimiento científicamente fundamentado coherente a las características y requerimientos del establecimiento, para contribuir al perfeccionamiento de los procesos de restauración con una mayor eficiencia. Los consiguientes **objetivos específicos** son:

1. Realizar una investigación bibliográfica donde se aborden los aspectos teóricos fundamentales relacionados con la restauración, su importancia en la hotelería y los diferentes procedimientos y metodologías para la planificación del servicio en restaurantes a la carta.
2. Diagnosticar la situación actual del servicio en los restaurantes especializados del hotel Meliá Las Dunas para determinar las posibles situaciones que atentan contra el desarrollo óptimo de los servicios, la satisfacción del cliente y el incremento de costos.
3. Diseñar un sistema para la planificación del servicio a la carta en el restaurante objeto de estudio, lo cual permita la optimización del proceso de restauración.
4. Validar la pertinencia de la propuesta diseñada mediante un análisis costo-beneficio.

Los métodos, técnicas y herramientas empleadas durante la investigación son el análisis documental, entrevistas, encuestas, criterio de expertos, la metodología Delphi para el trabajo con expertos, el Diagrama de Ishikawa, el Diagrama de Pareto y el Jurado de opinión o selección ponderada para el análisis de los problemas y sus posibles causas, además de análisis estadísticos y el empleo de sistemas automatizados.

Finalmente se enlista y organiza la bibliografía pertinente, basado en la Guía para la elaboración de citas y referencias bibliográficas según el estilo Harvard 2011, de la Universidad de Piura, Perú.

Es necesario destacar que además de las bibliografías oficiales utilizadas como libros, páginas web, investigaciones anteriores, etc., las informaciones y los datos empleados en el trabajo, han sido suministrados oficialmente por las áreas de Cocina y Alimentos y Bebidas del hotel objeto de estudio.

CAPÍTULO 1.

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

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

1.1. Introducción

Como sustento de toda investigación científica es preciso efectuar una búsqueda bibliográfica, que no es más que una revisión y análisis de la literatura más actualizada nacional e internacional respecto al tema de estudio lo que constituye uno de los elementos más importantes del proceso.

Permite saber primeramente, cómo establecer el contexto del tema o problema, conocer sobre lo que se ha escrito según diferentes autores, corroborar la importancia de los tópicos específicos, obtener una nueva perspectiva del asunto a investigar, identificar relaciones entre variables, adquirir vocabulario sobre el tema y conocer las metodologías, procedimientos y las técnicas que se podrán implementar (Wikipedia 2012).

Las definiciones, enfoques y tendencias actuales relacionadas al tema de interés, constituyen el cuerpo del marco teórico referencial de la presente investigación, lo que se muestra a continuación en la Figura 1 con el siguiente Hilo Conductor.

Se precisa conocer el estado del arte y de la práctica del tema en cuestión para dar cumplimiento al objetivo del capítulo, que no es más que conocer los aspectos teóricos fundamentales relacionados con la restauración, su importancia en la hotelería y los diferentes procedimientos y metodologías para la planificación del servicio en restaurantes a la carta. Como técnicas se utilizan la revisión documental y el análisis clúster para comparar los procedimientos y metodologías encontradas.

1.2. Análisis conceptual sobre la hotelería. Clasificación

Es indiscutible que los hoteles constituyen uno de los elementos más importantes de la industria turística. Un país puede tener en su territorio el máximo número de atracciones turísticas de las clases más diversas, pero sin buenos y confortables hoteles no es posible que aumente su turismo (Norval 1936, citado en Orihuela 2013).

Numerosos autores han ofrecido definiciones de hotel, conceptos que tienen elementos en común y otros que difieren según razones de los autores, como se muestra en el Anexo 1. Es ineludible que criterios como, *establecimiento que brinda servicio de*

hospedaje, alojamiento, estancia, estén presentes en cada una de estas definiciones, y el 100% de los autores consultados, así los señalan.

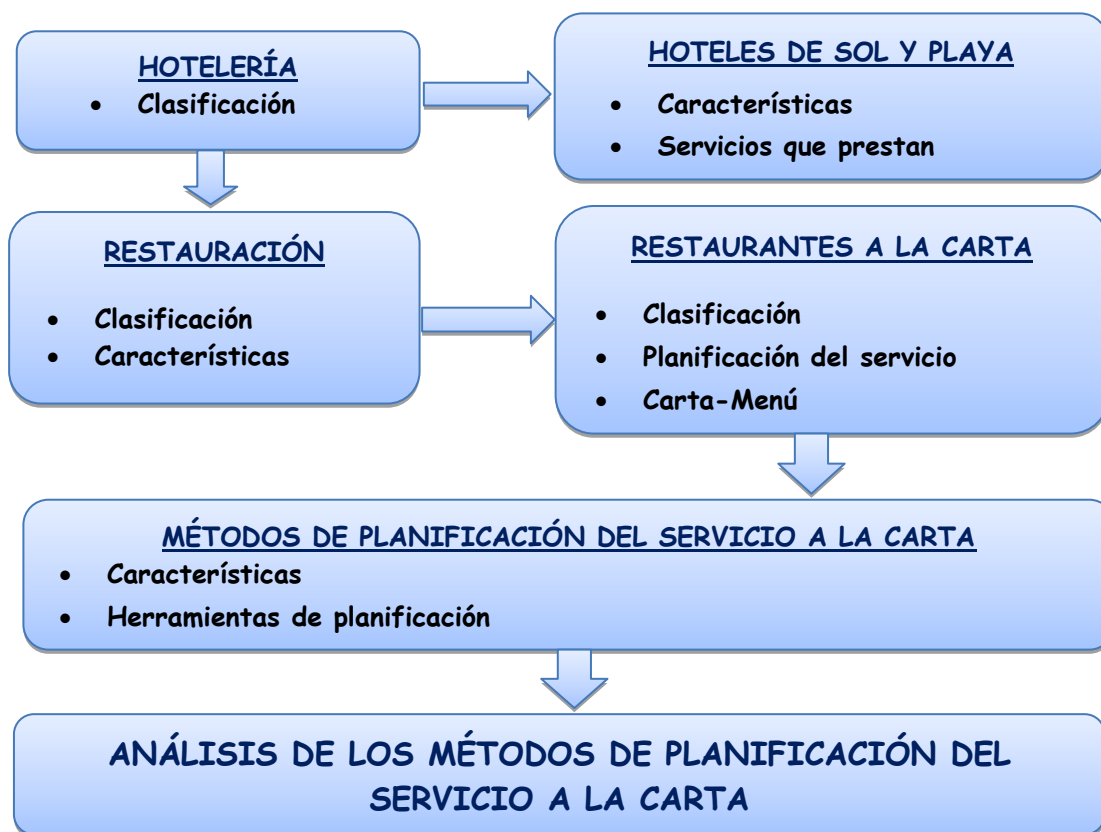


Figura 1. Hilo conductor de la investigación.

El 57% de los autores insertan la condición de temporal. Esto viene dado por la actividad turística como un fenómeno de desplazamiento limitado, inferior a un año de duración. Inclusive hay otras definiciones más complejas que incluyen dentro de hotel, el ofrecimiento de otros servicios complementarios o no (Costa 1993; Organización Mundial Del Turismo 1999; Norma Cubana 127 2001; Gallego 2002b; Ayala et al. 2003; Cruz 2010; Wikipedia 2012).

En Cuba, el documento rector de la actividad de alojamiento, es la Norma Cubana 127 (2001), en la que se define **Hotel** como: *“Establecimiento que presta el servicio de hospedaje en unidades habitacionales amuebladas, cuenta con servicio de recepción, servicio sanitario privado, servicios de alimentos y bebidas y otros servicios adicionales”*. Estas entidades tienen características generales según García (2009), citado en Muñoz (2010) entre las que se distinguen:

- La intangibilidad
- Imposibilidad de almacenamiento

- Fuerte incidencia del capital humano
- Alto costo de capital inicial
- Difícil reconversión
- Imposibilidad de cambio de ubicación y temporalidad por cambios de la demanda.

Para satisfacer a los clientes, cuyos deseos y necesidades son cada vez más diversos y específicos al mismo tiempo, existen establecimientos hoteleros de diferente naturaleza y categoría, en función del producto que ofrecen y las características del segmento de mercado al cual se dirige su operación.

En la actualidad se han establecido diversas clasificaciones para categorizar las empresas hoteleras. Generalmente cada país cuenta con sus propias regulaciones y normas, aunque no cabe duda que las emitidas por la Organización Mundial del Turismo sean las más implementadas a nivel internacional.

En el caso específico de Cuba la Norma Cubana 127 (2001), establece los requisitos mínimos que deben cumplir los establecimientos de alojamiento turístico para su clasificación por categorías y tipologías. La clasificación según la tipología se representa con “Letras o Siglas”, mientras que las categorías se presentan por el “Sistema de Estrellas”, establecido oficialmente por la OMT. Esta clasificación se realiza de acuerdo con los requisitos físicos y la diversidad y calidad de los servicios que se brindan.

Otra de las clasificaciones dadas por la OMT se refiere a los hoteles según tamaño. Por otra parte Colectivo Autores (2010), citado en Causilla (2013), ofrece su clasificación de acuerdo a la modalidad turística y naturaleza de las actividades que se desarrollan. Cada una de estas clasificaciones se puede apreciar en el Anexo 2.

Atendiendo a estas clasificaciones, los hoteles del destino Cayos de Villa Clara entran dentro de las categorías tres, cuatro y cinco estrellas; por su tamaño son hoteles grandes, y por su tipología se clasifican como hoteles de sol y playa que operan bajo el plan “Todo Incluido”.

Como hoteles que responden a la modalidad de sol y playa, están rodeados de excelentes playas y bellezas naturales, lo que posibilita a los huéspedes disfrutar de las actividades que tanto el sol como la playa invitan, además de la práctica de varios deportes náuticos, buceo y cruceros como actividades más demandadas.

1.2.1. Hoteles de sol y playa. Características y servicios que ofertan

La actividad de los establecimientos hoteleros de sol y playa está limitada, en lo fundamental, al período vacacional de los turistas. Una dificultad operativa que presenta este tipo de hotel, se relaciona con la utilización de su estructura organizativa en los períodos de baja turística o temporada baja, debiendo operar con personal fijo de mantenimiento y administrativo, a los efectos de preparar el nuevo ciclo de operación y reducir el personal de servicio, hasta inicio de la nueva temporada (Colectivo Autores 2010, citado en Causilla 2013).

Según Causilla (2013) estos hoteles de sol y playa se caracterizan generalmente por ofrecer una amplia gama de servicios como se muestra en el Anexo 3. Responden al tipo de turismo más extendido en Cuba, en su mayoría son hoteles de lujo categorías 4 y 5 estrellas, de la forma “Todo Incluido”.

Como afirma Blasco (2013), el “Todo Incluido” es una oferta global que incluye actividades deportivas y de ocio. El 90% de los establecimientos de alojamiento turístico del área del Caribe ofrecen ese producto. Son establecimientos preferidos por la ventaja de reducir la incertidumbre del coste total del viaje, debido al desconocimiento del precio de los productos y servicios, así como del cambio de moneda. Los mercados emisores más partidarios de este producto son el británico y el estadounidense.

Los establecimientos de sol y playa que ofrecen este producto “Todo Incluido”, apuestan por una amplia y variada gama de servicios de restauración, que incluyen buffet y varias comidas a la carta en diferentes restaurantes en función de sus días de permanencia en el hotel, para amortiguar la posible repetición culinaria de los buffet. Por lo tanto el servicio de comidas y bebidas en estos establecimientos hoteleros es considerado como un producto de significativa importancia (Gallego 2002a, 160; Blasco 2013).

1.3. Restauración hotelera

Muñoz (2009) define de forma general la restauración como aquella que ofrece al cliente servicios de alimentación y/o bebidas dentro de este subsector turístico. Otros autores como Calaña (2011b) que se refieren a la actividad como gastronomía, afirman que de manera general se relaciona muy estrechamente con todos los elementos que conforman la elaboración de alimentos y bebidas, así como el servicio para la oferta de los mismos a los clientes, conformándose por las especialidades de cocina y servicio

gastronómico. Estas especialidades dentro de la restauración es lo que hace para Gallego (2002b, 529) la restauración una muy compleja actividad.

En la restauración, la unidad de producción es indisociable de la oferta, pues el establecimiento, con su cocina y sala forma parte del producto, al igual que los recursos humanos que son los que fabrican y entregan el servicio. Así es como lo perciben los clientes, como un todo compuesto en su globalidad por una serie de factores tangibles e intangibles. (Vallsmadella 2007, citado en Pérez 2012).

Ante esta complejidad, surge la restauración moderna, caracterizada según Calaña (2013b) por ser una rama de actividad emergente y de gran crecimiento a nivel internacional. Está integrada por aquellos establecimientos que se sirven por avanzadas técnicas de gestión, así como una avanzada conceptualización del producto orientado a satisfacer las necesidades de una demanda segmentada con el objeto de alcanzar una alta rentabilidad empresarial.

En un establecimiento hotelero al sector gastronómico se le conoce como el Departamento de Alimentos y Bebidas, abarca todo lo relacionado con el servicio de restauración, desde su producción hasta el servicio o la venta, lo cual se considera como un producto. Es necesario destacar que en algunas entidades hoteleras el departamento de Cocina funciona independiente del de Alimentos y Bebidas, y es quien se ocupa del proceso de elaboración y producción.

Las características y peculiaridades del producto, tanto las tangibles como aquellas otras inmateriales, van a influir en que el cliente tenga una identificación personal con el restaurante del hotel y en su satisfacción. Por tanto son estas áreas las encargadas de planificar, coordinar y controlar las actividades dirigidas a la elaboración y servicio de comida y bebida para los turistas (Camarero 2006; Martínez 2009; Cruz 2010; Pérez 2013).

Como plantea Roteta (2010) la restauración hotelera ha experimentado un proceso evolutivo digno de ser reconocido, que la diferencia mucho del pasado. Ahora los servicios de restauración hotelera se ofrecen como parte de sus atractivos e incluso, en algunos casos, estos constituyen ventajas competitivas para el hotel. Además de la comodidad que supone para el cliente, al poder asociar cena y estancia en el mismo establecimiento (Arouni 2008).

Pero para mantenerse competitiva y en disposición de satisfacer al cliente, Blasco (2010c) y Calaña (2010) coinciden en que la restauración hotelera debe redoblar su eficacia, máxima calidad, logrando un producto muy definido, claramente diferenciado y con una relación calidad precio equilibrada.

Desde el punto de vista económico, la actividad de restauración que se puede generar en un hotel alcanza en muchos casos cifras de producción y de gasto que tiene gran incidencia en los resultados de la empresa. Pero por otra parte, puede influir de manera notable en la propia imagen del establecimiento (Gallego 2002b, 535).

En un establecimiento hotelero la restauración es mucho más importante dependiendo del cliente. Como plantea Pombo (2012) para algunos clientes las instalaciones hoteleras son relativamente poco importantes siempre y cuando guarden unos mínimos estándares de calidad. Por el contrario, si la oferta de restauración es mala los comentarios finales de la estancia serán malos y empeorarán de forma subjetiva los de servicio e instalaciones.

De acuerdo a De San Eugenio (2008), la puesta en valor de la restauración dentro de un establecimiento hotelero haría ganar una importante y nueva clientela atraída por este servicio. Se trata de aprovechar este segmento de mercado, y potenciar la restauración como un importante elemento de atracción, capaz de seducir a un público deseoso de disfrutar de una buena mesa.

Los establecimientos de gastronomía dentro de los hoteles, sobre todo los que responden al plan "Todo Incluido"; no pueden darse el lujo de vacilar en cuanto al cumplimiento de requisitos de calidad por el hecho de pensar que la valoración del cliente se basa únicamente en la oferta principal del hotel que es el alojamiento, y por otro lado creer que su rentabilidad no dependerá de la oferta de alimentos y bebidas que consuman ni de lo que opinen de ello.

Todo lo contrario, cuando los clientes entran en contacto por cualquier vía con un hotel se forma una impresión sobre la calidad del servicio de este. Sin embargo, como plantea Calaña (2013a), dentro de la gran diversidad de servicios que se ofrecen, la restauración ocupa uno de los primeros escaños en la percepción global.

Numerosos autores coinciden en que la restauración constituye una de las actividades de mayor impacto y esencial en la hotelería, que influye en la rentabilidad de la instalación hotelera y aporta una parte significativa de los ingresos. Pero más allá de

eso, constituye gran parte de los contactos durante la estancia de los clientes. Por ende contribuye en gran medida a la percepción del producto en general porque la experiencia de viaje es valorada en su totalidad (Martínez 2009; Roteta 2010; Calaña 2013a).

1.3.1. Tipos y clasificaciones de restaurantes

En la Norma Cubana 126 (2001), se plantea que restaurante es aquel que está concebido para el servicio y consumo de alimentos equivalente a un desayuno, un almuerzo y/o una comida. Por lo general, la mayor parte de los platos que conforman el menú son elaborados en el propio establecimiento, aunque en algunos casos, se les da terminación a los productos que proceden de otros centros de producción. Las características del servicio, el mobiliario, las condiciones físico-ambientales, junto a otros factores proporcionan los elementos diferenciadores de estos establecimientos.

Las tipologías y clasificaciones de los restaurantes son numerosas. Para el caso de Cuba se clasifican, según la NC 126 (2001), en cinco categorías: especial, primera, segunda, tercera y cuarta, según disposición establecida por la autoridad gastronómica competente, de acuerdo cada una de ellas con el correspondiente número de tenedores, cinco, cuatro, tres, dos y uno debiendo aumentar el grado de calidad de la edificación y de los elementos de sus locales como aumente su categoría.

Además según esta Norma Cubana 126 (2001) existen diferentes tipologías de restaurantes en correspondencia con el tipo de comida y servicio que se les brinda a los clientes. En esta misma tipificación coinciden autores como Alvarado et al. (2011), Antonio (2013), Pérez (2013) y Sosa (2009), citado en Hernández (2013). Este último autor además define otros criterios para distinguir los restaurantes, según la atmósfera y el tipo de propiedad. Por otro lado Méndez (2005) generaliza más, afirmando que en la actualidad los restaurantes se agrupan dentro de dos clasificaciones fundamentales, restaurante a la carta y buffet.

Lo cierto es que los restaurantes de todo tipo han tenido que evolucionar en función de las demandas y las exigencias de cada uno de sus segmentos, ya que cada día el sector de la restauración se enfrenta a un nuevo modelo de cliente, que exigen más servicios y productos de calidad, y en respuesta a esto la oferta comienza a crecer con respecto a la demanda, y los establecimientos se ven obligados a cambiar y buscar cada uno por su parte el estilo y tipología que permita darle el éxito (Calaña 2011b; Marejil 2013).

A partir de estas tipologías y clasificaciones que se muestran en el Anexo 4, los restaurantes objetos de estudio del hotel “Meliá Las Dunas” responden al tipo de restaurante a la carta y especializados. El hecho de ser restaurantes a la carta los convierte en establecimientos de elevada ocupación en el hotel, lo que demuestra que en la actualidad es una de las modalidades de la restauración que está teniendo mayor demanda.

1.4. Restaurantes a la carta. Clasificación

Un restaurante a la carta se basa en la oferta de platos preparados o elaborados a la orden expresa del cliente, presentados en un menú o carta de precios previamente diseñado y de los cuales se solicitarán a la mesa en las cantidades, tamaño de las porciones, formas y términos de cocción, guarniciones, aderezos y bebidas acompañantes, deseados (Méndez 2005).

En la modalidad de servicio a la carta el cliente elige los platos a partir de una carta de precios, el dependiente recoge esa solicitud tomando la comanda que tramita directamente en la cocina entregando una copia al dependiente cajero. A partir de la marcha realizada se comienza la preparación de los alimentos y el dependiente procede al servicio de los líquidos, continuando por etapas en correspondencia con lo solicitado, la categoría del lugar y el tipo de servicio adoptado que para esta modalidad generalmente predomina a la americana.

Los restaurantes a la carta se clasifican como lo muestra el Anexo 5, según Méndez (2005) en:

- De lujo o gourmet
- Temático
- Especializado

También otros autores, aunque no coincidan con esta misma clasificación, han escrito sobre el tema, como el caso de Cruz (2010) quien denomina a los especializados como restaurantes “Étnicos”. Por otra parte Antonio (2013) hace una diferencia entre ambas categorías, afirmando que los restaurantes de especialidades muestran en su carta una extensa variedad de su especialidad, ya sean mariscos, aves, carnes o pastas, entre otros posibles, y que el restaurante étnico, es aquel que ofrece lo más sobresaliente o representativo de la cultura gastronómica de algún país.

En los casos de Alvarado et al. (2011) y Pérez (2013) plantean que tanto los especializados como los temáticos entran dentro de una misma clasificación, definiéndolos como restaurantes que se especializan en un tipo de comida. Estos incluyen también los de nacionalidades, que se concentran en la cocina de un país o región determinada.

1.4.1. Características de los restaurantes a la carta

En la modalidad de servicio a la carta, como rasgo principal se hace necesario el uso de la carta-menú. Es el documento que muestra al cliente la oferta del restaurante o cualquier otra información útil en el proceso de gestión de venta de los alimentos y bebidas. En ningún momento se puede mostrar una carta al cliente donde existan platos que no salen por ausencia de productos.

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

En los alojamientos vacacionales “Todo Incluido”, los restaurantes a la carta que en su mayoría funcionan como especializados, tienen el reto diario de no aburrir al cliente que cuando lleva varios días consumiendo buffet, empieza a desarrollar un “paladar turístico” que no es fácil diversificar. Constituye una oferta de tipo tradicional donde la especialización culinaria se convierte en un entretenimiento y motivo más para el divertimento y ocio del cliente (Gallego 2002a, 166-167).

En sus inicios la especialización en la restauración se buscaba en el ámbito del producto, ofreciendo alimentos de un país o de una zona geográfica. El atractivo de los establecimientos de este tipo hace posible que sin importar el lugar donde se encuentre el cliente este pueda tener un contacto directo con la cultura alimentaria que distingue la oferta gastronómica, la que debe ser lo más fiel posible a aquello que se quiere representar. Pero desde hace una década también se ha optado por la especialización en segmentos de mercado, es decir, en tipologías de grupos que buscan además de una adecuada relación-calidad-precio, una oferta complementaria que no encuentran en los otros restaurantes (Blasco 2008, 2011; Calaña 2011a).

Referido a la oferta de bebidas en estos restaurantes especializados se basa, además de la oferta tradicional de agua, jugos, refrescos, cerveza; en una oferta extracarta de vinos de marca, los cuales no están incluidos en el precio del “paquete”, sino que tienen que pagar una vez que deciden consumir.

Además estos establecimientos se caracterizan por su elevado confort, la profesionalidad de sus empleados y la calidad de los alimentos y bebidas que se ofrecen. Pero no es sólo el producto lo que importa, también lo “intangible”, lo que acompaña al producto, y todos los factores que forman parte de la “experiencia global” que va a vivir el consumidor; todo debe planearse con cuidado para conseguir valor añadido en el producto final que se ofrece al cliente (Calaña 2011a).

Es por ello que la organización y preparación del servicio no debe estar sujeta a la improvisación, sino que requiere de una correcta planificación, que asegure la eficiencia y eficacia de cada una de las actividades que se incluye, y la satisfacción máxima del cliente.

1.5. Planificación del servicio en restaurantes a la carta

La planificación es la acción de prever las acciones necesarias entre el inicio y la terminación de un proceso. La actividad de la restauración en los hoteles se presenta con dificultades si no existe una verdadera planificación estratégica con una definición clara del concepto que se quiere desarrollar. Los establecimientos gastronómicos, que hasta no hace más de una década se manejaban de manera muy informal, hoy requieren de herramientas de gestión que les posibiliten tomar decisiones acertadas en momentos de incertidumbre (Gallego 2002b, 37; Guerra 2009a).

Se está ante un mercado maduro, saturado, absolutamente heterogéneo en constante cambio de hábitos y tendencias. Se busca la innovación, la mejora constante, con índices de calidad tendientes al alza y que se genere cada vez más valor al producto. Ante lo que afirma Fiestas (2007) es innegable que es tiempo de que todas las empresas de restauración comiencen a pensar en un perfeccionamiento constante de los sistemas de planificación del servicio.

El servicio en restaurantes a la carta requiere de una buena organización y planificación que incluya todos aquellos elementos de los cuales va a depender el producto final, por lo que se hace necesario investigarlos. Algunos de estos elementos son los costos y gastos con el objetivo de reducirlos. Los gastos innecesarios, como plantea Rojahelis

(2013), son un motivo de gran preocupación para cualquier dueño de negocio que trata de evitar una caída considerable en las ganancias. Otros de estos elementos son las necesidades de los clientes; la capacidad de aprovisionamiento, técnica y de servicio; infraestructuras de producción y servicio; uso de nuevas tecnologías, etc. (Camarero 2006; Serrano 2013).

El ritmo creciente de los costos va a obligar a la administración de estas empresas, cada día con más intensidad, a la puesta en práctica de medidas conducentes a mejorar la rentabilidad de esta unidad de producción. Evidentemente se pretende utilizar de la forma más racional y equilibrada los recursos de que disponen, con objeto de conseguir resultados satisfactorios. Esto va a obligar a los responsables del área de comidas y bebidas a realizar una verdadera planificación y control de la oferta, así como una muy ajustada gestión de compras (Gallego 2002b, 535).

Este autor también plantea que el éxito económico del “Todo Incluido” en lo que a comidas se refiere se basa en dos principios, producir lo necesario y ofrecer racionalmente, teniendo en cuenta el número de clientes y su permanencia en el alojamiento. Pero también toda organización empresarial debe orientarse hacia los deseos de estos, con el objetivo de conseguir su satisfacción y con ella, su posterior fidelización. Para ello es muy importante conocer cuáles son sus requerimientos y analizar el grado de cumplimiento de los mismos por parte de nuestro restaurante (Gallego 2002a, 165; Codó 2009).

Por lo tanto la aplicación de herramientas de gestión debe ir a la par de lo que los consumidores quieren y por ello es importante primero conocer qué es lo que desea el cliente y a partir de ello establecer estrategias en función de satisfacerlos y lograr la rentabilidad esperada. Pero también hay que considerar que un negocio no se basa en la aplicación mecánica de herramientas, ellas solo son instrumentos de investigación; que hay que combinarlas adecuadamente, valerse de estudios de la competencia, del análisis periódico de los inventarios, la aplicación de encuestas de satisfacción, el estudio de los proveedores, entre otras cuestiones (Guerra 2009b, 2009c).

Es así que la planificación está dirigida a un correcto diseño de la oferta gastronómica, al buen funcionamiento de los servicios de restauración, a su rentabilidad y sobre todo a lograr la satisfacción de los clientes a través de una adecuada valoración del trinomio oferta gastronómica – satisfacción del mercado – rentabilidad (Serrano 2013).

Todas estas cuestiones se pueden manejar perfecta y convenientemente si la administración logra tener en el restaurante un apropiado sistema de planificación, en el que el presupuesto constituya como plantea Gallego (2002a, 122), un medio o instrumento más en la gestión. La determinación y utilización del presupuesto se convierten en tareas primordiales y decisivas para alcanzar rentabilidad en los restaurantes, sobre todo en los que operan bajo el plan “Todo Incluido”.

Por otra parte para los restaurantes que ofrecen servicio a la carta, una cuestión fundamental es la orientación de la oferta en cantidades suficientes hacia lo que quiere el o los mercados que visitan el establecimiento hotelero, teniendo en cuenta los costos y sin sobrepasar el presupuesto, y sobre todo evitando a toda costa el agotamiento de cualquier plato durante el servicio.

Muy relacionado a ello está la planificación del menú u oferta de alimentos y bebidas, aspecto primordial dentro de la gestión del servicio de los restaurantes a la carta. La acción de planificar la oferta gastronómica y expresar su contenido a través de la carta – menú es un proceso que no sólo se remite al hecho de establecer en una lista distintas elaboraciones, sino que demanda de un estudio profundo, a fin de que esta responda a las necesidades de los demandantes y genere beneficios; teniendo en cuenta aspectos tales como el tipo de establecimiento, su categoría, su emplazamiento, el tipo de clientela, la temporada del año, la estacionalidad, la amplitud de la oferta, el valor dietético, la competencia, los costes, el precio de venta, beneficios (Camarero 2006).

Así pues, la oferta ha de ser perfectamente planificada, con el objetivo básico según Guerra (2009a) y Camarero (2006) de:

- Escoger una oferta de platos que resulten satisfactorios y atractivos para la clientela y que al mismo tiempo permitan conseguir al establecimiento la rentabilidad estimada.
- Satisfacer en lo posible las necesidades nutricionales.
- Mantenerse dentro de los límites del presupuesto.
- Definir los procesos de compra, tecnología necesaria y personal.
- Facilitar al conjunto global del producto ofertado una imagen de mercado que permita al cliente diferenciarlo de otras ofertas.

Estos autores plantean que también es muy importante tener en cuenta ciertas normas y factores a la hora de confeccionar los menús, lo cual se muestra en el Anexo 6.

1.5.1. Herramientas de planificación. La carta-menú

Para Martínez (2009) entender la gestión a la luz de planificar, ejecutar, dirigir, controlar y evaluar provee una visión bastante elemental, que deja de lado una diversidad de aspectos involucrados en la coordinación de grupos humanos y recursos limitados para alcanzar objetivos.

En el proceso permanente de gestión de los restaurantes a la carta existen una serie de herramientas de planificación del servicio que pueden ser aplicadas bajo la premisa del uso eficiente de recursos y capacidades, para lograr beneficios dentro de parámetros aceptables de eficiencia. Estas son:

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

oferta, por lo que puede utilizarse como herramienta para realizar los pedidos a almacén y controlar los productos, sin la extracción en excesos. Además dichas fichas permiten aumentar el control de la cocina, evitar el despilfarro, la pérdida de alimentos así como facilitar las compras. (González 2010 y Calaña 2010, citado en Molina 2013).

- **La Carta – Menú** representa la máxima oferta de platos del establecimiento de restauración, los cuales aparecen estructurados en series y todos ellos figuran con su precio correspondiente. Se debe indicar su composición, forma de elaboración y condimentos que lo acompañan. Constituye la principal y más valiosa herramienta de venta para los restaurantes a la carta y funciona como primera comunicación con el consumidor, el acercamiento del producto al cliente, siendo el primer paso de intercomunicación entre el objetivo del cliente y del establecimiento (Gallego 2002a, 235-236; Blasco 2010a, 2010c; García 2012; Camarero 2006; Coquillat 2012; Silva 2013; Jácome 2013; CEDE 2013).

La ubicación estratégica de los platos en la carta-menú puede permitir forzar la venta de aquellas preparaciones que pueden ser beneficiosas para la operación. Los platos generalmente son presentados en el orden en que los clientes eligen, siguiendo la tradicional estructura (Gallego 2002a, 238).

Muchos de los elementos de un restaurante están íntimamente relacionados con su carta: su decoración, la presentación de sus platos, la vestimenta de sus empleados, su nombre y hasta el tipo de cliente. Siempre hay que tener en cuenta una serie de aspectos en el diseño de la carta para que se convierta en un instrumento de venta más que en un obstáculo (Blasco 2010b).

Para saber ubicar los platos adecuadamente en la carta es necesario conocer las técnicas del Merchandising utilizadas para su comercialización. Estas tácticas que se muestran en el Anexo 7, logran que el cliente centre la atención en una parte determinada de la carta. En resumen, una carta que vende según Gallego (2002a, 241) se basa en cinco etapas que son mostradas en el Anexo 8.

En el servicio de los restaurantes especializados bajo el plan “Todo Incluido”, la carta-menú no muestra el precio de la oferta ya que el cliente paga un paquete inicial que incluye los servicios de alimentos y bebidas, aunque se exceptúan algunos productos,

llamados comúnmente extracartas, para los que se muestra de forma diferenciada el precio a pagar por el cliente, como es el caso de los vinos.

La carta de vinos debe dar la máxima información sobre denominaciones de origen, año, bodega, población y país. Los vinos deben ordenarse por zonas, y se separarán los vinos blancos de los tintos y rosados. Los cavas dispondrán también de su correspondiente apartado (Blasco 2010b).

El empleo de todas estas herramientas se recoge en diferentes métodos que algunos autores han diseñado con el objetivo de planificar la oferta, servicio y productos en cuanto a cantidad se refiere. Algunos se basan en el estudio de los consumos reales y se diferencian en la complejidad de los cálculos para llegar al resultado y en la precisión de los mismos.

1.5.2. Análisis y comparación de los procedimientos para la planificación del servicio en restaurantes a la carta

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

En la literatura consultada se encontraron siete procedimientos que son utilizados para la planificación del servicio, cuatro de los cuales están diseñados específicamente para la producción del servicio buffet, estos son el método de los Planes Porcentuales, el método Royaltur y el método del Rango, citados en Gaviota S.A (2009), y por último el método para la Planificación del servicio buffet en restaurantes hoteleros, modificación realizada al Royaltur bajo las características de operación en hoteles en Cuba por Camacho et al. (2013).

Por otro lado el método Planificación de la oferta de alimentación de un establecimiento hotelero de Camarero (2006), muestra una orientación desde la cocina. Los restantes métodos son Planificación del servicio a la carta de Sol Meliá (2007) y Planificación del servicio a la carta en restaurantes hoteleros All Inclusive (Todo Incluido) de Camacho, Alemán y Chaviano (2014). Aunque estos dos últimos métodos se enfocan directamente al tipo de establecimiento objeto de investigación, se hace necesario realizar un análisis

comparativo entre cada uno de estos procedimientos para determinar cuál de ellos se ajusta en mayor medida a los siguientes criterios de comparación definidos:

- Análisis del mercado
- Planificación del menú
- Uso de fichas técnicas
- Uso de fichas de consumo
- Uso de fichas de producción
- Análisis de las necesidades de compra
- Análisis del presupuesto
- Retroalimentación
- Determinación de la Carta de bebidas
- Diseño de la carta menú
- Gestión de las capacidades de venta
- Gestión del servicio en el salón

Para realizar el análisis comparativo que se muestran en el Anexo 9, se aplicó como herramienta el análisis Clúster, mediante la ayuda del programa estadístico SPSS, cuyos resultados se exponen a continuación.

El análisis comparativo permitió observar con mayor claridad que no todos los criterios son comprendidos por los autores con el mismo nivel de importancia. Es el caso de los criterios Retroalimentación, Diseño de la carta menú, Gestión de las capacidades de venta y Gestión del servicio en el salón; cada uno de los cuales solo se incluye en una de las metodologías estudiadas. Todo lo contrario ocurre con los criterios Análisis del mercado y Conciliación del menú, pues se comprenden en el 100% de los procedimientos por ser elementos imprescindibles en la planificación del servicio. El Análisis del presupuesto, Análisis de las necesidades de compra y Uso de fichas técnicas son criterios citados por el 43% de los procedimientos, mientras que se le otorga mayor importancia al Uso de fichas de consumo y Uso de fichas de producción, pues son usados en el 57%. Finalmente la Determinación de la Carta de bebidas es un criterio que solo dos autores incluyen en los procedimientos estudiados, para un 29%.

En la comparación de los procedimientos que aparece en la Figura 2, a partir de un análisis de clúster o conglomerados jerárquicos con la utilización de mediciones binarias con valor uno (1) si está presente y cero (0) si está ausente, se observan los grupos que

se forman en las distintas distancias euclidianas. A partir de una distancia de 20 se reducen a dos grupos, los métodos que integran el primer grupo (método de Planes porcentuales, citado en Gaviota 2009; Camarero 2006; Sol Meliá 2007) tienen fundamentalmente en común que ponen mayor énfasis en el análisis de las necesidades y preferencias del mercado, en base a lo cual realizan la conciliación del menú.

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

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

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

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

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

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

- Determinación de las necesidades del mercado
- Conciliación del menú
- Utilización de las herramientas de planificación
- Análisis de las necesidades de compra
- Análisis del presupuesto

1.6. Conclusiones del primer capítulo

1. La Restauración cobra cada vez mayor protagonismo por constituir uno de los principales activos y potente factor en el negocio hotelero; reportando junto al alojamiento, los mayores ingresos e influyendo de manera notable en la propia imagen del establecimiento y en la satisfacción global del cliente.
2. Actualmente en los restaurantes de hoteles que ofrecen servicio a la carta, la conceptualización de un producto orientado a la especialización culinaria se está convirtiendo en un verdadero atractivo y servicio de elevado consumo para el cliente que disfruta de su estancia en el establecimiento hotelero, por lo que su gestión y operación deben estar enfocadas en revelar y mantener el valor añadido de la oferta.
3. La complejidad de la restauración como actividad que combina elaboración culinaria y servicio gastronómico, ante la constante exigencia y preparación del cliente; requiere de la aplicación constante de técnicas y herramientas de gestión que permitan fortalecer el producto bajo principios de rentabilidad y calidad, y sostenerlo como ventaja competitiva dentro de cualquier establecimiento hotelero.
4. Para la planificación del servicio de restauración, diversos autores han diseñado procedimientos y metodologías cuya aplicación ayudará a perfeccionar la capacidad de gestión y dirección del establecimiento, a optimizar todos los servicios y a disminuir niveles de costos, lo que genera beneficios para el cliente que desea superar sus expectativas y para el prestatario que busca rentabilidad.
5. A partir de un análisis clúster basado en criterios, el método para la Planificación del servicio a la carta en restaurantes hoteleros, de Camacho, Alemán y Chaviano (2014), resulta el más conveniente para su aplicación en el establecimiento objeto de estudio, pues incluye aspectos importantes como la determinación de las necesidades del mercado, la conciliación del menú, la utilización de herramientas de planificación, así como la determinación de las necesidades de compra.

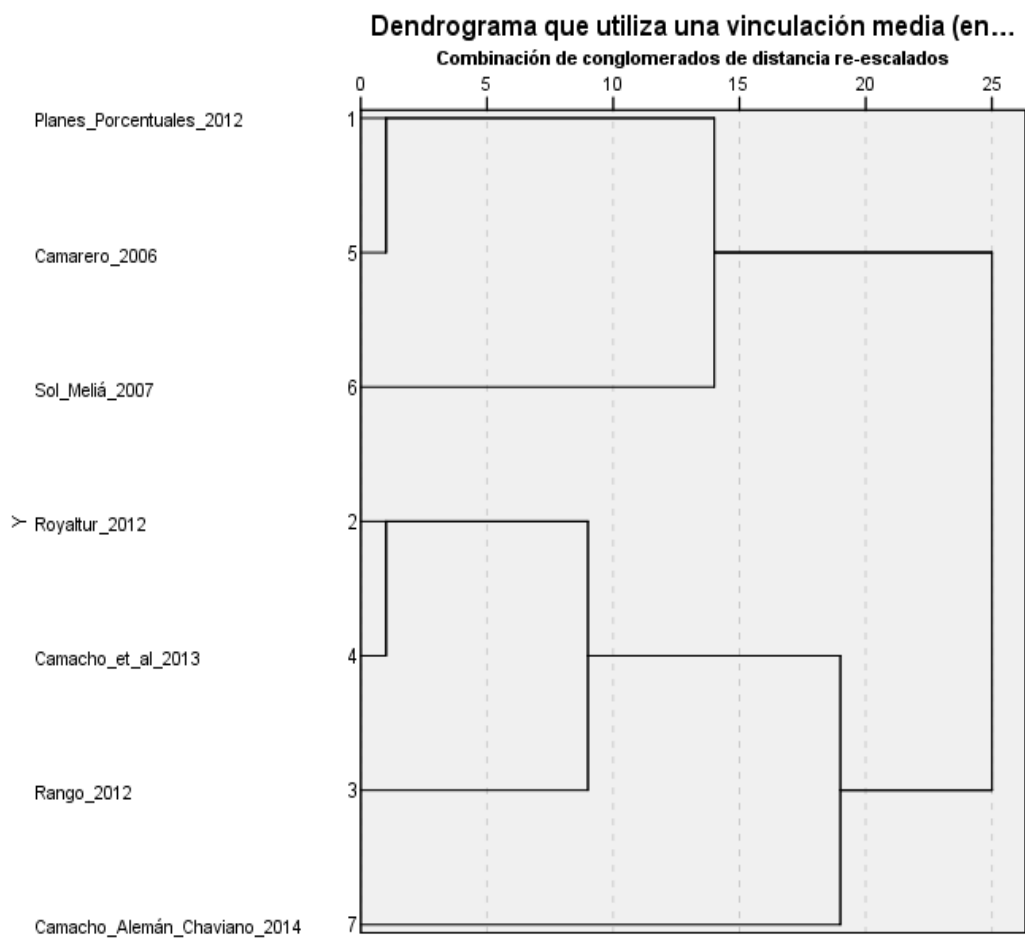


Figura 2. Dendrograma: clúster jerárquicos de modelos logística por autores

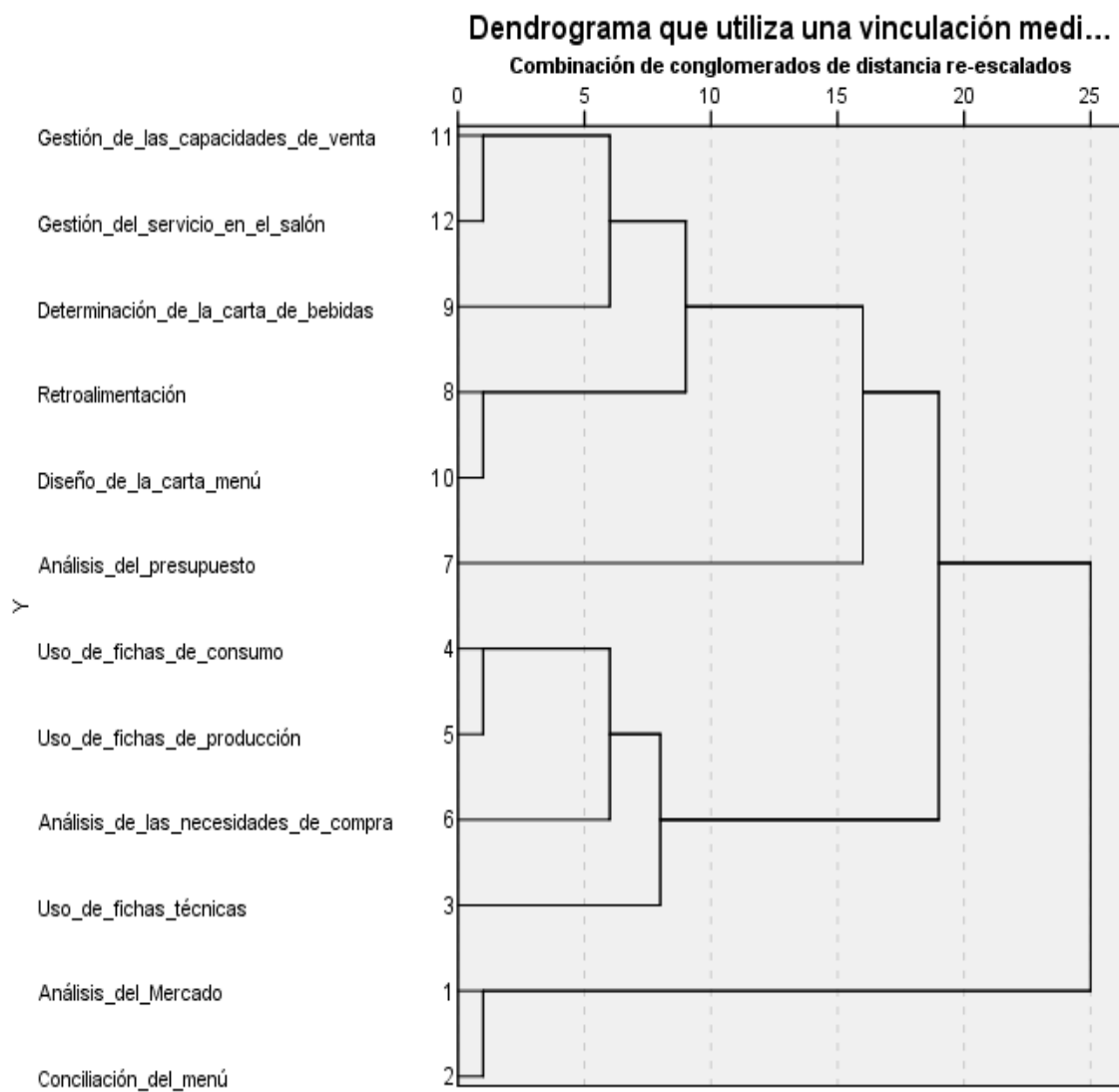


Figura 3. Dendrograma: clúster jerárquicos de modelos logística por variables

CAPÍTULO 2.

Diagnóstico de la situación actual del servicio a la carta en los
restaurantes especializados del hotel “Meliá Las Dunas”

2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SERVICIO A LA CARTA EN LOS RESTAURANTES ESPECIALIZADOS DEL HOTEL “MELIÁ LAS DUNAS”

2.1. Introducción

El cliente del siglo XXI es más exigente, por lo que la actividad de restauración se hace más compleja, requiere de innovación, investigación, de una planificación estratégica adecuada, con objetivos claramente definidos y productos que satisfagan necesidades y expectativas para hacer llegar a la oferta culinaria una gastronomía mejorable de forma continua (Calaña 2013b).

Para efectuar una planificación estratégica o aplicar cualquier sistema de gestión, se hace imprescindible realizar primeramente un diagnóstico, lo cual permita conocer a través de los resultados, cuál es la situación actual que afronta la empresa mediante un estudio previo y análisis en profundidad del contexto y escenario donde se desenvuelve. El diagnóstico es una herramienta de dirección que trata de visualizar, detectar y explicar la situación actual de la empresa, el estado y las causas de los problemas que surgen, así como los efectos que produce, y en ese caso definir medidas que mejoren su situación (Prieto 2007; López 2010, citado en Molina 2013).

El objetivo del presente capítulo es por tanto, diagnosticar la situación actual del servicio en los restaurantes especializados del hotel Meliá Las Dunas, para determinar las posibles situaciones que atentan contra el desarrollo óptimo de los servicios, la satisfacción del cliente final y el incremento de costos.

Las herramientas que se utilizan para el desarrollo del capítulo son el análisis documental, la entrevista, encuesta, metodología Delphi en el trabajo con expertos y especialistas, diagrama de Pareto, Jurado de opinión, diagrama Causa-Efecto y herramientas informáticas para el procesamiento de la información.

2.2. Análisis de procedimientos para diagnóstico

Para efectuar un diagnóstico empresarial varios autores han definido sus procedimientos con diferentes enfoques de acuerdo con la naturaleza de las empresas y necesidad de la investigación. Los procedimientos encontrados en Montesino (2009), Hernández (2012), Madruga (2012), Molina (2012) y Gámez (2012), han sido aplicados para diagnosticar diversas áreas dentro de las empresas turísticas (Ver Anexo 10).

Para seleccionar cuál de estos se va emplear, se define a partir de su análisis, aquel procedimiento de diagnóstico que se ajuste en mayor medida al objeto y finalidad de la investigación. Después de analizar en qué consiste cada uno de ellos, se ha llegado a la conclusión de que no existe ninguno dirigido específicamente a los establecimientos de restauración ni a la actividad de servicio gastronómico.

Los mismos están dirigidos a diagnosticar específicamente el área tecnológica, la gestión de la calidad total de la empresa, a mejorar la competitividad de las empresas a través del refuerzo de las capacidades de sus Recursos Humanos, diagnóstico de la gestión comercial de la empresa hotelera, diagnóstico de la actividad recreativa; además de otros procedimientos de diagnóstico general de las empresas que se pueden adaptar a áreas específicas. Sin embargo se ha decidido utilizar el Procedimiento para el diagnóstico estratégico en la empresa turística, de Martínez, Moya y González (2009), por los resultados y efectividad con que ha sido aplicado en anteriores oportunidades.

La aplicación práctica que ya ha tenido este procedimiento es amplia y muestra resultados provechosos en diversas entidades turísticas como hoteles, y dentro de ellos en área de recepción y regiduría de pisos, en el área de servicios gastronómicos, en Agencias de Viajes, en entidades extrahoteleras, en empresas comercializadoras, también en centros de convenciones con el objetivo de proyectar el turismo de eventos, entre otras (Barreto 2009; Machado 2009; Melgarejo 2009; Monaga 2009; Montesino 2009; Parra 2009; Peñalver 2009; Báez 2010; Gainza 2010; González 2010; Ríos 2010; Suárez 2010; Torres 2012; Causilla 2013; Hernández 2013; Molina 2013).

Constituye una propuesta fácilmente flexible para su aplicación en el área de servicios de alimentos y bebidas, y a partir de su correcta aplicación se podrá obtener información fiable y resultados reales que caractericen la situación actual del servicio en los restaurantes especializados del hotel Meliá Las Dunas, y ponga en evidencia la necesidad de perfeccionar y mejorar el sistema de planificación y gestión vigente.

2.3. Procedimiento para realizar el diagnóstico del servicio a la carta en los restaurantes especializados del Hotel Meliá Las Dunas

El Procedimiento para el diagnóstico estratégico en la empresa turística incluye el análisis objetivo de los problemas tanto internos como externos, que permite conocer sus fortalezas y debilidades, así como las amenazas y oportunidades. En la Figura 4 se observan los pasos metodológicos para desarrollar el procedimiento.

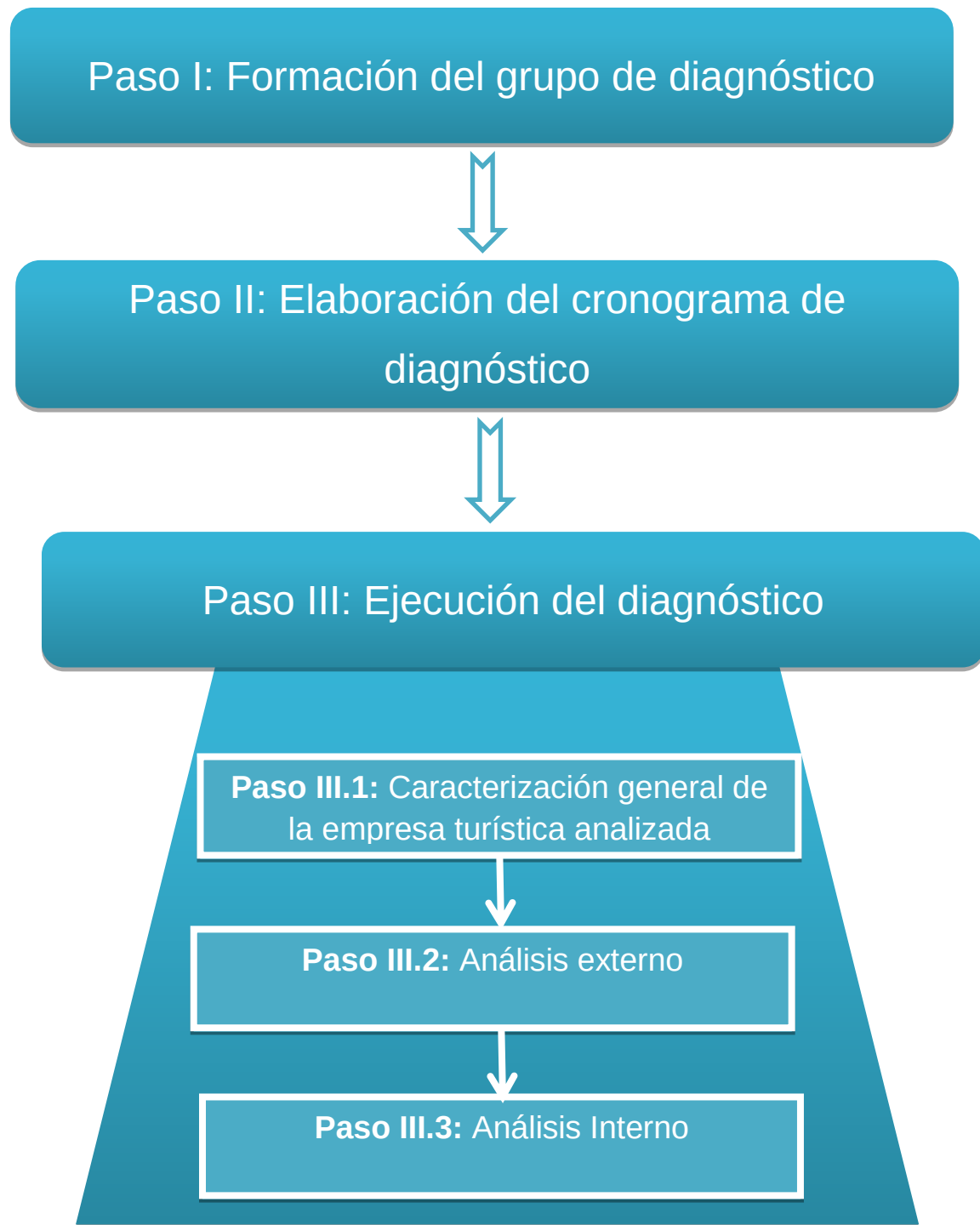


Figura 4. Procedimiento para el diagnóstico estratégico en la empresa turística, de Martínez, Moya y González (2009).

Las características principales de este procedimiento de diagnóstico estratégico son mostradas en el Anexo 11.

Paso I: Formación del grupo de diagnóstico

Para el desarrollo del diagnóstico es recomendable crear un grupo que se dedique a esta actividad. Este grupo deberá estar integrado por expertos conocedores de la actividad de producción y/o servicios, y del tema objeto de estudio. En la conformación de dicho grupo se determinará el coeficiente de competencia que tengan aquellas personas que puedan ser consideradas especialistas y/o expertos, de forma que las que sean elegidas, tengan altos niveles de conocimientos en los temas que se investigan.

Paso II: Elaboración del cronograma de diagnóstico

Para el desarrollo del diagnóstico, la elaboración de un cronograma donde se reflejen la fecha en que se realizara el mismo, en cada una de las estructuras del área a diagnosticar y por cada subsistema definido; aportará organización y facilitará la marcha del proceso.

Paso III: Ejecución del diagnóstico

Paso III. 1: Caracterización general de la empresa turística analizada

En esta etapa se describe de manera general la empresa para lograr que el equipo de trabajo se familiarice e involucre con el objeto de investigación. Se definirán aspectos como la estructura organizativa, el objeto social de la empresa, el producto turístico que comercializa, principales mercados y productos y/o servicios, principales suministradores, principales clientes, etc. (Martínez, Moya y González 2009).

Paso III. 2: Análisis externo

Se realiza el análisis externo donde se estudian las características del **entorno general** y del **competitivo** de cada empresa turística en la búsqueda de los elementos cambiantes que influirán en el logro de sus objetivos (Martínez, Moya y González 2009).

Análisis del entorno general o macroentorno de la empresa turística:

Se determinan cuáles factores del entorno ejercen una influencia significativa sobre la estrategia de la empresa turística, a partir de sus características propias y la del territorio donde está ubicada. Se utiliza básicamente información nacional y territorial. De esta forma se caracterizan los entornos económico, político, social, tecnológico y se considera conveniente además el entorno ecológico (Martínez, Moya y González 2009).

Análisis del entorno competitivo o microentorno de la empresa turística:

Este análisis se centra en reunir información sobre el mercado y los competidores evaluando su evolución potencial futura. Se hace necesario estudiar esas fuerzas que explican cómo se da la competitividad en un sector. El criterio más generalizado resulta el inspirado por Porter (1985), sobre estrategia competitiva y sus cinco fuerzas competitivas: clientes, proveedores, competidores existentes, competidores potenciales y productos sustitutivos (Martínez, Moya y González 2009).

Paso III. 3: Análisis Interno

Permite fijar con exactitud las fortalezas y debilidades dentro de la entidad en las áreas funcionales. En el caso de la empresa turística analizada, se recopila y analiza la información por cada subsistema que compone y se relaciona el área de restauración. Estos son los subsistemas de Marketing o Relaciones Públicas, Planificación, Compras, Económico – financiero, Aprovechamiento/ Aseguramiento, Fuerza de Trabajo, Servicio, Calidad y Producción/ Elaboración.

2.4. Aplicación del procedimiento de diagnóstico en los restaurantes especializados del Hotel Meliá Las Dunas

Es importante señalar que al realizar el diagnóstico no sólo se tiene en cuenta el servicio a la carta, sino que se analiza el área Alimentos y Bebidas del hotel y el área de Cocina, además de otros aspectos que son necesarios evaluarlos en la entidad de forma global, pues existen factores de carácter externo que inciden en el servicio a la carta y en su planificación.

2.4.1. Formación del grupo de diagnóstico estratégico del área

Para la selección del grupo de diagnóstico se utilizó el procedimiento de Hurtado (2003), citado en Causilla (2013). En el Anexo 12, se describe este procedimiento, el cual se fundamenta en determinar el coeficiente de competencia de los especialistas seleccionados, de forma que le permite al investigador seleccionar aquellos con un coeficiente más alto, para ser considerados expertos de la investigación.

Los resultados de la utilización de este procedimiento se muestran en el Anexo 13, donde se le agrega la determinación de los expertos a considerar según el grado de confiabilidad y nivel de precisión que se desea en las decisiones tomadas por estos, por lo cual se emplea la expresión estadística (4) para la selección del número de expertos.

La aplicación de una encuesta a los posibles expertos, mostrada en el Anexo 14, facilitó el proceso de selección.

2.4.2. Elaboración del cronograma de diagnóstico

En sesión de trabajo con el grupo diagnóstico, se elaboró el cronograma que se presenta en el Anexo 15, donde se refleja la fecha de realización de cada etapa, desde el 18 de marzo hasta el 21 de abril.

2.4.3. Ejecución del diagnóstico en los restaurantes a la carta del hotel

2.4.3.1. Caracterización general del hotel y del área de restauración

El hotel “Meliá Las Dunas” forma parte del destino turístico “Cayos de Villa Clara” ubicado en el archipiélago “Jardines del Rey”, a una distancia de 10 Km. del aeropuerto “Las Brujas” y aproximadamente 120 Km. del aeropuerto internacional “Abel Santa María” de la ciudad de Santa Clara.

Por su tipología se clasifica en hotel de playa, categoría cinco estrellas y por su tamaño como un hotel grande, dado que cuenta con 925 habitaciones. La entidad comenzó su explotación el 1 de diciembre de 2006, comercializado como hotel de familia. El **objeto social** del hotel está encaminado a las actividades de administrar, promover y comercializar la entidad hotelera en dirección al turismo internacional y otros usuarios, para lo cual cuenta con la administración de la Sociedad Mercantil Cubana Grupo de Turismo Gaviota S.A.

Los **servicios** que se prestan operan bajo el plan All Inclusive (Todo Incluido). Cuenta con diferentes **facilidades** que hacen agradable la estancia del cliente (ver Anexo 16). Referido al área de Alimentos y Bebidas cuenta con las siguientes **facilidades gastronómicas**: Dentro de los restaurante podemos encontrar el Restaurante Buffet Criollo “Remedios”, Restaurante Buffet Internacional “Caibarién”, Restaurante Italiano “Columbus”, Restaurante Marinero “Los Caribes”, Restaurante Romántico “Isabel y Fernando”, Restaurante Mexicano “Finca Los Agaves”, Restaurante Oriental “Bana”, Restaurante Steak House “María Coraje”, Restaurante Grill “Los Siboneyes”, Snack Bar “San Salvador”, Snack Bar “Guaraní”, Ranchón Playa “Los Caribes”, Club Cubano “Mi Conuco”. Además existen los siguientes bares, Lobby-Piano Bar “Jardín del Rey”, Discoteca/Karaoke “La Burbuja”, Heladería “Coppelia”, Beer Garden “Manacas”, Aqua Bar “La Laguna”, Aqua Bar “San Salvador” y los Bares de Playa.

La oferta y servicio que brindan los restaurantes especializados están dirigidos a satisfacer las expectativas de los clientes mediante una exquisita oferta de comida representativa de un país o región determinada como la cocina mexicana, oriental e italiana, así como menús especializados en mariscos, carnes, pizzas u otras comidas, con énfasis en la personalización del servicio y ambiente elegante. Ofrecen una capacidad total de 618 plazas.

2.4.3.2. Análisis externo

El análisis externo permite establecer una visión mucho más amplia de la actualidad, determinando influencias que pueden ejercer los elementos del entorno y sus cambios sobre el área de restauración del hotel, específicamente sobre los restaurantes que ofrecen el servicio a la carta. El mismo lleva implícito el análisis del entorno general o macroentorno y el análisis del entorno competitivo o microentorno.

Análisis del entorno general o macroentorno del área de restauración del hotel

Para efectuar este análisis, se estudiarán los aspectos económicos, políticos, sociales, tecnológicos y ecológicos, definidos como las dimensiones que ejercen una influencia más significativa en el entorno empresarial que se investiga.

- Entorno económico:

El bloqueo económico, comercial y financiero impuesto por Estados Unidos contra Cuba por más de medio siglo se ratifica como el principal obstáculo al desarrollo económico y social del país. Ha provocado pérdidas en el sector del turismo, que se estiman en 1 960.18 millones de dólares. La actividad turística experimenta por tal causa severas consecuencias en las áreas relacionadas con los servicios, las operaciones y aseguramientos logísticos, decisivos para su avance (Fornieles y Vicet 2013).

A causa de ello, los hoteles cubanos solamente pueden usar uno de los cuatro grandes Sistemas Globales de Distribución (GDS) internacionales (Amadeus), y no pueden anunciarse en los mejores sistemas de servicios en la web, por pertenecer a empresas estadounidenses. Numerosos intermediarios proveedores de estas prestaciones evitan las relaciones con las entidades turísticas de este territorio caribeño por temor a ser multados y a afectar sus ventas en Estados Unidos (Fornieles y Vicet 2013).

Otras dificultades han sido el impacto de la crisis económica en España e Italia y otros países de Europa. A pesar de ello el destino turístico se consolida a partir de un crecimiento acelerado del número de arribos e ingresos, y se suma en la tarea de

viabilizar los lineamientos de la política económica para el turismo (Centro de Información y Documentación de la Escuela de Hotelería y Turismo de La Habana 2012).

- Entorno político-legal:

El clima político se desarrolla en un marco coyuntural complicado en el mundo, bajo la influencia de un ambiente político inestable y turbulento a nivel internacional. Considerando el turismo una de las principales fuentes de ingresos en Cuba como exportación invisible, toda situación inestable que esté sucediendo en el exterior influye enormemente en el desplazamiento de los flujos turísticos hacia el país por lo cual se ve afectado también la entidad objeto de investigación.

Por otra parte, continúa el criminal bloqueo impuesto a Cuba por los EE.UU mientras el principal contenido de la política e ideología cubana persigue la construcción del socialismo. En esta tarea se incluye el sector turístico inmerso en el seguimiento y materialización de los nuevos lineamientos de la política económica y social referidos al turismo.

Se han incrementado las relaciones con América Latina y el Caribe como parte de los esfuerzos de integración con esta región. Producto de este vínculo se ha visto beneficiado el sector del turismo gracias a negociaciones, firma de múltiples contratos y acuerdos con empresas internacionales que garantizan excelentes indicadores para ambas partes. El Estado cubano participa mediante empresas mixtas con capitales extranjeros en el desarrollo del sector, con resultados satisfactorios no solo para el turismo sino para los demás sectores que arrastra en su actividad.

- Entorno sociocultural:

Cuba es un país que se destaca por la hospitalidad popular y calidad de su pueblo, excepcionales atractivos naturales, un patrimonio histórico autóctono, prolífica vida artística y cultural, un desarrollo sanitario único, la estabilidad política y la seguridad para los turistas. En esta esfera el país exhibe grandes logros como altos grados de escolaridad, y elevado nivel cultural, y se intenta involucrar cada vez más a las comunidades locales en el desarrollo del turismo en el país.

Villa Clara sobresale por ser un destino de fuerte movimiento cultural y rico en tradiciones, que atrae cada año a miles de turistas. Ciudades como Caibarién, Remedios y Santa Clara identificada por la figura del Che, son elementos de gran atractivo.

También las numerosas eventualidades culturales son ámbito para recibir en el destino a los visitantes foráneos.

- Entorno tecnológico:

El actual escenario internacional está marcado por un acelerado proceso de innovación tecnológica, que ante las exigencias del mercado y la fuerte competencia, requiere que cada destino turístico se sume a la adecuación, renovación constante y utilización de las nuevas tecnologías, para responder de forma rápida a los nuevos cambios y oportunidades de mercado (Torres 2012).

El avance tecnológico ha modificado las industrias hoteleras, los restaurantes y los servicios de viaje y juega un papel fundamental en la forma de acercarse y satisfacer a los clientes. Sus ventajas en cuanto a incremento de la competitividad, reducción de errores y tiempo, creación de nuevas funcionalidades son incuestionables en cualquier sector, incluyendo el turístico (Valles 1999, citado en Hernández 2013).

Aunque la infraestructura tecnológica que posee el país no es la más moderna debido a la situación actual de un país bloqueado económicamente, el país hace su mayor esfuerzo por invertir en la tecnología necesaria. En las áreas asociadas a la restauración se hace evidente la utilización de equipos tecnológicos que permitan la correcta cocción y conservación de los alimentos. La introducción y empleo de tecnologías más eficientes energéticamente, y las nuevas tecnologías de las comunicaciones y la informática, ofrecen mayor agilidad, calidad y personalización de los servicios en el sector hotelero.

- Entorno ecológico:

La responsabilidad del turismo puede considerarse directa por los efectos que sobre el medio ambiente tiene la creación de infraestructuras de servicios dedicados a la actividad. En este sentido Cuba se destaca como uno de los países reconocidos en el mundo por lograr un desarrollo sostenible. Para la protección del medio ambiente existe en la Isla una extensa gama de disposiciones e instrumentos jurídicos, encabezados por la Constitución de la República y La Ley 81 de Medio Ambiente, que en relación al sector plantea: “Es función del Ministerio de Turismo incorporar la variable ambiental en las políticas, planes, proyectos, programas y demás acciones que realice el organismo, en correspondencia con el desarrollo económico y social sostenible” (Ecured 2012).

La entidad objeto de estudio se encuentra en un medio natural que es ejemplo de conservación del entorno ecológico. Ante la preocupación del turista por el cuidado y

protección del medio ambiente y el logro de un turismo sostenible, la administración tiene claramente definidos objetivos generales en la política para la sustentabilidad y sostenibilidad, como son la conservación del medio ambiente y las acciones de concientización, el correcto manejo de desechos y aguas residuales, etc.

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

Para este análisis se trabajó sobre el modelo de las cinco fuerzas de la competencia de Michael Porter a partir de la utilidad y adaptabilidad del mismo en las condiciones concretas del objeto de estudio.

- Análisis de los principales proveedores:

Los principales proveedores con que cuenta el área de restauración del hotel “Meliá Las Dunas” son Cervecerías Bucanero y Cristal, Cubacafe, Cuba Agro, Cimex, Cubazucar, entre otros. Funge como el principal suministrador AT Comercial. La gestión de la entidad se centra en garantizar que las empresas contratadas suministren los productos que se necesitan en tiempo para cumplir con los estándares que su categoría requiere. Los contratos se hacen anualmente, y ante el caso de incumplimiento el hotel tiene el derecho de realizar demandas contra las entidades infractoras.

Específicamente para el área de servicios gastronómicos las principales dificultades con los proveedores están relacionados con la lejanía de los suministradores, ausencia de competencia entre los mismos a causa de que son únicos, factor este que limita sobremanera la oferta y encarece los precios de los productos, también la demora en la entrega de mercancías dado fundamentalmente por problemas de transporte.

Por otro lado se evidencia falta de conciliación entre ambas partes en cuanto a modificaciones de los precios de productos, lo que provoca retraso de pagos por parte del hotel que, al no estar informado de los cambios en la cartera de productos de los proveedores, se ven obligados a hacer modificaciones en las facturas, lo que resulta en retrasos en los pagos.

Otra dificultad es la inexistencia por temporadas, de productos que se necesitan, como el caso actual del azúcar en minidosis que provee Cubazucar, ante lo cual la entidad decide la sustitución de estos productos por otros que cubran las mismas necesidades, siempre en la búsqueda de alternativas de manera que el servicio se vea afectado lo menos posible.

- Análisis de clientes:

El principal mercado de clientes que arriba al hotel “Meliá Las Dunas” y por consiguiente disfruta de los servicios en el área de restauración, es el mercado canadiense, el cual según los informes comerciales del hotel en el pasado año y como se muestra en el Anexo 17 representa el 59% de las entradas. La clientela canadiense se caracteriza por el alto índice de repitencia, lo que garantiza la promoción boca – oreja. Otro mercado que ha mantenido un comportamiento significativo sobre todo en los meses de baja turística es el mercado nacional. Dentro de Latinoamérica sobresale el mercado argentino seguido de México. Las características principales de estos mercados son mostradas en el Anexo 18.

- Competidores reales y potenciales:

La competencia real para el establecimiento objeto de estudio la constituyen todos los hoteles de la Cayería que pertenecen de igual forma al Grupo Gaviota pero son gestionados por distintas cadenas hoteleras de reconocimiento Internacional, como Iberostar, Playa y Blue Diamond. Ofrecen similares servicios y productos, basados fundamentalmente en la modalidad sol y playa y el plan “Todo Incluido”, con ofertas similares de restauración.

Se consideran competidores más fuertes sobre la base del producto restauración los hoteles, Playa Cayo Santa María e Iberostar Ensenachos, por los altos estándares e indicadores de calidad que muestran.

- Amenaza de productos o servicios sustitutivos:

Los productos sustitutivos son aquellos que pueden aparecer y cubrir las mismas necesidades que satisfacen los productos existentes. Representan una amenaza para el Hotel si cubren las mismas demandas a un precio menor, con rendimiento y calidad superiores (Suárez 2010; Torres 2012). En el caso que se analiza los productos sustitutivos pueden estar dados por los restaurantes especializados que se ubican en los pueblos extrahoteleros del destino, además del Restaurante Buffet del propio establecimiento Meliá “Las Dunas”, que ofrece comida internacional y en alguna de sus estaciones el cliente también puede encontrar parte del menú que se ofrece en los especializados italiano, marinero y romántico. También en la pizzería “Mi Conuco” del hotel Meliá Las Dunas el cliente puede encontrar oferta de menú similar al especializado “Columbus”.

Aunque existen estos productos sustitutivos es necesario destacar que los niveles de servicio y personalización de los restaurantes especializados no llegan a ser superados por ninguno de las ofertas gastronómicas anteriormente mencionadas.

Como resultado de todo el análisis externo se identificaron las principales amenazas y oportunidades que se muestran en la Figura 5.

2.4.3.3. Análisis interno

Para realizar este análisis se realizaron sesiones de trabajo con el grupo de expertos, mediante la aplicación de la metodología Delphi, lo que permitió realizar un estudio más específico de los subsistemas que componen el área de restauración.

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

- Marketing

Este subsistema está a cargo de las actividades que se realizan para hacer llegar el servicio que se presta a los clientes. Implica:

- ❖ Hacer estudio de mercado, analizar su potencial, fijar metas y objetivos.
- ❖ Utilizar comunicación persuasiva para vender ese servicio.

Tienen elaborado su plan de marketing correspondiente al periodo 2014-2015, en el que se reflejan las estrategias para el crecimiento y posicionamiento del hotel por cada uno de los mercados e intermediarios, además de hacer un análisis de los competidores.

La relación más directa que existe con el departamento de alimentos y bebidas consiste en toda la coordinación y preparación para recibir y atender a los grupos del corporativo y los Fam Trip que visitan con gran frecuencia la entidad, y para los cuales se requiere de un conjunto de atenciones y requisitos por la parte del área de servicios gastronómicos. Por otro lado se encargan de la promoción ya sea a través de documentación, folletería y comunicación directa, de las ofertas que en cuanto gastronomía la entidad pone a disposición, entre ellas la correspondiente a sus cinco restaurantes especializados.

Principales Oportunidades:	Principales Amenazas:
1. Producto insertado en un entorno virgen, protegido como reserva de la biosfera, dándole un gran valor ecológico. 2. Magníficas playas de arenas blancas y aguas transparentes, zonas de abundante pesca en ambas modalidades deportivas: altura y fly; y excelentes zonas de buceo y observación. 3. Pedraplén de 48 Kilómetros, obra de un gran atractivo para los clientes por su monumentalidad, concepción ecológica y sus 46 puentes. 4. Contar con un rico potencial histórico, cultural, natural y científico, y eventos histórico-culturales de marcado arraigo en la zona que se tornan especiales a partir de su gran valor cultural, lo cual lo posiciona ante receptivos a partir de la identificación de atractivos únicos y la facilidad, capacidad y belleza del entorno para ofrecer múltiples servicios. 5. Excelente posición geográfica al centro de la isla, cerca de Trinidad y los polos turísticos de Varadero y Cayo Coco-Guillermo. Buenas conexiones tanto aéreas como por carretera a La Habana. 6. Posición geográfica favorable al contar con importantes instalaciones cercanas como es el caso de dos pueblos extrahoteleros, el delfinario, la marina, y el aeropuerto Las Brujas, y ciudades patrimoniales. 7. Seguridad que ofrece el destino. 8. Existencia de posibilidades de alta superación para el personal del turismo tanto en FORMATUR como en la UCLV. 9. El crecimiento de la operación aeroportuaria en beneficio de la ocupación de la instalación. 10. Mayor nivel de operaciones por parte de Gaviota Tours vinculado al incremento de los niveles de ocupación del hotel. 11. Crecimiento acelerado del mercado nacional. 12. Incremento de las relaciones con países de América Latina, el Caribe y el mundo, con lo cual el sector turístico se ve beneficiado.	1. El bloqueo de los Estados Unidos y el entorno económico en crisis que dificulta disponer de productos y servicios así como acceder al mercado norteamericano. 2. Efecto de la crisis económica que ha limitado el crecimiento de los principales países emisores. 3. Existencia de numerosos hoteles que ofrecen paquetes turísticos muy similares en el mismo destino turístico. 4. Gran variedad de ofertas gastronómicas especializadas hoteleras y extrahoteleras en el destino que pueden llegar a ser productos sustitutivos. 5. Fuertes competidores como el hotel Iberostar Ensenachos y Playa Cayo Santa Maria, que cuentan con un mejor posicionamiento en el mercado. 6. Estrategia de precios de la competencia que incide en un descenso de precios en el polo. 7. Crecimiento acelerado del volumen de habitaciones en el destino sin un crecimiento en consecuencia de las posiciones aéreas al aeropuerto de Santa Clara, provocando una feroz competencia y una estrategia basada en los precios, particularmente en el verano. 8. Incumplimiento en entregas y suministro de productos por parte de los proveedores especialmente de AT Comercial Centro y en otros casos baja calidad de sus productos. 9. Alejado a una distancia de 120 kilómetros del Aeropuerto Internacional más cercano (Santa Clara) 10. Estacionalidad que origina un fuerte período de baja en varios meses del año. 11. El desarrollo de las ciudades turísticas aledañas al desarrollo hotelero de la Cayería norte (Caibarién y Remedios), no crece a la par de la dinámica de crecimiento del volumen de habitaciones del polo. Se requiere de mayores y mejores opciones para los turistas en estas localidades.

Figura 5. Principales amenazas y oportunidades que ofrece el entorno para el área de restauración del hotel Meliá Las Dunas.

- Atención a clientes

Gestionar eficazmente la atención a clientes es objetivo fundamental de las empresas del sector turístico, para lo cual se diseñan e implementan algunos procedimientos. El personal encargado de esta área le da seguimiento a las incidencias recibidas mediante distintas vías de retroalimentación, luego se coordina con los clientes y departamentos para gestionar la solución de aquellas incidencias o requerimientos tramitándolas directamente con las áreas responsables.

Las principales inquietudes recibidas por el departamento de atención a clientes, específicamente vinculados al servicio a la carta, son el horario limitado para realizar las reservas, sobre todo para los clientes que tienen una estancia de tres días, que muchas veces salen de excursión fuera del hotel y no disponen del tiempo necesario para conseguir su reservación. También lo relacionado a la no disposición de reservas en aquellos restaurantes más demandados como el marinero y el romántico.

Por otro lado el área es la encargada de atender y organizar cualquier evento especial ya sean banquetes, bodas, atenciones a clientes VIP y repitentes, para lo cual se coordina con Alimentos y Bebidas la colocación de las atenciones y se le entrega la documentación e información necesaria para el conocimiento de los trabajadores implicados en el servicio. La comunicación y relación con el área de restauración es fundamental, y fluye satisfactoriamente en el caso de estudio.

- Planificación Estratégica

La Planeación estratégica es un proceso que se inicia con la determinación de metas organizacionales, define políticas para lograr esas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implementación de las iniciativas y así obtener lo fines buscados. Esto da la posibilidad a cada una de las áreas de definir la evolución que debe de seguir su organización para aprovechar, en función de su situación interna, las oportunidades actuales y futuras del entorno. En el hotel Meliá Las Dunas el área de alimentos y bebidas se proyecta a partir de estrategias y acciones, aunque no son constantes en este sentido ni en el enfoque hacia los principales mercados.

La base de la planificación del servicio para restaurantes especializados comienza con concepción del menú. Esta es realizada de conjunto por el chef de cocina y el asesor extranjero, y se mantiene fija por periodos de tiempo de seis meses. A partir de ello se diseña la carta menú, donde solo se muestra por orden lógico los grupos de platos, no se

ofrece información al cliente sobre las características de cada plato, ni muestran fotos de presentación de los mismos. Por lo que la carta menú resulta poco atractiva y no se aplican técnicas de merchandising que faciliten la interpretación por parte del cliente y favorezcan la gestión de ventas, necesario sobre todo en aquellos restaurantes de menor demanda como el Mexicano.

El proceso de reservas de los distintos restaurantes a la carta es llevado a cabo por personal del mismo departamento. Según los estándares de la cadena, por una estancia de tres días el cliente tiene derecho a una reservación, para cuatro o cinco días dos reservaciones, y los clientes que se alojan por una semana podrán reservar tres cenas en los restaurantes a la carta.

El horario de reservas comienza a las 8 y 30 de la mañana y se termina a las 4 y 30 minutos de la tarde, limitado para muchos clientes que pasan su día de excursiones fuera de la entidad. Después de este horario cualquier solicitud de reserva recae en el personal de recepción o en el buró de atención al cliente, que inmediatamente comunica al departamento de alimentos y bebidas que proceda la operación en el sistema automatizado de reservas. Cuando sucede esto se hace muy difícil y engorroso para los clientes en la mayoría de los casos conseguir la reserva.

El establecimiento trata de garantizar que diariamente el 48% de los clientes alojados puedan disfrutar de su cena en los especializados. El horario de servicio se divide en 11 sitting (tandas de servicio) para cada restaurante por igual, con un tiempo de 15 minutos entre cada uno, comenzando a las 6 y 30 hasta las 9 de la noche.

En horarios de la mañana se acumula mayor cantidad de clientes para realizar las reservas por ser horarios de mayor demanda. A veces sucede que se dilata el proceso por demoras en el funcionamiento del sistema informático con que se operan las reservas. Esto es causa de reiteradas quejas por parte de los clientes, como también sucede en ocasiones con la no disponibilidad de reservas para los especializados más demandados como el romántico y el marinero.

La planificación del servicio es responsabilidad del capitán de cada restaurante en conjunto con el jefe de partida y comienza con el recibo del informe de reservas diario en el horario de las dos de la tarde además del reporte de eventos y servicios especiales del día, lo cual es comunicado en la reunión de apertura del servicio a todos los trabajadores. Desde el día anterior el capitán y jefe de partida puede obtener un

pronóstico de la reservas para el día y así poder comenzar la planificación del servicio con mayor antelación. Esto no funciona así en el caso que se estudia.

Tanto el capitán como el jefe de partida recogen diariamente al comenzar la jornada laboral, los pedidos de insumos que fueron solicitados con dos días de anterioridad. Estas solicitudes son estimadas según la experiencia y reservas del día, lo que garantiza la salida de todos los platos que se comanden en la noche y se realice una eficiente gestión del presupuesto de costo.

Para este proceso nunca se hace un estudio del comportamiento de consumo de los mercados, sino que fundamentalmente se apoyan en la experiencia profesional que han ganado; y aunque se enfocan en no sobrepasar el costo asignado, no realizan su mayor esfuerzo por disminuir la producción diaria de aquellos platos menos demandados (que finalmente se excluyen en cantidades considerables), y por el contrario garantizar la preparación de los más demandados para el 100% de las solicitudes.

Hay que destacar que todo este proceso de planificación previo al servicio y producción se realiza de forma empírica, sin utilizar ninguna ficha ni herramienta de planificación y organización del servicio, sino que se condiciona a la experiencia e intuición de los responsables del proceso. De esta forma se pone en riesgo el éxito del servicio y se sobrepasan los costos, sobre todo en el área de cocina, donde entran en juego materias primas de alto costo y duración limitada.

Tampoco se registran diariamente las comandas realizadas, por lo que no lleva un exacto control de la cantidad de platos de cada tipo consumidos por día que les permita estimar un per cápita de consumo de platos por clientes; sino que el sistema de control se hace por tipos de productos consumidos que se registran en el inventario diario, lo que les permite controlar los costos.

No es menos cierto que se hace difícil predecir el consumo real del día por cada plato, pero se pudiera trabajar con mayor exactitud y menos costo si se utilizaran herramientas diseñadas para la planificación de la producción y la concepción del menú, que a la vez que satisfaga las necesidades nutricionales y las demandas, reduzca al máximo posible el nivel de costos del establecimiento.

- Compras

El objetivo de este subsistema es satisfacer las necesidades de aprovisionamiento de mercancías establecidas para brindar los servicios en cada uno de los puntos del hotel,

garantizando que no se afecte el proceso de planificación estratégica. En cada área de trabajo se realizan levantamientos de las necesidades de mercancías, los cuales son discutidos y aprobados en las reuniones de compra semanalmente. Para ello se basan principalmente en los pronósticos del nivel de ocupación, necesidades reales y existencias en el almacén. Toda solicitud está hecha de acuerdo al presupuesto establecido con anterioridad por la dirección del hotel y el departamento de economía, para cada punto del departamento.

No se utilizan herramientas ni sistemas de inventario basados en la demanda por mercados para alcanzar mayor precisión con menores costos. Tampoco se prevé la compra con suficiente tiempo de antelación, de aquellas materias primas que son difíciles de obtener en el mercado, sobre todo las que necesitan ser importadas, como el caso de algunos insumos necesarios para el menú del Restaurante mexicano.

- Aprovisionamiento/ Aseguramiento

Es este el subsistema que satisface las necesidades del sistema de producción y trabajo, y se encarga de minimizar las pérdidas. Asegura la distribución de materias primas y mercancías necesarias para la operación del hotel. Las áreas realizan los vales de pedidos a partir de las existencias que constan en el sistema informático, y a su vez cada punto dentro del área. Los pedidos diarios de Alimentos y Bebidas se entregan dos días antes para que el almacenero efectúe con tiempo los predespachos necesarios. Estos pedidos están basados en el inventario existente, el presupuesto disponible y en el nivel de ocupación del hotel, y cada responsable se vale de la experiencia en la actividad.

- Económico - financiero

Garantizar la gestión económica y la rentabilidad es cuestión fundamental para la empresa turística, sobre todo para el área de alimentos y bebidas. Es la dirección de la entidad junto al departamento económico quien se encarga de fijar los niveles de costo para cada área, luego es aprobado por Gaviota. El presupuesto de costo es asignado anualmente. El departamento de alimentos y bebidas se encarga de dividirlo por cada mes del año y a la vez por cada punto de acuerdo a los niveles de estacionalidad y pronósticos de ocupación, además de identificar aquellos puntos cuyas ofertas significan un alto coste por las materias primas que se necesitan.

Aunque realmente no se utilizan como herramienta en la planificación y producción del servicio, el departamento tiene fijadas las fichas de costo de cada producto. La tarea

fundamental del departamento se basa en el control estricto de la gestión de costos para cada punto de venta, alertando a los responsables en caso de algún sobregiro.

- **Fuerza de Trabajo**

La estructura organizativa del departamento de alimentos y bebidas se describe en el Anexo 19, con un total de 237 trabajadores, compuesta en un 48% por trabajadores fijos y el resto son contratas, las cuales se van incorporando una vez que el nivel de ocupación así lo requiera. En los especializados se concentra un total de 37 trabajadores.

En el caso de la cocina el organigrama se muestra en el Anexo 20. El 57% son fijos de un total de 150 trabajadores, 21 de los cuales se distribuyen por especializados.

El personal es evaluado mensualmente a través de una serie de parámetros que define la administración, y basados en estos reportes se hace una evaluación final cada año.

Durante todo el año el jefe de cada área hace un levantamiento de las necesidades de capacitación de sus empleados. A partir de los resultados se conforman los cursos de capacitación en distintos temas como idioma extranjero, cursos de vinos, cocina internacional etc. La mayor dificultad resulta la contratación de las personas que impartirán los cursos, que en ocasiones no se dispone en la entidad.

El problema principal detectado en este subsistema, y que se convierte en inconveniente para los capitanes de cada punto de venta, radica en que el personal resulta insuficiente para realizar el servicio, sobre todo cuando comienza la temporada de baja turística y se va reduciendo la plantilla, principalmente por cuestión de presupuesto.

- **Servicio**

Todas las actividades que conforman el servicio tienen que estar en perfecta coordinación para lograr el objetivo máximo de satisfacer al cliente. En el área de estudio las principales incongruencias detectadas son lentitud en el servicio, platos del menú que no están disponibles, las cartas menús no ofrecen toda la información que precisa conocer el cliente sobre la oferta, las reservas agotadas en algunos restaurantes, y la falta de preparación del personal en idioma francés.

En la actual temporada el restaurante mexicano es el especializado de menor demanda, por motivos tanto del servicio, ambientación, diseño del menú, cocción de los alimentos, etc. Ante esta situación se hace evidente un estudio y rediseño de este producto gastronómico. Por el contrario los restaurantes romántico y marinero son los de mayor

demanda. Este último presenta mayores costos, por lo que como alternativa, decide cerrarse una vez que comienza a decaer la temporada de alta turística. Esto es motivo de numerosas insatisfacciones por parte de los clientes que prefieren disfrutar de esta oferta.

- Calidad

La gestión de la calidad y cumplimiento de requisitos es fundamental para lograr los objetivos y resultados esperados. Es así que el departamento de calidad del hotel se encarga, a través de los diferentes mecanismos existentes, de controlar y supervisar cada aspecto dentro del servicio y producción en el área de restauración.

Los mecanismos que utiliza son las listas de chequeos y la guía de estándares, ambos diseñados por la cadena Meliá. Estos son aplicados mensualmente y se hace reportes que son presentados en los consejos de dirección, trabajando en conjunto con cada área para posibilidades de mejora. También se aplican encuestas para clientes y trabajadores. Las encuestas son aplicadas a cada cliente que visita la instalación, y sus resultados se procesan dando un parte semanal y mensual; y se comunica a cada área responsable los comentarios negativos reportados. Para el caso específico de los restaurantes especializados están diseñadas encuestas que se aplican con cierto periodo de tiempo, o a partir de algún inconveniente que requiera hacerlo.

- Producción/ Elaboración

La elaboración es un proceso vital que va a garantizar la oferta, para lo cual se requiere de una correcta organización y planificación de la producción de alimentos que permita asegurar los niveles de calidad constante con niveles de costo adecuados. En el área de cocina de los restaurantes especializados que se estudian no se emplea ninguna herramienta que guíe y facilite el proceso de elaboración de los platos, sino que esto se hace por la experiencia obtenida en el puesto de trabajo y con atención especial a que la calidad no se descuide en ningún momento.

Sin embargo sobresalen por parte de los clientes comentarios negativos como la poca variedad de comidas, deficiente cocción de algunos alimentos, temperatura no adecuada de los alimentos, falta de calidad en algunos platos. También se agotan productos en pleno servicio, además de existir platos en la carta menú que no se ofertan por carencia de algunas materias primas, y que no se coordina con anterioridad con el departamento de alimentos y bebidas para hacer modificaciones en la carta menú. Tampoco tienen

menús alternativos para hacer frente a esta situación. La comunicación y coordinación entre cocina y salón se hace evidente en todo este proceso que resulta tan dinámico.

Luego de un profundo análisis por cada uno de los subsistemas que participan en la gestión de alimentos y bebidas, se determinan las principales debilidades y fortalezas que en este momento identifican al área de restauración del hotel específicamente en los restaurantes especializados, como se muestra en la Figura 6.

2.5. Análisis de los resultados obtenidos a partir de la aplicación del diagnóstico

Se utilizaron los diagramas de Pareto e Ishikawa para analizar los resultados del diagnóstico, herramientas que permitieron hacer énfasis en los problemas fundamentales que afectan el servicio de restauración en la entidad objeto de estudio, así como conocer sus posibles causas, para facilitar a la entidad una vía más rápida con vistas a darle soluciones inmediatas.

A partir del diagrama de Ishikawa se llegó a la conclusión de que el principal efecto de los problemas que afectan el servicio a la carta en la entidad, es la insatisfacción de los clientes con el servicio de los restaurantes especializados. Las causas fundamentales que generan esta situación se agruparon en tres aristas, que a su vez están basadas en causas secundarias y por causas subsidiarias a estas, como se muestra en el Anexo 21.

A partir de los problemas identificados en el diagrama anterior se utilizó la herramienta Jurado de Opinión o Selección Ponderada (Colectivo de Autores 2011, citado en Hernández 2013) con el objetivo de establecer, a través del criterio de los expertos, un orden de prioridad con respecto a las causas que estimen más influyentes en el problema determinado (Anexos 22 y 23); y posteriormente se confeccionó el diagrama de Pareto como vía para seleccionar cuáles son las causas vitales y las triviales implicadas en la situación.

Los resultados de dicho diagrama muestran que la insatisfacción de los clientes con el servicio de los restaurantes especializados está generada fundamentalmente por la falta de previsión en la organización del servicio-producción y la no utilización de herramientas de planificación para ello. Además la planificación del menú no orientada a los mercados, lo que hace que la oferta sea poco atractiva y se elaboren una cantidad de alimentos que finalmente no se consumen (Anexo 24).

Principales Debilidades:	Principales Fortalezas:
1. Falta de alcance estratégico de los departamento de Alimentos y Bebidas, y Cocina. 2. Estilo de dirección muy operativo, centrado en las tareas y las actividades día a día. 3. Insuficientes conocimientos idiomáticos en dirigentes y trabajadores. 4. Horario limitado del sistema de reservas de restaurantes especializados. 5. Insuficiente gestión de ventas y promoción de los restaurantes Mexicano y Oriental, en puntos estratégicos dentro del hotel. 6. Definición del menú no orientada a la composición de los mercados. 7. Necesidad de renovación del equipamiento y tecnología para producción y servicio. 8. No utilización de las técnicas de merchandising en el diseño de las cartas menú. 9. Inexistencia de menús alternativos. 10. No se trabaja sobre la base de una planificación de los servicios y la producción, considerando el comportamiento de los mercados y la máxima reducción de costos. 11. Falta de organización en el trabajo en equipo, dado que las actividades se ven de forma aislada independientemente en cada departamento y no como un sistema. 12. No utilización de herramientas de planificación del servicio y la producción. 13. Insuficiente plantilla de personal de los servicios. 14. No utilización de fichas técnicas para la cocción y elaboración de los alimentos. 15. No utilización de sistemas de inventario basado en la demanda por mercados. 16. Insuficiente personal que imparta los cursos de capacitación.	1. Existencia de manuales de procedimiento para cada uno de los procesos de restauración. 2. La comunicación y relación de los departamentos con el área de restauración fluye satisfactoriamente. 3. Personal de servicio y cocina altamente motivado, con experiencia en la actividad turística. 4. Amplia variedad de servicios gastronómicos, con cinco restaurantes especializados, todos a la carta, cerrados y climatizados. 5. Alto índice de repitencia dentro de la clientela canadiense que garantiza la promoción boca – oreja. 6. Óptimas condiciones higiénico sanitarias. 7. Comunicación y coordinación de manera satisfactoria entre los departamentos de Venta, Atención a cliente y Calidad, lo que garantiza las atenciones especiales a grupos, Fam Trip, eventualidades, bodas, etc. 8. Gestión eficaz de la atención a clientes, seguimiento y manejo de sus comentarios e inquietudes. 9. Control de la calidad sistemático a través de los diversos mecanismos existentes (encuestas, lista de chequeo, estándares). 10. Ambiente elegante y servicio altamente personalizado en los especializados.

Figura 6. Principales debilidades y fortalezas en el proceso de restauración a la carta del hotel Meliá Las Dunas.

2.6. Conclusiones del segundo capítulo

1. La aplicación del procedimiento propuesto para el diagnóstico en los restaurantes especializados, ha demostrado que es posible su utilización para este tipo de servicio, pues ofrece información fiable y actualizada que servirá de base para la formulación de mejoras.
2. La entidad objeto de estudio se distingue entre los hoteles del destino por la diversidad de ofertas gastronómicas y la experiencia profesional de sus empleados, lo que ha logrado altos índices de repitencia sobre todo en el mercado canadiense.
3. La fuerte competencia de ofertas gastronómicas especializadas hoteleras y extrahoteleras en el destino que pueden llegar a ser productos sustitutivos, unido a la falta de previsión en la organización de los servicios y la producción en la entidad, donde se trabaja de manera empírica sin una orientación al mercado; va poniendo en desventaja paulatinamente el producto especializado de Meliá Las Dunas.
4. Los resultados obtenidos con la aplicación del diagnóstico indican que las causas fundamentales que impiden el desarrollo óptimo del proceso de restauración a la carta, y que por consiguiente afectan la satisfacción del cliente, se concentran en la deficiente gestión de la actividad donde no se emplean herramientas de planificación ni se orienta al mercado, lo que hace evidente la necesidad de diseñar un sistema de planificación y gestión.

CAPÍTULO 3.

Diseño del Sistema para la planificación del servicio a la carta
en el restaurante romántico “Isabel y Fernando” del hotel
“Meliá Las Dunas”

3. DISEÑO DEL SISTEMA PARA LA PLANIFICACIÓN DEL SERVICIO A LA CARTA EN EL RESTAURANTE ROMÁNTICO “ISABEL Y FERNANDO” DEL HOTEL “MELIÁ LAS DUNAS”

3.1. Introducción

La planificación de los servicios y la producción para los restaurantes especializados constituye un proceso que se lleva a cabo de manera empírica en la entidad objeto de estudio, lo cual ha tenido como efecto insatisfacciones por parte de los clientes. Aunque directivos y personal involucrado no le otorguen la importancia debida a este aspecto dentro del servicio, está demostrado que una correcta planificación enfocada a los clientes, a lograr la mayor eficiencia y ahorro de recursos sin que se llegue a deteriorar la calidad del producto, con el empleo de herramientas de gestión que proporcionen un mayor acercamiento y precisión en la definición de las acciones a seguir; es la mejor manera de acercarse al futuro deseado.

Es esto lo que se persigue con el sistema de planificación que se implementa en el presente capítulo, en el que se considera además una etapa de retroalimentación, pues durante la ejecución puede existir necesidad de cambios respecto de lo definido originalmente. Ante la situación diagnosticada en el capítulo anterior se impone un proceso de planificación como actividad continua, que facilite la toma de decisiones y la reducción de incertidumbre que trae consigo la actividad turística.

Se define como objetivo para el capítulo “Diseñar un sistema para la planificación del servicio a la carta en el restaurante objeto de estudio, lo cual permita la optimización del proceso de restauración”. Se utilizan como herramientas y técnicas la observación directa, la revisión documental, análisis estadístico, consulta a expertos, además de herramientas inherentes al procedimiento de planificación que se aplica.

El sistema de planificación que se propone implementar estará basado en el Método “Planificación del servicio a la carta en restaurantes hoteleros All Inclusive”, de Camacho, Alemán y Chaviano (2014), el cual fue elegido a partir de un análisis comparativo realizado en el epígrafe 1.5.2 del capítulo uno, pues es el que resulta más conveniente para su aplicación e incluye mayor número de criterios a considerar.

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

El procedimiento consta de cinco etapas con 10 pasos incluidos, que comienza con un estudio de mercado a partir del cual se orientaran el resto de las acciones. Todas las etapas transcurren con un orden lógico y secuencial donde se logran resultados claves para cada paso siguiente. El procedimiento tiene un alto componente logístico comprendiendo dos de los subsistemas fundamentales de la logística: aprovisionamiento y producción, y sus correspondientes funciones y contenidos.

Etapas 1. Estudio del mercado

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

Paso 1. Medición y evaluación del comportamiento del mercado

Se realiza un estudio del comportamiento de arribo de clientes por meses y mercados en tantos años atrás como sea posible y se relaciona dicho análisis con un estudio del comportamiento de reservaciones en restaurantes a la carta por meses y mercados.

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

Paso 2. Estudio de los hábitos alimentarios por mercados

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

Etapas 2. Planificación de la oferta

Conociendo ya las características de los mercados que consumen la oferta del restaurante, se realiza la organización y planificación de todo el servicio.

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

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

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

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

Paso 4. Definición de la oferta

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

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

Etapas 3. Planificación de la producción y determinación de las necesidades

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

Paso 5. Determinación de la capacidad de servicio

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

$$C_S = \frac{\text{Número de plazas del restaurante} * \text{Horas de servicio}}{\text{Tiempo de servicio medio por cliente}} \quad (1)$$

Calculando como lo indica la expresión 1, no se tiene en cuenta la capacidad de respuesta que tiene la cocina respecto a los platos presentes en el menú, sin embargo los turnos de reservaciones en este tipo de restaurante oscilan en grupos donde la

cantidad la fija esa capacidad de la cocina; de ahí que para determinar la capacidad de servicio real del restaurante pudiera emplearse la siguiente expresión:

$$Cs = \left(\frac{\text{Horas de servicio}}{\overline{Tpp} + \overline{Tep}} \right) * Gc \quad (2)$$

Donde:

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

$\overline{Tpp}$ = Tiempo medio que demora el cliente en solicitar el plato principal.

$\overline{Tep}$ = Tiempo medio que demora elaborar el plato que constituye el cuello de botella.

Paso 6. Elaboración de las fichas de consumo

Las fichas de consumo son vitales en el conocimiento del consumo per-cápita. Utilizando una serie histórica (tomando como base de uno a dos meses) se estudia el promedio de consumo de cada plato por cliente. Este consumo per-cápita es el que permite estimar la cantidad de platos necesarios a elaborar para cada día si al menos se conoce con antelación las reservas preliminares.

Paso 7. Elaboración de los planes de producción

Con este paso se obtiene un estimado de la cantidad a elaborar por cada plato, conociendo con antelación la cantidad de reserva más un estimado de imprevistas que se pueden presentar, además del comportamiento del consumo per-cápita sobre cada plato.

Para esto se requiere contar con las fichas técnicas, pues estas ofrecen información detallada acerca del total de productos necesarios para elaborar cada plato. Con las fichas de producción se obtiene un resumen de los ingredientes por la cantidad del mismo plato a elaborar, con la unidad de medida y la cantidad bruta que se requiere. Así se resume las cantidades a producir por cada plato, pudiéndose aceptar una cobertura de aproximadamente de un 5% a un 10% a la hora de determinar los imprevistos en las reservas. Finalmente para cualquier decisión a tomar a la hora de elaborar las fichas de producción se tendrá en cuenta el estudio realizado en el paso 1.

Paso 8. Determinar la disponibilidad de materias primas

Conociendo la cantidad de platos necesarios a elaborar se debe comprobar con antelación la disponibilidad de sus ingredientes en el almacén. En caso afirmativo se

continúa el proceso de planificación, de lo contrario se vuelve al paso cuatro de la etapa dos, y se selecciona el menú alternativo correspondiente según la materia prima que esté disponible.

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

Etapas 4. Gestión de compra y aseguramiento

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

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

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

Etapas 5. Cálculo y análisis de indicadores de gestión

El control de todo proceso empresarial es sinónimo de éxito pues al fijar indicadores que permitan controlar y medir el comportamiento del negocio; los resultados se traducen en acciones de mejora que el cliente percibirá con una mayor satisfacción por el servicio recibido.

Paso 9. Determinación de indicadores de gestión.

Dentro de los indicadores que pueden analizarse en esta etapa se encuentran los que se muestran en la Tabla 1.

Tabla 1. Indicadores considerando las áreas funcionales y procesos de un restaurante

Área funcional o proceso del restaurante	Indicador
Dirección	Niveles de satisfacción de los clientes
Aprovisionamiento y almacenaje	- Número de pedidos que llegan no conforme. - Número de veces que ocurre rotura de stock.
Cocina	- Platos devueltos por sala a cocina. - Desviaciones respecto a las fichas de escandallo y de elaboración de platos. - Número de unidades vendidas de cada plato.
Servicio	- Quejas recibidas - Errores producidos en la preparación de la sala “mise en place”.
Mantenimiento e instalaciones	- Número de averías y reparaciones. - Consumos de agua, gas y electricidad.
Higiene y limpieza	- Número de accidentes laborales. - Niveles de limpieza de la sala.

Los indicadores pueden ser varios, todo dependerá de lo que se desee controlar. La tabla antes expuesta es solo una propuesta de lo que puede medirse según el interés de cada área del restaurante, pudiendo ser determinados otros.

Paso 10. Propuesta de solución

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

3.3. Aplicación del Sistema para la planificación del servicio a la carta en el Restaurante Romántico “Isabel y Fernando”

Se ha seleccionado este restaurante como muestra entre los cinco especializados para llevar a cabo la implementación del procedimiento de planificación, debido a que resulta el punto de mayor demanda y preferencia por los clientes, además de contar con el menú más amplio y variado entre todos. Se considera el restaurante a la carta de mayor categoría en la entidad y uno de los de mayor reconocimiento en el destino.

3.3.1. Etapa 1. Estudio del mercado

Paso 1. Medición y evaluación del comportamiento del mercado

A partir de los datos que se exponen en el Anexo 26 se analiza el comportamiento de la demanda tomando como referencia dos años atrás y de manera específica se divide el estudio por mercados y meses.

Como evidencia el Gráfico1 la tendencia en cuanto al arribo por meses es un crecimiento continuado desde que comienza el año alcanzando un pico máximo de demanda en los meses de marzo, luego va disminuyendo ligeramente hasta el mes de junio, incrementándose nuevamente para julio y agosto. En los meses de septiembre y octubre se registran los menores arribos, posterior a los cuales comienza un acrecentamiento gradual hasta alcanzar en marzo próximo las mayores cifras, y así continuadamente se observa la misma tendencia cada año.

En cuanto a un análisis por mercados Canadá mantiene la primera posición, destacándose con sus mayores arribos en los primeros meses del año, aunque se mantienen en la delantera durante toda la temporada. Solo los arribos provenientes de Canadá son superados en los meses de julio y agosto por el mercado nacional, meses cumbres para el mercado interno que se posiciona como segundo para la entidad. En cuanto a Argentina mantiene un comportamiento estable durante casi todo el año excepto en el último trimestre donde se registran sus menores cifras de llegadas.

Las entradas para los mexicanos se acentúan en julio y agosto, manteniéndose estables el resto de los meses. Para Francia y Alemania las variaciones son mínimas, recibiendo en los primeros y últimos meses de cada año el mayor número de clientes. En el caso de Reino Unido sucede similar a México y Cuba, mostrando los mayores arribos en el segundo y tercer trimestre de cada año.

Analizando el comportamiento de las reservas para el restaurante romántico objeto de investigación como se aprecia en el Gráfico 2, para el 2014 hasta el mes de abril las reservas se han mantenido por debajo de la media, en correspondencia con los arribos totales que para el hotel en este año se han mantenido menores que años atrás. En parte la situación se ha producido por la retirada del mercado Inglés de las operaciones del destino, y la vez la apertura de nuevos hoteles. De manera general los meses de septiembre, octubre y noviembre son los de menores reservas, por el contrario se reciben mayores reservas para diciembre, enero, febrero, marzo, mayo y julio.

El sistema de reservas implementado en la entidad no ofrece la posibilidad de hacer un estudio de las mismas observando el comportamiento por nacionalidad, ya que no se registra esta información, por lo que se hace imposible enfatizar en este aspecto.

Con el resultado obtenido en este paso, permite a la entidad contar con un modelo que muestre una serie histórica, permitiéndole estimar la cantidad de clientes para meses

futuros, a partir de un método de pronóstico representativo de la serie. Destacar que para el momento de desarrollo de este paso, se considera la media aritmética como la técnica de estimación, debido a no contar con la cantidad de datos necesaria para la utilización de uno de estos métodos (Ver Tabla 2).

Paso 2. Estudio de los hábitos alimentarios por mercados

Para alcanzar en la industria del turismo la verdadera calidad de los servicios unido a una personalización del mismo, resulta imprescindible orientarse al mercado, para lo cual se requiere estudiar constantemente los tipos de clientes y conocer sus hábitos alimentarios, los que varían, entre otros factores, de acuerdo a su país de procedencia y cultura. A partir de obtener sus perfiles de consumo se pueden satisfacer en mayor medida sus demandas. Los resultados del estudio de los hábitos alimentarios de los principales mercados identificados en el paso anterior son mostrados en el Anexo 26.

3.3.2. Etapa 2. Planificación de la oferta

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

El procedimiento para la ingeniería del menú adaptado de Guerra (2009b) se muestra en el Anexo 27. Se recomienda la aplicación de esta técnica cada un período de tiempo nunca menor de 15 días, mientras mayor sea este tiempo más fidedignos serán los datos para el análisis. Se debe trabajar con todo el menú de la instalación y con grupos de platos homogéneos por separado.

En la presente investigación se decide estudiar el grupo de los platos principales del restaurante romántico, aunque se debe extender el estudio al resto de los grupos del menú.

Fue preciso realizar algunas modificaciones al procedimiento para su puesta en práctica en el restaurante objeto de estudio, debido a que la entidad trabaja con el plan Todo Incluido y no es posible trabajar con márgenes de ganancia por plato sino con índices de costos.

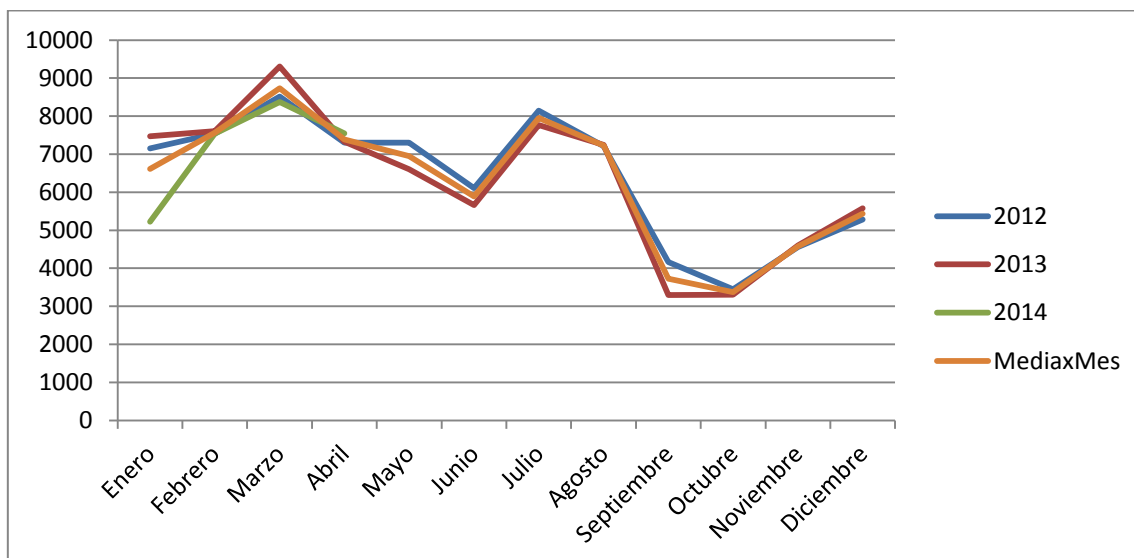


Gráfico 1. Comportamiento del arribo de clientes por meses

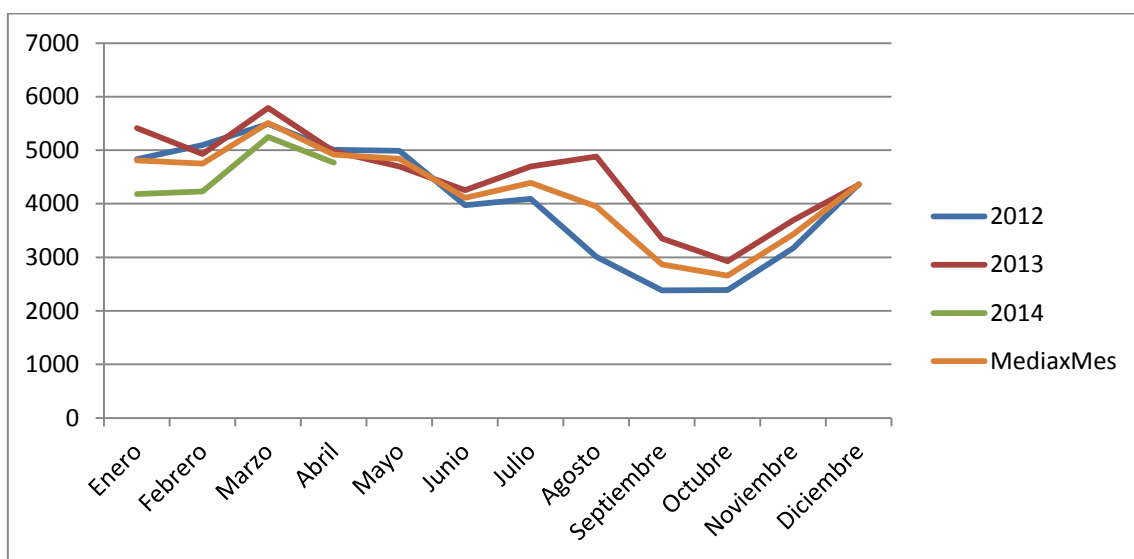


Gráfico 2. Comportamiento de las reservas por meses en el restaurante Romántico

Tabla 2. Estimación de la demanda para el período analizado

Año\Mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
2012	7148	7539	8514	7299	7299	6110	8141	7213	4164	3444	4561	5280	76712
2013	7473	7605	9306	7326	6602	5662	7766	7247	3295	3302	4597	5581	75762
2014	5221	7536	8370	7544									28671
MediasMes	6614	7560	8730	7389,66667	6950,5	5886	7953,5	7230	3729,5	3373	4579	5430,5	

Así en vez de trabajar con un Margen Bruto de Ganancia Ponderada como indicador de comparación como se referencia en el procedimiento original, se trabajó con un Costo medio, con el cual se compararon los costos unitarios de cada plato, y a partir de ello se determinó un alto o bajo margen de ganancia por cada producto. Aquellos platos cuyos costos unitarios comparados con el costo medio resultan bajos, representan para la entidad un alto margen de ganancia, y por el contrario los que tienen un costo unitario por encima del costo medio calculado, ofrecen bajo margen de ganancia.

Se realizó un estudio de 30 días registrando la cantidad de platos principales por tipo, comandados diariamente. Como el menú que se utiliza es fijo, todos los platos tienen un mismo índice de presentación (Ver Anexo 28).

Luego de aplicar la herramienta de gestión se concluye que dentro de los platos principales del menú existen dos platos incógnita que son el filete de pescado y el filete canchiller, los cuales aunque tienen un alto margen de ganancia son de baja popularidad; un plato estrella que es camarones en salsa de ajo, producto muy solicitado al mismo tiempo que tienen un margen de ganancia alto.

Como plato perro la pechuga de pollo rellena, con bajo margen de ganancia y poca preferencia a la vez. Por último el filete de res al vino tinto es clasificado como plato vaca, al ser un plato muy solicitado, pero tiene un alto costo (Tabla 3).

Tabla 3. Clasificación de los platos como resultado de la Ingeniería del menú

Plato	Costo Unitario	Margen de Ganancia	Índice de popularidad	Clasificación del producto
Camarones en salsa de ajo	Bajo	Alto	Alto	Estrella
Filete de res al vino tinto	Alto	Bajo	Alto	Vaca
Pechuga de pollo relleno	Alto	Bajo	Bajo	Perro
Filete de pescado	Bajo	Alto	Bajo	Incógnita
Filete Canchiller	Bajo	Alto	Bajo	Incógnita

Paso 4. Definición de la oferta

Según los resultados obtenidos con la aplicación de la herramienta de gestión Ingeniería del Menú, se han identificado productos que deben recibir una posición diferente en la oferta y así lograr los promedios de ventas necesarios para disminuir el costo de los

alimentos, una adecuada ganancia, satisfacer al cliente y lograr posicionarse en el mercado de la restauración.

Para el plato estrella que es Camarones en salsa de ajo se debe mantener una publicidad atractiva con el objetivo de seguir aumentando las ventas de este plato que reporta bajos costos a la entidad, así como mantener su alto nivel de calidad y presentación.

En el caso de los platos incógnitas que son el filete de pescado y el filete canchiller se debe efectuar una publicidad y promoción mayor para aumentar los niveles de popularidad, quizás cambiarle el nombre para hacerlos más atractivos, ya que son productos que ofrecen bajo costo y conviene a la entidad venderlos. Tal vez una ubicación privilegiada en la carta sea suficiente para que el cliente opte por el mismo y aumenten sus niveles de venta.

Para el filete de res al vino tinto que es clasificado como plato vaca las acciones deben estar dirigidas a intentar bajar los costos del producto para incrementar su margen de ganancia, sin que esto llegue a afectar los índices de calidad del producto. Para este plato no se deben desarrollar esfuerzos en publicidad y promoción.

Por último para el plato clasificado como perro que es la pechuga de pollo rellena, se debe rediseñar la oferta, incorporarle nuevos atributos en busca de mayor aceptación y atractividad en el mercado. Finalmente el menú debería ser modificado en busca de mayores platos estrellas y eliminar aquellos perros que no son de la preferencia del cliente.

Por otro lado el departamento de cocina debe prever la elaboración de platos que puedan sustituir a cada uno de los presentes en el menú, para el caso de carencia o ausencia de materias primas o productos específicos que no estén disponibles. Así deben quedar conformados menús alternativos que deben ser del conocimiento del departamento de Alimentos y Bebidas, el cual debe mantener actualizadas las cartas menús correspondientes, según las modificaciones que la cocina ordene habrá cada día. También se deben tener previstos productos sustitutivos en caso de clientes con requerimientos especiales o algún tipo de dieta por cuestiones de salud, lo cual debe quedar reflejado en las observaciones a la hora de realizar las reservas.

Para cada uno de los platos del menú debe existir una bebida correspondiente en la carta de vinos extracartas, poniendo en práctica el arte del maridaje, ofreciendo

combinaciones de comida y vino a los comensales. El concepto principal tras el maridaje reside en que ciertos elementos que se encuentran en los alimentos y en el vino, como la textura y el sabor, reaccionan de manera diferente al mezclarse; y encontrar la combinación adecuada de éstos hará del comer una experiencia más placentera para el paladar.

A partir de la importancia que se le confiere a esta práctica, pues influye positivamente en la gestión de venta de los vinos extra-cartas, ofreciendo un alto margen de ganancia para la entidad; se aclara que no es objetivo de la investigación profundizar en ello, por lo que se recomienda su seguimiento en próximos estudios.

Un adecuado diseño de las cartas menús ya sea de alimentos como de bebidas usando la creatividad, es clave para definir la personalidad del lugar y su éxito, a la vez que logra informar, destacar las novedades para atraer al cliente, estimular y convencer al cliente de consumir los productos ofertados en el establecimiento. Para ello se recomienda el empleo de las técnicas de merchandising, convirtiendo la carta menú en un verdadero instrumento de ventas.

Empleando la táctica gestalf se colocarían los platos que tienen un interés particular para el establecimiento en zonas de mayor visibilidad de la misma. Si es de una sola hoja la mayor atención se centrará en la parte superior izquierda del papel y la vista correrá desde el borde superior izquierdo hacia el borde inferior derecho de la hoja. Si es de dos hojas, la vista recorrerá haciendo zigzag todo el largo de la hoja, pasando más de dos veces por la zona superior de la carta y abarcando más la hoja derecha que la izquierda de la carta. Sería el caso para promocionar los platos estrella e incógnita. Una posición contraria en la carta fuera para los platos vaca.

Otra de las tácticas utilizadas sería la de adjetivación y cierre, para promocionar aquellos platos que interesa a la entidad tengan mayor nivel de popularidad. Esto se logra usando adjetivos atractivos que acompañen a los nombres de los platos y se fijen en la mente del cliente, o resaltándolos en recuadros, círculos, subrayando los mismos.

Es muy importante dejar en la carta espacios en blanco para utilizar imágenes alegóricas al restaurante, fotografías de platos, alternándolas con las descripciones y el texto, retomando que la información gráfica es la que se ve primero. Pueden además exhibirse las cartas no solo en el buró de reservaciones sino en diferentes áreas del hotel donde exista gran afluencia de clientes, respondiendo a la táctica colocación de la carta menú.

Esto instrumento de publicidad favorecería sobre todo aquellos restaurantes especializados de menor demanda como el caso del oriental y el mexicano.

3.3.3. Etapa 3. Planificación de la producción y determinación de las necesidades

Paso 5. Determinación de la capacidad de servicio

Si se calcula la capacidad de servicio del restaurante usando la fórmula (1), se obtiene que el número máximo de clientes que se pueden atender sea de 458. Realmente comparando con la capacidad máxima de reservas reales del restaurante romántico, es una cifra muy elevada, a la cual sería imposible ofrecer servicio por cuestiones de la capacidad de trabajo de la cocina.

Por tanto se calcula la capacidad máxima de servicio utilizando la fórmula (2), donde se tiene en cuenta la capacidad de trabajo de la cocina, conociendo que el tiempo promedio que se demora el cliente en ordenar es de ocho minutos y el tiempo de servicio completo por comensal es aproximadamente de 55 minutos. Se considera además que la elaboración del plato más demandado es de diez minutos, y que la cocina es capaz de elaborar 12 platos de este tipo a la vez.

El resultado final es una capacidad de 134 clientes. Esta es la capacidad máxima que se atendería en condiciones óptimas en que todos los grupos de clientes solicitaran el mismo plato (cuello de botella), pero como la probabilidad de que se opere al extremo es escasa, este número realmente varía, siendo la media de 150 pax, y oscilando hasta 180 comensales a atender en toda la noche en temporadas de alta.

Paso 6. Elaboración de las fichas de consumo

Para la confección de las fichas de consumo se realizó un registro de la cantidad de platos comandados cada día por un periodo de un mes, a la vez que se registraron las reservas totales por día. Así se obtuvo con la ayuda de la herramienta informática Excel, un consumo per-cápita por cada plato diariamente, además de que el sistema te permite ir obteniendo un per-cápita de consumo acumulado para cada plato.

La ficha de consumo como se exhibe en la Figura 7 en la que se muestra el resultado para una semana, se compone de seis columnas. En ellas se muestra la fecha de cada día en que se lleva el estudio, los nombres de los platos, la cantidad comandada por día, el total de clientes atendidos, el consumo per cápita diario y por último el per cápita acumulado.

Fecha	Nombre del Plato	Total Pedidos	Cientes Totales	Percápita del Día	Percápita Acumulado
24/04/2014	Camarones en salsa de ajo	38	143	0,265734266	0,253089598
24/04/2014	Filete de res al vino tinto	54	143	0,377622378	0,388899297
24/04/2014	Pechuga de pollo relleno	15	143	0,104895105	0,120357667
24/04/2014	Filete de pescado	18	143	0,125874126	0,110475313
24/04/2014	Filete Canciller	35	143	0,244755245	0,187972951
25/04/2014	Camarones en salsa de ajo	35	138	0,253623188	0,253089598
25/04/2014	Filete de res al vino tinto	46	138	0,333333333	0,388899297
25/04/2014	Pechuga de pollo relleno	22	138	0,15942029	0,120357667
25/04/2014	Filete de pescado	14	138	0,101449275	0,110475313
25/04/2014	Filete Canciller	40	138	0,289855072	0,187972951
26/04/2014	Camarones en salsa de ajo	42	166	0,253012048	0,253089598
26/04/2014	Filete de res al vino tinto	64	166	0,385542169	0,388899297
26/04/2014	Pechuga de pollo relleno	17	166	0,102409639	0,120357667
26/04/2014	Filete de pescado	24	166	0,144578313	0,110475313
26/04/2014	Filete Canciller	35	166	0,210843373	0,187972951
27/04/2014	Camarones en salsa de ajo	40	164	0,243902439	0,253089598
27/04/2014	Filete de res al vino tinto	65	164	0,396341463	0,388899297
27/04/2014	Pechuga de pollo relleno	19	164	0,115853659	0,120357667
27/04/2014	Filete de pescado	18	164	0,109756098	0,110475313
27/04/2014	Filete Canciller	25	164	0,152439024	0,187972951
28/04/2014	Camarones en salsa de ajo	49	172	0,284883721	0,253089598
28/04/2014	Filete de res al vino tinto	70	172	0,406976744	0,388899297
28/04/2014	Pechuga de pollo relleno	17	172	0,098837209	0,120357667
28/04/2014	Filete de pescado	16	172	0,093023256	0,110475313
28/04/2014	Filete Canciller	23	172	0,13372093	0,187972951
29/04/2014	Camarones en salsa de ajo	31	153	0,202614379	0,253089598
29/04/2014	Filete de res al vino tinto	63	153	0,411764706	0,388899297
29/04/2014	Pechuga de pollo relleno	19	153	0,124183007	0,120357667
29/04/2014	Filete de pescado	14	153	0,091503268	0,110475313
29/04/2014	Filete Canciller	28	153	0,183006536	0,187972951
30/04/2014	Camarones en salsa de ajo	45	168	0,267857143	0,253089598
30/04/2014	Filete de res al vino tinto	69	168	0,410714286	0,388899297
30/04/2014	Pechuga de pollo relleno	23	168	0,136904762	0,120357667
30/04/2014	Filete de pescado	18	168	0,107142857	0,110475313
30/04/2014	Filete Canciller	17	168	0,101190476	0,187972951

Figura 7. Muestra de la ficha de consumo para una semana.

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

Paso 7. Elaboración de los planes de producción

Con la ayuda de las fichas de consumo y la información que esta ofrece es posible elaborar las fichas de producción, las cuales se confeccionan para obtener de manera organizada y precisa, las cantidades por cada plato que se deben producir diariamente, además de un resumen de la cantidad de productos y materias primas que se necesitarán para la producción en el día.

En esta ficha confeccionada con la ayuda de la herramienta informática Excel, se requiere primeramente conocer la cantidad de reservas que se tiene o estima para el día, modificado por un porcentaje de cobertura de un 5%. En la tabla se ubican por columna: el nombre del plato, sus ingredientes, la unidad de medida manejada en la ficha tecnológica, la cantidad bruta de cada plato y el bruto total. Este último se determina mediante la multiplicación de la cantidad de platos a elaborar por la cantidad bruta correspondiente. Así como la cantidad de platos a elaborar es producto de la multiplicación de la cantidad de reservas previstas multiplicado por el consumo per cápita acumulado que ofrece la ficha de consumo.

Como parte de la investigación se elaboraron las fichas de producción para una semana (del primero al siete de mayo). Se fue actualizando cada día con la información acumulada que facilita la ficha de consumo. La ficha de producción correspondiente al primer día se muestra en la Figura 8a y 8b.

Paso 8. Determinar la disponibilidad de materias primas

Una vez que ya se tienen calculadas las cantidades a producir por cada plato y se tienen un resumen de la cantidad de materias primas o productos que se requieren para la producción total del día, se pasa a solicitar los pedidos al almacén, comprobando la disponibilidad de los mismos en las cantidades necesarias.

% de Cobertura	5			
Total de Reservas	143	Total Previstos		150
FICHA DE PRODUCCIÓN				
Nombre del plato	Ingredientes	UM	Cant. Bruta	Bruto Total
Camarones en salsa de ajo	CAMARON ENTERO PELADO	kg de 1 kg	0,150	5,70
	MANTEQUILLA EN BLOQUE	kg de 1 kg	0,010	0,38
	ARROZ CONSUMO	kg de 1 kg	0,050	1,90
	SAL FINA DE MESA	kg de 1 kg	0,003	0,11
	PIMIENTA NEGRA MOLIDA 910 g	U de 0.91 kg	0,002	0,08
	PIMIENTO	kg de 1 kg	0,020	0,76
	COL	kg de 1 kg	0,020	0,76
	PEPINO	kg de 1 kg	0,020	0,76
	TOMATE	kg de 1 kg	0,020	0,76
	ACELGA	kg de 1 kg	0,020	0,76
	CEBOLLA	kg de 1 kg	0,020	0,76
	JUGO DE LIMON 1 L	l de 1000 ml	0,030	1,14
	ACEITE OLIVA EXTRA VIRGEN 1 L	U de 1000 ml	0,010	0,38
	AJO DESHIDRATADO EN GRANOS HONCONERO PQTE 1/24	U de 0.4 kg	0,020	0,76
VINO SECO 2 L	U de 2000 ml	0,015	0,57	
Total a Elaborar:	38			
Filete de res al vino tinto	FILETE DE RES IMPORTADO	kg de 1 kg	0,200	11,68
	MANTEQUILLA EN BLOQUE	kg de 1 kg	0,015	0,88
	ARROZ CONSUMO	kg de 1 kg	0,050	2,92
	SAL FINA DE MESA	kg de 1 kg	0,005	0,29
	PIMIENTA NEGRA MOLIDA 910 g	U de 0.91 kg	0,002	0,12
	PIMIENTO	kg de 1 kg	0,020	1,17
	COL	kg de 1 kg	0,020	1,17
	PEPINO	kg de 1 kg	0,020	1,17
	TOMATE	kg de 1 kg	0,020	1,17
	ACELGA	kg de 1 kg	0,020	1,17
	CEBOLLA	kg de 1 kg	0,020	1,17
	HARINA D/TRIGO	kg de 1 kg	0,020	1,17
	ACEITE OLIVA EXTRA VIRGEN 1 L	U de 1000 ml	0,020	1,17
	VINO VIGOROSO TINTO	U de 750 ml	0,050	2,92
Total a Elaborar:	58			
Pechuga de pollo relleno	PECHUGA DE POLLO	KG	1,800	32,53
	JAMON VIKING BRAVO	kg de 1 kg	0,030	0,54
	QUESO	KG	0,030	0,54
	HARINA D/TRIGO	kg de 1 kg	0,100	1,81
	HUEVO	UNO	2,000	36
	MIGA DE PAN	KG	0,100	1,81
	VEGETALES MIXTOS	KG	0,200	3,61
	ACEITE OLIVA EXTRA VIRGEN 1 L	U de 1000 ml	0,010	0,18
	SAL FINA DE MESA	kg de 1 kg	0,02	0,36
	PIMIENTA NEGRA MOLIDA 910 g	U de 0.91 kg	0,01	0,18
Total a Elaborar:	18			
Filete de pescado	PARGO	KG	1,700	28,20
	VEGETALES MIXTOS	KG	0,100	1,66
	SAL FINA DE MESA	kg de 1 kg	0,0050	0,08
	PIMIENTA NEGRA MOLIDA 910 g	U de 0.91 kg	0,0050	0,08
	ACEITE OLIVA EXTRA VIRGEN 1 L	U de 1000 ml	0,010	0,17
Total a Elaborar:	17			
Filete Canciller	FILETE DE PERCA	kg de 1 kg	0,23	6,49
	JAMON VIKING BRAVO	kg de 1 kg	0,06	1,69
	ARROZ CONSUMO	kg de 1 kg	0,08	2,26
	SAL FINA DE MESA	kg de 1 kg	0,01	0,14
	PIMIENTA NEGRA MOLIDA 910 g	U de 0.91 kg	0,00	0,06
	PIMIENTO	kg de 1 kg	0,02	0,56
	COL	kg de 1 kg	0,02	0,56
	PEPINO	kg de 1 kg	0,02	0,56
	TOMATE	kg de 1 kg	0,02	0,56
	ACELGA	kg de 1 kg	0,02	0,56
	CEBOLLA	kg de 1 kg	0,02	0,56
	HARINAD/TRIGO	kg de 1 kg	0,03	0,85
	ACEITE FREIDO PROFUNDO	l de 1 l	0,15	4,23
	QUESO GOUDA AT 3KG ALT-MECK	kg de 1 kg	0,06	1,69
	Total a Elaborar:	28		

Figura 8a. Ficha de producción para el Día 1

RESUMEN DE LA FICHA DE PRODUCCIÓN				
Ingredientes	UM	Cantidad Necesaria	Costo	Costo Total
CAMARON ENTERO PELADO	kg de 1 kg	5,70	6,25	35,63
MANTEQUILLA EN BLOQUE	kg de 1 kg	1,26	5,56	6,98
ARROZ CONSUMO	kg de 1 kg	7,08	0,69	4,88
SAL FINA DE MESA	kg de 1 kg	0,99	0,49	0,49
PIMIENTA NEGRA MOLIDA 910 g	U de 0.91 kg	0,51	6,84	3,51
PIMIENTO	kg de 1 kg	2,49	0,95	2,37
COL	kg de 1 kg	2,49	1,16	2,89
PEPINO	kg de 1 kg	2,49	1,04	2,59
TOMATE	kg de 1 kg	2,49	1,48	3,69
ACELGA	kg de 1 kg	2,49	1,65	4,11
CEBOLLA	kg de 1 kg	2,49	2,05	5,11
JUGO DE LIMON 1 L	l de 1000 ml	1,14	2,20	2,51
ACEITE OLIVA EXTRA VIRGEN 1 L	U de 1000 ml	1,89	2,20	4,17
AJO DESHIDRATADO EN GRANOS HONCONERO PQTE 1/24/400 GR	U de 0.4 kg	0,76	2,20	1,67
VINO SECO 2 L	U de 2000 ml	0,57	1,14	0,65
FILETE DE RES IMPORTADO	kg de 1 kg	11,68	15,01	175,30
HARINA D/TRIGO	kg de 1 kg	3,82	0,53	2,03
VINO VIGOROSO TINTO	U de 750 ml	2,92	1,93	5,63
PECHUGA DE POLLO	KG	32,53	2,96	96,29
JAMON VIKING BRAVO	kg de 1 kg	2,24	5,34	11,94
QUESO	KG	0,54	10,9	5,91
HUEVO	UNO	36,14	0,07	2,53
MIGA DE PAN	KG	1,81	0,05	0,09
VEGETALES MIXTOS	KG	5,27	1,55	8,17
PARGO	KG	28,20	6,17	173,99
FILETE DE PERCA	kg de 1 kg	6,49	6,27	40,70
ACEITE FREIDO PROFUNDO	l de 1 l	4,23	2,45	10,37
QUESO GOUDA AT 3KG ALT-MECK	kg de 1 kg	1,69	8,56	14,50
Ocupación			Total	628,69
1259			CostoxCI	0,50

Figura 8b. Resumen de la ficha de producción para el Día 1

En el caso real de los siete días en que se llevó el estudio, en tres de estos hubo problemas con la disponibilidad de productos o materias primas necesarias para continuar con el proceso de producción. En esta situación según el sistema de planificación que se propone, se volvería al paso cuatro de la etapa dos. Entonces se definiría un menú alternativo en dependencia del o los platos que deban ser sustituidos, y luego se procedería a modificar la ficha de producción actualizando con la nueva información.

Un aspecto importante que no se debe descuidar es la comunicación directa que debe establecerse entre los departamentos de cocina y Alimentos y Bebidas en caso de alguna modificación del menú, lo que garantice la adecuada correspondencia entre lo que se ofrezca en la carta menú y los platos que realmente están disponibles.

3.3.4. Etapa 4. Gestión de compra y aseguramiento

En esta etapa se trata de establecer un sistema de compra para el restaurante que garantice la existencia de las materias primas e insumos necesarios para efectuar según la planificación antes realizada.

Como parte de la investigación solamente se puede contribuir a este sistema, sugiriendo cómo se controlarían los inventarios de estos productos e insumos como vía para el lanzamiento de las órdenes de compra desde el restaurante. Es importante resaltar que como el restaurante no es el único consumidor de estas materias primas, este sistema de control de los inventarios se debería manejar desde la dirección de las áreas de Alimentos y Bebidas más Cocina, pues son estas áreas las que llevan el consumo de todos los puntos de venta dentro del hotel.

Para establecer un adecuado sistema de compras es preciso contar previamente con un sistema de inventarios que asegure el stock necesario para la prestación del servicio. El sistema seleccionado de Revisión Continua, establece que a partir de un punto de reorden “R” se debe solicitar una cantidad “Q”, que no es más que la cantidad de productos a requerir de acuerdo a las existencias en almacén.

Al centrarse el presente estudio en solo uno de los puntos dentro del hotel, es decir, en el restaurante romántico; solamente la propuesta se centra en cómo realizar dicho control y sistema de compra para el área (Anexo 29). Para ello es imprescindible el empleo de la herramienta informática Excel que facilita la confección de dicho sistema.

Por otra parte, cabe destacar, que el sistema de compra propuesto con anterioridad depende en gran medida de la previsión de la demanda. A esta información se puede acceder luego de haber realizado el paso uno del procedimiento, donde a partir del uso de herramientas matemáticas se obtiene una media de la demanda por meses. Mientras más amplios sean los históricos de arribos que se empleen más precisión se alcanzará en la estimación de la demanda.

3.3.5. Etapa 5. Cálculo y análisis de indicadores de gestión

Paso 9. Determinación de indicadores de gestión

Para llevar un manejo continuo de los procesos de restauración se propone como parte del procedimiento de planificación, dar seguimiento a una serie de indicadores que se muestran en el Anexo 30, en el que se ofrece la fórmula de cálculo para obtener los resultados. Los resultados que ofrecen estos indicadores serán una vía de retroalimentación y darán paso a la toma de decisiones. En la tabla 4 se resumen los resultados obtenidos por indicador en cada día en que se llevó el estudio.

Tabla 4. Resultado de los indicadores calculados en una semana

Indicador	Día 1	Día 2	Día 3	Día 4	Día 5	Día 6	Día 7
Índice de satisfacción de los clientes	91.88%						
Número de pedidos que llegan no conforme(calidad)	0.2	0.31	0	0	0.23	0.13	0.43
Número de veces que ocurre rotura de stock	0	0.21	0.3	0	0	0	0.1
Platos devueltos a la cocina	0.02	0.015	0	0	0.012	0.01	0.04
Fallos de platos en carta	0	0.005	0.006	0	0	0	0.004
Índice de venta de cada plato							
Plato 1	0,23	0,22	0,23	0,24	0,28	0,2	0,26
Plato 2	0,33	0,29	0,35	0,39	0,40	0,41	0,40
Plato 3	0,09	0,14	0,09	0,11	0,10	0,12	0,14
Plato 4	0,11	0,09	0,13	0,11	0,09	0,09	0,10
Plato 5	0,21	0,25	0,19	0,15	0,13	0,18	0,10
Índice de popularidad de cada plato							
Plato 1	1,15	1,1	1,15	1,2	1,4	1	1,3
Plato 2	1,65	1,45	1,75	1,95	2	2,05	2
Plato 3	0,45	0,7	0,45	0,55	0,5	0,6	0,7
Plato 4	0,55	0,45	0,65	0,55	0,45	0,45	0,5
Plato 5	1,05	1,25	0,95	0,75	0,65	0,9	0,5

Además de estos pueden calcularse otros parámetros que ofrezcan información útil para el control y la mejora continua de los procesos.

Conocer el índice de satisfacción de los clientes es un medidor imprescindible para saber cómo es que realmente está marchando el servicio. En el caso práctico de estudio las encuestas de satisfacción son aplicadas por el departamento de calidad con una frecuencia quincenal, es por ello que se toma el mismo índice cada uno de los siete días en que se llevó el estudio.

Tanto las insatisfacciones habidas en el restaurante como también el indicador que expresa la cantidad de platos devueltos desde el salón a la cocina, están íntimamente vinculado al resto de los indicadores estudiados.

Para los días dos y siete existieron los mayores problemas en cuanto a inconformidades referidas a la calidad de los productos entregados por el almacén al punto de producción, lo que puede haber derivado que para estos días se presentaran casos de platos devueltos a la cocina, aunque realmente este último indicador no mostró graves problemas en la semana de investigación.

Por otro lado la rotura de stock, es decir, problemas con la disponibilidad de algunos productos o materias primas, se manifestaron en mayor medida los días dos y tres, lo que provoco fallos de platos en la carta para estos días con mayor frecuencia.

Para el cálculo de los índices de popularidad se utilizó un mismo índice de presentación para todos los platos debido a que todos fueron presentados cada día. Por tanto el comportamiento de los índices de ventas y popularidad son directamente proporcionales, y llevar el registro de esta información es vital para la actualización diaria de las fichas de consumo que permiten a la vez elaborar las fichas de producción diarias. Además con esta información registrada se podrá aplicar cada cierto período de tiempo la herramienta ingeniería del menú.

Un registro y estudio continuo de estos índices permite conocer cómo se va comportando el consumo y popularidad de cada plato. Cualquier variación fuera de lo normal en estos índices de consumo constituiría una alerta ante la cual se debe investigar a fondo las causas que lo originan.

Paso 10. Propuesta de solución

A partir de los resultados que se obtengan con los indicadores calculados se debe actuar de inmediato con el objetivo de minimizar los efectos no deseados y que no se reflejen en insatisfacciones de los clientes.

En el actual caso se propone primeramente comenzar a implementar de inmediato el sistema de compras según el sistema de inventario de Revisión Continua, el cual se explica en la etapa 4. Este método influiría directamente en la disminución del índice de rotura de stock, pues garantizaría las existencias necesarias para la prestación del servicio cada día. Con esto también se minimizarían los fallos de platos en la carta menú, que se agoten productos en pleno servicio, y con ello se garantizaría un elevado índice de satisfacción de los clientes.

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

De la misma forma, es fundamental estudiar el comportamiento y los hábitos alimentarios de los mercados que visitan la entidad objeto de estudio, en función de lo cual se deben definir menús alternativos que puedan ofertarse ante la ausencia de productos, favoreciendo que se brinde el servicio sin fallos ni contratiempos. No se debe descuidar la actualización inmediata de las cartas menús ante cambios en la oferta.

Para manejar el índice de presentación y popularidad de cada plato se recomienda la aplicación de herramientas de gestión como la Ingeniería del menú. Esto conllevaría a implementar una serie de acciones que favorezcan la gestión de ventas y en otros casos a un rediseño del menú.

Diversas son las soluciones que se pueden implementar, todo está en función de los indicadores que se manejen y de su comportamiento, además de los objetivos que persiga cada entidad de restauración.

3.4. Análisis Costo Beneficio

El sistema de planificación propuesto fue valorado en el ámbito económico. Se analizó su factibilidad teniendo en cuenta la relación costo-beneficio, realizando para ello una comparación entre el costo por cliente designado por la entidad para el servicio a la carta

en el restaurante romántico, y el costo obtenido al aplicar el método propuesto en esta investigación. Los resultados se muestran en la Tabla 5.

Tabla 5. Relación costo-beneficio

Criterios	Día 1	Día 2	Día 3	Día 4	Día 5	Día 6	Día 7
Costo real por cliente	0,57	0,57	0,56	0,57	0,60	0,58	0,60
Costo por cliente según método propuesto	0,50	0,47	0,57	0,56	0,56	0,60	0,58
Diferencia	0,06	0,10	-0,01	0,01	0,04	-0,02	0,02
Beneficio diario por ocupación	75,54	127,4	-12,6	11,94	43,4	-19,76	19,16
Ahorro semanal	245,08						

Luego de analizar los datos que se muestran en la tabla anterior se puede afirmar que la aplicación integral del método propuesto ha contribuido a la disminución de los costos en los siete días en que se ha puesto en marcha. De esta manera se hecho un aprovechamiento óptimo de los productos, sin desatender la calidad de la oferta en ningún momento.

A partir del beneficio por cliente que se obtuvo cada día de la semana de estudio, multiplicado por la ocupación diaria, se pudo comprobar que se logra un ahorro total en la semana en cuanto a costo de 245,08 pesos; evidenciándose por tanto, un margen de contribución notable en cuanto a rentabilidad económica.

Por tanto se puede afirmar que la hipótesis “*Si se diseña un sistema para la planificación del servicio a la carta en los restaurantes especializados del hotel Meliá Las Dunas, a partir de la aplicación de un procedimiento científicamente fundamentado, entonces se dispondrá de una herramienta de gestión que tribute a la elevación de la eficiencia del proceso de restauración*”, ha sido demostrada.

Los resultados obtenidos anteriormente fueron evaluados por la dirección del hotel, emitiendo un aval donde se reafirma la utilidad de la presente investigación (Anexo 31).

3.5. Conclusiones del tercer capítulo

1. La puesta en práctica en la entidad objeto de estudio del procedimiento para la planificación del servicio a la carta en restaurantes hoteleros All Inclusive, ha demostrado su validez y efectividad al poder ser aplicado de manera íntegra y ofrecer finalmente resultados satisfactorios para la empresa.

2. El empleo correcto de las herramientas de gestión que aporta el procedimiento propuesto contribuye a desarrollar un método de trabajo efectivo y práctico que tributa una mejor organización y planificación del servicio, así como disponer de un sistema de compra que asegure el aprovisionamiento de los productos necesarios.
3. Los beneficios obtenidos con la implementación del procedimiento implican no solo una mejor gestión de los procesos de restauración, sino que se logra como lo demuestra el análisis costo beneficio una reducción de los costos por concepto de producción, alcanzando resultados económicos notables; con todo lo cual la hipótesis de investigación queda demostrada.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

Una vez terminada la investigación y obtenidos los resultados, se derivan las siguientes conclusiones:

1. La investigación bibliográfica realizada permitió profundizar en las definiciones, enfoques, procedimientos y tendencias actuales de la restauración hotelera, así como comprender cuán necesario es la aplicación de diferentes procedimientos, metodologías y herramientas en la planificación del servicio a la carta, lo que conlleve a una mayor organización del trabajo y precisión en la toma de decisiones.
2. En la literatura consultada existen diversos procedimientos para la planificación del servicio abordados por diferentes autores, lo que ha propiciado la realización de un análisis clúster que evidenció como el más completo el propuesto por Camacho, Alemán y Chaviano (2014).
3. El diagnóstico de la situación actual del servicio a la carta en el hotel “Meliá Las Dunas” demostró que la deficiente planificación y organización del servicio es la causa fundamental que impide una completa satisfacción del cliente; de ahí la importancia que cobra el diseño de un sistema de planificación del servicio a la carta para ser aplicado en los restaurantes especializados de la entidad.
4. El sistema de planificación propuesto provee una mayor organización del trabajo y precisión en la toma de decisiones, un efectivo sistema de compra, además de asegurar una retroalimentación y mejora continua, todo lo cual redundará en una mejor gestión de los procesos de restauración para la entidad.
5. Al evaluar los resultados que se obtienen a partir de la implementación del sistema de planificación propuesto mediante una validación costo-beneficio, se estima una reducción notable en los costos de producción, consiguiendo un ahorro semanal de 245,08 pesos totales, evidenciándose por tanto un margen de contribución notable en cuanto a rentabilidad económica; lo que demuestra la hipótesis de la investigación.

RECOMENDACIONES

RECOMENDACIONES

A partir del estudio realizado se formulan las recomendaciones siguientes:

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

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

Alvarado, H, Alvarez, D, Flores, S, Monasterio, ChJ, Montesinos, V, Niño, CJ, Vértiz, EM 2011, *Punto y Sabor: Rediseño del servicio*, Universidad privada San Juan Bautista, San Borja, Perú.

Antonio, J 2013, 'Nociones Básicas De Restaurantería', *Taller de turismo práctico 2* [Blog], consultado: 13 de Octubre de 2013, <http://tallerdeturismopractico2.blogspot.com/>

Arouni, JM 2008, 'El restaurante del hotel o el hotel del restaurante' [en línea], *GestiónRestaurantes.com*, 27 de marzo, consultado: 13 de octubre de 2013, <http://www.gestionrestaurantes.com>

Báez, J 2010, 'Estrategia participativa para el cambio aplicada a la Empresa Hotelera Islazul', Trabajo de Diploma, Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo, Universidad Central Marta Abreu de Las Villas, Santa Clara.

Barreto, L 2009, 'Estudio Organizativo Integral del Área de Recepción en el Hotel Encanto Del Rijo', Trabajo de Diploma, Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo, Universidad Central Marta Abreu de Las Villas, Santa Clara.

Blasco, A 2008, 'Restaurantes especializados y temáticos' [en línea], *GestiónRestaurantes.com*, 24 de octubre, consultado: 21 de noviembre de 2013, <http://www.gestionrestaurantes.com>

Blasco, A 2010a, 'Acciones e instrumentos a utilizar para aumentar el consumo en restauración' [en línea], *GestiónRestaurantes.com*, 18 de marzo, consultado: 31 de enero de 2014, <http://www.gestionrestaurantes.com>

Blasco, A 2010b, 'La carta cómo instrumento de venta' [en línea], *GestiónRestaurantes.com*, 9 de septiembre, consultado: 31 de enero de 2014, <http://www.gestionrestaurantes.com>

Blasco, A 2010c, 'Fases del proceso de creación de servicios en restauración', [en línea], *GestiónRestaurantes.com*, 22 de abril, consultado: 31 de enero de 2014, <http://www.gestionrestaurantes.com>

Blasco, A 2011, 'Especialización y tematización en restauración' [en línea], *GestiónRestaurantes.com*, 7 de enero, consultado: 21 de noviembre de 2013, <http://www.gestionrestaurantes.com>

Blasco, A 2013, 'Todo incluido' [en línea], *GestiónRestaurantes.com*, 16 de mayo, consultado: 31 de enero 2014, <http://www.gestionrestaurantes.com>

Bravo, K 2009, 'La Restauración en el Hotel' [en línea], 13 de agosto, consultado: 13 de octubre de 2013, <http://www.scribd.com/doc/1852340>

Calaña, ChE 2010, 'La calidad y la no calidad: influencia en la restauración hotelera' [en línea], *GestiónRestaurantes.com*, 27 de mayo, consultado: 30 de enero de 2014, <http://www.gestionrestaurantes.com>

Calaña, ChE 2011a, 'Restaurantes de comidas especializadas. Consideraciones para la preparación' [en línea], *GestiónRestaurantes.com*, 8 de abril, consultado: 31 de enero de 2014, <http://www.gestionrestaurantes.com>

Calaña, ChE 2011b, 'Los servicios gastronómicos, su desarrollo y nuevas tendencias' [en línea], *GestiónRestaurantes.com*, 17 de febrero, consultado: 30 de enero de 2014, <http://www.gestionrestaurantes.com>

Calaña, ChE 2013a, 'Los momentos de verdad en la Hotelería. La restauración como uno de sus principales exponentes' [en línea], *GestiónRestaurantes.com*, 10 de enero, consultado: 19 de noviembre de 2013, <http://www.gestionrestaurantes.com>

Calaña, ChE 2013b, 'La restauración moderna: consideraciones generales en su desarrollo' [en línea], *GestiónRestaurantes.com*, 13 de diciembre, consultado: 30 de enero de 2014, <http://www.gestionrestaurantes.com>

Camacho, A, Alemán, S y Chaviano, D 2014, 'Procedimiento para la Planificación del servicio a la carta en restaurantes hoteleros All Inclusive', Informe Final de Investigación Terminada, Departamento de Turismo, Universidad Central Marta Abreu de Las Villas, Santa Clara.

Camarero, J 2006, *Manual Didáctico de Cocina Tomo 2*, Editorial Innovación y Cualificación, España.

Causilla, M 2013, 'Plan de Producción en los Servicios Buffet de hoteles Todo Incluido. Caso: Hotel Memories Paraíso Azul', Trabajo de Diploma, Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo, Universidad Central Marta Abreu de Las Villas, Santa Clara.

CEDE 2013, *Diseño de ofertas gastronómicas. Tipos. Estructura, planificación y grupos de alimentos que las componen* [en línea], Editorial Centro documentación de estudios y oposiciones, Cartagena, consultado: 21 de noviembre de 2013, <http://www.cede.es>

Centro de Información y Documentación de la Escuela de Hotelería y Turismo de La Habana 2012, 'Cuba aspira en 2013 a que lleguen más de 3 millones de turistas', *Boletín*

Informativo Turismo al Día, vol. 13, no. 23-24, diciembre 2012, consultado: 10 de diciembre de 2013, <http://www.ehth.co.cu>

CESAE Business & Tourism School 2013, *Programa superior en dirección y gestión en restauración* [Página web], Universidad Francisco de Vitoria, consultado: 30 de enero de 2014, <http://www.cesae.es/mastersyprogramassuperiores>

Codó, L 2009, 'La medición de la satisfacción del cliente en restauración' [en línea], *GestiónRestaurantes.com*, 20 de noviembre, consultado: 21 de noviembre de 2013, <http://www.gestionrestaurantes.com>

Coquillat, D 2012, '[Menú y diseño: 40 de las mejores cartas de restaurante del mundo](#)' [en línea], consultado: 30 de enero 2014, <http://www.diegocoquillat.com>

Cruz, G 2010, 'Clasificación de hoteles-restaurantes', *Hotelería y turismo. Barranquilla. Colombia* [Blog], 12 de abril, consultado: 18 de diciembre 2013, <http://www.blogger.com>

Decreto 281 2007, *Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal*, Capítulo V 'Sistema organización de la producción de bienes y servicios', Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, Ciudad de la Habana, Cuba.

De San Eugenio, J 2008, 'Los restaurantes como recurso de promoción turística' [en línea], *GestiónRestaurantes.com*, 3 de julio, consultado: 6 de enero de 2014, <http://www.gestionrestaurantes.com>

Díaz, O 2009, 'Elaboración del Plan de Negocio en la Agencia de Viajes Cubatur Villa Clara', Trabajo de Diploma, Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo, Universidad Central Marta Abreu de Las Villas, Santa Clara.

Ecured (2012). 'Turismo y Medio Ambiente en Cuba'. (Enciclopedia Colaborativa Cubana en la red).

Expósito, F 2012, 'Diseño de los perfiles de competencias para el hotel Iberostar Grand Hotel Trinidad', Trabajo de Diploma, Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo, Universidad Central Marta Abreu de Las Villas, Santa Clara.

Fiestas, C 2007, 'CRM (Customer Relationship Management) o el arte de fidelizar y retener clientes. (I parte)' [en línea], *GestiónRestaurantes.com*, 5 de diciembre, consultado: 19 de noviembre de 2013, <http://www.gestionrestaurantes.com>

Fornieles, LM y Vicet, Y 2013, 'Turismo cubano en la mirilla del Bloqueo de EE.UU.', *Boletín Acontecer Turístico*, no. 42, p. 4, 16 de octubre, consultado: 19 de noviembre de 2013, <http://www.ain.cu/>

Gainza, W 2010, 'Diseño del Sistema de Gestión Integrada de Calidad, Medio Ambiente y Seguridad y Salud del Trabajo para la Empresa Islazul Villa Clara', Trabajo de Diploma, Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo, Universidad Central Marta Abreu de Las Villas, Santa Clara.

Gallego JF 2002a, *Gestión de Alimentos y Bebidas para Hoteles, Bares y Restaurantes*, Editorial Paraninfo, Madrid, España.

Gallego JF 2002b, *Gestión de hoteles. Una nueva visión*, Editorial Paraninfo, Madrid, España.

Gamez, E 2012, 'Programa Recreativo con enfoque de Naturaleza para el Hotel Hanabanilla en Villa Clara', Trabajo de Diploma, Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo, Universidad Central Marta Abreu de Las Villas, Santa Clara.

García, M 2012, 'El Merchandising de la carta menú y sus retos' [en línea], *GestiónRestaurantes.com*, 23 de febrero, consultado: 21 de noviembre de 2013, <http://www.gestionrestaurantes.com>

González, Y 2010, 'Aplicación del procedimiento para la elaboración del Plan de Marketing en la Agencia de Viajes Cubanacán Sucursal Cienfuegos', Trabajo de Diploma, Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo, Universidad Central Marta Abreu de Las Villas, Santa Clara.

Guerra, YR 2009a, 'Planificación de la carta menú' [en línea], *GestiónRestaurantes.com*, 9 de julio, consultado: 19 de noviembre de 2013, <http://www.gestionrestaurantes.com>

Guerra, YR 2009b, 'Un repaso por las herramientas de gestión de restaurantes (I)' [en línea], *GestiónRestaurantes.com*, 22 de enero, consultado: 19 de noviembre de 2013, <http://www.gestionrestaurantes.com>

Guerra, YR 2009c, 'Un repaso por las herramientas de gestión de restaurantes (II)' [en línea], *GestiónRestaurantes.com*, 12 de febrero, consultado: 19 de noviembre de 2013, <http://www.gestionrestaurantes.com>

Hernández, A 2012, 'Diseño de producto, servicio a domicilio, para el restaurante Villa Nuova', Trabajo de Diploma, Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo, Universidad Central Marta Abreu de Las Villas, Santa Clara.

Hernández, O 2013, 'Plan de producción para el servicio buffet en el restaurante Los Corales del Hotel Villa Guajimico', Trabajo de Diploma, Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo, Universidad Central Marta Abreu de Las Villas, Santa Clara.

Jácome, E 2013, 'El menú' [en línea], consultado: 30 de enero de 2014, <http://www.slideshare.net/?ss>

Machado, F 2009, 'Plan de acciones para mejorar la gestión del Área de los servicios gastronómicos en el Hotel Los Caneyes', Trabajo de Diploma, Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo, Universidad Central Marta Abreu de Las Villas, Santa Clara.

Madruga, D 2012, 'Diseño de un Programa de Animación diurno con enfoque a clientes de la tercera edad en el Hotel Rancho Luna', Trabajo de Diploma, Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo, Universidad Central Marta Abreu de Las Villas, Santa Clara.

Marejil, M 2013, 'Marketing Foodservice' [en línea], *GestiónRestaurantes.com*, 8 de noviembre, consultado: 31 de enero de 2014, <http://www.gestionrestaurantes.com>

Martínez, CC, Moya, Y y González, BL 2009, 'Procedimiento para el diagnóstico estratégico en la empresa turística', *Retos Turísticos*, vol. 8, no. 1, pp. 8-12.

Martínez, R 2009, 'Gestión de Alimentos y Bebidas segunda parte', *Rincón del universitario* [Blog], 1 de noviembre, consultado: 30 de enero de 2014, <http://rincondeluniversitario.blogspot.com/2009/11/gestion-de-alimentos-bebidas-2da-parte.html>

Melgarejo, LY 2009, 'Proyección del Plan de Negocios para la Empresa Extrahotelera Palmares Villa Clara', Trabajo de Diploma, Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo, Universidad Central Marta Abreu de Las Villas, Santa Clara.

Méndez, JL. (2005), 'Clasificación de los restaurantes' en N Medina, Y Peregrino y M Escalona (comp.), *Gestión de Alimentos y Bebidas*, Universidad de Matanzas y Sistema Nacional de Formación Profesional para el Turismo, Matanzas.

Molina, A 2012, 'Segmentación por beneficios en las Salas de Fiestas de la Empresa Extrahotelera Palmares Villa Clara', Trabajo de Diploma, Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo, Universidad Central Marta Abreu de Las Villas, Santa Clara.

Molina, Y 2013, 'Planificación de la Producción en los Servicios Buffet de Hoteles de Recorrido. Caso: Hotel Horizontes La Granjita', Trabajo de Diploma, Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo, Universidad Central Marta Abreu de Las Villas, Santa Clara.

Monaga, OY 2009, 'Diseño del Plan de Negocios para la Comercializadora Mayorista ITH Villa clara', Trabajo de Diploma, Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo, Universidad Central Marta Abreu de Las Villas, Santa Clara.

Montesino, Y 2009, 'Estudio organizativo integral del área de Regiduría de piso en hoteles de tránsito. Aplicación en el hotel Villa La Granjita', Trabajo de Diploma, Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo, Universidad Central Marta Abreu de Las Villas, Santa Clara.

Muñoz, RA 2009, 'Procedimiento para la gestión del proceso de restauración en pequeños hoteles de tránsito, categoría tres estrellas', Master en gestión turística, Universidad Central Marta Abreu de Las Villas, Santa Clara.

Muñoz, S 2010, 'Sistema de gestión estratégica integrada para el hotel Meliá Las Dunas', Trabajo de Diploma, Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo, Universidad Central Marta Abreu de Las Villas, Santa Clara.

Oficina Nacional de Normalización (2001), *Requisitos para la clasificación por categorías de los establecimientos de alojamiento turístico*, Norma Cubana 127 Industria turística, La Habana.

Oficina Nacional de Normalización (2001), *Requisitos para la clasificación por categorías de los restaurantes que prestan servicio al turismo*, Norma Cubana 126 Industria turística, La Habana.

ONEI 2014, *Turismo, llegada de visitantes internacionales Enero – Diciembre 2013* [en línea], enero 2014, consultado: 31 de enero de 2014, <http://www.onei.cu>

Orihuela, D 2013, 'Plan de mejora de la calidad de los servicios en el área de alimentos y bebidas del Hotel horizontes La Granjita', Trabajo de Diploma, Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo, Universidad Central Marta Abreu de Las Villas, Santa Clara.

Parra, LM 2009, 'Planificación estratégica del hotel Barceló Cayo Santa María para el período 2009-2011', Trabajo de Diploma, Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo, Universidad Central Marta Abreu de Las Villas, Santa Clara.

Partido Comunista de Cuba, (2011) *Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución*, IV Congreso del Partido Comunista de Cuba.

Peñalver, Y 2009, 'Análisis y proyección del turismo de eventos en el Hotel Cubanacán Villa La Granjita', Trabajo de Diploma, Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo, Universidad Central Marta Abreu de Las Villas, Santa Clara.

Pérez, M 2013, *Gestión de A & B* [en línea], consultado: 30 de enero de 2014, <http://www.monografias.com>

Pérez, S 2012, 'Diseño del producto restauración en el restaurante Vista Hermosa', Trabajo de Diploma, Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo, Universidad Central Marta Abreu de Las Villas, Santa Clara.

Pombo, X 2012, 'La importancia de la restauración en la hotelería', *Hoteles y Restaurantes* [Blog], 12 de diciembre, consultado: 13 de octubre de 2013, <http://www.dormirycomer.blogspot.com>

Prensa Latina 2013, 'Más de dos millones de turistas visitaron Cuba de enero a septiembre' [en línea], 2 de noviembre, consultado: 18 de diciembre 2013, <http://www.cubasi.cu>

Ríos, A 2010, 'Propuesta de diseño para la organización y gestión en la Agencia de Viajes Havanatur Receptiva en Villa Clara', Trabajo de Diploma, Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo, Universidad Central Marta Abreu de Las Villas, Santa Clara.

Rojahelis, JE 2013, '*Metas y objetivos en la planificación de un restaurante*' [en línea], consultado: 31 de enero de 2014, <http://pyme.lavoztx.com/metas-y-objetivos-en-la-planificacion-de-un-restaurante-5939.html>

Roteta, AY 2010, 'La costos en la mesa buffet', Tesis de diplomado, Escuela de Altos Estudios de Hotelería y Turismo, Sevilla, España.

Serrano, E 2013, 'Planificación de la Oferta Gastronómica. Diseño de Cartas y Menús' [en línea], 20 de abril, consultado: 21 de noviembre de 2013, <http://eduardoserrano.com/planificacion-oferta-gastronomica/>

Silva, E 2013, 'Como administrar un restaurante: 10 pasos para diseñar una carta más rentable', *Marketing Gastronómico* [Blog], 25 de febrero, consultado: 30 de enero de 2014, <http://www.marketinggastronomico.com>

Suárez, D 2010, 'Proyección del turismo de eventos en el Hotel Brisas Trinidad del Mar', Trabajo de Diploma, Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo, Universidad Central Marta Abreu de Las Villas, Santa Clara.

Torres, Y 2012, 'Proyección del Turismo de Eventos en el Centro de Convenciones Bolívar', Trabajo de Diploma, Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo, Universidad Central Marta Abreu de Las Villas, Santa Clara.

Wikipedia 2012, 'Hotel' [en línea], consultado: 18 de febrero 2013,
<http://www.wikipedia.org/wiki/hotel>

ANEXOS

Anexo 1. Definiciones de Hotel

Año	Autor	Definición
1993	Costa	Todo aquel establecimiento que presta al público un servicio para hospedarse en forma temporal, que funcione en una edificación construida o acondicionada para tal fin, ocupando la totalidad del inmueble o parte del mismo, conformando sus dependencias un todo unitario (Costa 1993, citado en Expósito 2012).
1999	Organización Mundial Del Turismo	Todo establecimiento que de forma regular u ocasionalmente, facilita alojamiento para pernoctar a los turistas. Aquel que presta al público el servicio de hospedaje en forma temporal, con áreas e instalaciones comunes, que consta de una edificación o conjunto de edificaciones construidas o acondicionadas para tal fin, y operadas en forma conjunta, ocupando la totalidad o parte de dichas edificaciones (OMT 1999, citado en Orihuela 2013).
2001	Norma Cubana NC 127:2001	Establecimiento que presta el servicio de hospedaje en unidades habitacionales amuebladas, cuenta con servicio de recepción, servicio sanitario privado, servicios de alimentos y bebidas y otros servicios adicionales (NC 127:2001).
2002	Gallego	La empresa de servicio que se dedica principalmente a ofrecer estancias para el descanso y reposo en diversas condiciones, según la categoría, situación y precio de los establecimientos. Constituyen establecimientos donde se da alojamiento a personas que, en general, están temporalmente en una población (Gallego 2002, citado en Muñoz 2010).
2003	Ayala y Col.	Se entiende por hotel o establecimiento hotelero aquel que esté dedicado de modo profesional y habitual, mediante precio, a proporcionar habitación, con o sin otros servicios complementarios (Ayala y Col 2003, citado en Hernández 2012).
2010	Gonzalo Cruz Montana	Son aquellos establecimientos que facilitan alojamiento con o sin servicios complementarios, distintos de los correspondientes a cualquiera de las otras modalidades (Cruz 2010).
2012	Wikipedia	Un hotel es un edificio planificado y acondicionado para otorgar servicio de alojamiento a las personas temporalmente y que permite a los visitantes sus desplazamientos. Los hoteles proveen a los huéspedes de servicios adicionales (Wikipedia 2012).

Fuente: Tomado de NC 127 (2001), Cruz (2010), Muñoz (2010), Expósito (2012), Hernández (2012), Wikipedia (2012) y Orihuela (2013).

Anexo 2. Clasificación de los establecimientos hoteleros

Tipología de establecimientos atendiendo a sus características esenciales

Tipos de establecimientos	Características esenciales
Hotel	Unidades habitacionales amuebladas, cuenta con servicio de recepción, servicio sanitario privado, servicios de alimentos y bebidas y otros servicios adicionales.
Aparthotel	Apartamentos amueblados, cuenta con servicio sanitario privado, cocina debidamente equipada, con servicios de alimentos y bebidas y otros servicios adicionales.
Villa	Puede estar compuesto por un conjunto amueblado de habitaciones, cabañas o bungalows, casas y /o apartamentos, con no más de tres niveles de altura y áreas de servicios comunes, servicios de alimentos y bebidas y otros servicios adicionales.
Motel	Habitaciones amuebladas, generalmente ubicados fuera de las zonas urbanas, cerca o junto a carreteras o autopistas, cuenta con estacionamiento para cada habitación contiguo o próximo a ésta y servicio sanitario privado, pudiendo brindar o no algún servicio de alimentos y bebidas.

Fuente: Adaptado de NC: 127 (2001)

Clasificación de hoteles por categorías

Categoría	Características
De una estrella	Sus instalaciones, habitaciones y apartamentos serán sencillos, confortables, dado en sus terminaciones, mobiliario, elementos de ambientación, equipamiento y accesorios. Los servicios que ofrece serán limitados. Serán esenciales la higiene y el mantenimiento de la instalación.
De dos estrellas	Sus instalaciones, habitaciones y apartamentos serán sencillos y confortables, expresado en sus terminaciones, mobiliario, elementos de ambientación, equipamiento y accesorios. Los servicios que ofrece serán limitados. Serán esenciales la higiene y el mantenimiento de la instalación.
De tres estrellas	Las instalaciones, habitaciones, apartamentos serán sencillos y confortables, expresado en sus terminaciones, mobiliario,

	elementos de ambientación, equipamiento y accesorios. Brindarán un servicio completo. Serán esenciales el confort, la higiene y el mantenimiento de la instalación. Será apreciado por la buena calidad de sus servicios.
De cuatro estrellas	Se destacarán por su elegancia, confort y la diversidad de sus servicios. Sus instalaciones, habitaciones, suites, apartamentos y otros servicios, dispondrán de las técnicas modernas de la hotelería. El lobby será espacioso. Los elementos de ambientación estarán bien integrados y será notoria la creatividad de su diseño. El mobiliario, el equipamiento y los accesorios serán de calidad superior. La operación se caracteriza por la obtención de los detalles y la eficiencia. Contarán con personal en número suficiente para brindar un servicio distinguido a cada huésped.
De cinco estrellas	Se observa elegancia constante que se percibe desde que se entra al edificio. Todos poseen además de las cualidades que caracterizan a un cuatro estrellas, más servicios y mejores instalaciones para huéspedes. Dispondrán de las técnicas más modernas de la hotelería.

Fuente: Adaptado de NC: 127 (2001)

Clasificación de hoteles por su capacidad

Capacidad	Número de habitaciones
Pequeños	hasta 75 habitaciones
Medianos	hasta 300 habitaciones
Grandes	hasta 1000 habitaciones
Gigantes	más de 1000 habitaciones

Fuente: Adaptado de Martínez (2009), citado en Expósito(2012)

Tabla 4. Clasificación según modalidad turística y naturaleza de las actividades que se desarrollan

Hotel	Descripción
Ciudad	Como su nombre lo indica, se localizan en las ciudades que por su importancia cultural y artística o por su desarrollo industrial – económico, alojan al turista o al hombre de negocios.
Playa o Resorts	Su actividad, está limitada, en lo fundamental, al período vacacional de los turistas. Una dificultad operativa que presenta este tipo de hotel, se relaciona con la utilización de su estructura organizativa en los períodos de baja turística o temporada baja, debiendo operar con personal fijo de mantenimiento y administrativo, a los efectos de preparar el nuevo ciclo de operación y reducir el personal de servicio, hasta inicio de la nueva temporada.
Naturaleza	Son instalaciones de alojamiento enclavadas en espacios naturales de alto valor turístico, cultural, y ecológico. Operan de la misma manera que una instalación hotelera convencional incorporando sólo algunas diferencias en relación con el aprovechamiento del medioambiente donde están ubicados.
Tránsito	Son los hoteles que por su ubicación territorial, se destinan a dar alojamiento por una estancia promedio de 1 ó 2 días a turistas que están de recorrido (o circuitos turísticos). Sus operaciones claves deben estar dirigidas al buen descanso del turista, y una alimentación nutritiva y sana. Las habitaciones y las camas dentro de ellas, deben ser, permanentemente, objeto de una atención rigurosa desde el punto de vista de la calidad.
Salud	Se trata de hoteles que asocian su función clásica de alojamiento a la de salud (termal, spa, antidroga, etc.). La permanencia de los clientes tiende a ser prolongada, aunque realmente esto dependerá de los propios clientes y las necesidades que presentan. Su operación, por tanto, se centra en satisfacer éstas.
Boutique	Constituye una de las modalidades más nuevas de hotel y se basan esencialmente, en ofrecer servicios muy exclusivos a los clientes, con una atención altamente personalizada y con una ambientación del más refinado gusto (que no implica lo más costoso) y promoviendo lo más autóctono y de valor cultural de la región o país (artesanías, cuadros de pintores reconocidos, etc.).

Fuente: Tomado de Colectivo de Autores (2010), citado en Causilla 2013.

Anexo 3. Servicios que ofrecen los hoteles de sol y playa

En alojamiento:

- Habitaciones climatizadas
- Telefonía - Televisión por cable
- Recepción - Mini bar
- Caja de seguridad - Check-in y Check-out
- Atención especializada a reservas - Atención al cliente

En restauración:

- Servicio de Alimentos & Bebidas 24 horas - Snack Bar
- Restaurantes Especializados o Temáticos – Buffet
- Grill - Cenas especiales
- Atención especializada – Vajilla-Cubertería – Lencería
- Bares con variada oferta nacional e internacional (Lobby Bar, Bar Playa, Bar Piscina).

Servicio náutico:

- Equipo acuático no motorizado - Kayak
- Windsurfing - Catamarán
- Botes de Pedales

Otros servicios:

- Servicio de Lavandería - Buró de Turismo
- Sauna - Sala de conferencias
- Piscina para Adultos - Piscina para Niños-Piscina Familiar
- Juegos de Mesa-Ping Pong - Canchas de tenis
- Entretenimiento Diurna y Nocturna - Dardos
- Iniciación al Buceo - Voleibol de Playa ·
- Baby/Mini Club (Niños de 0 – 4 años / 5 – 12 años)
- Estacionamiento.

Servicios adicionales:

- Tienda para tabaco, café y rones cubanos y souvenirs
- Paquetes de Bodas - Tiendas
- Centro Comercial - Centro de Negocios
- Internet - Fax
- Renta de Autos - Salas Polivalentes
- Casa de Cambio - Servicios Médicos
- Deportes Acuáticos Motorizados - Servicio de Niñera
- Selección de Bebidas Premium - Lavandería
- Servicio de Habitación - Florería
- Fotografía y Video - Spa
- Disco - Gimnasio
- Recorridos Panorámicos - Excursiones

Fuente: Tomado de Causilla (2013).

Anexo 4. Clasificación de los restaurantes

Clasificación según categoría

Categoría	Características
Restaurante de lujo (5 tenedores)	Organización eficaz, serviciopersonalizado. Deberá contar con una entrada independiente para clientes y otra exclusiva para el personal; la música debe ser suave, las luces deben ser graduables, aire acondicionado y calefacción en sus respectivos casos. Restaurante que se deberá destacar por las máximas condiciones de lujo y confort posibles. Deberán disponer de las técnicas más modernas de la restauración. Además se deberá contar con: • Guardarropa y vestíbulo o sala de espera. • Teléfono en cabinas aisladas y teléfono inalámbrico para el servicio al cliente. • Servicios sanitarios con instalaciones de lujo, independientes para damas y caballeros. • Buffet frío a la vista, en el comedor (opcional). • Accesorios diversos: carros para flamear, mesas auxiliares, cubrefuentes. • Cocina equipada con almacén, bodega, cámara frigorífica, despensa, oficina, hornos, gratinador, parrilla para pescados y carnes, fregaderos, extractores de humos y olores. • Carta con variedad de platos de la cocina nacional e internacional y carta de vinos amplia modificada periódicamente. • Personal debidamente uniformado. • Cubertería de acero inoxidable o de plata.
Restaurante de primera clase (4 tenedores)	Restaurante que se deberá destacar por sus condiciones de lujo y confort. Sus instalaciones generales y particulares para el salón-comedor, cocina, bar y demás áreas y servicios deberán ser de calidad superior. Deberán disponer de las técnicas modernas de la restauración. Deberá contar con un surtido amplio de licores y una extensa carta de vinos de reconocido prestigio. La carta o menú presentará de 5 a 7 tipos de platos. Su personal deberá contar con la capacitación y conocimiento adecuado de los productos que prepara y vende. • Entrada para los clientes independiente de la del personal. • Sala de espera. • Teléfono inalámbrico. • Aire acondicionado, calefacción y refrigeración. • Mobiliario y decoración de primera calidad. • Servicios sanitarios independientes para damas y caballeros. • Cocina con cámara frigorífica separada para pescados y carnes, horno, despensa, almacén, bodega, fregaderos y ventilación exterior. • Personal de servicio debidamente uniformado. • Cubertería de acero inoxidable.
Restaurantes de segunda (3 tenedores)	Restaurante que se deberá destacar por reunir condiciones medias de confort. Sus instalaciones generales y particulares para el salón-comedor, cocina, bar y demás áreas y servicios deberán ser de buena calidad. Deberá tener un bar bien surtido y una variada carta de vinos. Pueden tener acceso independiente para comensales, que en su defecto, será utilizada por el personal de servicio exclusivamente en las horas que no haya atención a los clientes. Su capacidad

	será más restringida en espacio y su carta contará con no más de seis platos a ofrecer. • Entrada para los clientes independiente de la del personal de servicio. • Teléfono inalámbrico para el servicio al cliente. • Mobiliario de calidad. • Servicios sanitarios independientes para damas (incluye niños) y caballeros. • Cocina con cámara frigorífica, despensa, almacén fregaderos, ventilación al exterior. • Carta en consonancia con la categoría del establecimiento. • Personal de servicio debidamente uniformado. • Cubertería de acero inoxidable.
Restaurantes de tercera (2 tenedores)	Restaurante que se deberá destacar por reunir condiciones mínimas e indispensables de confort. Sus instalaciones generales y particulares para el salón-comedor, cocina, bar y demás áreas y servicios deberán ser de calidad. La oferta de vinos y del bar deberá ser sencilla y variada. El acceso será utilizado tanto por comensales como por el personal del mismo. Su carta o menú presentará tres o cuatro tipos de platos. • Teléfono inalámbrico. • Mobiliario adecuado. • Cubertería inoxidable, vajilla de loza o vidrio, cristalería sencilla y mantelería con servilletas de tela o papel. • Servicios sanitarios independientes para damas y caballeros. • Cocina con fregadero con agua caliente, cámara frigorífica o nevera, despensa y extractor de humos. • Personal de servicio uniformado al menos con chaqueta blanca.
Restaurantes de cuarta (1 tenedor)	Restaurante que se deberá destacar por ofrecer un mínimo de confort. Sus instalaciones generales y particulares para el salón-comedor, cocina, bar y demás áreas y servicios deberán ser sencillos, pero de calidad. La comida deberá ser sencilla pero bien elaborada. La oferta de vinos y del bar deberá ser de clase económica. Su carta o menú, aunque sencillo, ofrecerá platillos de no más de tres diferentes tipos. • Comedor independiente de la cocina. • Cubertería inoxidable, vajilla de loza y vidrio, cristalería sencilla, servilletas de tela o papel. • Servicios sanitarios decorosos. • Personal perfectamente aseado.

Fuente: Modificado de NC 126 (2001); Pérez (2013) y Antonio (2013).

Clasificación de los restaurantes según tipología

Restaurante	Descripción
Buffet	Aquel que ofrece al cliente la posibilidad de componer su propia comida, dentro de una variedad de platos que se presentan, ofreciéndole mayor rapidez en el servicio. Tiene características especiales, se considera informal y por su versatilidad, organización y modalidad pueden ser muy variadas las formas en que se presenta.
Internacional	Aquel en cuya carta se ofrecen variedades de platos internacionales y cuyo ambiente es elegante, lo cual permitirá pasar al cliente el tiempo necesario que requiere este tipo de servicio y menú. 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. Requiere un personal altamente calificado.
Especializado	Aquel cuya carta se basa fundamentalmente en una especialidad, que puede ser cocina cubana, pescados y mariscos, cocina china, italiana, entre otras. En función de la especialidad el servicio podrá ser menos formal. 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.
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. 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 que se desea mostrar.
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/o la combinación de sabores y colores poco usuales y exclusivos. Todo lo cual requiere que el personal esté altamente calificado y constantemente actualizado.

Fuente: Adaptado de NC: 126 (2001).

Anexo 5. Clasificación de los restaurantes a la carta

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

Fuente: Tomado de Méndez (2005).

Anexo 6. Factores y Normas a considerar en la planificación de menús

1. Tipos de comensales a los cuales deberá satisfacer.
2. Gusto general de los comensales, teniendo en cuenta psicología a emplear, hábitos alimenticios.
3. Variedad de menú según tipo de servicio.
4. Contrato pactado con el cliente:
 - Gramaje de piezas principales y acompañamiento.
 - Frecuencia de los productos cárneos.
 - Productos restringidos por el comensal
 - Set –up pactado o servicios extras.
5. Combinaciones adecuadas de entrada, principal y postre.
6. Frecuencia de preparaciones y estacionalidad de los productos
7. Desde el punto de vista dietético:
 - Equilibrado en sus nutrientes
 - Orientado al gusto y necesidades de los comensales
 - Adaptados al clima
 - Productos de la mejor calidad
 - Digestibilidad
8. Desde el punto de vista económico:
 - Existencia de mercancías que sea suficiente
 - Utilización de productos autóctonos
 - Platos fáciles de preparar
 - Los costes de los platos
9. Desde el punto de vista de organización:
 - Programar con antelación
 - Tener en cuenta el reparto del trabajo
10. Gastronómico: variedad, forma de presentación,
11. Marketing: estudiar el mercado, competencia, tácticas de merchandising
12. Sociológico: rapidez, funcionalidad y calidad, fácil preparación, rotaciones,
13. Comercial: la carta debe expresar variedad, amplitud

Fuente: Tomado de Guerra (2009c) y Camarero (2006).

Anexo 7. Tácticas de Merchandising de la carta-menú

Táctica	Contenido
Gestalf	En esencia busca que el menú se vea como un todo, dado a que los clientes ven la oferta como un conjunto amorfo. Esta es la razón por la cual es importante que todos los renglones que tengan precios más altos, no sean ubicados en las áreas más visibles del menú. El “ <i>shock del menú</i> ” también se produce cuando a los renglones muy sensibles a los precios, se les fija precios por encima de los índices de precios populares del mercado, sirviendo como punto de referencia para los clientes. Su objetivo es, precisamente, ubicar en las partes más visibles aquellos platos que más queremos resaltar con la intención de generar la impresión de un menú con índices de precios altos, como si fueran módicos.
Adjetivación	Busca fijar el nombre de un plato en la mente del cliente, al igual que favorece la lectura de la carta al aplicar nombres atractivos a los platos.
Primacía y regencia	Psicológicamente dentro de una lista de platos los clientes siempre se fijan más en los dos primeros y en los dos últimos, no siendo significativos los que se encuentran en el medio, por lo que son a los que menor atención les presta el cliente. Esta táctica busca ubicar en las mejores posiciones los platos que son más rentables para el restaurante y consecuentemente fijarlos en la mente del consumidor.
Fijación de precios par – impar	Es científicamente demostrable que las personas se sienten atraídos por los precios que terminan en números impares, en vez de números pares o cero. Al realizar un entrecruzamiento entre los índices de precios, comienza la resistencia a ellos. Esta táctica propone fijar precios terminados en 5 ó 9 y no los terminados en cero o número par.
Cierre	Su objetivo es llamar la atención del cliente sobre un plato o grupo de éstos. Son variadas las formas que se pueden emplear para su aplicación, pero en esencia buscan un efecto psico – social sobre el cliente. Por ejemplo al realizar el cierre sobre los renglones más rentables y populares los consumidores dedican el mayor tiempo de lectura a éstos.
Disloque	Consiste en no colocar en línea, uno detrás del otro a los platos. No se sigue un orden lógico en la presentación. Se utiliza conjuntamente con la gestalf y la de cierre para mejorar popularidad de grupos de platos que representan mayor margen de ganancia.
Ceguera de precios	Conocida también como fijación de precios desordenados, y se basa en la colocación del precio inmediatamente y a continuación de la descripción o nombre del producto, con el mismo tamaño de letra, sin usar “puntos líderes”.
Líneas de precios	La fijación de precios tiene varios niveles, sin puntos intermedios. Se busca que todos los productos caigan en una de las categorías de precios establecidas. La aplicación de ella en las ventas al por menor ha demostrado ser ventajosa, pero su uso en restaurantes ha resultado poco atractivo y solo se está empleando para desayunos o meriendas donde, se puede hacer una selección de un grupo de platos por un mismo precio.

Ilusión de variedad	Frecuentemente los menús con muchos productos se formulan en un tamaño pequeño, esto crea una ilusión de variedad limitada que puede convencer a los clientes de que la selección es restringida. Esta técnica se basa en la reducción de la gran carta a una más cambiante que comprenda de 3 a 5 platos todos los días, lo que permite romper la monotonía del menú, dejando una parte fija de no más de 5 platos que van a ser los característicos o especialidades de la casa y los de mayor popularidad y/o margen de contribución, lo que permitirá dirigir la selección del cliente hacia los deseados por el restaurante.
Espacios en blanco	Se basa en la utilización de dibujos, fotografías o cualquier otro elemento decorativo para llamar la atención del cliente, en los espacios donde la vista pasa menos, así como la utilización para la promoción de otras ofertas del restaurante de las zonas que comprenden la tapa posterior y la contraportada del menú, generando ilusión de variedad en la oferta.
Colocación del menú	Aunque no es una regla a seguir, el hecho de ubicar los menús en varias áreas de restaurante; y en el caso de las instalaciones hoteleras en zonas como el lobby, los elevadores empleando láminas y fotografías sobre los platos o productos que se quieren comercializar facilitará la lectura de la misma por aquellos clientes que no han hecho uso del servicio del restaurante, así como constituye un instrumento de publicidad.

Fuente: Adaptado de Guerra (2009) y García (2012).

Anexo 8. Etapas en las que debe basarse una carta-menú para vender

Etapas	Contenido
1. Personalizar	• Transmitir el logotipo y tema del restaurante. • Adoptar colores utilizados en el logotipo, decoración, etcétera. • Elegir el soporte en armonía con los otros elementos (cubierta, papel) • No tener miedo a ser original. • Elegir buenas fotos o buenos dibujos. • Componer el conjunto con la voluntad de ser diferentes.
2. Simplificar	• Adoptar un formato que permita un manejo y lectura fáciles. • Hablar en términos sencillos. • Evitar el argot culinario. • Evitar las denominaciones “autóctonas” sin explicación. • No utilizar vocabulario barroco o denominaciones inútiles. • Hablar con un lenguaje adecuado al tipo de negocio u oferta. • Dejar espacios libres para poder reposar la lectura. • No utilizar denominaciones con demasiados “apellidos”. • Evitar las confusiones entre textos y dibujos.
3. Sugerir	• La carta debe ser un “documento” que apetezca leer. • Utilizar un vocabulario “evocador”. • Utilizar palabras que abran el apetito. • Los dibujos y fotos pueden sugerir mejor que las palabras. • Dar la impresión de que lo que va a ser servido está perfectamente integrado con el resto.
4. Promover	• Elegir las especialidades que son la base del tema y personalidad del restaurante que van a “inducir”, “impulsar”, “estimular” al cliente. • Colocar las “promociones” en los mejores lugares de la Carta. • Colocar las promociones en un recuadro o en caracteres especiales. • Dedicar un lugar especial para los platos y sugerencias del día. • Promover la venta de postres en otra carta o al principio de la misma.
5. Realizar	• Hacer una maqueta previa de la carta. • Hacer cartas sin precios. • Elegir caracteres legibles, mínimo 2.5 mm. • Los colores deben ser francos. • Armonizar los caracteres elegidos. • Elegir un papel que resista bien el uso. • Cambiar con frecuencia la carta (cubierta cada dos o tres años). • Situar la carta en el exterior, en el ascensor y en las habitaciones. • Disponer de folletos-cartas para obsequiar a los clientes.

Fuente: Tomado de Gallego (2002b,241).

Anexo 9. Análisis comparativo de los procedimientos

Metodologías estudiadas:

1. Gaviota S.A (2009): Planes Porcentuales.
2. Gaviota S.A, (2009): Método Royaltur.
3. Gaviota S.A (2009): Método del Rango.
4. Camacho et al. (2013): Planificación del servicio buffet en restaurantes hoteleros, modificación realizada al Royaltur bajo las características de operación en hoteles en Cuba.
5. Camarero (2006): Planificación de la oferta de alimentación de un establecimiento hotelero con una orientación desde la cocina.
6. Sol Meliá (2007): Planificación del servicio a la carta.
7. Camacho, Alemán y Chaviano (2014): Planificación del servicio a la carta en restaurantes hoteleros All Inclusive (Todo Incluido).

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

Anexo 10. Metodologías para realizar diagnóstico

Metodologías	Descripción
Metodologías para el diagnóstico tecnológico de PyMES (DT-PyMES) Desarrollada por el Instituto Catalá de Tecnología (ICT) en 1993	Tiene como objetivo proporcionar un procedimiento estructurado para la realización de diagnósticos de empresas de carácter general, que se complementan con diagnósticos específicos del área tecnológica, permitiendo de este modo identificar los principales problemas de la empresa. La realización de ambos diagnósticos, se puede llevar a cabo simultáneamente o bien realizarse independientemente. A partir de la metodología para el diagnóstico de PyMES se pretende dar a conocer a la dirección de la empresa un procedimiento de análisis y evaluación acerca de su situación general. Además orienta las decisiones que impliquen la introducción de nuevas tecnologías, ya sean de proceso, de producto, o bien de tipo organizativo, que permitan la mejora de la capacidad tecnológica de la empresa. Aspectos Considerados: Análisis del entorno (Global, Sectorial, Mercado); Análisis de la estrategia (Global, Áreas y Actividades); Diagnóstico de la organización (Capacidad de dirección de las actividades básicas y Capacidad de gestión de los recursos disponibles). Resultado del Diagnóstico: Los resultados finales vendrán indicados en un informe, que incluye dos cuadros-resumen que especifiquen cuáles son los puntos fuertes y débiles de la empresa. Se ofrece una serie de recomendaciones, enunciadas por el consultor, tanto para corregir y/o mejorar los puntos débiles detectados en el diagnóstico, como para sugerir posibles oportunidades de negocio.
"QUALYMAN" Instituto Tecnológico de Galicia 1997	El proyecto "Diseño e Implantación de un Sistema de Gestión participativo bajo criterios de calidad en las PyMES: su carácter estratégico" se enmarca dentro de la iniciativa europea ADAPT, y se desarrolló por el Instituto Tecnológico de Galicia en 1997. Dichoproyecto tiene como objetivo mejorar la competitividad de las empresas a través delrefuerzo de las capacidades de sus Recursos Humanos.En este caso el resultado del diagnóstico es un Informe que recoge el nivel donde se encuadra cada empresa para la fase siguiente de Formación-Acción. En función de los resultados obtenidos posteriormente se preparará un programa de acción. Etapas: 1.Visita a la Empresa. 2. Establecer la situación y prioridad de las áreas. 3. Elaboración de un informe. 4. Estancia en la Empresa. - Elaborar necesidades. - Definir criterios. Diseño

	de Herramientas. 5. Elaboración de Herramientas. 6. Desarrollo de las acciones del programa. Criterios: Organización y Gestión de los recursos humanos, Técnicas de Calidad, Innovación y Tecnología, Gestión de la prevención de riesgos laborales y Gestión Medioambiental
Diagnóstico de las entidades cubanas en Perfeccionamiento de Enrique Pin González 2005.	Etapas: 1. Entrevistas Generales. 2. Análisis de los Procesos Principales 3. Entrevistas con los especialistas y revisión documental 4. Presentación y validación de todos los planteamientos. Criterios: Infraestructura, Información, Eficiencia, Recursos humanos, Materiales e insumos, Servicio al cliente, Proveedores, Financieros.
Business development Using New Technology (NTNF) 2008	Desarrolladapor Business development Using New Technology (NTNF, Noruega). El objetivo del método es la obtención de un análisis general del negocio junto con un análisis de los aspectos específicos de la empresa. La metodología BUNT se desarrolla en dos fases, en una primera en la que se realiza un diagnóstico previo, y una segunda en la que se desarrolla la metodología. Para la obtención de la información se utilizan cuestionarios, entrevistas y Guía de formación del consultor. Etapas: 1. Diagnóstico previo. 2. Desarrollo la metodología - Cuestionarios - Entrevistas - Guía de formación del consultor Criterios: Económico-Financiero, Organizativo-Gestión, Producción-Tecnología, Producto-Mercado-Marketing, Entorno.
Procedimiento para el diagnóstico estratégico en la empresa turística de Martínez, Moya y Hernández (2009).	Realiza el análisis objetivo de los problemas internos y externos, que permita conocer sus fortalezas y debilidades, así como las amenazas y oportunidades del entorno. En el análisis de las variables internas (fortalezas y debilidades) se utilizan encuestas, entrevistas, tormentas de ideas y trabajo en grupo, y abarca todas las empresas con la evaluación de cada situación organizado a través de los subsistemas establecidos. En el análisis de las variables externas (amenazas y oportunidades) se tiene en cuenta principalmente el entorno a través de sus diferentes dimensiones. El procedimiento consta de los pasos siguientes: Paso I: Formación del grupo de diagnóstico. Paso II Elaboración del cronograma. Paso III Ejecución del diagnóstico. III.1 Caracterización general del Objeto de estudio. III.2 Análisis Externo. Análisis del entorno general o macroentorno. Análisis del entorno competitivo o microentorno.

	III.3 Análisis Interno
Metodología de Hernández y Machado, (2009)	Para el diagnóstico de la gestión comercial de la empresa hotelera.
Metodología de Rodríguez y Molina (2011)	El procedimiento seleccionado consta de 3 fases, la primera referida al diagnóstico de la actividad recreativa y a partir de este la formulación de los fines recreativos u objetivos de recreación. Se presenta la caracterización de la entidad realizando un análisis del macroentorno y el microentorno. La segunda se encarga del estudio del mercado o mercados hacia los cuales se dirigen las acciones recreativas y las posibles estrategias a utilizar y la tercera dedicada a la presentación del programa recreativo. Este programa debe ser fundamentado y deben explicarse las razones que dieron lugar al mismo, las bases que lo sustentan y los objetivos de su existencia.
European Foundation for Quality Management (EFQM)	El modelo europeo de Gestión de la Calidad Total proporciona una serie de directrices para identificar y tratar los aspectos con ella relacionados, está concebido como una relación de criterios para evaluar, sobre una base común y de eficacia contrastada. Se puede usar como guía y fuente de información para la realización de un diagnóstico interno sobre la situación de la calidad de la empresa. Se identificarán los puntos fuertes y débiles a este respecto que requerirán tomar una serie de acciones en varios frentes; acto seguido se elabora un modelo de implantación que las aglutine y de coherencia bajo una consideración estratégica de la calidad. Aspectos Considerados: Cinco áreas de agentes o causas (Liderazgo, Estrategia y Política, Gestión del personal, Recursos y Procesos) y Cuatro áreas de resultados o efectos de la eficacia de la gestión (Satisfacción del cliente; Satisfacción del personal; Impacto social; Resultados económicos). Resultado del Diagnóstico: Los resultados finales del diagnóstico se presentarán en un informe, especificando cuáles son los resultados obtenidos en el ejercicio de evaluación de los diferentes aspectos de la empresa. Se aportarán una serie de recomendaciones en las que se enunciarán las medidas a desarrollar.
Estrategia Tecnológica ADL	Desarrollado por la Consultora Arthur D. Little en 1981. Persigue el desarrollo de una metodología basada en la estrategia tecnológica, que logre obtener una ventaja sobre los competidores, siempre teniendo en cuenta que debe estar integrada dentro de la estrategia global de la empresa. El proceso llevado a cabo por esta metodología se basa en los siguientes

	aspectos: clasificación de cada una de las tecnologías (clave, básica, incipiente, emergente), determinación de la posición tecnológica (tecnologías clave, tecnologías incipientes, recursos tecnológicos adicionales), confección de la Matriz "Posición tecnológica de la empresa / Posición tecnológica de la empresa". Aspectos Considerados: La única variable a estudiar dentro de la empresa es la dimensión tecnológica, considerando que ocupa un lugar central en la estrategia de la empresa. Resultado del Diagnóstico: En el resultado se llega a plasmar la estrategia tecnológica en un plan de desarrollo tecnológico que muestre con claridad las opciones recogidas.
Metodología MOUGLI	Desarrollado por el Instituto Francés de Gestión (Méthode participative de conduite et Outils pour l'évaluation Globale des Investissements technologiques – IFG). Uno de los principales objetivos que persigue es el análisis de aspectos específicos de la empresa, sin tener en cuenta el aspecto global de la misma. La metodología MOUGLI se caracteriza porque viene soportada por un sistema experto. El método MOUGLI no presenta como herramientas para la obtención de información cuestionarios o entrevistas, sino que sólo se basa en una guía para formación del consultor y el sistema experto. Aspectos Considerados: Económico-Financiero; Organizativo-Gestión; Producción.
Metodología Morales	Es una metodología para el diagnóstico de la comercialización de opcionales turísticas en AAVV receptivo – minoristas. En esta metodología, el Diagnóstico General sobre la Situación Actual de las AA VV se realiza sobre la base de cinco aspectos fundamentales: caracterización de la Agencia de Viaje; focalización de los elementos que intervienen en la situación de las agencias (opcionales que ofertan), descripción de los aspectos internos y externos que facilitan o dificultan la gestión, valoración de los resultados económicos de la comercialización de opcionales turísticas y análisis del grado de conocimientos y nivel de satisfacción que poseen los turistas acerca de dichas opcionales.

Fuente: Tomado de Hernández (2012), Madrugá (2012), Molina(2012), Montesino(2009) y Gámez (2012).

Anexo 11. Características principales del proceso de Diagnóstico Estratégico en las empresas turísticas

1. Podrán aplicarse soluciones a problemas detectados en el diagnóstico, siempre y cuando las decisiones estén en correspondencia con las facultades, que en los momentos actuales tiene el director del hotel.
2. Al elaborar de modo gradual, el cuadro completo de la situación del hotel (o unidad estratégica de negocio), el diagnóstico estratégico promueve el conocimiento de la necesidad de cambios, e indica, de manera más concreta los tipos de modificaciones que se necesitarán.
3. En el proceso de diagnóstico estratégico debe organizarse bien el acopio y análisis de los datos, logrando una activa participación de los miembros del hotel, de forma que se logre promover en ellos, la sensación de ser las personas a quienes atañe el problema, lo que prepara mejor a los gerentes y trabajadores para los cambios necesarios.
4. El propio hecho de que exista interacción con el personal, desarrollando encuestas y formulando preguntas, pone en marcha el proceso de cambio. En ocasiones, no es necesario decir lo que hay que hacer, solo basta con que alguien haga una pregunta que entrañe la posibilidad de realizar el trabajo de otro modo, para que comience a generarse el proceso de cambio.
5. En principio, el diagnóstico estratégico no incluye la actividad destinada a resolver los problemas encontrados, pues esta actividad corresponde a otra fase de la investigación, que debe desarrollarse de conjunto con la gerencia del hotel.
6. Se hace imprescindible, en el proceso de diagnóstico estratégico, poner en práctica el principio de la evidencia, lo que impone al equipo que diagnostica, la necesidad de investirse en la práctica que creer en lo que se dice, pero también comprobarlo.
7. En el proceso de elaboración del diagnóstico, también es necesario que el equipo que desarrolla este trabajo, logre cuantificar los resultados de los temas que se estudian, de manera que puedan servir de patrón de comparación en el momento de la proyección del plan estratégico.

8. Es también importante, que los resultados del diagnóstico estratégico elaborado, marquen la tendencia de los temas estudiados, así como la tendencia gerencial del hotel.
9. La capacidad potencial de los miembros del hotel, para resolver los problemas, se incrementa en el proceso de elaboración del diagnóstico, con su activa participación, ya que sienten que están descubriendo la verdad y están aprendiendo a diagnosticar los problemas.
10. Es importante que durante el proceso de diagnóstico, se preparen bien, no solo el equipo que va a desempeñar esta tarea, sino todos los integrantes del hotel, en las técnicas existentes para diagnosticar y en las características de la misma. Esta preparación de todos los participantes, en el proceso de diagnóstico estratégico, permite que los resultados sean exitosos y se cumpla el objetivo.
11. El grupo que realiza el diagnóstico, deberá estar a disposición del personal del hotel que desee entrevistarse con ellos, sobre cualquier duda que tenga del proceso, siendo cuidadoso y aplicar la cultura de la escucha, sin cuestionamiento y enjuiciamiento sobre lo planteado, generando en los diálogos un ambiente de comodidad y discreción, trasladando en todo momento, confianza en que el objetivo es, generar un cambio que favorezca a todo el hotel (área de restauración) y que por lo tanto es importante conocer las principales deficiencias y cómo resolverlas.
12. Durante el proceso de diagnóstico estratégico, es posible que se descubran problemas, de los cuales, el hotel no se sienta orgulloso y hubiese preferido que nunca se supiera esa dificultad, es por ello que se necesita mucho tacto, por parte del grupo que desarrolla el diagnóstico, para evitar que se pueda producir una tendencia a ocultar deficiencias existentes.
13. El diagnóstico estratégico debe ser capaz de detectar, no sólo todo lo que limita una actuación diferente y superior, sino además, en qué grado la limita. Esto debe permitir, a su vez, el establecimiento de prioridades, en la solución de los problemas detectados.
14. En la realización del diagnóstico estratégico no se debe limitar la aplicación de instrumentos y métodos complementarios de ayuda.

Fuente: Tomado de Martínez et al. (2009).

Anexo 12. Procedimiento para la selección de los expertos

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

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

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

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

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

$$K_{cj} = n (0.1) \quad [1]$$

Donde:

K_{cj} - Coeficiente de Conocimiento o información del experto “j”

n - Rango seleccionado por el experto “j”

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

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

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

Fuentes de argumentación o fundamentación	Alto	Medio	Bajo
Análisis teóricos realizados por usted.	0.3	0.2	0.1
Su experiencia obtenida.	0.5	0.4	0.2
Trabajos de autores nacionales.	0.05	0.05	0.05
Trabajos de autores extranjeros.	0.05	0.05	0.05
Su conocimiento del estado del tema en el extranjero.	0.05	0.05	0.05
Su intuición.	0.05	0.05	0.05

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

6

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

$i=1$

Donde:

K_{aj} - Coeficiente de Argumentación del experto “j”

n_i - Valor correspondiente a la fuente de argumentación “i” (i: 1 hasta 6)

7. Una vez obtenidos los valores del Coeficiente de Conocimiento (K_c) y el Coeficiente de Argumentación (K_a) se procede a obtener el valor del Coeficiente de Competencia (K) que finalmente es el coeficiente que determina en realidad

qué experto se toma en consideración para trabajar en esta investigación. Este coeficiente (K) se calcula según la ecuación 3.

$$K=0,5*(K_c+K_a) \quad [3]$$

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

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

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

Fuente: Hurtado (2003), citado en Causilla (2013)

Anexo 13. Aplicación del procedimiento de selección de los expertos.

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

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

Donde:

Ne - Número de expertos

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

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

k – Constante cuyo valor está asociado al nivel de confianza (1- α).

(1- α)	K
0.90	2.6896
0.95	3.8416
0.99	6.6564

Para el caso bajo estudio se decidió tomar:

1- α = 0.99 para k = 6.6564

p = 0.01

l = ± 0.10

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

1. Determinando el número de expertos necesarios, se entra en la selección de los expertos finales que conformarán el grupo de trabajo, a través del procedimiento propuesto, para el cual se hace una lista de las posibles personas que la podrán integrar, las cuales se muestran en la tabla 1 para la obtención de la información necesaria para la selección de los expertos finales, se utilizó la encuesta que se muestra en el Anexo 14.

Relación de expertos a seleccionar

No.	Nombre y apellidos	Responsabilidad
1	Yordan Alonso Rodríguez	Maître del hotel
2	Ismail Pérez Inerarity	Coordinador de A+B
3	Amaury Pérez	Coordinador de A+B
4	José F. Pedrido	Capitán de salón
5	Santiago Ortega Peña	Capitán de salón
6	Jorge L. Viamonte Toledo	Capitán de salón
7	Amauri Valdivia Hernández	Jefe de cocina
8	Yuniel Peláez Perera	Jefe de partida en especializado
9	Aliosky Camacho Rodríguez	Profesor del CETUR de la Universidad "Marta Abreu"
10	Yordanys de León	Profesor del CETUR de la Universidad "Marta Abreu"
11	Alexander Aguirre Triana	Profesor del CETUR de la Universidad "Marta Abreu"

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

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

Grado de conocimiento o información por expertos

No.	Nombre y apellidos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Yordan Alonso Rodríguez									X	X
2	Ismail Pérez Inerarity									X	
3	Amaury Pérez									X	X
4	José F. Pedrido						X	X			
5	Santiago Ortega Peña								X		X
6	Jorge L. Viamonte Toledo									X	
7	Amauri Valdivia Hernández									X	
8	Yuniel Peláez Perera									X	
9	Aliosky Camacho Rodríguez								X	X	
10	Yordanys de León								X	X	
11	Alexander Aguirre Triana								X	X	

Leyenda Tabla 2:

X - Respuesta a la primera pregunta.

X - Respuesta a la segunda pregunta.

X - Coincidencia en la respuesta a ambas preguntas.

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

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11
Kc	0.95	0.9	0.95	0.65	0.75	0.9	0.9	0.85	0.85	0.85	0.85

4. Se realiza una segunda pregunta que permite valorar un grupo de aspectos que influyen sobre el nivel de argumentación o fundamentación del tema a estudiar.
5. A continuación se determinan los aspectos de mayor influencia a partir de la asignación de valores predeterminados (tabla patrón) en función de la evaluación realizada por cada experto.
6. Con estos valores se calcula el Coeficiente de Argumentación(Ka) de cada experto utilizando la ecuación 4, obteniéndose como resultado:

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11
Ka	0.9	0.9	0.9	0.8	0.8	0.9	0.9	0.9	0.9	0.9	0.9

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

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11
K	0.925	0.9	0.925	0.725	0.78	0.9	0.9	0.875	0.875	0.875	0.875

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

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

9. Realizando el análisis de los resultados obtenidos se toman como expertos a trabajar en la investigación, siete expertos que obtuvieron un nivel de competencia “Alto”, quedando conformado el grupo con las personas que se muestran en la tabla 3.

Relación de expertos seleccionados

No.	Nombre y apellidos	Responsabilidad
1	Yordan Alonso Rodríguez	Maître del hotel
2	Ismail Pérez Inerarity	Coordinador de A+B
3	Amaury Pérez	Coordinador de A+B
4	Jorge L. Viamonte Toledo	Capitán de salón
5	Amauri Valdivia Hernández	Jefe de cocina
6	Yuniel Peláez Perera	Jefe de partida en especializado
7	Aliosky Camacho Rodríguez	Profesor del CETUR de la Universidad “Marta Abreu”

Anexo14. Encuesta: Coeficiente de competencia de expertos

Estimado colega:

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

Nombre: _____ **Años de experiencia:** _____

Cargo: _____ **Grado científico:** _____

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

Grado de conocimiento que posee acerca de :	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Gestión de los servicios de Alimentos y Bebidas										
Planificación del servicio/producción en restaurantes especializados										

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

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

Muchas gracias por su colaboración.

Fuente: Elaborado por la autora

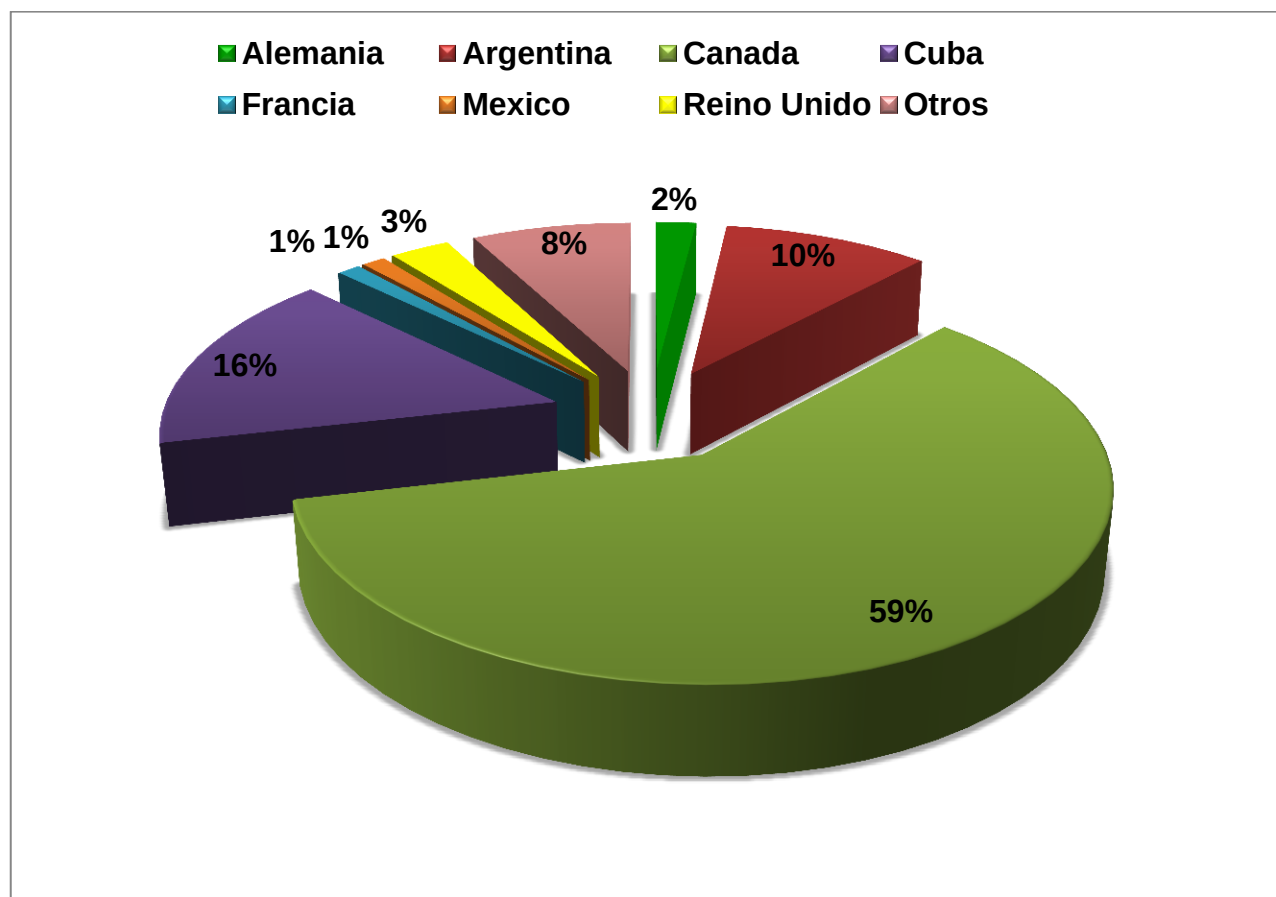
Anexo 15. Cronograma del diagnóstico

[illegible]

Anexo 16. Facilidades que ofrece el hotel Meliá Las Dunas

- Facilidades generales: buró de aerolíneas, y turoperadores, almacén de equipaje, salón de belleza, renta de autos, servicio de fax y fotocopadoras, tienda de regalos y mini mercados, lavandería, servicio de correos, cambio de monedas, parqueo, acceso a internet, picnic organizado, ceremonias de bodas, acceso a sillas de ruedas, salón de reuniones, entre otros.
- Facilidades para niños: Babysitting, comida para niños, sillas para niños, cunas miniclub, club de 8 años, club de 13 años y club de 17 años.
- Facilidades deportivas: existe personal calificado en diferentes deportes tales como: aerobios, tiro con arco, voleibol de playa, bicicletas, billar, bolos, dardos, fútbol, petanca, tenis, ping pong.
- Playa natural y virgen, apropiada para deportes acuáticos todo el año, con servicio de salvavidas, duchas, sombrilla quita sol de guano y tumbonas. Entre los principales deportes a desarrollar en la playa están: catamarán, pesca, buceo, pedales acuáticos, botes de remo, snorking.
- Piscina: existen 3 piscinas de adultos y 1 de niños, 1 área de chapoteo, servicio de salvavidas, duchas, áreas de sombra.
- Gimnasio con jacuzzi, sauna, solárium, baño turco, pesas.
- Servicios médicos bajo petición las 24 horas, con un personal en el hotel, calificado en reanimación y en primeros auxilios.

Anexo 17. Principales mercados por arribo de turistas en el año 2013 para el Hotel Meliá Las Dunas



Anexo 18. Perfil de los principales mercados en el arribo de turistas en el año 2013 para el Hotel Meliá Las Dunas

Mercado: Canadá	Edad: Entre 18 y 60 años
Características Principales: ▪ Gustan del viaje en familia con niños y si los menores van gratis, mejor ▪ Gustan mucho el régimen Todo Incluido pues son personas no muy gastadoras ▪ La mayor cantidad de reservas son por 7 días, asumen bien las ofertas de Last Minute y de Early Booking Bonus ▪ El viaje lo deciden con un mes de antelación ▪ La edad de los visitantes fluctúa de 18 a 60 años. ▪ Compran sus paquetes en agencias reconocidas ▪ Una fuente valiosa para informarse de precios y destinos son los anuncios en periódicos y revistas ▪ La mayoría viaja en pareja o con la familia ▪ Las vías más influyentes para el conocimiento del producto son las agencias de viajes y los amigos.	
Gustos y Preferencias: ▪ Frutas, vegetales, hortalizas y legumbres frescas. ▪ Pescados, los buenos mariscos, carne de res (en términos de coacción específicos: roja, media, media roja, azul etc). ▪ El maíz o alimentos elaborados a base de este. ▪ Café (expreso, capuchino cortado), té, vinos y otras bebidas.	

Mercado: Cuba	Edad: Entre 6 y 18 años; 20 y 60 años
Características Principales: ▪ Viajan en pareja y en familia. ▪ Buscan esencialmente ofertas variadas: de placer y diversión. ▪ Su nivel adquisitivo es medio. ▪ Son mayoritariamente de ciudad. ▪ Gustan de una buena comida y una excelente bebida. ▪ Les molesta los problemas relacionados con la limpieza en las habitaciones. ▪ Son impacientes, especialmente durante la prestación del servicio gastronómico. ▪ Son alegres y solidarios.	
Gustos y Preferencias: ▪ Vegetales, hortalizas y legumbres: papas, pepino y tomate. ▪ Cerdo asado, Carne con papas y picadillo a la criolla. ▪ Tamales. ▪ Café (fuerte), ron, cerveza y otras bebidas. ▪ Moros y cristianos. ▪ Yuca con mojo ▪ Tostones, mariquitas de plátano. ▪ Pescados: pargos y atún.	

Mercado: Argentina

Edad: Entre 26 a 60 años

Características Principales:

- Pertenecen a grupos comprendidos entre 26 y 60 años
- Son mayoritariamente de la ciudad
- Buscan esencialmente ofertas culturales, descanso, placer y diversión
- Prefieren viajar en parejas
- Gustan del viaje en familia con niños y si los infantiles son gratis, mejor
- Son frecuentes los viajes de Luna de Miel
- Comienzan a interesarse por el régimen Todo Incluido
- La mayor cantidad de reservas son de 5 a 7 días, ya que regularmente viajan como mínimo una semana

Gustos y Preferencias:

- Frutas y vegetales frescos.
- Los asados
- La res
- Buenos mariscos.
- Agua natural y otras bebidas, prefiriendo los mate, la que consumen en todas la comidas y acompañando sus conversaciones.
- La cocina internacional por regla satisface las costumbres Italianas, prefieren las comidas bajas de sal.

Mercado: Inglaterra

Edad: Entre 26 y 55 años

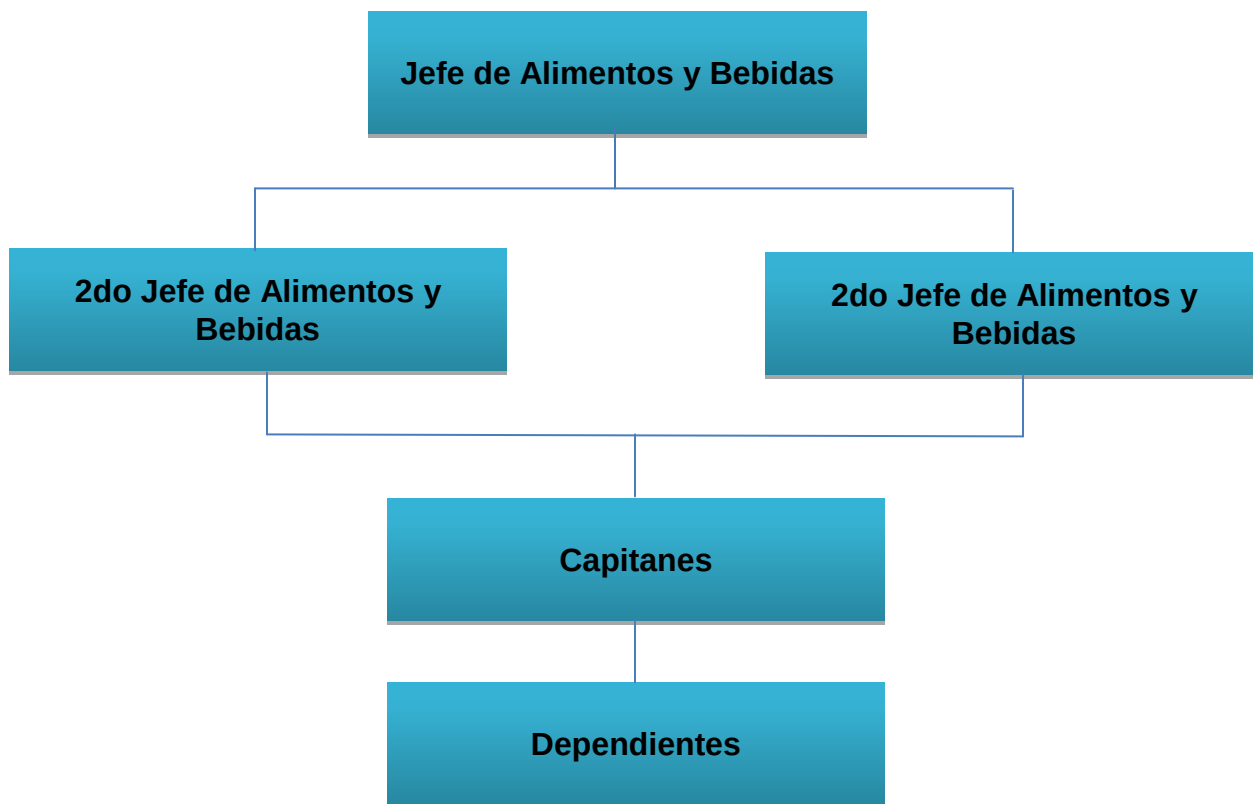
Características Principales:

- Son mayoritariamente de la ciudad
- Buscan esencialmente ofertas de placer y diversión
- Prefieren viajar en parejas
- La variedad de la comida y la sazón
- Precios elevados y malos los servicios hoteleros
- Polvo en las habitaciones producto de la mala limpieza
- Oír el inglés con acento norteamericano

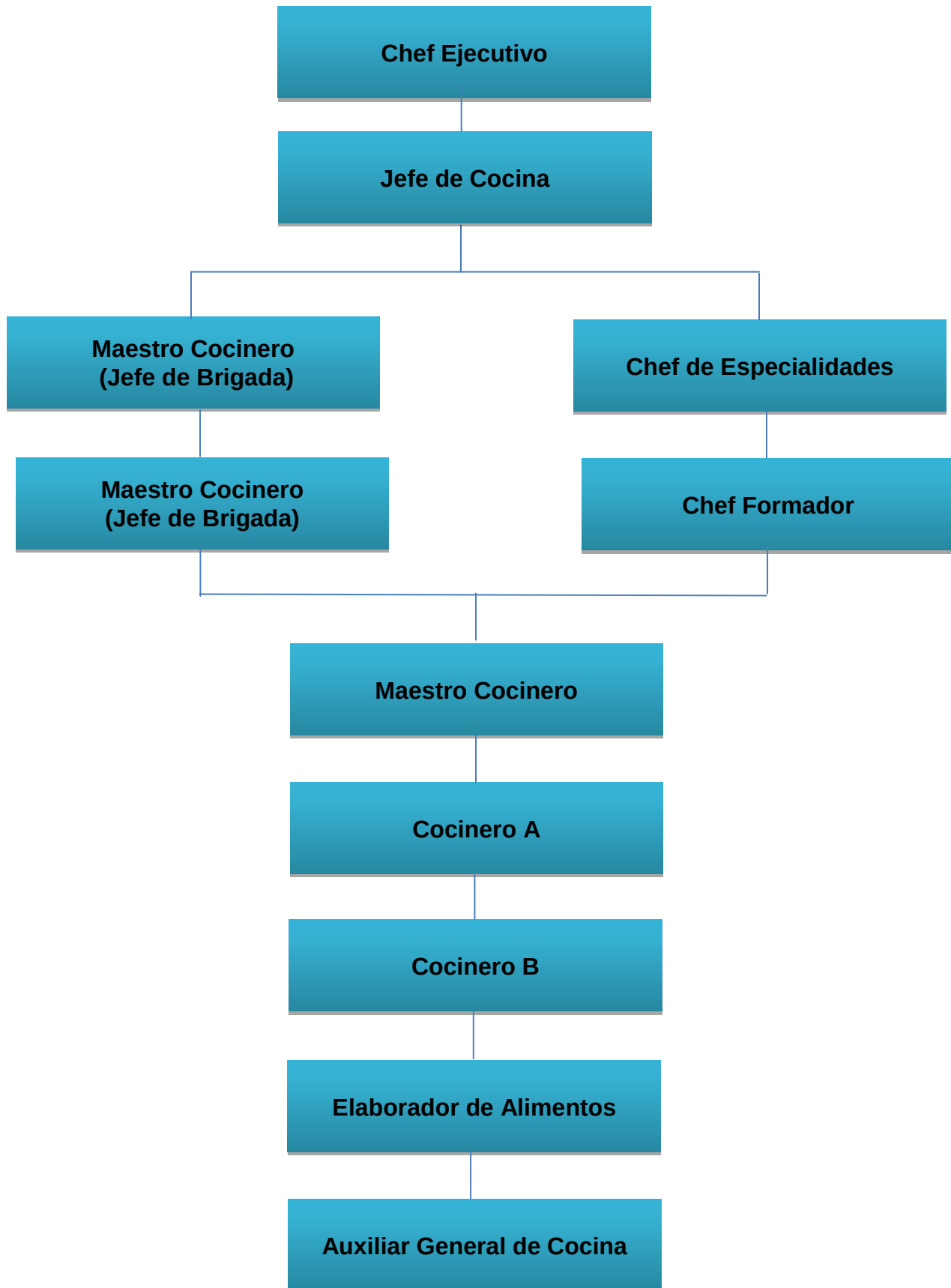
Gustos y Preferencias:

- Bacon
- Huevos
- Salsa Gravy
- Puré de patata
- Salchichas Inglesas
- Guisantes
- Bakedbeans

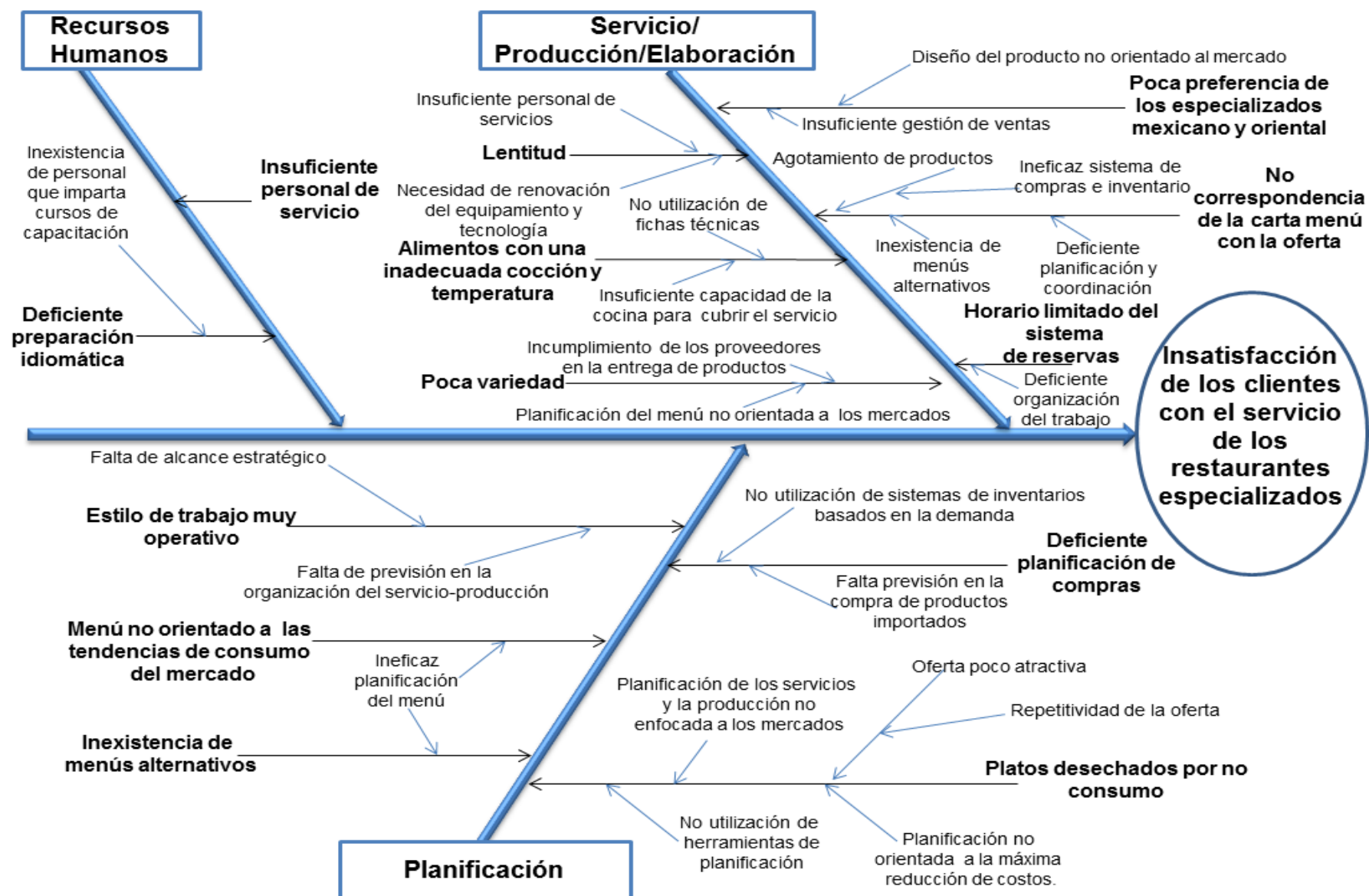
Anexo 19. Estructura organizativa del departamento de Alimentos y Bebidas en el hotel Meliá Las Dunas.



Anexo 20. Estructura organizativa del departamento de Cocina en el hotel Meliá Las Dunas



Anexo 21. Diagrama de Ishikawa



Anexo 22. Herramienta Jurado de opinión

Procedimiento de uso.

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

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

Paso 2: Identificar el criterio de priorización o selección.

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

Paso 3: Definir el sistema de puntuación a utilizar.

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

Paso 4: Puntuar los factores de forma personal.

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

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

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

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

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

Paso 7: Determinar el orden de prioridad.

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

Factores Participantes				
	1	2	3	4
Participante A				
Suma				
Frecuencia Puntuación				
Orden prioridad				

Anexo 23. Aplicación del Jurado de opinión

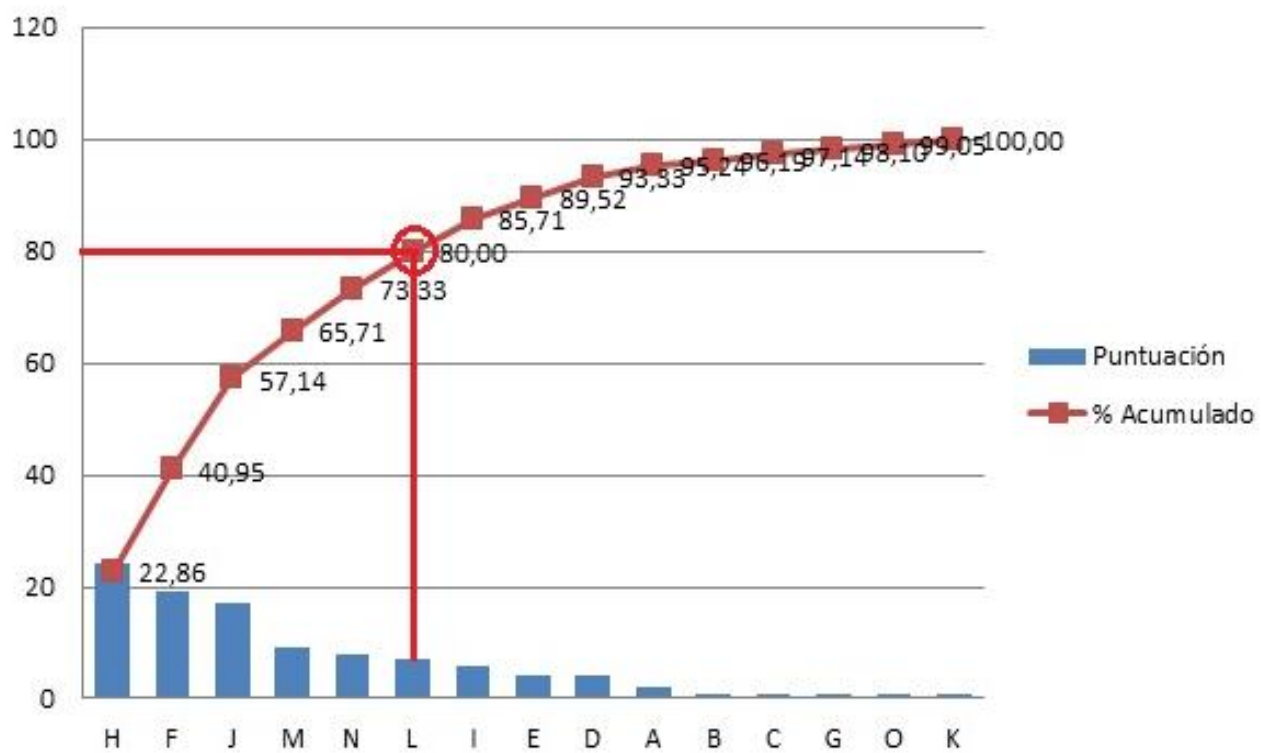
Los factores a evaluar atendiendo a su incidencia sobre el problema fundamental determinado: *insatisfacción de los clientes con el servicio a la carta en los restaurantes especializados*, son:

- A) Inexistencia de personal que imparta cursos de capacitación
- B) Insuficiente personal de servicios
- C) Necesidad de renovación del equipamiento y tecnología
- D) Incumplimiento de los proveedores en la entrega de productos
- E) Deficiente organización del trabajo
- F) No utilización de herramientas de planificación
- G) Falta de alcance estratégico
- H) Falta de previsión en la organización del servicio-producción
- I) Diseño del producto no orientado al mercado
- J) Planificación del menú no orientada a los mercados
- K) Planificación de los servicios y la producción no enfocada a la máxima reducción de costos.
- L) Deficiente gestión de ventas
- M) Oferta poco atractiva
- N) Inefectivo sistema de gestión de compras.
- O) Insuficiente capacidad de la cocina para cubrir el servicio

Debido a que la cantidad de factores supera los 10, se estableció como número de factores a puntuar: 5; y para establecer los puntos a dar a cada factor se seleccionó una priorización simple, puntuando con una escala del 1 al 5. A partir de los criterios dados por cada experto se confeccionó la tabla de puntuación quedando de la siguiente forma:

	Factores	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O
Participantes																
E1						5			4	2	3				1	
E2			1						5		4		3		2	
E3						3			5	2			4			1
E4	2				4	3					5				1	
E5						5	1	3		2				4		
E6		1		4		3		2					5			
E7									5	2	3	1			4	
Suma	2	1	1	4	4	19	1	24	6	17	1	7	9	8	1	
Frecuencia puntuación	1	1	1	1	1	5	1	6	3	5	1	2	2	4	1	
Orden prioridad	10	11	12	9	8	2	13	1	7	3	15	6	4	5	14	

Anexo 24. Diagrama de Pareto



Anexo 25. Estadísticas de explotación del hotel Meliá Las Dunas para el periodo 2012-2014

Arribo de clientes por meses y mercados

Mercado\Mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
2012	7148	7539	8514	7299	7299	6110	8141	7213	4164	3444	4561	5280	76712
Alemania	144	124	163	295	175	126	134	89	65	103	190	167	1775
Argentina	1028	907	552	716	493	529	661	446	367	292	331	386	6708
Canada	4911	5378	6707	4474	4062	3242	3470	2685	1655	1873	3298	4031	45786
Cuba	472	432	488	1067	777	1398	2381	3056	1246	681	283	271	12552
Francia	50	70	18	30	48	6	39	50	6	0	16	36	369
Mexico	9	14	11	62	24	42	137	202	45	35	9	88	678
Reino Unido	26	38	36	34	308	331	630	191	435	144	11	16	2200
Otros	508	576	539	621	1412	436	689	494	345	316	423	285	6644
2013	7473	7605	9306	7326	6602	5662	7766	7247	3295	3302	4597	5581	75762
Alemania	131	161	183	245	137	56	62	53	32	94	174	146	1474
Argentina	717	638	838	520	852	697	902	753	412	309	428	461	7527
Canada	5853	5874	7407	4696	3709	2522	3004	2523	1203	1545	2951	3828	45115
Cuba	256	249	200	1216	1039	1361	2434	2785	887	826	277	453	11983
Francia	47	96	180	56	85	0	30	95	4	66	95	74	828
Mexico	14	23	12	30	69	151	252	102	57	14	26	98	848
Reino Unido	33	16	32	35	324	505	421	357	296	125	11	16	2171
Otros	422	548	454	528	387	370	661	579	404	323	635	505	5816
2014	5221	7536	8370	7544	0	0	0	0	0	0	0	0	28671
Alemania	82	200	187	172									641
Argentina	666	612	579	366									2223
Canada	3439	5380	6134	4832									19785
Cuba	287	445	469	1446									2647
Francia	114	209	247	189									759
Mexico	45	30	35	57									167
Reino Unido	16	15	23	15									69
Otros	572	645	696	467									2380

Reservas por meses para el restaurante especializado “Isabel y Fernando”

Año\Mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
2012	4832	5098	5492	5004	4989	3973	4090	3010	2380	2389	3169	4367	48793
2013	5411	4930	5789	4979	4693	4251	4693	4882	3349	2929	3693	4357	53956
2014	4182	4228	5247	4767									18424
MediAxMes	4808,33333	4752	5509,33333	4916,66667	4841	4112	4391,5	3946	2864,5	2659	3431	4362	

Anexo 26. Hábitos alimentarios de los principales mercados

Mercado	Hábitos Alimentarios:
Canadá	▪ En Canadá no existe un distintivo plato nacional o unas recomendaciones culinarias específicas, pero su distinción es el salmón ahumado ▪ En cuanto a las bebidas, tampoco existe una bebida nacional. ▪ La sopa de guisantes, el pastel de carne y las papas fritas cubiertas de salsa y queso, pastel de carne con pasta y papas ralladas son platos muy gustados ▪ Cocina en el sol y sopas en las noches ▪ Comidas con poca o ninguna grasa, ▪ Gustan del buen marisco, del pescado, los moluscos y los crustáceos en toda su magnitud por tener costas a los dos grandes océanos ▪ Comen mucho queso y frutas tales como fresas, frambuesas, cerezas, frutas exóticas como el mango y la piña y la confitería agridulce ▪ Consumen mucho maíz ▪ No condimentos como comino u orégano y bajo de sal ▪ Sazones con mostaza, ajo porro, poco ajo, laurel, pimienta y apio ▪ Vegetales poco cocinados y legumbres en grandes cantidades
Cuba	▪ Gusto por las carnes, especialmente la de cerdo y el pollo. ▪ Por grasa el empleo de aceite vegetal y grasa animal. ▪ Como sazón: ajo, laurel, pimienta, vinagre, cebolla, orégano, en general todas las especias ▪ Cerveza en el almuerzo o la cena y café bien fuerte al final de las comidas. ▪ Gustan de dulces caseros casi al finalizar la comida, siempre antes del café. ▪ Consumidores de pan y huevos. ▪ Platos típicos preferidos: congrí, lechón asado, yuca con mojo y chatinos o tostones. ▪ Consumen muchos platos a base de vegetales y con carnes como la caldosa y el ajiaco. ▪ Preferencia por los cítricos: naranjas y limones. ▪ De los tubérculos: quimbombó, yuca, boniato o batata. ▪ De los cócteles: Daiquirí, Mojito, Cuba Libre. ▪ Gustan de la leche, el yogurt natural y el queso blanco.
Argentina	▪ Su plato preferido es el asado que combina la carne de res (de todas las partes) con pollo, chorizos y morcillas ▪ La carne de res es su fuerte, y la aceptan siempre que sea jugos y

blanda, asadas o a la parrilla. Les gustan las vísceras

- Comen bajo de azúcar y de sal
- Sazones: Ajo, ají molido, pimentón, morrones, cebolla, pimienta, laurel, canela, ajonjolí, orégano, clavo de olor, pero siempre han de ser sazones suaves
- Carne de cerdo frita y levemente sazonada
- Gustan de todos los platos típicos de la cocina italiana y las aves
- Tienen poco hábito de pescado, pero si gustan de los buenos mariscos
- Les gustan comer diferentes tipos de panes y dulces en el desayuno y meriendas.
- Aman los postres a base de chocolate en los almuerzos y cenas, al igual que todo tipo de pastelería y dulces de panadería, no los almibarados
- Los almuerzos y cenas son acompañados de vinos, principalmente del tinto, no importa el plato que se deguste.
- El mate caliente en su respectiva bombilla es la bebida tradicional

Reino Unido

- El desayuno ha de ser contundente incluyendo los huevos revueltos y el bacón
- Gustan de las sopas por la noche
- Comen mucho queso, jamones y carnes frías como entrantes en las comidas
- Salsas: curry,
- Sazones: Ajo, cebolla, pimienta, laurel, canela, ajonjolí, clavo de olor
- Del mar comen pescados (el lenguado y el salmón escocés son los más apreciados), crustáceos, mariscos y moluscos en grandes cantidades y en diferentes preparaciones y cocciones
- Vegetales y verduras: lechuga, pepino, rábano,
- Comen bien la carne de res, rosbif, cornbeef, el cerdo, el pollo, el cordero, el grouse (tipo de perdiz escocesa),
- Las carnes las prefieren asadas o a la parrilla
- De las frutas comen todas las de países fríos y el mango del trópico
- Postres: pastelería fina de hojaldre, bollería, rosquillas, pudines, flanes, tartas y pasteles (pies), mermeladas y confituras de frutas, galletas de mantequilla, biscocho inglés,
- Beben mucho té con pastas principalmente a las cinco de la tarde y tras las comidas, mucha cerveza.

Anexo 27. Ingeniería del menú

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

1. Producto.
2. Cantidad de unidades vendidas.
3. Índice de venta.
4. Cantidad de presentaciones.
5. Índice de presentación.
6. Índice de popularidad.
7. Costo unitario del producto.
8. Precio de venta unitario.
9. Margen de contribución unitario.
10. Costo total.
11. Venta total.
12. Margen bruto de ganancia total.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Producto	CUV	IV	CPre	IPre	IPop	Cu	Pv	MBGplato	CTotal	VTotat	MBGTotal
Totales	Σ	---	Σ	-----	-----	Σ	Σ	Σ	-----	-----	-----

La metodología de cálculo es como sigue:

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

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

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

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

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

$$I_{Pop} = \frac{IV}{I_{pre}} \quad \begin{array}{l} \text{Índice de Venta} \\ \text{Índice de Presentación} \end{array}$$

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

$$I_{Pop} = \frac{((I_{p1}) (I_{p2}) (I_{p3}) \dots (I_{pN}))^{1/N}}$$

G) **Costo Medio** = $\frac{\sum Cu}{\text{Cantidad de productos que se ofertan}}$

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



A partir del siguiente análisis:

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

Fuente: Tomado de Guerra (2009b)

Anexo 28. Aplicación de la Ingeniería del menú

Producto	CUV	IV	CPre	IPre	IPop	Cu
Camarones en salsa de ajo	952	0,20	30	0,20	1	2,80
Filete de res al vino tinto	1920	0,40	30	0,20	2	6,07
Pechuga de pollo relleno	624	0,13	30	0,20	0,65	9,24
Filete de pescado	468	0,10	30	0,20	0,5	2,34
Filete Canciller	803	0,17	30	0,20	0,85	3,29
Σ	4767		150			23,74

$$IPop = \frac{((Ip1) (Ip2) (Ip3) \dots (IpN))^{1/N}}{1} = 0,89$$

$$\text{Costo Medio} = \frac{\Sigma Cu}{\text{Cantidad de productos que se ofertan}} = 4,748$$

Cantidad de productos que se ofertan

Clasificación de los platos como resultado de la Ingeniería del menú

Plato	Costo Unitario	Margen de Ganancia	Índice de popularidad	Clasificación del producto
Camarones en salsa de ajo	Bajo	Alto	Alto	Estrella
Filete de res al vino tinto	Alto	Bajo	Alto	Vaca
Pechuga de pollo relleno	Alto	Bajo	Bajo	Perro
Filete de pescado	Bajo	Alto	Bajo	Incógnita
Filete Canciller	Bajo	Alto	Bajo	Incógnita

Anexo 29. Sistema de Compra

[illegible]

Anexo 30. Indicadores de gestión medidos para el periodo de estudio

Indicador	Forma de cálculo
• Índice de satisfacción de los clientes	= $\frac{\text{No. Clientes x Valor del nivel de satisfacción}}{\text{Total de clientes que contestaron}}$
• Número de pedidos que llegan no conforme	= $\frac{\text{Número de pedidos no conformes}}{\text{Total de pedidos}}$
• Número de veces que ocurre rotura de stock	= $\frac{\text{Número de pedidos entregados incompletos}}{\text{Total de pedidos}}$
• Platos devueltos por sala a cocina	= $\frac{\text{Cantidad de platos devueltos a cocina}}{\text{Cantidad total de platos elaborados}}$
• Índice de venta de cada plato	= $\frac{\text{Cantidad de unidades vendidas de cada plato}}{\text{Cantidad total de unidades vendidas}}$
• Fallos de platos en carta	= $\frac{\text{Cantidad de veces que sale a sala un plato}}{\text{Cantidad de veces que se pidió el plato}}$

Anexo 31. Aval emitido por la dirección del Hotel "Meliá Las Dunas"



MELIÁ LAS DUNAS

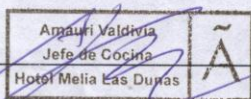


Grupo Hotelero Gaviota S.A. Delegación Centro
Hotel Meliá Las Dunas

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

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

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



Jefe de Cocina

Alfonso Inmaíl Pérez Inerarity
Jefe del Departamento de A y B

Jefe del Departamento de A y B

Director del Hotel "Meliá Las Dunas"