

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



TRABAJO DE DIPLOMA

**Diseño del producto restauración en el
restaurante “Vista Hermosa”**

Diplomante: Samara de los Angeles Pérez Leiva.

Tutor: Dr. C. Esther Lidia Machado Chaviano.

Consultante: Lic. Ariel Pérez Espinosa.

Santa Clara

2012

Dedicatoria

*A mis padres y a mi hermano, los tesoros más valiosos que la vida me ha
regalado.*

A ustedes les debo todo lo que soy.

Agradecimientos

Agradecimientos

Para el logro de cualquier meta en la vida se precisa de la ayuda y el apoyo de quienes rodean. Por esta razón agradezco infinitamente a todas las personas que pusieron su granito de arena para hacer posible este sueño.

Especialmente a:

A toda mi familia, por el ejemplo, el amor, la educación y el sacrificio.

A mi novio, por el amor y el apoyo incondicional, por ayudarme a ver la luz cuando todo se torna oscuro.

A mi tutora, por brindarme sus conocimientos y conducir esta investigación por el camino acertado.

A mi consultante, Arielito, quien siempre encontró el tiempo para colaborar y ayudarme, a pesar de todos los obstáculos.

A Anita y a Diamela, un millón de gracias por su valiosa ayuda.

A Pedro Rivero y su familia, por el cariño y su constante preocupación.

A Ianela, a Yoli, a Dadila y a Maureen, por ser mis eternas cómplices durante todos estos años, gracias por estar siempre para mí.

A Diango Olivera, por ser el mejor de los amigos.

A todos mis amigos, especialmente a Titi, a Daimé, a Marthica, a Dailén, a Félix, por ser como las estrellas.

A todos mis compañeros de aula, porque juntos compartimos una de las mejores etapas de nuestras vidas. Nunca los olvidaré.

Resumen

RESUMEN

La situación actual exige a las empresas un alto nivel de adaptabilidad a los constantes cambios que depara el competitivo entorno en que se encuentran y a los nuevos requerimientos de los consumidores. Las empresas de restauración no están exentas de estas condiciones, por lo que deberán ser capaces de reinventar su producto y diseñar ofertas bien diferenciadas, siempre orientados a la clientela. La presente investigación se centra en el diseño del producto restauración del restaurante “Vista Hermosa” perteneciente a la Unidad Empresarial de Base Gastronomía en Divisa de Santa Clara. Para ello se analizaron diferentes procedimientos propuestos para el diseño de productos encontrados en la bibliografía consultada, hasta determinar el más adecuado a las características particulares de este tipo de producto. Este estudio evidencia como problema estratégico la necesidad de delinear una estrategia adaptativa o de reorientación, por lo que el diseño de su producto deviene como la solución estratégica idónea. Para recopilar y analizar la información se aplicaron métodos y técnicas como el análisis documental, la observación participante, el análisis y discusión en grupo, entrevistas no estructuradas, encuestas y la Matriz de análisis DAFO. El principal aporte de este trabajo es la aplicación, por primera vez, en la Unidad Empresarial de Base Gastronomía en Divisa de un procedimiento científicamente fundamentado para el diseño de productos de restauración, lo que permitirá minimizar el empirismo y maximizar impactos de tipo económico.

Abstract

ABSTRACT

The current situation demands to the companies a high level of adaptability to the constant changes of the competitive environment and to the new consumers' requirements. The restoration companies are not exempt of this situation, that's why they will have be able to reinvent their product and to design differentiated offers, always focus to the clients.

This research deals with the redesign of the restoration product of the Vista Hermosa restaurant belonging to Unidad Empresarial de Base Gastronomía en Divisa de Santa Clara. Firstly, the different procedures for the design of products found in the consulted bibliography were analyzed until determining the most appropriate to the characteristics of this product type. The diagnosis of the commercial management of the product restaurant allowed identifying the main weaknesses, strengths, opportunities and threats of the company. This study evidences as strategic problem the need to delineate a strategy of reorientation. To collect and analyze information were applied methods and techniques as the participant observation, the documental analysis, the deep interview, the analysis and discussion in group. The main contribution of this work is the application, for the first time, the procedure scientifically based for the design of restoration products, in this company, which will allow the elimination of the empiricism and the growth of the economic impacts.

Índice

ÍNDICE	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA SOBRE EL PRODUCTO RESTAURACIÓN Y SU GESTIÓN	6
1.1 Introducción	6
1.2 Los servicios	6
1.2.1 Características, principios y clasificación	8
1.3 El servicio Restauración	10
1.3.1 Clasificación: tipos de establecimientos y formas de restauración	11
1.4 El producto restaurante	13
1.4.1 Clasificación de los restaurantes	13
1.5 Gestión del producto restaurante	14
1.5.1 Comercialización del producto restaurante	15
1.6 Diseño del Producto Restauración	17
1.7 Procedimientos propuestos para el diseño de productos.	19
1.7.1 Análisis de los procedimientos. Definición del procedimiento a utilizar.	21
1.8 Conclusiones del primer capítulo.	21
CAPÍTULO 2. DIAGNÓSTICO DE LA COMERCIALIZACIÓN DEL PRODUCTO RESTAURACIÓN EN EL RESTAURANTE “VISTA HERMOSA”	23
2.1 Introducción	23
2.2 Análisis de metodologías para el diagnóstico.	23
2.3 Aplicación de la metodología para el diagnóstico de la situación actual de la comercialización del producto restauración en el restaurante “Vista Hermosa”	25
2.3.1 Análisis Interno	25
2.3.2 Análisis Externo	31
2.4 Aplicación del análisis DAFO en el restaurante “Vista Hermosa”.	36
2.5 Conclusiones del segundo capítulo	38
CAPÍTULO 3. DISEÑO DEL PRODUCTO RESTAURACIÓN EN EL RESTAURANTE “VISTA HERMOSA”	39
3.1 Introducción	39
3.2 Procedimiento propuesto para el diseño del producto restauración	39

3.3 Aplicación del procedimiento seleccionado para el diseño del producto restauración en el restaurante “Vista Hermosa”.	42
3.4 Conclusiones del tercer capítulo.	57
CONCLUSIONES	58
RECOMENDACIONES	59
BIBLIOGRAFÍA	60
ANEXOS	68
Anexo 1: Hilo Conductor de la Investigación.	
Anexo 2: Definiciones de servicio.	
Anexo 3: Clasificación de los restaurantes según la Resolución No. 118/96 del Ministerio de Comercio Interior	
Anexo 4: Las líneas básicas para gestionar las características de la restauración.	
Anexo 5: Sistema y subsistemas de Restauración.	
Anexo 6: Marketing- Mix de Booms y Bitner, 1981.	
Anexo 7: Procedimiento para el diseño de productos de Philip Kotler, 1992.	
Anexo 8: Procedimiento para el diseño de productos de Miguel Santesmases, 1992.	
Anexo 9: Procedimiento para el diseño de productos de Antoni Serra, 2003.	
Anexo 10: Procedimiento propuesto por Pérez y Machado (2012) para el diseño de productos de restauración.	
Anexo 11: Análisis comparativo de los procedimientos propuestos para el diseño de productos.	
Anexo 12: Metodología para el diagnóstico comercial de Cárdenas, 2011.	
Anexo 13: Organigrama de la Unidad Empresarial de Base Gastronomía en Divisa	
Anexo 14: Carta menú del Restaurante “Vista Hermosa”.	
Anexo 15: Lista de Chequeo de la Norma Cubana 126:2001 para la clasificación de restaurantes	
Anexo 17: Cuestionario aplicado a la fuerza de ventas.	
Anexo 19: Matriz de impactos cruzados.	
Anexo 20: Estudio Autoevaluación del Servicio.	

Introducción

INTRODUCCIÓN

El desarrollo económico actual está caracterizado por el crecimiento del sector terciario de la economía, el cual se ha convertido en la industria de mayores proporciones y ampliación anual en gran cantidad de países. (Morales, 2011)

Las empresas de servicios tienen que operar en los marcos de un mercado cada vez más competitivo, muy heterogéneo, donde la oferta supera la demanda, y donde los cambios en las preferencias de los consumidores están exigiendo por parte de los prestatarios un mayor grado de autenticidad y creatividad en la oferta.

El sector de la restauración no escapa a las grandes transformaciones de la época. Hoy día, el dar un buen servicio al cliente ya no es un elemento que le otorgue una ventaja competitiva a las empresas de restauración. Un buen servicio al cliente es el precio mínimo que deben pagar para entrar a competir a un mercado. (Morales, 2011)

Bajo esta coyuntura no es posible mantener una posición competitiva a través de la mera innovación de productos. En un entorno tan volátil, dominado por las Tres C: Clientes, Cambios y Competidores, las organizaciones precisan enfocarse hacia el cliente y crear ofertas que constituyan una experiencia realmente memorable. (Matos y Albelo, 2006).

Para que el sector de la restauración se desarrolle y crezca de manera acertada es necesario que la gestión en esta área sea capaz de engranar todos los sectores involucrados que conforman la unidad de negocios, así como la creación y puesta en marcha de ideas y proyectos nuevos que acompañen y respalden a los ya existentes en busca de la constante evolución y mejora. (Machado y Pérez, 2010)

Desde esta perspectiva, la orientación de la empresa hacia una filosofía de marketing resulta esencial para llegar a conformar una oferta realmente atractiva, competitiva y variada, capaz de obtener clientes dispuestos a consumir el producto y mantener fidelidad al mismo. (Serra, 2003; Machado y Hernández; 2008).

Las empresas de restauración cubanas pertenecen en su gran mayoría al Ministerio de Comercio Interior, excluyendo de esta ordenación a los establecimientos del Ministerio del Turismo. Las primeras juegan un rol fundamental en la prestación de servicios de restauración al mercado nacional, y al igual que todo el sistema empresarial cubano se encuentran inmersas en procesos de cambios y transformaciones regidos por los Lineamientos de la Política Económicas y Social Cubana (2010) aprobados en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba y por el Sistema de Dirección y Gestión

Empresarial Cubano (Decreto 281/ 2007). Estableciendo los primeros, en la política para el comercio minorista, la necesidad de que sus estructuras y organizaciones orienten sus esfuerzos a optimizar la calidad de los productos y servicios que se ofertan, para satisfacer las demandas de los distintos segmentos de la población y sus posibilidades de acceso, como parte de los factores que contribuyen a estimular el trabajo; así como crear y estructurar ofertas de bienes y servicios a la población, en correspondencia con la demanda solvente de los consumidores, incluyendo los servicios de postventa. (Lineamientos 305 y 311, VI Congreso PCC, 2010).

Al mismo tiempo, la Política de Ciencia, Tecnología, Innovación y Medio Ambiente, en el lineamiento 132, establece la necesidad de perfeccionar las condiciones organizativas, jurídicas e institucionales para establecer tipos de organización económica que garanticen la combinación de investigación científica e innovación tecnológica, el desarrollo rápido y eficaz de nuevos productos y servicios, su producción eficiente con estándares de calidad apropiados y la gestión comercializadora interna y exportadora, que se revierta en un aporte a la sociedad; así como extender estos conceptos a la actividad científica de las universidades.

En medio de esta coyuntura, en el municipio de Santa Clara, la Unidad Empresarial de Base Gastronomía en Divisa perteneciente a la Empresa Provincial de Servicios Especiales del Órgano de Administración Provincial del Poder Popular de Villa Clara se encuentra inmersa en esta labor. Uno de sus principales restaurantes “Vista Hermosa”, en los últimos meses ha mostrado crecimientos paulatinos de ingresos a partir de la calidad del servicio y del ambiente acogedor de la entidad, sin embargo no muestra un diseño de su producto que lo caracterice e identifique, siendo su oferta igual al resto de los restaurantes que pertenecen a la empresa, lo cual constituye la situación problemática de la presente investigación.

A partir de esta situación se define como **problema de investigación:** ¿Cómo contribuir al diseño del producto restauración del restaurante “Vista Hermosa” perteneciente a la Unidad Empresarial de Base Gastronomía en Divisa en Santa Clara, teniendo en cuenta los elementos que componen este servicio?

Siendo el **objeto de la investigación:** el diseño del producto restauración del restaurante “Vista Hermosa”.

Proponiendo como **hipótesis de la investigación**: Si se diseña el producto restauración aplicando un procedimiento científicamente fundamentado se logra la diferenciación del producto en el restaurante “Vista Hermosa”, a partir de la integración de los elementos que lo componen.

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

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

Para dar cumplimiento a este objetivo general se establecieron los siguientes **objetivos específicos** de la investigación:

1. Elaborar el marco referencial de la investigación analizando las bases teóricas y metodológicas, vinculadas a los servicios, la restauración, el producto restaurante, así como su gestión, incluyendo el diseño y la comercialización.
2. Diagnosticar la situación actual de la comercialización del producto restauración del restaurante “Vista Hermosa”.
3. Diseñar el producto restauración del restaurante “Vista Hermosa”, a partir del procedimiento seleccionado para ello.

La hipótesis de la investigación quedará validada si:

- Se logra diseñar un producto de restauración en “Vista Hermosa” diferente del resto de las ofertas de restauración de la Empresa de Gastronomía en Divisa de Santa Clara.
- Se logra que el producto diseñado constituya una guía de trabajo para el diseño del resto de los productos de la Empresa de Gastronomía en Divisa de Santa Clara.

La investigación se desarrollará mediante las siguientes etapas que conforman su **diseño metodológico**:

1. Análisis teórico conceptual relacionado con la gestión del producto restauración: fundamentos teórico metodológicos para el diseño del producto restaurante.
2. Investigación de campo para un diagnóstico estratégico que contemple los factores internos y externos que influyen en el desarrollo del producto restauración de la entidad objeto de estudio.

3. Aplicación del procedimiento seleccionado para el diseño del producto restauración del restaurante “Vista Hermosa”.

Atendiendo a la clasificación de las investigaciones administrativas empresariales propuesta por Martínez, Herrera y Portuondo (2000), la presente puede clasificarse, según su finalidad, como una **investigación administrativa aplicada** pues pretende dar solución a un problema práctico en el ámbito de la administración de empresas. Teniendo en cuenta el objetivo gnoseológico es una **investigación administrativa exploratoria** porque aborda un problema de investigación que si bien ha sido y continúa siendo estudiado en general, no posee antecedentes conocidos o aplicaciones prácticas en el territorio de Villa Clara y en especial en la Unidad Empresarial de Base Gastronomía en Divisa en Santa Clara.

Para el desarrollo del presente estudio se han empleado métodos teóricos como el análisis, la síntesis, la inducción, la concreción, la abstracción, y el histórico.

Además, se han utilizado métodos empíricos como la observación, la entrevista, la consulta a especialistas, los cuales junto a los métodos teóricos permitieron intervenir, analizar y transformar la realidad en el proceso de investigación, apoyando la práctica de este proceso.

Según la forma de abordar la realidad se utilizaron métodos cualitativos mediante un grupo de técnicas aplicadas como el análisis documental, la observación participante, el análisis y discusión en grupo, entrevistas no estructurada, encuestas y la Matriz de análisis DAFO.

La principal **novedad de la investigación** radica en la aplicación por primera vez en la Unidad Empresarial de Base Gastronomía en Divisa de un procedimiento científicamente fundamentado para el diseño de productos de restauración. Siendo los principales impactos de tipo económicos, pues el diseño del producto restauración, sobre la base de los intereses y requerimientos del cliente del Restaurante “Vista Hermosa” contribuirá a un incremento en los ingresos de esta instalación, lo cual tributa a los ingresos de la empresa y a la mejor satisfacción del mercado nacional, dando respuesta de esta forma a los lineamientos planteados en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, antes mencionados.

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

Capítulo 1. Investigación bibliográfica sobre el producto restauración y su gestión:

se hace referencia a los servicios, la restauración, el producto restaurante, su gestión y diseño, así como los procedimientos para el diseño del producto restaurante.

Capítulo 2. Diagnóstico de la situación actual de la comercialización del producto restauración en el restaurante “Vista Hermosa”, perteneciente a la Unidad Empresarial de Base Gastronomía en Divisa de Santa Clara:

se realiza el diagnóstico de la situación comercial actual del restaurante “Vista Hermosa”, que incluye un análisis de la situación externa e interna de la empresa. Esto permitirá definir fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades para el desarrollo de la Matriz de análisis DAFO.

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

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

La investigación posee como limitación el análisis del historial de ingresos del restaurante, debido a que la contabilidad se registra manualmente y toda la información contable anterior al año 2011 se encuentra en archivos pasivos fuera de la instalación.

Capítulo 1

Investigación bibliográfica sobre el producto restauración y su gestión.

CAPÍTULO 1 INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA SOBRE EL PRODUCTO RESTAURACIÓN Y SU GESTIÓN

1.1 Introducción

En el mundo de hoy, cada día se replantean las ideas en todas las ciencias y en todas las áreas, y no está exenta de ello la actividad de restauración; por el contrario, es un perenne ejemplo de esta premisa, dado que se desarrollan nuevas tendencias culinarias, se crean tecnologías más avanzadas, se establecen innovaciones en relación a las presentación de los alimentos y las alternativas de servicio que se ofrece, (Espinosa, 2010), al mismo tiempo que se insertan modernas técnicas para la óptima gestión de esta actividad. Por esta razón resulta esencial realizar un análisis teórico de estudios anteriores, de aportes brindados por diferentes autores, en aras de ampliar el conocimiento acerca de la actividad objeto de estudio.

El presente capítulo tiene como finalidad establecer las bases teórico-prácticas que fundamentan científicamente la investigación y sus resultados, a partir del análisis crítico de la bibliografía consultada, que logra una conceptualización objetiva de las principales definiciones y tendencias relacionadas con los servicios, la restauración como producto y su gestión.

Para el estudio de los temas abordados se ha considerado aplicar el siguiente Hilo Conductor: (Anexo 1)

1.2 Los servicios

El sector terciario o de servicios es la parte de la economía que más aporta al Producto Interno Bruto (PIB) de, prácticamente, todos los países del mundo, y el que más población laboral ocupa. Es también, el más heterogéneo, puesto que los servicios que se pueden prestar son innumerables. Agrupa actividades que no producen materias primas, sino una serie de bienes de servicio, tales como el comercio, transporte, comunicaciones, servicios sociales, administración pública, educación, investigación científica, medicina, banca, y otros.

La cantidad y calidad de servicios que se pueden ofrecer ha aumentado con el desarrollo de las sociedades capitalistas. Durante la Edad Media y la Edad Moderna los servicios eran muy escasos. Sin embargo se han ido incrementando significativamente, y desde la conclusión de la segunda guerra mundial, el aporte del sector al PIB superaba a la

industria, e incluso a la industria y la agricultura juntas. En los momentos actuales se invierten en los servicios los beneficios que genera el sector primario y secundario, y que no es posible invertir en la propia industria porque descendería la productividad. Su flexibilidad es tal que es capaz de absorber los beneficios que genera el propio sector, creando servicios nuevos. (Anónimo, 2011).

En las sociedades más desarrolladas puede alcanzar hasta el 70% de la población activa. Este índice, tan alto para un sector que no es directamente productivo, es posible debido a que los otros sectores son muy productivos, permitiendo un gran consumo y por tanto contribuyendo al aumento de la producción. (Anónimo, 2008)

Actualmente el sector servicios no ha escapado a la mundialización económica, y se ha desarrollado hasta el punto de desplazar a la economía manufacturera y posicionarse como uno de los primeros sectores en la economía de cualquier país.

Numerosos son los investigadores y especialistas del tema que han aportado conceptos sobre el servicio, tal es el caso de la Asociación Americana de Marketing (1981), Kotler (1995), ISO 9000 (2000), Perelló (2001), Gaulier (2001); citado por Rodríguez (2011), Fischer (2003) y Pérez y Rodríguez (2008). Al realizar un análisis comparativo de las definiciones (Anexo 2), se pudo comprobar que el 100% de los autores comparten el criterio de que el servicio es una actividad o conjunto de actividades o prestaciones; el 57% de ellos coinciden en que el servicio posee la capacidad de satisfacer necesidades; y para el 43% es capaz de generar un valor añadido, y puede estar o no, relacionado con un producto físico. Entre los conceptos más coincidentes se encuentran los brindados por la Asociación Americana de Marketing (1981) y Pérez y Rodríguez (2008), quienes abordan el 75% de los aspectos claves, y Perelló (2001) que asume el 100% de los criterios.

Basado en el análisis conceptual del servicio, la autora de la investigación asume la definición aportada por Perelló (2001), la cual plantea:

“El servicio, en un sentido concreto y temporal, es el conjunto de prestaciones que el cliente espera además de las componentes básicas. Va más allá de la amabilidad y gentileza de una sonrisa o un halago, y necesita aportar un valor añadido a la cadena de satisfacciones que se experimentan con el producto” (Perelló, 2001:13).

Esta definición se ajusta a la investigación y permite abordar los servicios a partir de su diversidad tomando como base las características propias de cada tipo de servicio, por lo que se hace necesario plantear estas en el epígrafe siguiente.

1.2.1 Características, principios y clasificación

Características de los servicios

Los servicios presentan un grupo de características propias, las cuales permiten su diferenciación; criterios coincidentes de autores como Kotler et al. (2004), Fischer (2003), Grande (2005), Cooper et al. (2007), Errasti (2008) y Pérez y Rodríguez (2008), permiten definir las más significativas:

Intangibilidad: los servicios no se pueden ver, degustar, tocar, escuchar u oler antes de comprarse. Su valor depende de la experiencia propia de cada cliente.

Inseparabilidad: O simultaneidad, los servicios se producen, venden y consumen al mismo tiempo, su producción y consumo son actividades inseparables. Por tanto, la interacción proveedor cliente es una característica especial de la prestación de servicios.

Heterogeneidad: O variabilidad, significa que cada servicio depende de quién los presta, cuándo y dónde, debido al factor humano; el cual, participa en la producción y entrega.

Carácter Perecedero: Se refiere a que los servicios no se pueden conservar, almacenar o guardar en inventario.

Ausencia de propiedad: los compradores adquieren un derecho de uso o consumo, pero no la propiedad del soporte tangible del servicio.

Como se ha señalado por el autor, la naturaleza propia del servicio y sus características hacen que el cliente consumidor forme parte en muchos casos del propio servicio, lo que provoca además de su participación, su evaluación constante como ente activo del mismo, y para ello determina atributos que permiten establecer criterios de valoración. (Fischer, 2003). Siendo los siguientes:

1. **Seguridad**, del cliente o de su propiedad.
2. **Consistencia**, estandarización, homogeneidad.
3. **Actitud**, relación interpersonal del personal en contacto/ cliente.
4. **Complejidad**, grado de diversidad de servicios afines ofrecidos en el sistema global de prestación.
5. **Ámbito**, ambiente y atmósfera en la que se ofrece y produce el servicio.

6. **Disponibilidad**, accesibilidad en el tiempo y espacio; proximidad a los clientes, horarios adecuados.
7. **A tiempo**, oportunidad, en sincronía.
8. **Adaptabilidad**, adecuación al usuario en la oferta y en el proceso.
9. **Costo**.

Las características de los servicios presentada anteriormente da lugar a que varios autores aborden el tema de su clasificación, seleccionando la propuesta por Grande (2005), que plantea el comportamiento del consumidor como elemento clave para su clasificación.

Esta clasificación se centra en las fases que sigue el consumidor durante el proceso de compra. Se consideran la frecuencia de la misma, la importancia que tienen para el comprador, por su posible influencia social, el proceso de búsqueda de información para tomar la decisión de compra, la importancia del riesgo percibido, la influencia de los grupos y el grado de complejidad de la decisión de compra. Desde esta perspectiva cabe distinguir:

Servicios de conveniencia. Son productos cuya adquisición se realiza frecuentemente, por costumbre, sin que el consumidor busque muchas alternativas, realice comparaciones, ni se esfuerce en la decisión. El riesgo percibido, o consecuencias negativas, derivadas de la elección, son reducidos. El proceso de compra es muy simple y rutinario, y las consecuencias de decisiones equivocadas no son importantes. Se trata de servicios corrientes, poco diferenciados y adquiridos con frecuencia. (Mensajería, alquiler de coches, taxis, transporte aéreo o tintorería).

Servicios de especialidad. Los consumidores muestran aun mayor rigor en el proceso de compra. Extremen todas las fases descritas en el apartado anterior, pues las consecuencias de sus decisiones se consideran muy trascendentes. La credibilidad de quien presta el servicio es muy importante. (La elección de abogado, asesor fiscal, médico o empresa de auditoría).

Servicios especiales. Son aquellos que dadas sus especiales características exigen un esfuerzo especial de compra, en el sentido de que los consumidores se desplazan hasta donde haga falta para recibirlos. (Tratamientos médicos contra el cáncer, intervenciones oftalmológicas o de cirugía estética).

Servicios no buscados. Son aquellos que no son conocidos, o que siéndolos no se desean comprar, aunque a veces al consumidor no le quede más remedio que hacerlo. (Seguros obligatorios de automóvil).

Servicios de compra. El consumidor demuestra con este tipo de producto un comportamiento más complejo. La percepción de riesgo es mayor. Los compradores buscan más información en su experiencia, en vendedores o en grupos de referencia. Valoran más alternativas, hacen comparaciones y en el proceso de decisión es más complejo pues consideran arriesgadas las consecuencias de sus decisiones. La experiencia del consumidor juega un papel importante en el proceso de búsqueda de información y de valoración de alternativas. (Viajes vacacionales, contratación de una póliza de seguro, la restauración).

La restauración, objeto de estudio de la investigación, es abordada según la clasificación anterior aportada por Grande (2005) como un servicio de compra, por lo que la valoración de alternativas, las comparaciones, la experiencia del consumidor y la complejidad en la decisiones constituyen elementos claves de este servicio; por tal razón se hace necesario abordar el mismo desde sus especificidades.

1.3 El servicio Restauración

El término restauración suele emplearse para denominar la actividad de los restaurantes y al arte de la gastronomía. (Definición ABC, 2012).

En los últimos tiempos se viene utilizando para hacer referencia a todo aquello que se relaciona con el tema de comidas, bebidas y establecimientos dedicados a brindar servicio gastronómico. (Cerra, 1993).

Se identifica como rama y actividad de la hostelería que comprende los restaurantes y establecimientos de comidas. (Colectivo de Autores, 2003)

La Enciclopedia de servicios hoteleros por su parte, señala que la restauración es aquella que abarca todos los establecimientos que ofrecen al público un servicio de comidas y bebidas, que se consumen en el propio local, todo ello a cambio de un precio. Según Espinosa (2010), la restauración suele definirse como el conjunto de actividades relacionadas con la planificación, organización, funcionamiento y control de las áreas donde se reciben, elaboran y comercializan las ofertas gastronómicas. Siendo esta última la definición que se asume como válida a los efectos de la investigación.

1.3.1 Clasificación: tipos de establecimientos y formas de restauración

Hoy coexisten diferentes formas de restauración en correspondencia con las versiones comerciales que dan respuesta a la demanda de los mercados. Es así que la restauración se dinamiza en tal grado que va desde un simple punto de venta o kiosco, hasta un lujoso restaurante. (Espinosa, 2010).

Son establecimientos de restauración aquellos cuya actividad principal es la de suministrar habitualmente y mediante un precio, comidas y bebidas para su consumo dentro o fuera del local (Flores, 1991).

Otra forma de ver la restauración la presenta (Casanovas, 1995; citado en Aguilera, 2006) considerando el grado de desarrollo de las técnicas de gestión que sean implementadas en los establecimientos. En este sentido es posible identificar dos formas de restauración:

- **Restauración tradicional o clásica:** Son establecimientos con poco desarrollo de las técnicas de gestión y que carecen de una orientación de marketing en la mayoría de sus procesos empresariales.
- **Restauración renovadora o nuevas ofertas de restauración:** Son establecimientos que utilizan avanzadas técnicas de gestión, así como una avanzada conceptualización del producto orientado a satisfacer las necesidades de una demanda segmentada con el objetivo de alcanzar una alta rentabilidad empresarial.

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

Restauración hotelera:

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

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

Restauración extrahotelera:

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

- Restauración tradicional (Sector comercial): comprende todos aquellos establecimientos que se dedican de forma profesional y habitual a facilitar servicios de comidas y bebidas mediante un precio estipulado. (Restaurantes, mesones, cafeterías, bares, cantinas, casas de comidas, tabernas).
- Neorrestauración (Sector comercial): son establecimientos de implantación reciente y que han surgido como consecuencia de diversos cambios sociales. Se caracterizan por la utilización de nuevas tecnologías, nuevos productos y modernas técnicas de marketing; emplean otras formas de servicio y su oferta es más reducida y económica. (Establecimientos de fast-food, delivery-food, creperías, autoservicio).
- Restauración social (Sector institucional): incluye aquellos establecimientos donde el servicio de comidas y bebidas se facilita a contingentes particulares. De ahí que se conozca también con el nombre de sector cautivo. (Restaurantes de empresas para trabajadores; servicios de sanidad: clínicas, hospitales y ambulatorios; educación: guarderías, colegios, residencias universitarias; comunidades religiosas, ejército: cuarteles, campamentos; instituciones penitenciarias: centros de prevención y cumplimiento).
- Restauración social-comercial (Sector institucional): incluye a las empresas de catering, las cuales elaboran sus productos en un lugar concreto y, posteriormente, son servidos en otro distinto. Las empresas de catering suelen abastecer a otras empresas, las cuales, a su vez, ofrecen estas elaboraciones culinarias a sus clientes (tal es el caso del catering aéreo), de ahí que esta modalidad se considere simultáneamente restauración comercial y social. (Catering para transportes: aéreo, marítimo, ferroviario; restauración diferida: restaurantes y cafeterías de aeropuertos, restaurantes de autopistas, restaurantes de grandes superficies).

Abordando las clasificaciones anteriores, el restaurante se centra en un servicio de restauración clásico o tradicional extrahotelero, constituyendo el producto restaurante el elemento básico de este servicio.

1.4 El producto restaurante

El concepto de producto ha sido ampliamente abordado por varios autores, asumiendo el aportado por Serra (2005), el cual plantea que “un producto es cualquier cosa que se ofrece al mercado para satisfacer un deseo o una necesidad. Puede tratarse de un bien tangible, un servicio, una idea, un lugar, una organización, una persona, una experiencia sensorial...”

Por otro lado el concepto de restaurante ha sufrido cambios en los últimos años, ha pasado de ser un simple establecimiento donde se sirven alimentos y bebidas a ser considerado una verdadera organización profesional, con recursos técnicos, humanos, materiales y financieros que deben administrarse adecuadamente, valorando la importancia de las actividades de finanzas, proyección y mercadotecnia. (Gallego, 2002). La Norma Cubana NC126 (2001) define como restaurante aquel que está concebido para el servicio y consumo de alimentos equivalente a un desayuno, un almuerzo y/o una comida.

Por otra parte se plantea que el producto restaurante no es más que el conjunto de atributos humanos, materiales y financieros que se reúnen en forma identificable, para satisfacer la necesidad de restauración del cliente, a partir del servicio y consumo de alimentos equivalentes a desayunos, almuerzos y/o cenas. (Pérez, 2012), siendo esta última la seleccionada por la autora.

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

Esta percepción del restaurante como producto por parte del cliente se debe básicamente a que este escoge un restaurante por el conjunto resultante de la comida, el servicio, la hospitalidad, el establecimiento, la ubicación, el personal, el ambiente, y no únicamente por la comida, siendo este el producto global del mismo.

1.4.1 Clasificación de los restaurantes

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

(Ayala, Martín y Rodríguez, 2000). Sin embargo, algunos países no cuentan con reglamentos ni estándares de clasificación para los restaurantes.

En el caso de Cuba, según la Oficina Nacional de Normalización, la clasificación de restaurantes está regida por la Norma Cubana NC 126:2001 que contiene los requisitos para la clasificación por categorías de cinco a un tenedor. Por su parte, el Ministerio de Comercio Interior tiene instituida la Resolución No. 118/96 que en su capítulo II establece el reglamento para la clasificación en actividades y categorías de sus establecimientos con oferta de alimentos y/o bebidas.

La Resolución No. 118/96 del Ministerio de Comercio Interior dicta que las categorías que se establecen para los establecimientos gastronómicos de cualquier tipo, (restaurantes, cafeterías, centros nocturnos o bares), son los siguientes: Especial; Primera (I), Segunda (II) y Tercera (III). Para la determinación de la categoría de los restaurantes se tendrán en cuenta los requisitos mínimos (Anexo 3), acordes a las actuales condiciones en el suministro de alimentos y otros recursos. (Resolución No. 118/96 del Ministerio de Comercio Interior, Capítulo II, Sección II, Artículos 8, 10, 11, 12)

1.5 Gestión del producto restaurante

La Gestión es abordada como el efecto de administrar, a través de la formulación de objetivos, por lo que comprende planear: definiendo perspectivas, anticipando necesidades, descubriendo oportunidades y adoptando medidas; organizar: definiendo los marcos límites de la actuación, responsables, ejecutores de tareas y la realización de coordinaciones; ejecutar y controlar operaciones: comparando el real con el plan, identificando las desviaciones y adoptando las medidas correctivas, de forma anticipada, previsor y correctiva; y la motivación: con énfasis en la influencia, el comportamiento, la identificación con los objetivos, los incentivos, la acción, el cumplimiento y el reconocimiento. (Martínez, 2008; Hernández, 1997; Soler, 2004; Betancourt, 2002).

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

La restauración requiere de la gestión moderna, para mantenerse competitiva y en disposición de satisfacer al cliente, por lo tanto, se trata de redoblar la eficacia, atención y competencia. (Gómez, Medina y Escalona, 2003).

Durante años las entidades de servicio han intentado conseguir mejoras en su gestión adaptando los conceptos y métodos de mejora de productividad y calidad de las empresas industriales. Ha quedado evidenciado que en la industria de la restauración son aplicables todos los principios gerenciales de la organización y gestión empresarial en general. Sin embargo, para su aplicación, resulta imprescindible considerar las características y particularidades del servicio de restauración. Una óptima gestión de dichas características inherentes, no solo mejora los resultados económicos, sino que asegura la permanencia futura del negocio. (Vallsmadella, 2007). Las líneas básicas para gestionar estas características se resumen en el Anexo 4.

Las empresas de restauración constituyen un sistema operativo empresarial, y este sistema está integrado a su vez por varios subsistemas estrechamente relacionados, entre los que se debe lograr una adecuada sinergia. (Anexo 5)

Dentro de este sistema, los subsistemas de Planificación y Marketing asumen funciones medulares, siendo los principales responsables del proceso de comercialización del producto restaurante.

1.5.1 Comercialización del producto restaurante

Todo proceso de comercialización, implica en sí los cuatros principios generales de la administración: planificar, organizar, dirigir y controlar. Cada uno es dependiente del otro pues en la medida que se ponen en práctica los programas que se han concebido, podrán ir adaptándose a las nuevas necesidades y se introducirán cambios que afectarán en menor o mayor grado los conceptos iniciales, siempre enfocados en hacer cumplir los objetivos de la empresa. (Guerra, 2009)

El proceso de comercialización de los restaurantes tiene lugar, dentro de un entorno que, en la actualidad, es muy dinámico y que influye en el desarrollo de la estrategia comercial de la empresa. Es por esta razón que dicho proceso debe realizarse bajo una filosofía de marketing, asumiendo este como el proceso social y de gestión, a través del cual, los distintos grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean, creando, ofreciendo e intercambiando productos con valor para otros. (Kotler, 1995).

Para desarrollar una acertada filosofía de marketing coherente con los desafíos actuales, se hace necesaria la aplicación de las herramientas y principios del marketing colaborativo planteados por Kotler (2005) y que coloca al cliente en el centro de la estrategia empresarial, y facilita la transición desde modelos de marketing de relaciones, a modelos de marketing dialogantes y colaborativos con el mercado. (Machado, 2011).

Marketing- Mix de servicios

Dentro de las herramientas de marketing más acreditadas se encuentra el Marketing-Mix, siendo este el conjunto de variables, instrumentos o herramientas, controlables o a disposición del gerente de marketing, que se pueden coordinar, manejar, manipular o combinar en un programa de marketing, y que tienen los siguientes objetivos: producir, alcanzar o influir sobre la respuesta deseada en el mercado objetivo, lograr los objetivos de marketing de la empresa o satisfacer al mercado objetivo. (Vallet y Frasquet, 2005).

El modelo de marketing mix más extendido es el de las "cuatro Ps": producto (product), precio (price), distribución (place) y comunicación (promotion), propuesto por McCarthy (1960) y ampliamente aceptado por los especialistas de esta disciplina.

En "Auge y declive del Marketing-Mix. Evolución y debate sobre el concepto" (Vallet y Frasquet, 2005) refieren que el marketing mix ha sido ampliamente abordado por numerosos investigadores, quienes durante más de cuarenta años, han realizado continuas adhesiones, críticas y remodelaciones. Es así que Booms y Bitner (1981) proponen una ampliación de las 4Ps adaptada a las necesidades de las empresas de servicios, formando las 7 Ps. Consisten en las 4 Ps tradicionales a las que se añaden tres más: *participantes (people)*, *proceso (process)* y *evidencia física (physical evidence)*.(Anexo 6)

Producto: definición ya abordada anteriormente, es la variable más importante dentro del mix de marketing, constituyendo una variable independiente dentro del proceso de comercialización. El producto constituye la piedra angular de todo el sistema, por ello las decisiones sobre el producto se consideran decisiones estratégicas y a largo plazo; se trata de una variable que no se puede modificar con facilidad y rapidez. (Serra, 2002)

Precio: es la única variable que produce ingresos; el precio es la cantidad de dinero que el consumidor está dispuesto a pagar, por la adquisición o utilización de un producto o servicio. Es un indicador de calidad para muchos consumidores que asocian precios altos con calidad alta. (Serra, 2002; Machado y Hernández, 2007)

Comunicación: es otra variable bajo la cual se integran una serie de instrumentos que comunican la existencia y beneficio del producto, que se utilizarán para transmitir los mensajes hasta el consumidor, estos instrumentos son la publicidad, la promoción de ventas, las relaciones públicas, el patrocinio, y la venta personal, todos deben actuar conjunta y coordinadamente. (Serra, 2002)

Distribución: esta variable define y establece los canales a través de los cuales el producto llegará hasta el consumidor final en las condiciones requeridas, es decir define cómo se comercializará el producto; es una variable de carácter estratégico, pues las decisiones de distribución son difícilmente reversibles a corto plazo. (Serra, 2002)

Participantes: incluyen a las personas relacionadas con el intercambio del servicio, es decir, el personal de la empresa (importancia de su formación, selección, motivación) y al consumidor (el que compra y el del entorno). (Vallet y Frasquet, 2005).

Evidencia física: hace referencia al entorno en que se produce el intercambio, e incluye todos los bienes tangibles que facilitan el resultado y comunicación del servicio. (Vallet y Frasquet, 2005).

Procesos: se refieren a los flujos de actividad o mecanismos por los que se adquiere el servicio (colas, pedidos telefónicos). (Vallet y Frasquet, 2005).

Teniendo en cuenta las características inherentes a los servicios antes abordadas, este modelo resulta muy acertado para la gestión comercial del producto restauración, pues la adhesión de las tres variables, unidas a las cuatro tradicionales aportan un punto de vista diferente, capaz de reinventar dicho producto en todas sus dimensiones, haciéndolo mucho más atractivo y competitivo.

1.6 Diseño del Producto Restauración

De acuerdo con Serra (2005) el concepto de producto anteriormente abordado puede entenderse desde dos enfoques distintos, el primero se centra en el producto en sí mismo, según el cual el producto es una suma de características y atributos; y el segundo se orienta hacia las necesidades del consumidor y los beneficios que busca, según el cual los consumidores no compran el producto «por el producto en sí mismo», sino por las necesidades que satisface y los beneficios que reporta. Siendo este segundo enfoque el correcto desde el punto de vista de una filosofía moderna de marketing.

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

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

El producto tangible, comprende la oferta comercial formal, es decir, lo que se le ofrecerá al consumidor en un determinado momento y a un determinado precio.

En el restaurante, pueden encontrarse dos grandes bloques de componentes: por un lado, las características y diseño del local; por otro, el tipo y calidad de la comida. El producto tangible ofrece amplias posibilidades de diferenciación respecto de las demás ofertas del mercado, aunque también es cierto que pueden ser copiadas o imitadas por la competencia.

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

Coincidiendo con el criterio de Serra (2005), el producto tangible y los elementos que conforman el producto aumentado deben diseñarse entorno a los beneficios básicos buscados por el cliente, de forma que se incremente el atractivo de la oferta comercial ante el público objetivo.

Según Gallegos (2002), el producto integral, como parte fundamental de una estrategia de marketing, necesita una visión nueva donde el diseño representa uno de los valores que más aprecia el cliente en este milenio. Un producto de restauración tiene que comunicar algo más que la simple oferta a la que se está acostumbrado.

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

1.7 Procedimientos propuestos para el diseño de productos.

Uno de los elementos más importantes en la comercialización de productos es su planificación, considerando la misma como el diseño de productos, lo cual se debe realizar siguiendo procedimientos metodológicos correctamente estructurados, contribuyendo a eliminar la improvisación en el diseño. (Barreras, 2011).

Por tanto, en el presente epígrafe se analizarán varios procedimientos propuestos por diferentes investigadores para el diseño de productos, con el propósito de seleccionar el que resulte más conveniente para el diseño del producto restauración.

Procedimiento para el diseño de productos de Kotler (1992)

Este procedimiento se integra por varias etapas. Comienza con la generación de ideas; continuando con el proceso de cribado de las mismas; luego pasa a definir el concepto del producto y a realizar el test de este concepto; por otro lado se efectúa el diseño de las estrategias de Marketing y el análisis económico; ya entonces se desarrolla el producto, el cual se somete a prueba de mercado para su posterior lanzamiento y comercialización. (Machado y Hernández, 2007) (Anexo 7)

Procedimiento para el diseño de productos de Santesmases (1992).

Este procedimiento se inicia con la generación de ideas, la cual supone una búsqueda sistemática de nuevos productos, acudiendo a una diversidad de fuentes y por medio de distintos métodos y procedimientos; seguidamente se pasa a un proceso de evaluación y reducción de las mismas conocido como cribado de ideas; a continuación se desarrolla

el concepto del producto y test de concepto; diseñando la estrategia de marketing y análisis económico correspondientes a este nuevo producto; el siguiente paso lo constituye el desarrollo del producto y por consiguiente el test de producto y mercado; terminando con el lanzamiento y comercialización del producto. (Machado y Hernández, 2007) (Anexo 8)

Procedimiento para el diseño de productos de Serra (2003)

Este procedimiento emprende primeramente el proceso de generación de ideas y luego continúa con la reducción de las mismas; después se sucede el desarrollo y test del concepto de producto; diseñando la estrategia de marketing y realizando el análisis de viabilidad; el paso siguiente lo constituye el desarrollo del producto y el test de mercado; finalizando con el lanzamiento y comercialización del producto. (Machado y Hernández, 2007) (Anexo 9)

Procedimiento para el diseño de servicios de Grande (2005)

Este procedimiento comienza con la generación de ideas, se define posteriormente el público objetivo y es a partir de este momento que se procede a la selección de ideas, se realiza posteriormente el test de concepto, el análisis de la rentabilidad y termina con el test de mercado, lanzamiento y control. (Machado, 2011)

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

Este procedimiento corresponde a la investigación realizada para la obtención de la categoría Máster en Gestión Turística de Ariel Pérez Espinosa, el mismo se realiza como propuesta principal de dicha investigación y es validado por expertos; se encuentra estructurado en cuatro etapas: organizativa, analítica, diseño y estratégica. Se inicia con el proceso de organización, que comprende la creación del equipo de diseño y posteriormente la definición de los objetivos de diseño. Continúa con una etapa analítica donde se define la situación competitiva del producto y se analizan los segmentos de mercados, quedando definidos los mercados metas así como sus requerimientos, los cuales deben quedar cubiertos en la siguiente etapa de diseño. En dicha etapa se identifican a partir de los requerimientos los atributos básicos que constituyen la base para la estructuración del producto. En una última etapa estratégica se delinean las estrategias y acciones necesarias para llevar el proyecto diseñado al mercado. (Pérez y Machado, 2012).

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

Al analizar los diversos procedimientos estudiados se puede percibir que cada uno de ellos cuenta con un número de etapas a desarrollar para el diseño de los productos. (Anexo 11)

Se pudo comprobar que todos los procedimientos, excepto el planteado por Pérez y Machado (2012) se inician en la generación de ideas, obviando la demanda del mercado como punto de arranque, la importancia de crear un equipo de diseño formado por especialistas, la definición de los objetivos de diseño, lo cual permite al creador obtener como resultado un producto más acorde a las necesidades del mercado meta y ajustado a sus requerimientos. Por otra parte, la propuesta de Pérez y Machado (2012) contempla además, el proceso de retroalimentación, como forma de mantener una actualización del producto y a su vez la posibilidad de su adaptación a las nuevas necesidades del mercado que puedan surgir como resultado de la propia evolución del mismo.

Luego de realizar este análisis, se plantea utilizar el procedimiento de Pérez y Machado (2012) para el diseño de productos de restauración ya que propone lograr una ventaja competitiva sobre la base del diseño de productos diferenciados, tomando como base los requerimientos del mercado así como los diferentes niveles de producto que se deben concebir, permitiendo además, satisfacer las nuevas tendencias del mercado de querer vivir una experiencia gastronómica más que una simple salida a comer.

1.8 Conclusiones del primer capítulo.

1. El análisis bibliográfico realizado en la construcción del marco teórico-referencial permitió profundizar en los principales supuestos sobre la definición, particularidades y comercialización del producto restauración, así como de los procedimientos para su diseño, lo cual contribuye a sentar las bases teóricas de la investigación.
2. El servicio de restauración es un servicio de obligado consumo, que engloba una amplia gama de características, actividades y procedimientos, y para el cual los clientes son cada vez más exigentes.
3. Como resultado del examen bibliográfico realizado, el restaurante se centra en un servicio de restauración clásico o tradicional extrahotelero, constituyendo el producto restaurante el elemento básico de este servicio.

4. En la actualidad, el proceso de comercialización de los restaurantes tiene lugar dentro de un entorno muy dinámico que influye en el desarrollo de la estrategia comercial de la empresa, lo que evidencia la necesidad de enfocar dicho proceso hacia una filosofía de marketing.
5. Uno de los elementos más importantes en la comercialización de productos es su planificación, considerando la misma como el diseño de productos, lo cual se debe realizar siguiendo procedimientos metodológicos correctamente estructurados, que permitan diseñar un producto realmente atractivo, competitivo y congruente con las necesidades y expectativas del cliente.
6. De los procedimientos analizados para el diseño de productos, solamente el propuesto por Pérez y Machado (2012) está concebido específicamente para el diseño del producto restauración, ajustándose perfectamente al propósito de la presente investigación.

Capítulo 2

*Diagnóstico de la situación actual de la comercialización del producto
restauración en el restaurante “Vista Hermosa” perteneciente a la Unidad
Empresarial de Base Gastronomía en Divisa de Santa Clara.*

CAPÍTULO 2 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA COMERCIALIZACIÓN DEL PRODUCTO RESTAURACIÓN EN EL RESTAURANTE “VISTA HERMOSA”, PERTENECIENTE A LA UNIDAD EMPRESARIAL DE BASE GASTRONOMÍA EN DIVISA DE SANTA CLARA

2.1 Introducción

El diagnóstico es, desde el punto de vista empresarial, una herramienta de dirección, de la cual se obtiene ayuda para comprender (tanto el pasado como el presente) y actuar (en el presente y futuro). Cabe destacar que el concepto de diagnóstico no se encuentra aislado, sino que se inscribe dentro de un proceso de gestión preventivo y estratégico. (Suesta y Tornero, 2012)

Este proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado para descubrir problemas y áreas de oportunidad, (Meza y Carballada, 2009) deviene como punto de partida imprescindible para luego delinear estrategias de gestión capaces de corregir los primeros y aprovechar las segundas.

Por esta razón, el presente capítulo tiene la finalidad de realizar un diagnóstico de la situación actual de la comercialización del producto restauración en el restaurante “Vista Hermosa”, perteneciente a la Unidad Empresarial de Base Gastronomía en Divisa de Santa Clara, sobre la base de un procedimiento que permita identificar los principales obstáculos que están afectando su avance y que podrían ser corregidos con un adecuado instrumento de gestión.

2.2 Análisis de metodologías para el diagnóstico

Existe una gran diversidad de procedimientos y metodologías para realizar estudios diagnósticos en empresas, y cada una de ellas se enfoca en algún aspecto particular de la vida empresarial. Por tanto, se debe seleccionar la que ofrezca información apropiada y coherente con la investigación que se realiza. A continuación se analizarán un grupo de metodologías con el propósito de distinguir la que más se ajuste a la presente investigación.

Metodología para el diagnóstico tecnológico de PyMES (DT-PYMES)

Esta metodología fue desarrollada por el Institut Català de Tecnologia (ICT), por encargo del Instituto de la Pequeña y Mediana Empresa Industrial (IMPI) 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 pueden 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, para lo cual discurre en el análisis del entorno (Global, Sectorial, Mercado); el análisis de la estrategia (Global, Áreas y Actividades); el diagnóstico de la organización (Capacidad de dirección de las actividades básicas y capacidad de gestión de los recursos disponibles). (Suesta y Tornero, 2012)

Metodología MOUGLI

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

Metodología BUNT

Esta metodología fue desarrollada en 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. Son considerados los elementos estratégicos; económico-financieros; organizativo-gestión; producción-tecnología; producto-mercado-marketing y entorno. Para finalizar se elabora un informe en el que se incluye un análisis general de la empresa, en el cual se encuentran también una serie de recomendaciones y planes de actuación específicos. (Suesta y Tornero, 2012)

Metodología para el diagnóstico comercial

Esta metodología fue propuesta por Cárdenas (2011) para el diagnóstico de la comercialización de una empresa turística extrahotelera cuyo principal producto en su cartera de negocios es la restauración. **(Anexo 12)** La misma plantea el análisis interno y externo de la empresa. El primero circunscribe un estudio de las variables del modelo de mix de marketing para los servicios, así como de los principales indicadores financieros y comerciales. El segundo esboza una exploración del entorno, tomando en cuenta al mercado, la competencia, los suministradores, y también los factores económicos, políticos, sociales y tecnológicos. La metodología concluye con la aplicación de la matriz de análisis DAFO.

Al analizar cada una de las metodologías encontradas se puede ultimar que la propuesta de Cárdenas (2011) resulta íntegramente adaptable al estudio a realizar porque está definida para el diagnóstico comercial. Las demás metodologías están concebidas, en su mayoría, para un diagnóstico general de la situación de la empresa, por lo que no se adaptan a las exigencias del estudio. Por lo tanto, se asume la metodología de Cárdenas (2011) para el diagnóstico de la comercialización del producto restauración del restaurante “Vista Hermosa”.

2.3 Aplicación de la metodología para el diagnóstico de la situación actual de la comercialización del producto restauración en el restaurante “Vista Hermosa”

2.3.1 Análisis Interno

El análisis interno se fundamenta en el estudio descriptivo del estado actual de la organización, permitiendo identificar fortalezas y debilidades que ayudarán a entender su posición competitiva ante el entorno actual. Las fortalezas describen los recursos y las destrezas que posee la empresa y que la diferencia de la competencia. Las debilidades describen los factores en los cuales posee una posición desfavorable respecto a la competencia. (Castro, 2009)

2.3.1.1 Caracterización de la Unidad Empresarial de Base Gastronomía en Divisa

La Unidad Empresarial de Base Gastronomía en Divisa es una unidad empresarial subordinada a la Empresa Provincial de Servicios Especiales de Villa Clara, perteneciente al Órgano de Administración Provincial del Poder Popular de Villa Clara. Comienza sus funciones el 24 de abril de 2008 y consta como creada en la Resolución 6 del 2008 emitida por el Presidente de la Asamblea Provincial del Poder Popular. Esta

unidad empresarial tiene como objeto social brindar servicios gastronómicos de excelencia en pesos cubanos y convertibles en los establecimientos autorizados; comercializar de forma mayorista y minorista productos alimenticios en instalaciones propias y de forma mayorista a las empresas del sistema de Comercio Interior, en pesos cubanos según nomenclatura aprobada por el MINCIN; brindar servicios de alojamiento no turístico en pesos cubanos, a través de su red de establecimientos a personas naturales y jurídicas autorizadas, así como brindar servicios de alimentación a trabajadores de organismos e instituciones en pesos convertibles.

La estructura organizativa de la empresa se muestra en el **Anexo 13**, teniendo bajo su gestión una amplia red gastronómica constituida por 14 restaurantes, 6 cafeterías, 2 bar-cafetería, 3 industrias, 3 mercados, 1 centro nocturno, 1 centro recreativo y 1 hotel.

El producto restaurante constituye uno de los más importantes dentro de su cartera de negocios. Sus restaurantes están caracterizados básicamente, un grupo de ellos, por ofrecer una carta de alimentos variada en moneda nacional y una carta de bebidas, donde se incluyen refrescos, jugos, cervezas, rones, vinos, helados y cigarrillos en moneda libremente convertible y otro grupo de restaurantes, con una oferta variada de platos y bebidas solo en moneda nacional.

El presente estudio se centra en el Restaurante “Vista Hermosa”, cuya oferta varía en ambas monedas.

2.3.1.2 Caracterización del Restaurante “Vista Hermosa”

El Restaurante “Vista Hermosa” se encuentra situado en la carretera central, en una zona periférica de la ciudad. Comienza a prestar servicios en el año 1992.

Está diseñado para ofertar un servicio de restaurante con una variada oferta de platos de la cocina criolla, además de ofrecer servicio de bar. Su estilo constructivo es moderno, con un ambiente agradable y confortable. Cuenta con 46 plazas para el servicio al mercado nacional, distribuidas en dos salones climatizados, con un horario de lunes a domingos de 11:00 a 3:00 p.m. y de 7:00 a 11:00 p.m.

La modalidad de servicio que se brinda en este restaurante es a la carta y el tipo de servicio que se adopta es a la americana.

Tiene una plantilla con un total de 35 trabajadores, integrada por: Administrador, Almacenero, 10 dependientes, 8 cocineros, 4 auxiliares de cocina, 2 auxiliares de limpieza y 9 técnicos insertados.

2.3.1.3 Análisis de las siete variables del Mix de Marketing

Producto

El producto tangible del restaurante “Vista Hermosa”, es decir, la oferta comercial formal que se ofrece al consumidor está compuesta por las características y diseño del local, y por el tipo y calidad de la comida. Los salones comedores se caracterizan por ser confortables, transmiten un ambiente agradable y poseen suficiente capacidad instalada en cuanto a plazas para el servicio. El diseño del restaurante, de manera general, es sugestivo, pero no transmite un concepto o identidad propia.

Por otro lado, el establecimiento brinda un menú de comida criolla (**Anexo 14**) compuesto por 4 variedades de aperitivos, 4 cremas, 4 pastas, 4 especialidades de pizzas, 14 platos principales, 4 variedades de arroz, 1 guarnición y 2 tipos de ensalada. Este menú varía de acuerdo al suministro con que cuente el restaurante, aunque se logra estabilizar determinadas ofertas como es el caso de las pizzas y en los platos principales mantener la carne de cerdo, pollo y res. Los platos y fichas técnicas de los mismos son elaborados por la empresa y no se permite la inclusión de nuevos preparaciones.

La carta menú constituye un instrumento de venta, de acercamiento del producto al cliente; por ende, su representación física debe ser atractiva, incitar al consumo y proyectar una imagen favorable del establecimiento, sintetizando la personalidad del negocio. La carta del restaurante no se encuentra expuesta en el exterior facilitando su visibilidad y atrayendo a los clientes. Su cubierta y diseño en general resultan poco atractivos, siendo deficiente la calidad de la impresión. Por otra parte, no se explica claramente en qué consiste cada plato ni se utilizan elementos gráficos en el diseño. No evidencia un adecuado equilibrio en las categorías de platos, y la amplitud de la oferta no cubre la estructura de un menú completo, notándose la ausencia de postres e infusiones. La oferta de bebidas no está contemplada dentro de la carta. Los platos de cada categoría están ordenados comenzando por el más caro hasta llegar al más barato, obviándose la utilización de técnicas para la ordenación de los precios.

Para la categorización de los restaurantes, la Oficina Nacional de Normalización establece la Norma Cubana 126: 2001, sin embargo el Ministerio de Comercio Interior (MINCIN) instituyó para sus restaurantes los estándares que se dictan en la Resolución No. 118/96. Es por esta razón que la autora decide aplicar al restaurante “Vista

Hermosa” la lista de chequeo que propone la Oficina Nacional de Normalización para la categoría 3 tenedores, haciendo especial énfasis en los aspectos propuestos por el MINCIN. **(Anexo 15)**

Precio

Para la fijación de los precios, el restaurante aplica la Política de Precios certificada centralmente por la Dirección del Gobierno, por lo que todos los procedimientos adoptados se atienen estrictamente a lo aprobado por el Ministerio de Finanzas y Precios y por el Ministerio de Comercio Interior.

Para la revisión y formación de los precios de los productos que se ofertan se utiliza el procedimiento establecido en la INSTRUCCION No. 36 del 22 de junio del 2001, dictada por el Ministerio de Finanzas y Precios. **(Anexo 16)**

Comunicación

La comunicación deviene como un instrumento de singular importancia para acercar al cliente hacia la organización, sin embargo el restaurante solamente desarrolla la venta directa, pasando por alto instrumentos comunicativos, tales como las relaciones públicas, la promoción de ventas, la publicidad, el merchandising que resultan muy beneficiosos para transmitir información sobre el producto y sus beneficios, y de esta manera estimular la demanda.

Distribución

La venta directa es el canal de distribución que desarrolla este restaurante. La elección de este canal puede ofrecer ventajas como mantener un mejor servicio, obtener diferenciación perceptible del servicio o para obtener información directa de los clientes sobre sus necesidades. Teniendo en cuenta que su público objetivo lo constituye la población de la ciudad este canal resulta apropiado para la distribución de su producto.

Participantes

El personal es importante en todas las organizaciones, pero es especialmente significativo en las organizaciones de servicios, ya que el comportamiento y actitudes de su personal influye en la percepción general del servicio recibido. Los recursos humanos son reconocidos como el factor principal de la empresa.

El personal del restaurante cuenta con la calificación y formación técnica idónea, siendo graduados de la Escuela de Comercio y Gastronomía, y de la Escuela de Formación de Recursos Humanos para el Turismo.

Con el propósito de evaluar los conocimientos que poseen los dependientes sobre las técnicas más útiles y efectivas para la venta sugestiva, se aplicó un cuestionario (**Anexo 17**) bastante sencillo, pero que permitió obtener información sobre cómo transita el comportamiento de los vendedores durante el proceso de venta, así como la formación que poseen, los años de experiencia y el grado de satisfacción que experimentan con los conocimientos que tienen como vendedores. Una vez procesados los datos se pudo constatar que aunque la fuerza de ventas es muy profesional, siguiendo los procedimientos técnicos necesarios para ofrecer un buen servicio, no está lo suficientemente capacitada en términos de dominio de las técnicas de ventas más actuales, por lo que el proceso de venta tiene lugar sin el empleo de las más idóneas y eficientes. Está establecido el concepto tradicional que ve al vendedor como la persona que amablemente toma el pedido, lleva los platos, sirve la mesa y lleva la cuenta, obviando que actualmente esto ha cambiado notablemente y dentro de sus funciones hay una mucho más importante: vender. Los resultados mostraron que este es un colectivo joven con un promedio de 3,6 años de experiencia como vendedores y manifestaron además, un grado de satisfacción con los conocimientos y habilidades que poseen de 8,9.

Evidencia Física

La evidencia física constituye el entorno en que se produce el intercambio, e incluye todos los bienes tangibles que facilitan el resultado y comunicación del servicio. En el restaurante pueden identificarse un grupo de elementos tangibles que contribuyen con la prestación del servicio.

Los exteriores del restaurante y su acceso poseen una iluminación integrada al lugar y con un buen mantenimiento. Las áreas verdes están bien mantenidas y cuidadas. Sin embargo carece de señalización exterior atractiva que especifique nombre, horarios de servicio, la especialidad, siendo este un elemento del merchandising de seducción de suma importancia.

La entrada principal del restaurante está debidamente iluminada y permite además el acceso a personas discapacitadas. Cuenta con iluminación interior natural y artificial, con un adecuado sistema de ventilación que garantiza el confort del cliente. La ambientación y el mobiliario están en correspondencia con el diseño. Posee un sistema de música

indirecta para la ambientación del local. No dispone de las cantidades necesarias de vajilla, cristalería y cubertería para su explotación y reposición permanente.

Procesos

Los clientes de las empresas de servicios obtienen beneficios y satisfacciones de los propios servicios y de la forma como se prestan esos servicios. La operación uniforme de un servicio ofrece ventajas competitivas, especialmente cuando la diferenciación entre productos puede ser mínima. (Hernández, 2011). Por tanto, resulta necesario asegurar que los sistemas de servicios funcionen eficiente y efectivamente, lo cual puede lograrse estandarizándolos y definiendo cada uno de los procesos del sistema.

Desde esta perspectiva es preciso señalar que el restaurante no tiene diseñado un manual de procedimientos, ni tampoco están identificados los principales procesos que tienen lugar en sus operaciones.

2.3.1.4 Estudio de los principales indicadores financieros y comerciales

El estudio de los principales indicadores financieros y comerciales se vio extremadamente limitado debido a que la gestión económica financiera del restaurante es desarrollada por la empresa, la cual registra todos los procesos contables manualmente, es decir, la contabilidad no está montada en sistemas. Por esta razón no se pudo acceder a los resultados económicos de años anteriores, solo a los del 2011 y 2012.

En el año 2011 las ventas del restaurante alcanzaron los 54 739, 7 MCUC y 688 769, 83 MT. El índice de costos de las mercancías fue de 0,49 centavos por peso de ingresos; se trabajó con un índice de gastos de 0,26 y un índice de costos y gastos de 0,76. Se alcanzó un margen neto de 164 290, 38 MT lo que representa un 24% del volumen de ventas.

Al comparar los resultados de los años 2011 y 2010 se evidencia un decrecimiento de las ventas tanto en moneda total como en CUC, según se muestra en la figura 1. El deterioro de este indicador pudo estar dado por la instauración de las leyes y resoluciones que favorecen y flexibilizan la actividad por cuenta propia, a partir de lo cual aparecieron numerosos establecimientos de restauración con un producto similar y que representan competencia para este restaurante.

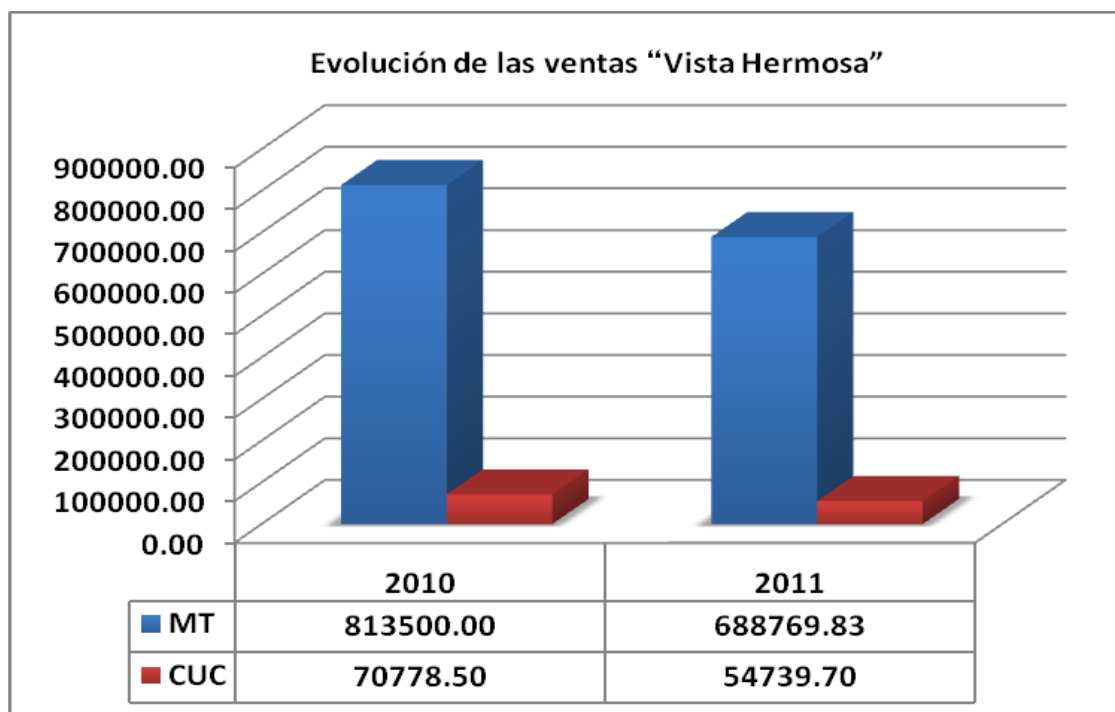


Figura 1: Evolución de las Ventas del Restaurante “Vista Hermosa” (2010-2011)

Fuente: Elaborado por la autora a partir de datos aportados por la UEBGD.

Sin embargo, al analizar los resultados alcanzados por el restaurante en el período transcurrido del presente año (**Anexo 18**) se pudo constatar una reanimación de las ventas, notándose que en apenas cuatro meses ha logrado ingresos que representan el 72,2 % de las ventas realizadas el pasado año.

El índice de rotación del restaurante se calculó tomando como referencia el comportamiento de las ventas durante el mes de abril del presente año. Con un promedio de ventas diarias de 3 395,45 MT y un ticket medio de consumo por cliente de 40,00 MT, se estiman 85 clientes diarios. Para un restaurante de 46 plazas, ese flujo de clientes representa un índice rotación de 1,8 veces, el cual se considera deficiente para obtener óptimos resultados.

2.3.2 Análisis Externo

La organización no existe ni puede existir fuera de un ambiente, fuera de ese entorno que le rodea; así que el análisis externo permite fijar las oportunidades y amenazas que el contexto puede presentarle a una organización.

2.3.2.1 Microentorno

Análisis del mercado

El segmento de mercado fundamental del restaurante consiste en la población del municipio de Santa Clara, de ingresos medios-altos, familias, con interés de celebraciones y compartir un espacio agradable con amigos y familiares. En este segmento, el restaurante se encuentra bien posicionado. Sin embargo no se realizan investigaciones de mercado ni se aplican instrumentos de retroalimentación para medir el grado de satisfacción de los clientes, salvo las opiniones que el propio administrador recibe en el contacto directo con la clientela o alguna queja que pudiera presentarse.

Análisis de la competencia

Se definieron competidores superiores, directos y potenciales del restaurante.

Como competidores superiores se identifican el restaurante La Concha y el restaurante Casa del Gobernador. Estos restaurantes brindan una variada oferta de platos y bebidas, ofrecen un nivel de servicios superior.

La Concha está ubicada en la ciudad de Santa Clara y pertenece a la empresa extrahotelera Palmares del Ministerio del Turismo. Este brinda una carta con una variada oferta de platos de la cocina criolla e internacional, cuya especialidad es la cocina italiana, además de ofrecer servicio de bar, totalmente en moneda libremente convertible.

El restaurante Casa del Gobernador, ubicado en el boulevard de la ciudad, pertenece a la Unidad Empresarial de Base Gastronomía en Divisa. Categorizado como un restaurante de lujo, está muy bien diseñado, con una decoración atractiva. Brinda servicio a la carta y su oferta está compuesta por platos de la cocina criolla e internacional.

Se desarrolla, además, una competencia directa entre los restaurantes de la propia empresa, los cuales ofrecen un menú muy similar que solo se diferencia en el gramaje de los platos. Entre los más significativos figuran: “Amanecer”, ubicado en el centro de la ciudad, con aproximadamente 70 plazas en salones climatizados, decorado a estilo moderno; “La Villita”, ubicado en la carretera central, periferia de la ciudad, con aproximadamente 67 plazas, dividido en dos salones climatizados y un salón al aire libre, con decoración al estilo moderno; “El Marino”, ubicado algo alejado del centro de la ciudad, ofrece una mezcla de servicio especializado en comida marinera, buffet e italiana, decoración mixta y un aproximado de 120 plazas divididas en dos salones

climatizados y uno al aire libre; “Piano BAR”, ubicado en el centro de la ciudad, con un total de 24 plazas en un salón climatizado, decorado al estilo moderno.

Dentro de los competidores potenciales se sitúan los restaurantes o paladares pertenecientes al sector privado de reciente apertura, los cuales han ido aumentando en número, y están brindando una oferta bastante atractiva y flexible en precios. Según datos aportados por la Dirección Municipal de la ONAT (Oficina Nacional de Administración Tributaria) de Santa Clara, en este grupo se incluyen hasta la fecha 26 restaurantes.

Suministradores

Los suministros están diversificados, se adquieren a través de las empresas nacionales y el sector cooperativo, existiendo un margen para los propios restaurantes de efectuar esta última directamente al productor; el resto de los suministros llegan por medio de compradores de la empresa provincial. Se evidencia una gran dependencia de los suministradores que previamente son seleccionados por la empresa provincial, así como mala calidad e inestabilidad de las provisiones.

2.3.2.2 Macroentorno

Entorno económico:

Durante los últimos años, la economía cubana ha tenido que enfrentar una serie de obstáculos que han frenado su desarrollo, relacionados fundamentalmente con: las variaciones de precios en las exportaciones y las importaciones; el deterioro del poder de compra de bienes en un 15%; el recrudecimiento del bloqueo económico, comercial y financiero; los fenómenos climatológicos; la baja eficiencia, la descapitalización de la base productiva y la infraestructura, la elevada centralización de los mecanismos de asignación y utilización de las divisas y el déficit de la cuenta financiera de la balanza de pagos, las retenciones bancarias de transferencias al exterior y el elevado monto de los vencimientos de la deuda. (Ecured, 2011)

En un esfuerzo por revertir esta situación y encaminar la economía del país hacia el progreso y el desarrollo, actualizando el modelo económico, el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba aprobó los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, los cuales definen objetivos estratégicos para cada una de las esferas económicas. En relación al comercio interior se establece la necesidad de que sus estructuras organizativas se enfoquen a:

- Diversificar los surtidos, calidad y precios de los productos y servicios que se ofertan, para satisfacer las demandas de los distintos segmentos de la población, según sus posibilidades de acceso, siendo éste uno de los factores que contribuyen a estimular el trabajo.
- Crear y estructurar ofertas de bienes y servicios a la población, en correspondencia con la demanda solvente de los consumidores, incluyendo los servicios de post-venta.
- Garantizar la elevación sistemática y sostenida de la calidad de los servicios que se brindan a la población, y el diseño de las políticas vigentes, según las posibilidades de la economía.

Entorno político:

En las dos últimas décadas se han producido cambios grandes e importantes. La crisis, y algunas de las medidas aplicadas para enfrentarla, han implicado retrocesos respecto a la nueva sociedad y a sus proyectos. Pero la estrategia general, la mayor parte de las medidas y la voluntad revolucionaria han sido positivas y han resultado decisivas. La unidad política del pueblo y de este con su poder es el factor principal de lo político. El poder político de la Revolución se ha mantenido incólume, y controla la economía nacional y sus relaciones internacionales. La estrategia y las acciones principales son dirigidas o controladas por ese poder. La utilización de los recursos se rige por la política revolucionaria. Los servicios sociales básicos del socialismo cubano se mantienen, a pesar de las dificultades de tipo diverso que confrontan, y constituyen al mismo tiempo una de sus representaciones ideales fundamentales. La redistribución sistemática de la riqueza a favor de las mayorías sigue por tanto siendo fundamental. Se lucha por mantener las oportunidades para todos como una tendencia principal, mediante diferentes iniciativas e instrumentos impulsados y controlados por el Estado. (Martínez, 2012)

Entorno social:

En el ámbito social también se han sucedido diversos cambios y transformaciones fomentados por la voluntad del Estado de perfeccionar cada día nuestro sistema. Desde esta perspectiva se realizan esfuerzos para rescatar el papel del trabajo como la vía fundamental para contribuir al desarrollo de la sociedad y a la satisfacción de las necesidades personales y familiares, así como para garantizar la elevación sistemática y

sostenida de la calidad de los servicios que se brindan a la población, y el diseño de las políticas vigentes, según las posibilidades de la economía.

Las nuevas alternativas han propiciado que el número de trabajadores por cuenta propia haya crecido a 350 000, más del doble que cuando se amplió la posibilidad de serlo, hace año y medio. Las formas de empleo no estatal se amplían con las cooperativas y el arriendo de los locales en numerosos oficios y servicios urbanos. La fuerza de trabajo no estatal, que fue una proporción ínfima durante más de 30 años, crece y se espera que alcance un 40% del total en 2015. Se les han reducido las prohibiciones y los gravámenes, y el impuesto avanza como instrumento de captación de ingreso por el Estado en el caso de esos trabajadores. En alguna medida se otorgan créditos a los nuevos empresarios pequeños, y se dan subsidios a personas de bajos ingresos para reparar sus viviendas. (Martínez, 2012)

Entorno tecnológico:

El desarrollo del mundo empresarial actual resulta prácticamente insostenible sin el uso de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones, debido a que la mayoría de sus gestiones tradicionales hoy se sustentan en los softwares, la telemática, la informática, y las comunicaciones, entre otras aplicaciones. El manejo de estas tecnologías contribuye significativamente a optimizar la gestión de los procesos de las organizaciones. En el caso específico de las empresas de restauración, existen los sistemas de gestión para restaurantes, softwares pensados para la actividad gastronómica, que permiten la facturación diferida de los platos cargados a las mesas, descargan en forma proporcional los insumos del stock, emiten órdenes a la cocina, permiten la reserva de mesas y gestionan las entregas a domicilio. Pueden administrar múltiples salones y mozos, realizan cierres por cajero y por turno. Pueden disponer, además, de un sistema de gestión comercial full que opera como back office para el establecimiento. De ese modo llevan el control de compras, movimientos financieros, stocks y costos, contabilidad e impuestos.

En el caso de las empresas cubanas de restauración pertenecientes al MINCIN están al margen del desarrollo de esta tecnología, aunque se evidencia en los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, en la política tecnológica la voluntad de propiciar la introducción sistemática y acelerada de los resultados de la ciencia, la innovación y la tecnología en los procesos productivos y de servicios, teniendo

en cuenta las normas de responsabilidad social y medioambiental establecidas. Lo que sin lugar a dudas resultaría muy beneficioso para la gestión de estas empresas.

2.4 Aplicación del análisis DAFO en el restaurante “Vista Hermosa”.

Una vez realizado los diagnósticos externo e interno, es necesario conjugarlos ambos con el fin de asociar las principales debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades del restaurante. Un método a utilizar es la matriz de análisis DAFO, siendo esta una herramienta de análisis que surge para la planificación estratégica en la dirección de empresas.

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

Debilidades

- 1- El restaurante está situado distante del centro comercial de la ciudad.
- 2- El producto que ofrece está concebido solo a un nivel tangible.
- 3- Deficiente diseño de la carta menú, obviándose su utilidad como instrumento de venta efectivo.
- 4- Centralización en la definición de ofertas en las cartas menú.
- 5- Centralización en la definición de los precios de los platos que se ofrecen.
- 6- Deficiencia en la comunicación del producto, notándose la ausencia de instrumentos comunicativos (Publicidad, promoción, relaciones públicas, merchandising)
- 7- La fuerza de ventas posee conocimientos empíricos sobre las técnicas de venta sugestiva.
- 8- Infraestructura no se adapta a los parámetros establecidos en el servicio de restauración.
- 9- Insuficiente enseres (cristalería, cubertería, mantelería) para su explotación y reposición permanente.
- 10- No aplicación de la gestión por procesos, evidenciándose la ausencia de manuales de procedimientos.

Fortalezas

- 1- Salones confortables en ambientes agradables.

- 2- Calidad en la elaboración de los platos.
- 3- Fuerza de trabajo servicial, amable y presentable.
- 4- Suficiente capacidad instalada en cuanto a plazas para el servicio.

Amenazas

- 1- Dependencia de los suministradores, que previamente son seleccionados por la empresa provincial.
- 2- Inestabilidad de los suministradores. (cantidad, calidad, precio, frecuencias de las entregas)
- 3- Fortalecimiento de la competencia directa a nivel de la propia empresa.
- 4- Crecimiento del número de establecimientos privados con ofertas competitivas desde la estimulación del trabajo por cuenta propia.

Oportunidades

- 1- Posicionamiento en el segmento de mercado, por el producto de la empresa.
- 2- Política de mejora del producto por parte de la dirección provincial de Gastronomía.
- 3- Voluntad del Estado de lograr la diversificación de productos y servicios que se ofertan, así como garantizar la elevación sistemática y sostenida de la calidad de los mismos, para satisfacer las demandas de los distintos segmentos de la población.
- 4- Existencia de sistemas tecnológicos especializados para la gestión de restaurantes.

El análisis DAFO se realizó según el método de impactos cruzados como se muestra en el **Anexo 19**. El mismo arrojó como resultado que el mayor valor total de impactos se produce en el Cuadrante IV (Mini-Mini), lo cual significa que el restaurante debe tratar de minimizar sus debilidades, para de este modo ganar en fortaleza y resistir las amenazas, aprovechando las oportunidades. No obstante, le sigue en puntuación el valor del impacto correspondiente al Cuadrante III (Mini-Maxi), lo cual permite a la autora identificar como problema estratégico del restaurante, la necesidad de plantear estrategias adaptativas o de reorientación capaces de minimizar las debilidades que presenta su producto y maximizar las oportunidades de la organización, así como contrarrestar el competitivo entorno en que se encuentra.

2.5 Conclusiones del segundo capítulo

1. El producto restauración está diseñado solo a un nivel tangible, demostrándose la no utilización de procedimientos científicamente fundamentados para el diseño de este tipo de producto, el mismo se realiza solamente sobre la base de la experiencia de los especialistas de la empresa.
2. El análisis interno evidenció las debilidades y fortalezas del restaurante; entre las primeras figuran como más representativas: la centralización en la definición de ofertas en las cartas menú y de los precios de los platos que se ofrecen, la deficiente comunicación del producto, notándose la ausencia de instrumentos comunicativos; se identifica la calidad en la elaboración de los platos y la existencia de suficiente capacidad instalada en cuanto a plazas para el servicio, como principales fortalezas.
3. Como resultado del análisis externo se delinearon las principales amenazas y oportunidades. Identificándose entre las primeras, el crecimiento y fortalecimiento de los competidores. Como oportunidades que la empresa debe aprovechar figuran: la política de mejora del producto por parte de la dirección provincial de Gastronomía, así como la voluntad del Estado de lograr la diversificación de productos y servicios que se ofertan para satisfacer las demandas de los distintos segmentos de la población.
4. Mediante la aplicación de la matriz de análisis DAFO se logró ubicar al restaurante en el cuadrante MINI-MINI, planteándose como problema estratégico la necesidad de una estrategia comercial encaminada a reinventar y diferenciar su producto, de manera que se minimicen las debilidades que lo afectan, al mismo tiempo que se neutralizan las amenazas del entorno.

Capítulo 3

Diseño del producto Restauración en el restaurante “Vista Hermosa”

CAPÍTULO 3 DISEÑO DEL PRODUCTO RESTAURACIÓN EN EL RESTAURANTE “VISTA HERMOSA”

3.1 Introducción

En la actualidad, el diseño de productos deviene como un proceso de suma importancia para las empresas, puesto que las coloca en una mejor situación competitiva. Se trata de desarrollar productos diferenciados, no solo capaces de satisfacer necesidades sino además capaces de crear experiencias, porque precisamente esto es lo que demandan los consumidores actuales. Para las empresas de restauración el diseño de un producto realmente atractivo, competitivo y diferenciado resulta una estrategia imprescindible para mantenerse en el mercado y obtener resultados positivos.

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

Por tanto, el presente capítulo tiene como objetivo diseñar el producto restauración del restaurante “Vista Hermosa”, sobre la base del procedimiento seleccionado, lo cual contribuirá a esbozar una oferta lo más completa posible, que destaque por su atractivo, autenticidad y competitividad.

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

Retomando la descripción del procedimiento seleccionado, brindada por la autora en el primer capítulo, se presenta a continuación una explicación detallada de cada una de las etapas y actividades que este propone.

ETAPA I: ORGANIZATIVA

Esta es la primera etapa del procedimiento y es una de las más importantes, pues de ella depende en gran medida el avance del proceso de planificación, los objetivos y las estrategias que se definan. Comienza con la creación de un equipo del diseño, el cual definirá posteriormente los objetivos de diseño.

ETAPA II: ANALÍTICA

La etapa analítica o de diagnóstico comienza con la caracterización del producto y en una segunda actividad se realiza la caracterización de la empresa. Para el desarrollo de ambas actividades los autores del procedimiento sugieren la aplicación de un diagnóstico comercial del producto que permita identificar sus puntos fuertes y débiles, es decir, la situación competitiva en que se encuentra.

En una tercera actividad se desarrolla un análisis exhaustivo del mercado, siendo necesario determinar cuáles de los segmentos de mercado que analice el equipo son demandas aún insatisfechas y posteriormente se seleccionan para trabajar. Por esta razón los autores proponen realizar una segmentación del mercado siguiendo los criterios propuestos por Serra (2003), los cuales se clasifican en: generales (objetivos y subjetivos) y específicos (objetivos y subjetivos), y permitirán describir con mayor exactitud las características reales del segmento que se encuentre como objeto de estudio. Continúa la etapa con la selección de los segmentos de mercados claves.

Una vez que se haya segmentado el mercado y seleccionado de ellos los mercados claves, se deberá seleccionar el mercado meta.

A partir de la selección del segmento de mercado meta se continúa con un estudio del mismo, con el propósito de identificar los tres tipos de requerimientos existentes; normales, a partir de lo que el cliente desea; esperados, expectativas básicas del servicio, y requerimientos de deleite, los que van más allá de las expectativas del cliente. (Kano et al., 1984; citado por Pérez y Machado, 2012).

De esta forma, los autores consideran que se obtienen dos elementos básicos para el diseño: las necesidades insatisfechas, en cuanto a la oferta del producto en el segmento de mercado meta, y los requerimientos de dichos mercados ordenados por niveles de importancia.

ETAPA III: DISEÑO DEL PRODUCTO

Una vez identificados los requerimientos reales expresados por los clientes en su lenguaje, acerca de lo que desean encontrar en un producto restauración, según la investigación de mercado realizada en etapas anteriores, el procedimiento sugiere traducir los mismas en requisitos técnicos equivalentes a características, las cual se asocian a los niveles de producto antes mencionados, siguiendo la propuesta que se muestra en la figura 2.

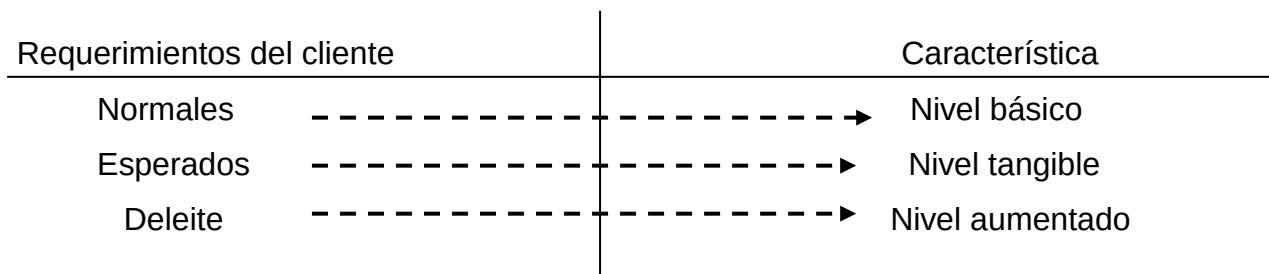


Figura 2 Traducción del requerimiento a características del producto

Fuente: Pérez y Machado, 2012, a partir de Mazur, 2002.

De esta forma quedan definidos los requerimientos del mismo en sus tres niveles; una vez identificados todos los atributos del producto se debe pasar, mediante la utilización de técnicas de búsqueda de consenso como la votación ponderada y la comparación apareada, a la selección de aquellos atributos que constituyen la base del producto, los cuales no deberán ser cambiados bajo ninguna de las alternativas posibles del producto; al resto de los atributos que pudieran ser modificados se les realizará una valoración de posibles sustituciones.

La etapa continúa con la realización de la matriz atributos detallados-requerimientos, para de esta forma verificar que en el proceso de llevar a cabo acciones concretas, dichos atributos no se desvían del requerimiento a cubrir.

Seguidamente se procede a describir el proyecto de producto, teniendo en cuenta los elementos de diseño que aparecen en la figura 3, así como los atributos anteriormente definidos.

Componente	Beneficio	Dado por elementos
Tangibles	Material o tangible	Oferta de alimentos y bebidas Carta menú Mobiliario Decorado
Intangibles	Sensorial	Olor Iluminación Música ambiental Atmósfera Ornamentación Comodidad Actitud personal

Psicológico	Sensación de importancia Sensación de bienestar Sensación de satisfacción
Cognitivo (Inteligencia)	Información significativa Conocimiento o grado de experiencia del PEC* Oportunidades de aprendizaje de los clientes
	* PEC Personal en contacto con clientes

Figura 3 Elementos de diseño del producto restauración.

Fuente: Pérez y Machado, 2012 a partir de Fischer, 2003.

Teniendo en cuenta que el producto restaurante constituye fundamentalmente un producto de servicio, resulta necesaria la definición de los procesos claves del producto y de los estándares necesarios para lograr un servicio consistente. Se recomienda, además de la construcción de un mapa de procesos, que una vez concluida las actividades concebidas, el equipo consulte a expertos en cada una de los procesos.

ETAPA IV: ESTRATÉGICA

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

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

3.3 Aplicación del procedimiento seleccionado para el diseño del producto restauración en el restaurante “Vista Hermosa”

ETAPA I: ORGANIZATIVA

Se selecciona de acuerdo con la administración del Restaurante “Vista Hermosa” quienes deberían integrar el equipo de diseño, quedando conformado el mismo por:

- Ariel Pérez (Administrador de la instalación)
- Luis Morales (Especialista de la UEBGD municipal)
- Luis Collazo (Especialista de la UEBGD provincial)

- Esther Lidia Machado (Profesora del CETUR)
- Magdiel Omar Pérez (Administrador del Restaurante - Bar Piano Bar)
- Samara de los Angeles Pérez (Autora de la investigación)

Se definen por el equipo de diseño los objetivos siguientes:

1. Lograr el diseño de un producto de restauración diferenciado.
2. El nuevo producto debe ser atractivo y competitivo.
3. Ofrecer al cliente una nueva oferta que incluya servicios no convencionales.
4. Elevar el índice rotación del restaurante.

ETAPA II: ANALÍTICA

Los principales resultados de esta etapa fueron obtenidos en el capítulo anterior al realizar un diagnóstico de la comercialización del producto restauración del restaurante objeto de estudio. Por esta razón, solo se procede a realizar un análisis más exhaustivo del mercado.

El equipo de diseño realiza una segmentación del mercado, identificando entre los principales segmentos con que opera el restaurante, los siguientes:

- Familia nuclear
- Familia extendida
- Parejas jóvenes

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

Tabla 1 Segmentos de Clientes

Segmentos	Quién	Cuándo	Por qué	Cómo
Familia nuclear	Padres con hijos menores de 12 años	Los fines de semana, para almuerzos o cenas.	Para salir de la rutina, relajarse, descansar, compartir en familia. Para celebrar un cumpleaños, aniversario u otra ocasión	El pedido de los padres está condicionado por el de los niños. Valoran la relación calidad-precio. Precisan de un

			especial.	lugar limpio, seguro, con un ambiente agradable, un servicio rápido.
Familia extendida	familias más numerosas	Los fines de semana y en fechas conmemorativas, para almuerzos o cenas.	Para salir de la rutina, relajarse, descansar, compartir en familia. Para celebrar un cumpleaños, aniversario u otra ocasión especial.	Buscan un ambiente agradable; con una oferta de platos variada, bien elaborada y presentada, atención amable.
Parejas jóvenes	Entre 18-30 años	Durante toda la semana, principalmente para la cena.	Para estar en un escenario romántico; celebrar un aniversario.	Precisan un sitio acogedor, con un ambiente íntimo, servicio personalizado, para pasar una velada especial.

Fuente: Elaborado por la autora.

El análisis anterior permite al equipo identificar dos segmentos de mercado claves. Dadas las similitudes de los segmentos familia nuclear y extendida se decide unificarlos en uno solo, quedando definido el primero como segmento familia; siendo el segundo, el segmento parejas.

Una vez segmentado el mercado y seleccionados los mercados claves se seleccionan los mercados metas, para lo cual se aplica la Matriz Objetivos vs. Segmentos claves, tal como aparece reflejado en tabla 2.

Tabla 2 Matriz Objetivos vs. Segmentos claves

Objetivos de diseño	Segmentos de mercados claves	
	Segmento familia	Segmento parejas
Lograr el diseño de un producto de restauración diferenciado.	9	9
El nuevo producto debe ser atractivo y competitivo.	9	9
Ofrecer al cliente una nueva oferta que incluya servicios no convencionales.	9	9
Elevar el índice rotación del restaurante	9	9
Total	36	36
Prioridad		

Fuente: Elaborado por la autora.

El despliegue de esta matriz otorga igual orden de prioridad a ambos segmentos pues contribuyen del mismo modo al logro de los objetivos de diseño, por tanto constituyen los mercados metas.

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

Segmento Familia

Requerimientos normales: un sitio agradable y limpio donde comer.

Requerimientos esperados: ambiente agradable; oferta de platos variada, bien elaborada y presentada.

Requerimientos deleite: atención amable; servicio rápido; una velada inolvidable.

Segmento Pareja

Requerimientos normales: un sitio acogedor y atractivo.

Requerimientos esperados: buena oferta de platos y bebidas, con precios asequibles.

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

ETAPA III: DISEÑO DEL PRODUCTO

Esta etapa comienza con la determinación de los atributos del producto. Utilizando las técnicas de trabajo en grupo, el equipo realiza una traducción de los requerimientos identificados por el cliente, en características que deberá cumplir el producto. Dichas características se asocian a los niveles de producto que establece Serra (2003) para un producto: básico, tangible y aumentado. Los resultados obtenidos se muestran en la tabla 3.

Tabla 3 Requerimientos – Posibles atributos del producto

Requerimientos del segmento		Atributos generales del producto	
Segmento familia			
Normales	Un sitio agradable y limpio donde comer	Higiene Cortesía Seguridad	Básico
Esperados	Restaurante acogedor, con una oferta de platos variada y bien elaborada.	Ambiente armónico. Variedad de la oferta. Calidad de las preparaciones.	Tangible
Deleite	Atención amable; servicio rápido; participación. Oferta para los niños.	Servicio y oferta personalizada. Participación activa de la clientela.	Aumentado
Segmento pareja			
Normales	Un sitio acogedor y agradable.	Higiene Cortesía Intimidad	Básico
Esperados	Buena oferta de platos y bebidas, con precios asequibles.	Relación calidad-precio. Variedad de la oferta. Calidad de las preparaciones.	Tangible

Requerimientos del segmento		Atributos generales del producto	
Deleite	Ambiente íntimo, con un buen servicio; una velada inolvidable.	Ambiente seductor, con servicio y oferta personalizada.	Aumentado

Fuente: Elaborado por la autora.

Se retoma la técnica de generación de idea para detallar los atributos, los cuales son aprobados por el equipo bajo consenso de cada uno de sus miembros.

Atributos detallados para el segmento familia:

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

Atributos detallados para el segmento pareja:

1. Higiene, cortesía y seguridad constituyen los atributos básicos que debe tener un producto de restauración para asegurar a la clientela una grata y cómoda experiencia gastronómica.
2. Variedad de la oferta, permitiendo cubrir los diversos gustos de la clientela, y logrando la estructura de un menú completo.

3. Calidad de las preparaciones teniendo en cuenta la presentación, la temperatura, la cocción.
4. Relación calidad-precio.
5. Ambiente íntimo y seductor, integrando elementos como el diseño, la decoración, la música, el vestuario, la iluminación.
6. Servicio y oferta personalizada.

A continuación se procede a establecer la relación que existe entre los atributos del producto y los requerimientos del mercado, aplicando para ello la matriz atributos detallados-requerimientos.

Tabla 4 Matriz Atributos vs. Requerimientos: Segmento Familia

Requerimientos	Atributos detallados					
	1	2	3	4	5	6
Un sitio agradable y tranquilo donde comer y pasar una velada.	9	9	3	3	9	3
Restaurante acogedor, con una oferta de platos variada y bien elaborada, con precios asequibles.	6	6	9	9	6	3
Atención amable; servicio rápido; participación. Oferta para niños.	6	3	3	6	9	9
Total	21	18	15	18	24	15

Fuente: Elaborado por la autora.

Tabla 10 Matriz Atributos vs. Requerimientos: Segmento Pareja

Requerimientos	Atributos detallados					
	1	2	3	4	5	6
Un sitio acogedor y agradable.	9	6	6	6	6	9
Buena oferta de platos y bebidas, con precios asequibles.	6	9	9	9	9	6
Ambiente íntimo, con un buen servicio; una velada inolvidable.	9	9	6	6	6	9
Total	24	24	21	21	21	24

Fuente: Elaborado por la autora.

Una vez aplicada la matriz, se puede concluir que entre los atributos que más cumplen con los requerimientos del segmento familia se encuentran el uno, dos, cuatro y cinco; mientras que para el segmento parejas, los atributos más relevantes son el uno, dos y seis, aunque el equipo los asume todos como válidos y elementales para el diseño del producto.

A partir de los elementos analizados se procede a describir el proyecto de producto, teniendo en cuenta los elementos de diseño que aparecen en la figura 3, así como los atributos anteriormente definidos.

El Restaurante “Vista Hermosa” cuenta con 46 plazas distribuidas en dos salones, el primero ubicado en la planta baja, dispone de 20 plazas, y el segundo, en la planta superior tiene 26 plazas. Por esta razón, se propone destinar el salón grande para el segmento de familia y el pequeño para el segmento de pareja.

Para ambos segmentos de mercado se mantiene la oferta actual de alimentos y bebidas, añadiéndose los postres y las infusiones, principalmente café. También se diseñarán paquetes que incluyan varias categorías de platos, todo por un precio. Es necesario mantener la calidad de las preparaciones, teniendo en cuenta la temperatura, presentación, grado de cocción, logrando que los platos se correspondan con lo descrito en el menú.

Teniendo en cuenta la influencia de los niños en la decisión de compra de los adultos, se diseñará un menú con especialidades para ellos, evitando que los padres pidan un plato simple de la carta y lo dividan por dos. El menú para los infantes deberá conformarse con los alimentos que sean de fácil manipulación, masticación y digestión. Las porciones deben ser menores que las de los adultos y, obviamente, los precios también.

Se diseñarán tres cartas menús, una para los adultos, una para los niños, y otra para el segmento de parejas. De manera general, se delinearán teniendo en cuenta los siguientes elementos: debe ser variada, pero no muy larga y con identidad propia, que se diferencie del resto de los restaurantes. Para su ordenación, en cada categoría de platos, se comienza por indicar los más baratos para ir colocando los demás en progresión según el precio, dejando algunos de los más baratos para el final, formando una pirámide de precios. Como el lector se deja influir por las primeras y últimas impresiones, la carta aparenta asequibilidad.

En el diseño de las tres cartas se deben incluir fotografías de los platos que se sirven o bien colocar muestras en un expositor, el logotipo o imagen corporativa del establecimiento se coloca en un lugar visible, deberá estar expuesta en el exterior del establecimiento, en un lugar bien visible. El expositor deberá situarse a la altura de los ojos de los posibles clientes y deberá tener una buena iluminación nocturna, puede tener tamaños de letra mayores que la del interior, con el objetivo de facilitar su lectura, siempre sin excesos.

Para los adultos, la carta deberá cumplir con los elementos antes mencionados, y además incluirá una breve descripción del plato que destaque los ingredientes del mismo, se utilizarán etiquetas afectivas y sensoriales para nombrar los platos; al igual que en la carta para el segmento parejas se incluirá la oferta de bebidas, así como la sugerencia del chef.

La carta menú para los niños se diseñará con dibujos y colores llamativos; se debe utilizar un lenguaje simple.

Para el diseño de la carta de parejas se utilizarán colores intensos, se recurrirá al uso de etiquetas exóticas para nombrar los platos, principalmente sensoriales, es decir, adjetivos atractivos que describan con precisión el sabor, olor y la sensación en el paladar que producen los platos del menú.

En el salón de la planta superior, destinado al segmento familia se deberá lograr un ambiente agradable, confortable y animado. Para el decorado se utilizarán colores serenos, claros. Se insertarán de manera armónica con la decoración del restaurante, fotos que despierten el apetito del cliente. El estante del bar se rediseñará, logrando una disposición elegante y atractiva de las botellas, que sea fácil de ver por el cliente.

En el caso de los almuerzos resulta más apropiada la iluminación natural, la cual es excelente en dicho salón, y para la cena se recomienda una buena iluminación artificial. Los olores influyen significativamente en la decisión de compra de los clientes, por lo que se precisa de un olor sugestivo en el restaurante. Se recomienda una buena música ambiental, de preferencia en vivo, con un volumen adecuado que no interfiera en la comunicación de los clientes.

En este salón se creará un rincón especial para los niños, con algunos juegos y dibujos de los propios niños, lo cual ofrecerá mayor tranquilidad y seguridad a los padres. También se creará un personaje, que sea quien represente la marca infantil del

restaurante. De esta manera los niños identifican su restaurante con un personaje y se hace mucho más fácil su vinculación emocional. Se organizará mensualmente un concurso de dibujos, y para los adultos otro de recetas de cocinas. Aquellos clientes que resulten ganadores serán premiados.

El salón reservado para el segmento de parejas deberá proyectar un ambiente íntimo, seductor, atractivo. Siguiendo esta perspectiva se selecciona el tango como tema central para el diseño decorativo. Se colocarán afiches de parejas bailando tango; al mismo tiempo que este será el género para la música ambiental; se decorará con colores intensos y cálidos; se utilizará una luz tenue, prevaleciendo la iluminación con velas. De igual forma, los dependientes irán vestidos con atuendos característicos de los bailadores de tango.

En el exterior del restaurante se colocará un rótulo atractivo que especifique nombre, horarios de servicio, la especialidad.

En ambos salones se ofrecerá un servicio a la americana, es decir, los dependientes llevarán a las mesas las preparaciones ya emplatadas.

El personal de servicio es el responsable de transmitir la imagen de marca o de producto del restaurante. A través de ellos el cliente percibe a la empresa, por tanto constituyen una parte esencial del producto. Siguiendo esta premisa, el personal de contacto deberá brindar una buena atención al cliente, recibéndolo y despidiéndolo, evitando el síndrome del camarero fugado. Es preciso seguir el principio de secuencia, es decir, se deberá esperar que el cliente termine el primer plato para luego traer el segundo. Que se note que existe un orden y una secuencia coherente en el servicio. El personal debe ser experto conocedor de la oferta, saber recomendar vinos y platos. Deberá ser capaz de transmitir durante todo el proceso de servicio, preocupación por satisfacer las necesidades los clientes, amabilidad, entusiasmo y experiencia.

El precio de la oferta se fijará de acuerdo el procedimiento establecido en la Instrucción No. 36 del 22 de junio del 2001, dictada por el Ministerio de Finanzas y Precios. **(Anexo 16)**

Teniendo en cuenta las características de los mercados metas del restaurante, el canal directo resulta ser el más apropiado para la distribución de su producto.

La comunicación del producto se realizará desarrollando actividades comunicativas a través de la utilización de todas las variables posibles para presentar el producto al mercado.

Luego de haber definido las acciones de diseño se procede a identificar los procesos estratégicos, claves y de apoyo del restaurante, y a definir los estándares necesarios para alcanzar un buen nivel de servicio orientado al cliente. Para determinar cada uno de los procesos, el equipo realiza una sesión de lluvia de ideas y luego utiliza el diagrama de afinidades para organizar la información reunida, pudiendo identificar:

Procesos estratégicos:

Dirección

Procesos claves:

Producción de alimentos y bebidas.

Servicio de alimentos y bebidas

Recepción de clientes

Atención de clientes

Venta

Despedida

Procesos de apoyo:

Almacenamiento

Tomando en consideración que los procesos claves inciden de manera significativa en los objetivos estratégicos y son críticos para el éxito del negocio, a continuación se definen los principales estándares que deben cumplir los subprocesos inscritos en el proceso de servicio de alimentos y bebidas, siendo este un proceso de contacto determinante en la satisfacción del cliente.

Proceso: Recepción de Clientes.

1. El cliente tiene siempre la primera prioridad.
2. Todos los clientes deben ser saludados estableciendo contacto visual y sonrisa natural inmediatamente a su entrada al área de atención. Siempre se debe utilizar una frase como por ejemplo: “Buenas tardes señor, bienvenido a nuestro Restaurante”.

3. En caso que la persona deba esperar para ser atendida, siempre se le informará esta situación con una frase amable tal como: “Señor, ¿puede usted esperar unos minutos?, le atenderemos enseguida”.
4. Durante el proceso de atender a público, siempre se debe incluir:
 - Mantener sonrisa y contacto visual.
 - Mantener tono de voz cálido y amistoso.
 - Lamarlo por su nombre cuando sea posible.

Proceso: Atención de Clientes.

1. El cliente tiene siempre la primera prioridad.
2. Todos los clientes deben ser bienvenidos al lugar de atención, y saludados con una frase amable, por ejemplo: “Buenos días, Bienvenidos a “Vista Hermosa”.
3. Los clientes deben ser siempre atendidos apenas lleguen al área de recepción y de atención, teniendo en cuenta el principio “primero que llega, primero que se atiende” y de acuerdo a los Estándares del Proceso de Recepción.
4. Si debiera esperar para ser atendido, esta demora no debe ser mayor de 10 minutos, y el cliente debe ser informado, al tiempo que se le ofrecerá agua, café o bebida y se le ofrecerá disculpas por la demora.
5. Las áreas de atención, recepción, espera, comedor, pasillos y estacionamiento deben estar limpias en todo momento y su equipamiento arreglado de acuerdo a la decoración establecida.
6. El proceso de atender a un cliente nunca debe ser interrumpido.
7. Durante el proceso de atender a un cliente, siempre se debe incluir:
 - Mantener sonrisa y contacto visual.
 - Mantener tono de voz cálido y amistoso.
 - Mencionar su nombre cuando sea posible.
8. Si durante el proceso de atención se tiene que contestar una llamada telefónica, se deberá presentar excusas con una frase clara y amable como: “Señor, ¿me permite contestar el teléfono un momento?, lo sigo atendiendo enseguida.
9. Siempre, al momento de despedir a un cliente, se deberá utilizar una frase amable y desear un buen día.
10. Siempre, cuando un cliente se esté retirando de un área de servicio, se deberá preguntar acerca de la calidad del servicio recibido. Si la opinión del cliente no fuera

favorable, se le deberá motivar para expresar su opinión en el libro de sugerencias, e informar inmediatamente a su superior.

Proceso: Despedida de Clientes

1. El Servicio al Cliente siempre tiene la primera prioridad.
2. Todos los Clientes deben ser acompañados hasta la puerta de los comedores, por el empleado del restaurante que lo atendió o, en su defecto, por el supervisor ó un compañero de labores.
3. Todas las despedidas a un Cliente deben ser cálidas e incluir frases como “gracias por venir”, “que tenga un buen día”.
4. Ofrecer llamar un taxi, si fuese necesario.

Proceso: Venta

1. El Cliente tiene siempre la primera prioridad.
2. Siempre se deberá entregar a todos los Clientes toda la información sobre los productos ofrecidos por el Restaurante.
3. Siempre se deberá entregar a todos los Clientes toda la información sobre la existencia, características, beneficios, y modalidad de prestación de Servicios, ofrecidos por el restaurante.
4. Siempre se dará agradecimientos por el consumo efectuado con una frase tal como “gracias por preferirnos”.
5. Debe existir uniformidad en la presentación de un mismo producto.
6. Los productos deben venderse sólo con la presentación, estado, y empaque establecidos para cada uno de ellos.
7. El personal de venta debe utilizar adecuadas técnicas de venta para el ofrecimiento de productos, especialmente alternativas, aplicando un criterio amplio para hacerlo frente a cada tipo de requerimiento y de cliente.
8. El personal de venta deberá informar siempre al cliente acerca de las últimas novedades en preparaciones y servicios disponibles en el restaurante.
9. Si por razones de fuerza mayor, no se puede cumplir con un plazo de entrega, siempre se deberá advertir inmediatamente de conocida la situación de demora, pedir disculpas e informar al cliente los pasos de solución al problema.

ETAPA IV: ESTRATÉGICA

Esta etapa se inicia definiendo las estrategias y acciones necesarias para complementar el producto diseñado y garantizar su éxito en el mercado.

1. Implementar el producto diseñado.
 - Efectuar un resumen del proyecto de diseño.
 - Presentar el proyecto a la empresa y a las instancias superiores necesarias para su aprobación.
2. Realizar un proyecto de precios para someterlo a consideración del Ministerio de Finanzas y Precios.
 - Diseñar las ofertas de paquetes.
 - Calcular los costos.
 - Fijar los precios según los procedimientos establecidos.
 - Presentar el proyecto a consideración del Ministerio de Finanzas y Precios.
3. Promover el desarrollo de actividades comunicativas a través de la utilización de todas las variables posibles para presentar el producto al mercado.
 - Diseñar folletería promocional teniendo en cuenta los atributos del producto.
 - Insertar mensajes publicitarios en la radio y la televisión de la ciudad.
 - Colocar en el exterior del restaurante una carta diseñada en tamaño aumentado.
 - Organizar concursos a través de los medios de comunicación, donde los participantes indiquen sus referencias personales, con el objetivo de crear una base de datos de clientes potenciales.
 - Desarrollar demostraciones y degustaciones para dar a conocer platos nuevos del menú, vinos o cocteles como una forma de motivar el regreso de los comensales.
 - Desarrollar estudios de mercados periódicamente con el objetivo de permanecer actualizados sobre las exigencias de su público objetivo.
 - Animar el restaurante en fechas especiales como pueden ser las fiestas populares, fin de año, Navidad, 14 de febrero, día de las Madres y de los Padres, entre otras, utilizando los decorados especiales, medios audiovisuales, el montaje de stands de demostración o degustación, la organización de concursos, sorteos.

4. Desarrollar y fortalecer la identidad corporativa del restaurante teniendo en cuenta todos elementos que la conforman.
 - Diseñar el Manual de Identidad.
 - Identificar color corporativo, logo, establecer un estilo en el desempeño del personal en contacto.
5. Gestión y desarrollo de los Recursos Humanos de la Empresa.
 - Coordinar cursos de capacitación para a la fuerza de ventas, en la temática relacionada con las técnicas de venta y el merchandising.
 - Establecer un sistema de recompensas para reconocer un servicio destacado entre sus colaboradores. (Certificados, regalos, elogios, cartas de felicitaciones, reconocimientos).
 - Involucrar al personal en el desarrollo de la identidad corporativa de la empresa.
 - Formar equipos de mejoramiento del servicio, a fin de aprovechar la energía innovadora y la experiencia de los colaboradores.
6. Implementar la gestión por procesos en el restaurante.
 - Diseñar el mapa de procesos del restaurante.
 - Diseñar un manual de procedimientos con el propósito de estandarizar los sistemas de servicios.
 - Continuar el perfeccionamiento de los procesos claves identificados en el restaurante.
 - Controlar periódicamente la calidad de los servicios en la instalación teniendo en cuenta lo que se establezca en el manual de procedimientos.
7. Desarrollar un sistema de retroalimentación que permita evaluar constantemente el nivel de servicio del restaurante.
 - Diseñar una encuesta para conocer el grado de satisfacción de los clientes.
 - Crear grupos de enfoque (Focus Group), es decir, desarrollar reuniones con pequeños grupos de clientes, para recibir en forma directa sus opiniones acerca de la calidad del servicio.
 - Utilizar el libro de quejas y sugerencias, colocarlo en un lugar visible y pedir a los clientes que plasmen sus opiniones.

- Utilizar la herramienta Estudio Autoevaluación del Servicio (**Anexo 20**), un cuestionario que permite analizar el nivel de servicio actual, identificando factores y aspectos que deben ser corregidos.

3.4 Conclusiones del tercer capítulo

1. El procedimiento seleccionado para el diseño de productos de restauración parte de la creación del equipo de diseño; define los objetivos de las instituciones implicadas; realiza el análisis de la investigación de mercados para delinear requerimientos del público objetivo que luego se traducen en atributos del producto; continúa con una etapa de diseño donde se estructura el producto, hasta llegar a la etapa estratégica.
2. El procedimiento utilizado permitió rediseñar el producto restauración del restaurante “Vista Hermosa”, logrando una oferta diferenciada y original, donde se integran coherentemente todos los elementos que componen este producto, quedando validada la hipótesis de la investigación.
3. El producto de restauración diseñado cumple con los diversos requerimientos y necesidades de los distintos segmentos de mercado a los cuales se dirige.

Conclusiones

CONCLUSIONES

Al concluir la presente investigación se arribaron a las siguientes conclusiones:

1. El análisis bibliográfico realizado permitió comprender las particularidades de los servicios, la restauración como producto y su gestión; además de analizar diversos procedimientos existentes para el diseño de productos, realizando especial énfasis en aquellos específicos para productos de restauración.
2. El procedimiento para el diseño de productos de restauración planteado por Pérez y Machado (2012) responde al diseño de productos diferenciados y competitivos, parte de la identificación del segmento de mercado y sus requerimientos para lograr que el diseño del nuevo producto cumpla con las exigencias planteadas por los mismos.
3. El diagnóstico de la comercialización del producto del restaurante “Vista Hermosa” permitió identificar que el mismo se encuentra en el cuadrante Mini-Mini, evidenciando la necesidad de plantear una estrategia adaptativa o de reorientación capaz de minimizar las debilidades que presenta su producto y maximizar las oportunidades de la organización, así como contrarrestar el competitivo entorno en que se encuentra.
4. La puesta en práctica del procedimiento seleccionado, permitió la creación de un producto de restauración original y diferenciado para el restaurante “Vista Hermosa”, sustentado en los requerimientos del mercado y en la integración armónica de los elementos que integran este tipo de productos, quedando validada de esta manera la hipótesis planteada en la investigación.

Recomendaciones

RECOMENDACIONES

Al finalizar la presente investigación se pueden proponer las siguientes recomendaciones:

1. Trasmitir los resultados de la investigación a la Unidad Empresarial de Base Gastronomía en Divisa con el fin de valorar la pertinencia de su aplicación en el resto de los restaurantes que pertenecen a la empresa.
2. Proponer a la dirección de la Unidad Empresarial de Base Gastronomía en Divisa retomar el diagnóstico realizado como herramienta para la toma de decisiones, pues visualiza la situación actual del producto restaurante “Vista Hermosa”.
3. Extender la aplicación de este procedimiento a otras empresas de restauración de la provincia con el propósito de reinventar sus ofertas y hacerlas más atractivas, para satisfacer los requerimientos actuales del mercado.

Bibliografía

BIBLIOGRAFÍA

1. Alba, Y 2010, 'Propuesta de Plan de Mejora para las Actividades de Restauración del Hotel Villa la Granjita', Trabajo de Diploma, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Santa Clara.
2. Albrecht, K 1992, *La revolución de los servicios*, Instituto Nacional de Turismo, La Habana.
3. Álvarez, F 2009, 'Cómo Comercializar el restaurante' [en línea], en *Revista Gestión de Restaurantes*, consultado: el 15 de diciembre de 2011, <http://www.gestionderestaurantes.com/>
4. Álvarez, F 2011, 'Organización interna del restaurante en base a las expectativas del cliente' [en línea], en *Revista Gestión de Restaurantes*, consultado: el 08 de febrero de 2011, http://gestionrestaurantes.com/llegir_article.php?article=724.
5. Anglia Ruskin University. University Library 2010, *Harvard System of Referencing Guide* [en línea], consultado: 01 de marzo 2011, <http://libweb.anglia.ac.uk/referencing/harvard.htm>
6. Araluce, M 2001, *Empresas de restauración alimentaria*, Ed. Díaz de Santos, Madrid.
7. Ayala, H, Martín, R & Rodríguez, R 2003, *Organización Económica y Gestión de Entidades Participantes en el Turismo*, Universidad de La Habana, Ciudad de la Habana.
8. Barreras, G 2011, 'Aplicación del procedimiento participativo para el diseño del producto: Caminos de cima a cima', Trabajo de Diploma, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Santa Clara.
9. Blasco, A 2010, 'Fases del proceso de creación de servicios en restauración' [en línea], en *Revista Gestión de Restaurantes*, consultado: el 09 de febrero de 2011, http://gestionrestaurantes.com/llegir_article.php?article=734.
10. Cantú, H 2001, *Desarrollo de una cultura de calidad*, Ed. McGraw-Hill, México.
11. Cañizal, M 1996, *La restauración fuera del hogar*, Ed. Mundi – Prensa, España.

12. Cárdenas, Y 2011, 'Diseño de la Estrategia Comercial de La Empresa Extrahotelera Palmares Villa Clara', Trabajo de Diploma, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Santa Clara.
13. Carvajal, J & Vento, M 2008, 'Ayer y Hoy en la Gastronomía de Morón' [en línea], consultado: el 07 de enero de 2012, http://www.owenbarfield.com/Encyclopedia_Barfieldiana/Ideas_Concepts/Etyology.html
14. Cerra, J 1993, *Cursos de Servicios Hoteleros 5. Gastronomía Internacional*, Ed. Paraninfo, Madrid.
15. Codó, LI 2010a, 'Cómo diseñar un proceso de servicio eficaz' [en línea], en *Revista Gestión de Restaurantes*, consultado: el 08 de febrero de 2012, <http://gestionrestaurantes.com/llegirarticle.php?article=626>.
16. Codó, LI 2010b, 'La innovación en los procesos de producción y servicio de restauración' en *Revista Gestión de Restaurantes* [en línea], consultado: el 08 de febrero de 2012 http://gestionrestaurantes.com/llegir_article.php?article=469
17. Colectivo de Autores 2003, *Enciclopedia Práctica Profesional de Turismo, Hoteles y Restaurantes*, Ed. Océano, Barcelona.
18. Dacosta, J 1993, *Diccionario de Turismo y Hotelería*, Ed. Panapo, Venezuela.
19. Díaz, Y & Pons, R 2009a, 'Modelización y procedimiento de evaluación de la calidad de servicio percibida en empresas cubanas de servicios' [en línea], en *Observatorio de la Economía Latinoamericana*. No. 122, 2009, consultado: el 12 de marzo de 2012, <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2009/dgpgg.htm>
20. Díaz, Y & Pons, R 2009b, 'Principales concepciones teóricas sobre marketing de servicios: necesidad del estudio y aplicación de la calidad de servicio percibida' [en línea], en *Revista Contribuciones a la Economía*, consultado: el 21 de marzo de 2012, <http://www.eumed.net/ce/2009b/>
21. Errasti, E 2008, *Curso Gestión de la Calidad en la Hotelería. Unidad didáctica II: Naturaleza de las empresas de servicios*, Universidad de Matanzas, Matanzas
22. Espinosa, J 2010, 'Gestión de calidad en la restauración turística', ponencia presentada a la Convención Internacional de Estudios Turísticos, La Habana, 12-16 julio 2010. [CD Room].

23. Fischer, R 2003, *El desafío del servicio*, Edición 1.1, Hospitality & Service University, Santiago de Chile.
24. Fischer, R 2005, *Juntos podemos*, 4ta ed., Hospitality & Service University, Santiago de Chile.
25. Flores, A 1991, *Gestión de la Calidad en la Restauración*, Ed. Díaz Santos, Barcelona.
26. Gallegos, J 2002, *Gestión de Alimentos y Bebidas para Hoteles, Bares y Restaurantes*, Ed. Paraninfo, Madrid.
27. García, G, González, M & Sánchez, T 2010, 'El diagnóstico de la influencia de la satisfacción del cliente en la imagen, posicionamiento y resultados económicos de un complejo comercial detallista', Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya", Holguín.
28. Gómez, R, Medina, N & Escalona, M 2003, *Dossier de Gestión de alimentos y bebidas*, Escuela de Altos Estudios de Hotelería y Turismo, La Habana.
29. Grande, I 2005, *Marketing de los servicios*, 4ta ed., Ed. ESIC, Madrid.
30. Guerra, Y 2009, 'El proceso de comercialización de restaurantes. Realidades y retos' [en línea], en *Revista Gestión de Restaurantes*, consultado: el 15 de diciembre de 2011 <http://www.gestionderestaurantes.com>
31. Guerra, Y 2011, 'Marketing de los servicios gastronómicos. Una reflexión necesaria' [en línea], en *Revista Gestión de Restaurantes*, consultado: el 15 de enero de 2012 <http://www.gestionderestaurantes.com>
32. Hernández, J 2009, 'Marketing de servicios' [en línea], consultado: el 21 de marzo de 2012, <http://www.monografias.com/trabajos6/mase/mase.shtml>
33. Hospitality & Service University 2011, *Manual de Estándares de Servicio Restaurantes*, La Universidad, Chile.
34. Hospitality & Service University 2011, *Manual de Observación y Control del Servicio en hoteles*, La Universidad, Chile.
35. Kotler, P. et al. 1997, *Mercadotecnia para Hotelería y Turismo*, Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana, México.
36. Machado, E & Hernández, Y 2007a, 'La aplicación del marketing en la industria turística' [en línea], consultado: el 19 de marzo de 2012, <http://www.monografias.com>

37. Machado, E & Hernández, Y 2007b, 'Procedimiento participativo para el diseño de productos integrados en el destino Cuba' [en línea] en *Revista Teoría y Praxis*, No. 4, Año 3, consultado: el 21 de marzo de 2012, <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2929463>
38. Machado, E 2011, 'Diseño de productos turísticos integrados. Aplicación en la región central del destino Cuba', Doctora en Ciencias Económicas, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Santa Clara.
39. Martín, I 2005, *Dirección y gestión de empresas del sector turístico*, 3ra ed., Ediciones Pirámide, España.
40. Matos, H & Albelo, J 2006, *Dirección estratégica, una visión general enfocada al turismo* [en línea]. Consultado: el 08 de febrero de 2012, <http://intranet.uclv.edu.cu/fiit/cetur/admistraciónempresarial>
41. Mejías, J 2011, 'Diseño de servicios, innovar creando valor para el cliente' [Blog], septiembre, consultado: el 09 de abril de 2012 <http://javiermegias.com/blog/2011/09/disenyo-de-servicios-innovar-creando-valor-para-el-cliente/>
42. Meza, A & Carballada, P 2009, 'El diagnóstico organizacional: elementos, métodos y técnicas' [en línea], consultado: el 21 de marzo de 2012, <http://www.infosol.com.mx/espacio/cont/investigacion/diagnostico.html>
43. Ministerio de Comercio Interior (MINCIN) 1996, *Resolución No. 118/96 sobre reglamento para la determinación, fijación, modificación y control de las categorías de servicio de los establecimientos gastronómicos*, Cuba.
44. Morales, M 2007, 'Diagnóstico de competitividad para la gestión del Restaurante "Don Ronquillo" de Palmares Camagüey', Master en Gestión Turística, Universidad de Camagüey.
45. Morales, M 2012, 'Innovación en los servicios' [en línea], consultado: el día 9 de abril de 2012, <http://www.monografías.com/>
46. Nieto, J & González, D 1999, *Marketing*, Centro Superior de Hostelería de Galicia, España.
47. Oficina Nacional de Normalización 2001, *NC 126:2001 Requisitos para la clasificación por categorías de los restaurantes que prestan servicio al turismo*, Oficina Nacional de Normalización, La Habana, Cuba.

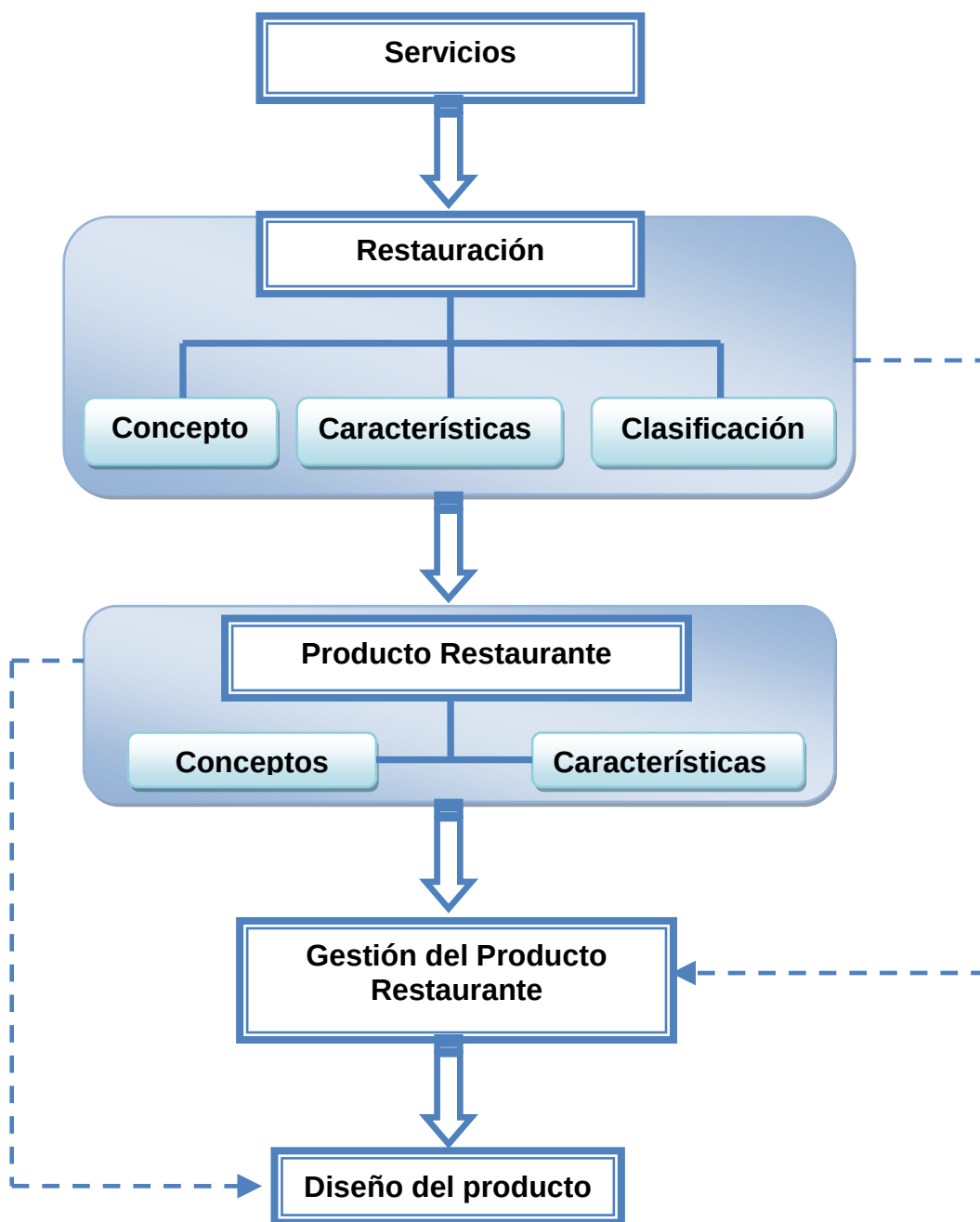
48. Ortiz, R 2011, 'Compruebe cual es el nivel de gestión de su restaurante' [en línea], consultado: el 8 de febrero de 2011 http://gestionrestaurantes.com/llegir_article.php?article=784
49. Partido Comunista de Cuba 2011, *Lineamientos de la política económica y social del Partido y la revolución*, aprobados en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, La Habana, 18 abril 2011.
50. Perelló, J 2001, *Desarrollo y promoción de productos Turístico* [en línea]. Consultado: el 13 de febrero de 2012, <http://intranet.uclv.edu.cu/fiit/cetur/comercializacionturistica>
51. Pérez, A & Machado, E 2010, 'La gestión del producto restauración. Diagnóstico del estado actual del producto restauración de la Unidad Empresarial de Base Gastronomía en Divisa en Santa Clara', ponencia presentada a la VII Conferencia Internacional de Ciencias Empresariales, Santa Clara, octubre 2010.
52. Pérez, N & Rodríguez, J 2008, 'Gestión por procesos' [en línea], consultado: el 20 de diciembre de 2011, <http://www.monografias.com/trabajos33/gestionprocesos/gestion-procesos.shtml>.
53. Pérez, O 2011, 'La economía cubana: un balance actual y propuestas necesarias' [en línea], consultado: el 18 de abril de 2012, <http://www.estudios-economicos-cubanos.org/articulos/la-economia-cubana-un-balance-actual-y-propuestas-necesarias>
54. Rochat, M 2001, *Marketing y Gestión de la Restauración*, Ed. Gestión 2000 S.A. Barcelona.
55. Rodríguez, D 2011, 'Diseño del plan de mejora de calidad para la actividad de restauración en el Restaurante La Concha de la UEB Palmares', Trabajo de Diploma, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Santa Clara.
56. Rodríguez, R 2006, *Desarrollo de productos turísticos* [en línea]. Consultado: el 13 de febrero de 2012, <http://intranet.uclv.edu.cu/fiit/cetur>
57. Sector terciario 2011, [en línea], consultado: el 16 de febrero de 2011, <http://geografia.laguia2000.com/economia/sectorterciario>
58. Sector terciario: el comercio mundial y su importancia 2008, [en línea], consultado: el 15 de febrero de 2011, <http://yadijose.espacioblog.com/post/2008/11/17/sector-terciario-comercio-mundial-y-su-importancia>

59. Serra, A 2003, *Marketing Turístico*, Ediciones Pirámide, Madrid.
60. Silva, E 2011, Marketing Gastronómico [Página Web], consultado: 28 de marzo 2012, <http://marketinggastronomico.com>
61. Silveira, Y & Vázquez, P 2010, 'Modelo de benchmarking para los servicios de restauración de la sucursal extrahotelera Palmares S.A. Santiago de Cuba' [en línea] en *Revista TURyDES*, Vol 4, No. 10, consultado: el 17 de noviembre de 2011,
62. Suesta, V & Tornero, J 2012, 'Descripción de distintas metodologías de diagnóstico empresarial' [en línea], consultado: el 21 de marzo de 2012, <http://www.unizar.es/aeipro/finder/METODOLOGIA%20DE%20PROYECTOS/AB02.htm>
63. Universidad Autónoma de México, Biblioteca Digital 2001, *Recursos Digitales de Información. Estructuras y Servicios: Como citar recursos Citar recursos Normas Harvard*, [en línea], consultado: 01 de marzo 2011, http://www.bidi.uam.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=65:citar-recursos-normas-harvard&catid=38:como-citar-recursos&Itemid=37
64. Vallet, T & Frasquet, M 2005, *Auge y declive del Marketing-Mix. Evolución y debate sobre el concepto*, ESIC Market, Madrid.
65. Vallsmadella, J 2007, 'Comprender el negocio de la Restauración' [en línea], consultado: el 15 de diciembre de 2011, <http://www.gestionderestaurantes.com>
66. Vitón, L 2010, 'Propuesta de plan de mejora para el restaurante buffet Plaza del Hotel Blau Colonial Cayo Coco', Trabajo de Diploma, Universidad de Ciego de Ávila "Máximo Gómez Báez".

Anexos

ANEXOS

Anexo 1: Hilo Conductor de la Investigación.



Fuente: Elaborado por la autora.

Anexo 2: Definiciones de servicio.

No	Año	Autor	Concepto
1.	1981	American Marketing Association	Los servicios son actividades que pueden identificarse, aisladamente, son actividades esencialmente intangibles que proporcionan satisfacción junto con los bienes.
2.	1995	Kotler	Un servicio es cualquier actividad o beneficio que una parte pueda ofrecer a otra. Es esencialmente intangible y no se puede poseer. Su producción no tiene porque ligarse necesariamente a un producto físico.
3.	2000	ISO 9000	Resultado de llevar a cabo necesariamente al menos una actividad en la interfaz entre el proveedor y el cliente y generalmente es intangible.
4.	2001	Perelló	El servicio, en un sentido concreto y temporal, es el conjunto de prestaciones que el cliente espera además de las componentes básicas. Va más allá de la amabilidad y gentileza de una sonrisa o un halago, y necesita aportar un valor añadido a la cadena de satisfacciones que se experimentan con el producto.
5.	2001	Gaulier	Aquellas actividades identificables, intangibles que son el objeto principal de una operación que se concibe para proporcionar la satisfacción de las necesidades
6.	2003	Fischer	Corresponde a una serie de actividades (cuáles) que tienen valor (cuánto) para quien lo recibe.
7.	2008	Pérez Cantillo y Rodríguez Hernández	Actividad o conjunto de actividades que una parte puede ofrecer a la otra y que le añaden valor al producto, por lo cual son intangibles e inseparables, además de demandar una estrecha relación entre productor y consumidor y tener como propósito satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

Fuente: Elaborado por la autora.

Análisis de los conceptos de servicio.

No.	Autor / Criterios	A	B	C	D	Total
1.	American Marketing Association	x	x		x	3
2.	Kotler	x			x	2
3.	ISO 9000	x				1
4.	Perelló	x	x	x	x	4
5.	Gaulier	x	x			2
6.	Fischer	x		x		2
7.	Pérez y Rodríguez	x	x	x		3
Total		7	4	3	3	
%		100	57.1	42.9	42.9	
A: Conjunto de prestaciones o actividades.						
B: Capacidad para satisfacer necesidades.						
C: Capacidad de generar valor						
D: Puede estar o no, relacionado con un producto físico.						

Fuente: Elaborado por la autora.

Anexo 3: Clasificación de los restaurantes según la Resolución No. 118/96 del Ministerio de Comercio Interior

Requisitos Comunes para todas las categorías:

- Cuidarán con esmero la calidad e higiene de sus servicios de toda índole, incluyendo la temperatura implícita que deben llevar los alimentos y bebidas, al ser servidas a los clientes.
- La correcta preparación, presentación y servicio de las bebidas y los alimentos.
- El trato amable y cortés a los clientes y la atención con rapidez y eficacia.
- La creación de las condiciones para que los clientes perciban un ambiente agradable y de confort, en correspondencia con su categoría.
- El cumplimiento del horario de servicio.
- La correspondencia del nivel técnico y profesional de los trabajadores con la calidad del servicio que debe prestarse.
- La utilización de alimentos e ingredientes aptos para el consumo.
- El cumplimiento de las normas establecidas para la manipulación, la conservación, la elaboración y el servicio de los alimentos y bebidas, como requisito indispensable de todo establecimiento.
- La necesaria limpieza, higiene y aspecto de todo el personal, incluyendo el de la cocina, y de toda la instalación, tanto del inmueble, incluyendo interiores, fachada y áreas exteriores así como de los equipos, adornos, decoración, utensilios, etc.
- Informar a través de los medios de que dispongan la oferta del establecimiento, observando los requisitos establecidos para ello.
- El cumplimiento de las normas establecidas para la atención al cliente.
- Los anuncios y la información exterior del establecimiento deben incluir como mínimo, nombre, especialidad o tipo de establecimiento, categoría y horarios de servicio. La información podrá realizarse mediante rótulos, lumínicos, placas y letras, logotipos u otros medios que cumplan la función básica de señalar, atraer, informar y orientar a los clientes.

CATEGORÍA ESPECIAL: Para la determinación de esta categoría se tendrá en cuenta el cumplimiento de todos los requisitos relacionados para la Categoría I, además de los requisitos comunes, a los cuales se adicionarán los elementos económicos y sociales, las particularidades del servicio y la oferta, el entorno, los aspectos históricos o tradicionales y otras condiciones diferenciantes que los hagan merecedores de la Categoría Especial.

CATEGORÍA I:

- La oferta contará con preparaciones de comidas y bebidas de primera

calidad, variadas y complejas acorde con la especialidad del establecimiento, ofreciéndose combinaciones de platos opcionales que permitan el acceso a los diferentes segmentos de la población.

- El servicio de comidas y bebidas será de la mayor complejidad y en correspondencia con la temática o especialidad del establecimiento.
- Contará con servicio de bar en correspondencia con la capacidad del salón - comedor, acorde con la especialidad del establecimiento.
- Contará con servicios sanitarios, higiénicos y en buenas condiciones e independientes para hombres y mujeres.
- El diseño de los muebles, la cubertería, la vajilla, la cristalería, la lencería, la decoración, la ambientación, el diseño del inmueble y el conjunto de todos estos elementos en general, deben ser siempre agradables y confortables.
- La entrada de los proveedores debe ser independiente a la de los usuarios al menos durante el horario de servicio.
- Contará con ambientación musical, que armonice con el estilo y las características del restaurante y propicie un ambiente agradable al establecimiento.
- La ventilación podrá ser natural, mecánica o climatizada en cualquiera de las variantes aplicadas se garantizará un clima confortable y agradable.
- El almacenamiento de los productos perecederos (carne, pescado, etc.), se hará acorde a las normas establecidas para su conservación.
- Dispondrá de almacén de víveres e insumos.
- La comida estará equipada con los recursos indispensables, en cantidades acorde con la capacidad de instalación y de acuerdo con la especialidad y complejidad de la oferta. Poseerá fregaderos, mesas de trabajo, utensilios y enseres de calidad.
- La cocina tendrá adecuadas condiciones ambientales.
- El personal en contacto con los clientes dispondrá de la ropa adecuada diseñada a partir de las posibilidades de cada territorio y atendiendo a las características del establecimiento. El personal de cocina contará con los uniformes requeridos.
- El chef o jefe de cocina deberá tener la profesionalidad necesaria y estar preparado para el contacto con los clientes.
- El maître, jefe de salón comedor y capitanes, deberán tener la profesionalidad necesaria para lograr un servicio de primera calidad.
- El personal de servicio (salón y cocina) deberá tener las habilidades técnicas que le permitan brindar un servicio de comidas y bebidas de la mayor complejidad. La amplitud de la oferta deberá cubrir la estructura de un menú completo, es decir que contenga aperitivos, consomés, sopas, cremas o potajes, platos principales, platos fríos, guarniciones, ensaladas, postres e infusiones. Además deben garantizar la oferta mínima y platos opcionales que

se establecen en las disposiciones finales de este Reglamento.

- Las cartas menú tendrán una presentación atractiva, que armonice con el estilo y la decoración del establecimiento. En ellos se dará máxima publicidad a los platos, bebidas y otros servicios que se brinden, utilizando adecuadamente el ordenamiento de los platos, la descripción de las comidas y cuidando con esmero la ortografía, limpieza, aspecto, legibilidad y otros detalles similares, cuidando que además del precio del consumidor esté informado del producto básico que contiene cada oferta.

CATEGORÍA II:

- La oferta contará con un surtido de preparaciones de comidas y bebidas, de mediana complejidad y acorde con la especialidad del establecimiento, ofreciéndose combinaciones de platos opcionales que permitan el acceso a los diferentes segmentos de la población.
- El servicio de comidas y bebidas será de complejidad media y acorde con la especialidad del establecimiento.
- El salón comedor contará con la superficie adecuada para su capacidad.
- Contarán con servicios sanitarios independientes para hombres y mujeres, los cuales estarán en buenas condiciones higiénico- ambientales.
- Los muebles, la cubertería, la vajilla, la cristalería, la lencería, etc., estarán en buen estado de conservación. Cuando el estilo y las características de las mesas y el servicio lo permitan podrán utilizarse doyles u otras soluciones.
- La entrada de los proveedores deberá ser independiente a la de los usuarios, al menos en los horarios de servicio.
- La ventilación será natural o mecánica, de manera que garantice un clima agradable.
- Para el almacenamiento se dispondrá de equipos de refrigeración, almacén no climatizado y área independiente para los insumos.
- La cocina contará con equipos de cocción de acuerdo a su capacidad y especialidad, así como de fregaderos, utensilios y enseres de adecuada calidad.
- La cocina deberá disponer de una adecuada ventilación.
- El personal de servicio (salón y cocina), estará presentablemente vestido y deberá tener las habilidades y técnicas para un servicio de comidas y bebidas de mediana complejidad.
- La amplitud de la oferta deberá cubrir la estructura de un menú completo, es decir que contenga aperitivos, consomés, sopas, cremas o potajes, platos principales, platos fríos, guarniciones, ensaladas, postres e infusiones. Además deben garantizar la oferta mínima y platos opcionales que se establecen en las disposiciones finales de este Reglamento.

- Las cartas menú tendrán una presentación atractiva, que armonice con el estilo y la decoración del establecimiento. En ellos se dará máxima publicidad a los platos, bebidas y otros servicios que se brinden, utilizando adecuadamente el ordenamiento de los platos, la descripción de las comidas y cuidando con esmero la ortografía, limpieza, aspecto, legibilidad y otros detalles similares, cuidando que además del precio del consumidor esté informado del producto básico que contiene cada oferta.

CATEGORÍA III:

- La oferta de comidas y bebidas y la prestación de servicios serán de menor complejidad, ofreciéndose combinaciones de platos opcionales que permitan el acceso a los diferentes segmentos de la población.
- Contará el salón comedor con superficie adecuada.
- Tendrán servicios sanitarios en buenas condiciones y estarán higiénicos.
- Los muebles, la vajilla y los demás insumos para el servicio serán sencillos.
- La ventilación será natural.
- Dispondrá de almacenes acordes a los productos a conservar.
- La cocina contará con los equipos e insumos imprescindibles para la realización con calidad aceptable de su trabajo.
- La cocina deberá disponer de una adecuada ventilación.
- El personal de servicio, salón y cocina) estará presentablemente vestido y deberá tener las habilidades técnicas para la realización de un servicio sencillo.

Fuente: Elaborado por la autora a partir de Resolución No. 118/96 del Ministerio de Comercio Interior.

Anexo 4: Las líneas básicas para gestionar las características de la restauración.

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

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

Disponible en www.gestionderestaurantes.com

Anexo 5: Sistema y subsistemas de Restauración.



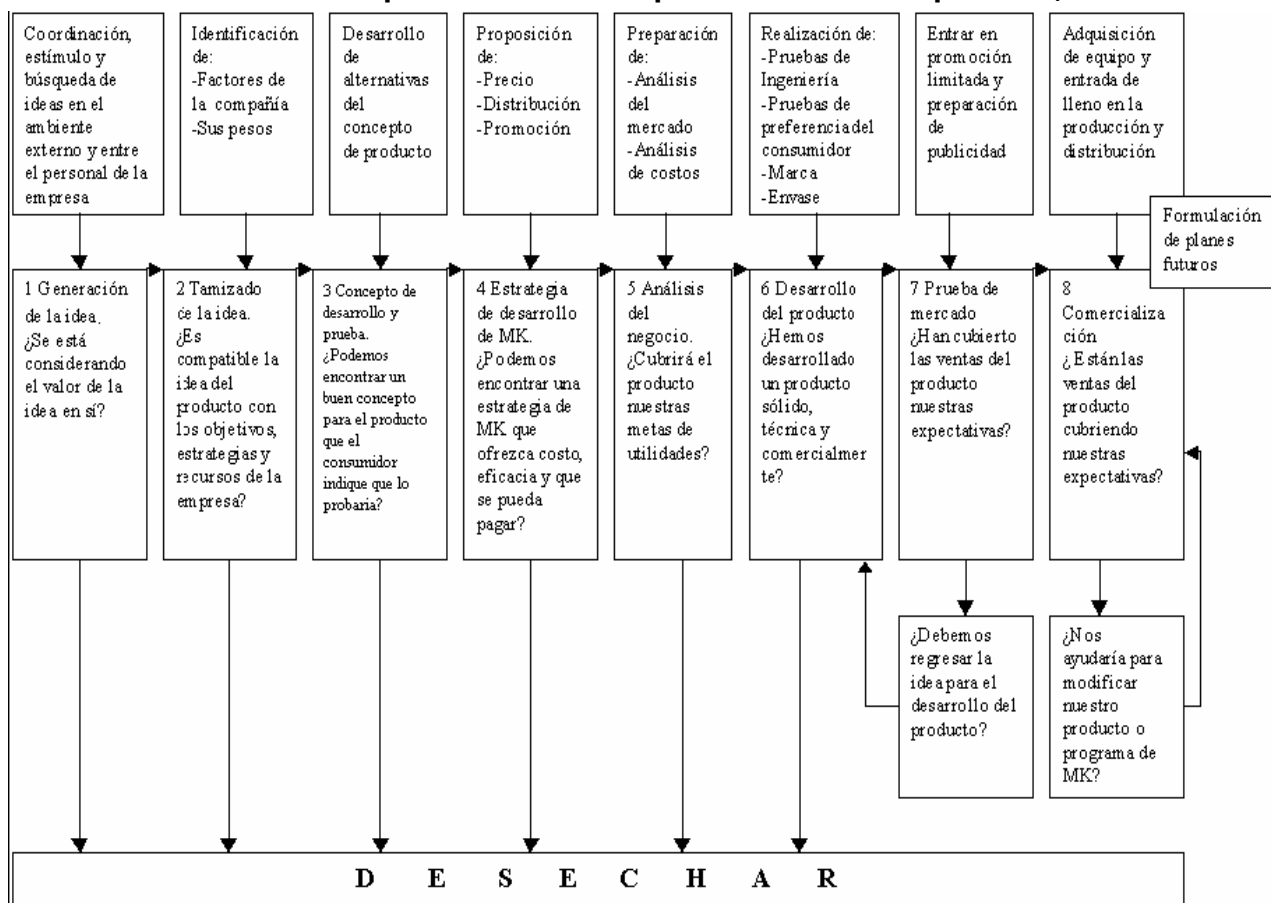
Fuente: Elaborado por la autora a partir de Gómez, Medina y Escalona, 2003

Anexo 6: Marketing- Mix de Booms y Bitner, 1981.



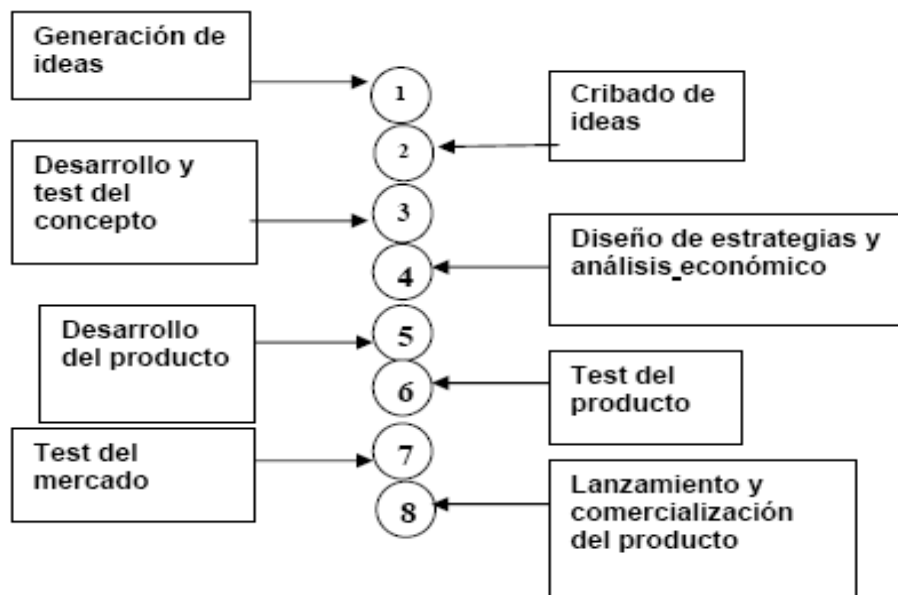
Fuente: Tomado de Vallet, T. y Frasquet, M. (2005) “Auge y declive del Marketing-Mix. Evolución y debate sobre el concepto”

Anexo 7: Procedimiento para el diseño de productos de Philip Kotler, 1992.



Fuente: La aplicación del marketing en la industria turística. Machado y Hernández, 2007.

Anexo 8: Procedimiento para el diseño de productos de Miguel Santesmases, 1992.



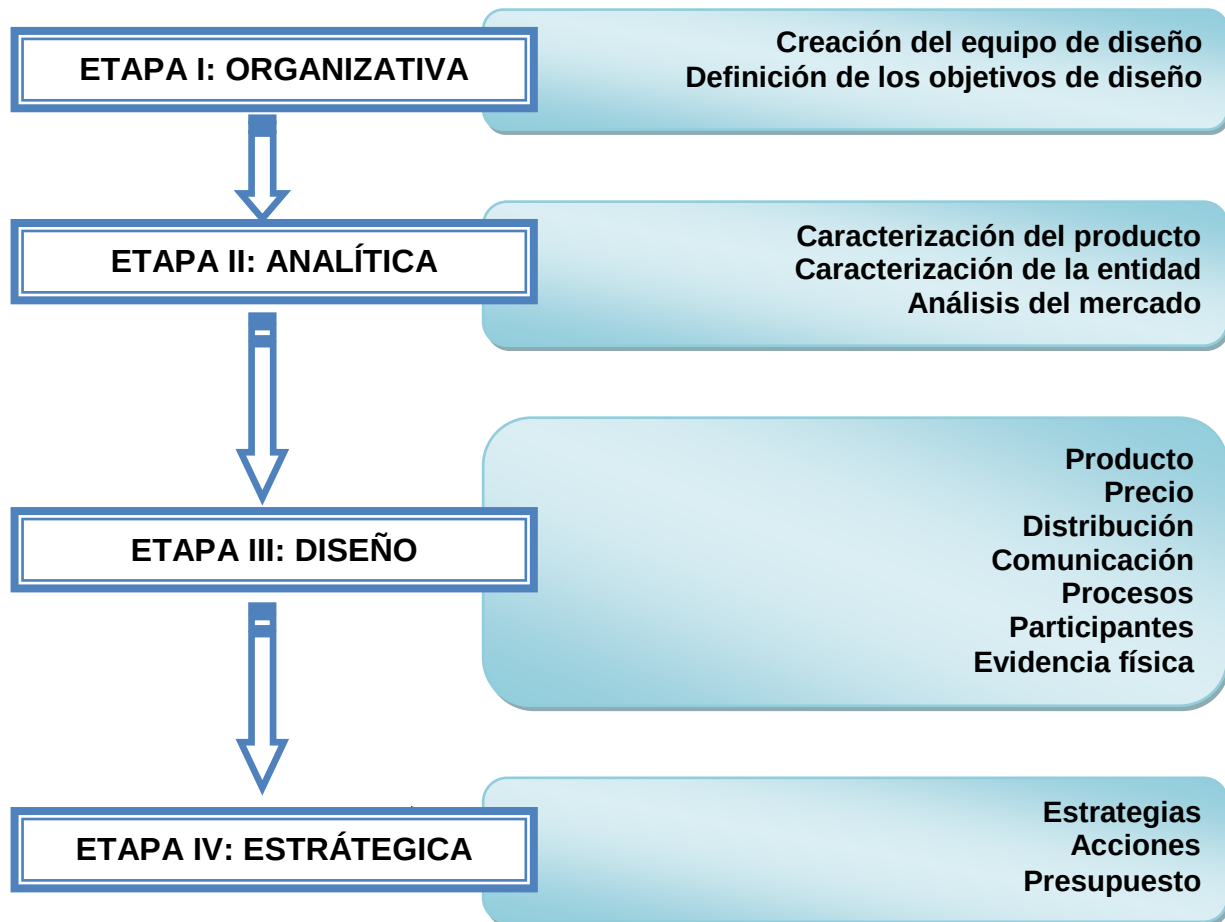
Fuente: La aplicación del marketing en la industria turística. Machado y Hernández, 2007.

Anexo 9: Procedimiento para el diseño de productos de Antoni Serra, 2003.



Fuente: Marketing turístico. Antoni Serra, 2003.

Anexo 10: Procedimiento propuesto por Pérez y Machado (2012) para el diseño de productos de restauración.



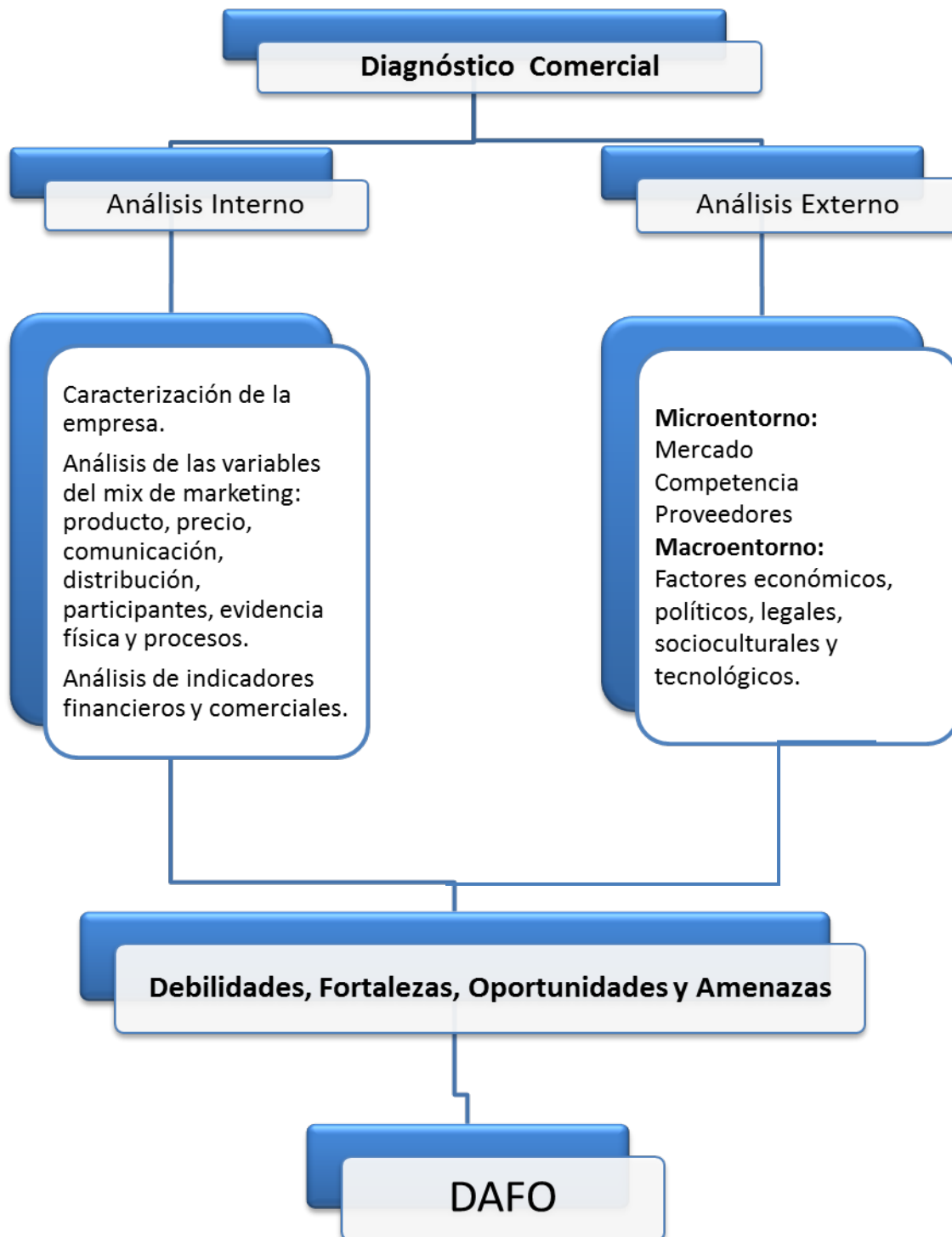
Fuente: Pérez, A. (2012), Trabajo de investigación en opción al título de Máster en Gestión Turística.

Anexo 11: Análisis comparativo de los procedimientos propuestos para el diseño de productos.

<i>Procedimientos/Criterios</i>	<i>A</i>	<i>B</i>	<i>C</i>	<i>D</i>	<i>E</i>	<i>F</i>	<i>G</i>	<i>H</i>
Kotler					X	X	X	
Santesmases					X	X	X	
Serra					X	X	X	
Grande			X			X	X	X
Pérez	X	X	X	X	X	X	X	X
A: Creación del equipo			E: Análisis del negocio					
B: Objetivos			F: Desarrollo del producto					
C: Necesidades de los clientes			G: Estrategias de marketing					
D: Competencia y Recursos			H: Retroalimentación					

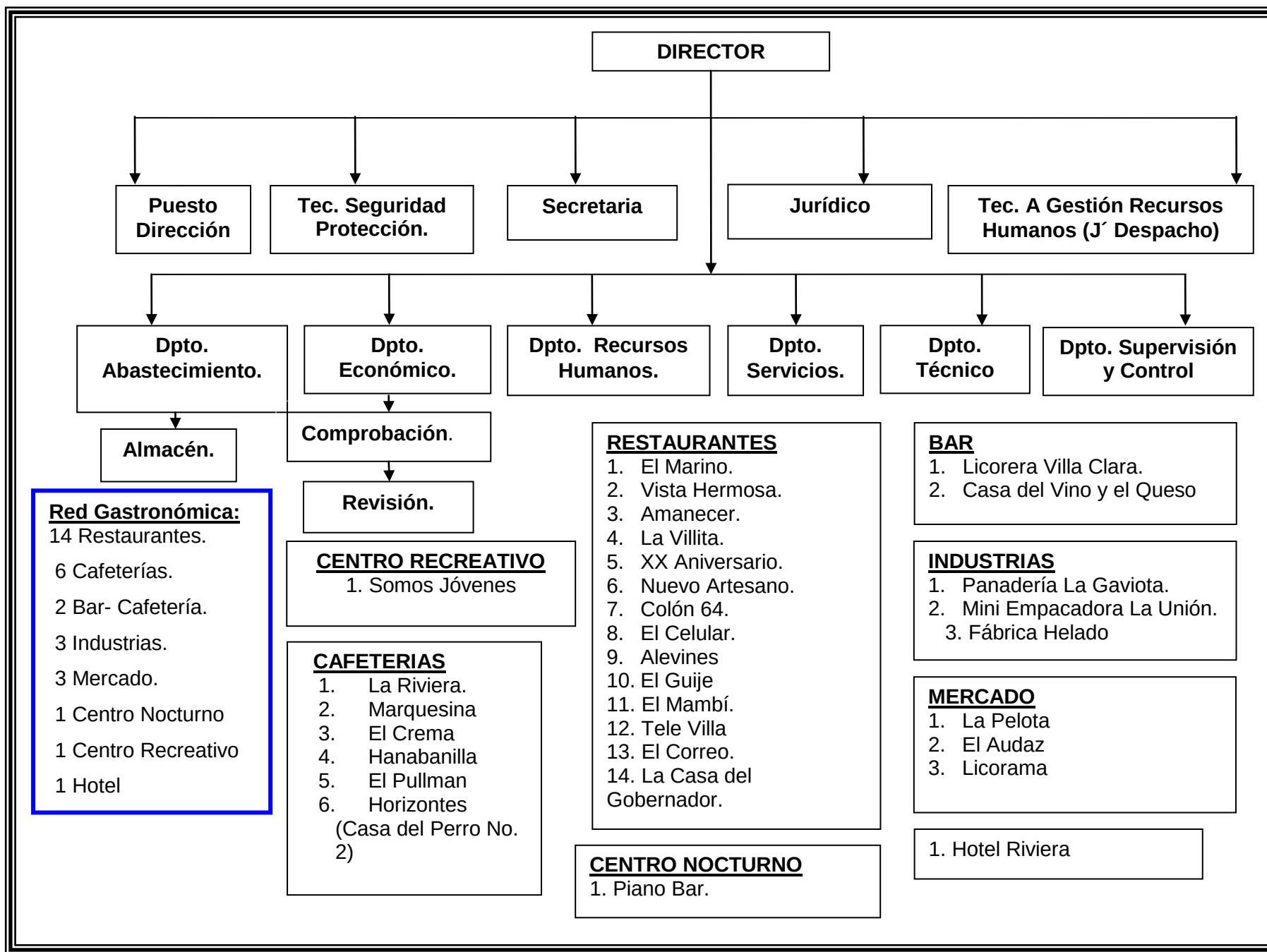
Fuente: Elaborado por la autora.

Anexo 12: Metodología para el diagnóstico comercial de Cárdenas, 2011.



Fuente: Elaborado por la autora a partir de Cárdenas, 2011.

Anexo 13: Organigrama de la Unidad Empresarial de Base Gastronomía en Divisa



Anexo 14: Carta menú del Restaurante “Vista Hermosa”.

Hermosa Vista

R E S T A U R A N

A LA CARTA

MONEDA NACIONAL

Sugerencia Del Chef

Sosaka de Cerdo Especial

460g

\$25.00

Aperitivo

Entremés de jamón, Salchichón y Queso

Entremés de jamón, Salchicha y Queso

Entremés de jamón y Queso

Ensalada Fría de jamón y Queso

Jugo Natural

177g

\$9.30

177g

8.70

132g

5.55

174g

5.00

215ml

2.00

Cremas

Crema Ave de la Reina

Crema Virginia

Crema Aurora

Crema de Queso

232g

5.35

232g

4.00

232g

3.00

232g

2.90

Pastas

Espaguetis con Jamón Viking

Espaguetis de Chorizo

Espaguetis con Cebolla

Espaguetis Napolitano

507g

13.00

391g

11.50

507g

11.50

464g

10.00

Pizzas

Pizza Especial de Jamón Viking

Pizza Especial de Chorizo

Pizza Especial de Cebolla

Pizza Especial de Queso

1160g

35.00

1160g

35.00

1160g

30.00

1015g

25.00

Platos Principales

Pollo Frito a la Criolla

Pollo a la Gordon Blue

Pollo Grille

Masa de Cerdo Frita

Sosaka de Cerdo Especial

Bistec de Cerdo Grillé Especial

Uruguayo de Cerdo

Bistec de Cerdo Empanado

Lacón Entero en Salsa Criolla

Lacón Deshuesado Guisado

Lomo Ahumado Grillé

Vaca Frita

Bistec de Hígado Grille

Hígado a la Italiana



205g	20.00
380g	17.00
320g	16.00
468g	36.00
460g	25.00
294g	20.00
294g	17.50
294g	16.00
460g	25.00
290g	24.00
294g	18.00
319g	12.00
319g	12.60
203g	10.85

Arroces

Arroz Imperial

Arroz con Lomo

Arroz con Cerdo

Arroz Frito



406g	16.60
348g	13.00
408g	10.00
348g	9.00

Guarniciones

Mariquitas de Plátano



58g	1.50
-----	------

Ensaladas

Ensalada Mixta

Ensalada Estación



130.5g	2.00
116g	1.50

"Gracias por Preferirnos"

Anexo 15: Lista de Chequeo de la Norma Cubana 126:2001 para la clasificación de restaurantes

Propuesta de categorización: <i>Restaurante XXXXXX</i>		No. de Tenedores					Observaciones
No. en la NC	Descripción del requisito	1	2	③	4	5	
5.4	Exteriores del restaurante y acceso						
5.4.1	Iluminación exterior integrada al lugar y con un buen mantenimiento	X	X	X	X	X	OK
5.4.2	Señalización exterior. Incluirá: nombre, horarios de los servicios, la especialidad y la categoría cuando se le otorgue	X	X	X	X	X	Tiene señalética no específica (sin detalles)
5.4.3	Áreas verdes bien mantenidas y cuidadas	X	X	X	X	X	OK.
5.4.4	Estacionamiento en lugares cercanos a menos de 150 m de la puerta principal			X			OK.
	Estacionamiento para uso exclusivo de los clientes. Hasta 150 m de la puerta principal				X	X	No puede.
	Contar con servicio de parqueador uniformado en la puerta				X	X	No puede.
5.5	Entrada al restaurante						
5.5.1	Entrada principal debidamente iluminada y señalizada.	X	X	X	X	X	OK.
	Deberá permitir el acceso a las personas con discapacidades	X	X	X	X	X	Primer nivel OK.
	Entrada principal exclusiva para los clientes			X	X	X	OK.
	Deberán disponer de servicio de portero				X	X	No puede.
5.5.2	Vestíbulo o sala de espera con un área equivalente al 10% del salón comedor. Se podrá hacer uso del bar.				X	X	No puede.
5.5.3	Sistema de reservaciones con servicio de teléfono. Se deberá llevar un registro	X	X	X	X	X	OK (Nada sofisticado).
	Línea de teléfono exclusiva para las reservaciones atendida desde la apertura hasta el cierre				X	X	No puede.
5.6	Servicios técnicos. Alustecimientos						
5.6.1	Iluminación interior natural o artificial según sea necesario	X	X	X	X	X	OK (ambos).
	Deberán disponer de reguladores de intensidad para controlar la iluminación				X	X	No puede.

5.6.2	Señalizaciones interiores ubicadas en lugares visibles, debidamente iluminada	X	X	X	X	X	no. (deficiente).
5.6.3	Los restaurantes dispuestos en locales cerrados deberán disponer de un adecuado sistema de ventilación y extracción que garantice el confort del cliente	X	X	X	X	X	OK.
5.6.3	Deberán tener aire acondicionado o ventilación forzada siempre que se garantice una temperatura adecuada entre 21 y 23 °C			X	X	X	OK.
5.6.4	Deberán disponer de teléfonos públicos en perfecto estado de funcionamiento	X	X	X	X	X	no.
	Con gulas telefónicas	X	X	X	X	X	no.
	Deberán disponer de teléfono inalámbrico para uso de los clientes					X	No puede
	Dispondrán de papel y bolígrafo					X	No puede
5.6.5	El ascensor de clientes será independiente al elevador de cargas	X	X	X	X	X	No puede
	Además del ascensor de carga existirá uno para basuras y desperdicios				X	X	No puede
5.6.5.1	Un ascensor para clientes por cada 200 plazas A partir de tres plantas A partir de dos plantas A partir de una planta	X	X				No puede
				X	X	X	
5.6.6	Deberán disponer de energía eléctrica	X	X	X	X	X	OK.
5.6.6.1	Alumbrado y energía eléctrica de emergencia Lámparas de gas o pilas, velas o elementos similares Lámparas recargables Energía eléctrica de emergencia	X	X	X			(relas)
					X	X	No puede
5.6.7	Deberá contar con un sistema de insonorización				X	X	No puede
5.6.8	Deberán tener suministro de agua corriente las 24 hs y suministro de agua caliente en las cocinas.	X	X	X	X	X	(no agua caliente)
	El agua será potable incluyendo la que se utiliza para hacer el hielo	X	X	X	X	X	OK.

	Deberá existir almacenamiento de agua que garantice el funcionamiento del restaurante.	X	X	X	X	X	OK
	Deberán tener suministro de agua caliente en los lavamanos de los baños				X	X	No puede
5.6.9	Cuando se requiera contarán con servicio de gas ininterrumpido	X	X	X	X	X	OK.
5.7	Seguridad						
5.7	Deberán cumplir todas las medidas generales de seguridad.	X	X	X	X	X	OK.
	Deberá contar con un sistema de detección y extinción de incendios y otras contingencias.	X	X	X	X	X	no
	Los esquemas de evacuación deberán encontrarse en lugares visibles	X	X	X	X	X	no
	Las vías de evacuación deberán estar definidas, señalizadas y libres de obstáculos	X	X	X	X	X	no
	Deberá existir un botiquín para primeros auxilios.	X	X	X	X	X	no
	El acceso será limitado en las áreas pertinentes	X	X	X	X	X	no
5.8	Condiciones higiénico-sanitarias						
5.8	El restaurante deberá disponer de las mejores condiciones de limpieza, higiene y mantenimiento.	X	X	X	X	X	OK (mantenimiento deficiente)
	Deberá contar con un sistema de tratamiento de residuales líquidos	X	X	X	X	X	no
5.8.1	El entorno donde se encuentra ubicado el restaurante deberá estar exento de fosas desbordadas, aguas contaminadas, olores fuertes, ruidos, desechos sólidos y animales domésticos sueltos que no formen parte del diseño	X	X	X	X	X	OK.
5.8.1.1	Deberán contar con depósitos revestidos interiormente con bolsas desechables y áreas para ubicar la basura y desperdicios.	X	X	X	X	X	no
	La recogida y la limpieza de los tanques deberá ser diaria.	X	X	X	X	X	no
5.8.1.2	Deberán tener eficaz protección y control de insectos, vectores y animales nocivos	X	X	X	X	X	no.

5.9	Facilidades para personas con discapacidades						
5.9	La entrada al restaurante y parte de las instalaciones deberán estar acondicionadas para personas con discapacidades	X	X	X	X	X	OK
5.10	Salón Comedor						
5.10.1	La distribución de las mesas y mobiliario deberá ser funcional	X	X	X	X	X	
	Los salones deberán contar con una superficie adecuada para brindar un servicio eficiente, cómodo y seguro						
	1,60 m² / plaza	X	X	X			OK
	1,80 m² / plaza				X		
	2,00 m² / plaza					X	
5.10.2	Deberá contar con servicio de bar en correspondencia con la especialidad del restaurante	X	X	X	X	X	OK
	Deberá ofrecer diversas categorías en las bebidas alcohólicas, incluyendo tanto grandes reservas de vinos como destilados alcohólicos envejecidos durante 12 o más años.				X	X	No puede
5.10.3	La ambientación y el mobiliario deberán estar en correspondencia con la categoría y el diseño.	X	X	X	X	X	OK
	Deberán disponer de sillas para niños.	X	X	X	X	X	NO
	Deberán ser sencillos, pero de calidad y ofrecer condiciones mínimas e indispensables de confort	X	X				No puede
	Deberán ser de buena calidad y ofrecer condiciones medias de confort			X			OK
	Deberán ser de calidad superior y ofrecer condiciones de lujo y confort				X		No puede
	Deberán ser de la más alta calidad, se admitirán estudios para diseños exclusivos y ofrecer las máximas condiciones de lujo y confort					X	No puede

5.10.4	Las instalaciones y equipos deberán ser los necesarios, formarán un conjunto coherente con el resto de los elementos del diseño, y deberán estar de acuerdo a las complejidades del servicio en cada categoría	X	X	X	X	X	OK
	Deberán ser sencillos, pero de calidad y diseño	X	X				No puede
	Deberán ser de buena calidad y buen diseño			X			OK
	Deberán ser de calidad y diseño superior				X		No puede
	Deberán ser de la más alta calidad, se aceptarán estudios para diseños exclusivos					X	No puede
5.10.5	La vajilla, cristalería, cubtería y mantelería formará un conjunto coherente.	X	X	X	X	X	Deficiente.
	Se deberá contar con las cantidades necesarias para su explotación y su reposición permanente	X	X	X	X	X	"
	Deberán ser sencillos, pero de calidad y diseño	X	X				No puede
	Deberán ser de buena calidad y buen diseño			X			OK
	Deberán ser de calidad y diseño superior				X		No puede
	Deberán ser de la más alta calidad, se aceptan estudios para diseños exclusivos					X	No puede
5.10.5.1	La vajilla y la mantelería deberán ser identificados de acuerdo con su manual de identidad				X	X	No puede
	No deberán utilizarse cubre manteles					X	No puede
5.10.6	Podrán tener sistemas de música indirecta o sistemas de audio y música viva en correspondencia con el diseño del servicio y las características del restaurante respetando los niveles máximos permisibles establecidos	X	X	X	X	X	OK
5.10.7	Deberán contar con áreas para fumadores y no fumadores					X	No puede
5.11	Servicios						
5.11.1	Tipos y formas de servicio						
	Cumplimiento del horario de servicio	X	X	X	X	X	OK
	Correcta preparación y servicio de las bebidas y los alimentos	X	X	X	X	X	

	Buen estado higiénico y sanitario en todas las áreas	X	X	X	X	X	OK
	Cumplimiento con la previsión del servicio	X	X	X	X	X	OK
	Atención rápida, eficaz y profesional	X	X	X	X	X	OK
	Valoración de la satisfacción de los clientes	X	X	X	X	X	(libro de clientes)
	Uso de la comunicación con el cliente	X	X	X	X	X	
	Existencia, aplicación y revisión de manuales de procedimiento	X	X	X	X	X	no
	Servicio de vinos contando con somelier, bodega, botelleros, vitrinas, material de apoyo, ritual del vino, carta y otros				X	X	No puede
	Servicio de tabacos contando con humidificador, carta variada de tabacos y cigarros, carro para el servicio o caja portátil donde cuenten con casa de tabaco.				X	X	No puede
	Servicio de carro para licores				X	X	No puede
5.11.2	Servicio de desayuno (donde se ofrezca): Dispondrán de una de las alternativas siguientes: desayuno en mesa o tipo buffet con al menos un menú continental, o desayuno rápido incluyendo cafés o infusiones, zumos y bollería/croissants Dispondrán de desayuno en mesa y tipo buffet con menús alternativos	X	X	X			no puede
					X	X	No puede
5.12	Cartas						
5.12	Se deberán diseñar en correspondencia con el Manual de Identidad y mantener en óptimas condiciones de conservación.						no manual de Identidad.
	Confeccionadas con material de calidad y en dos idiomas	X	X				No puede
	Confeccionadas con materiales de buena calidad y en dos idiomas. En caso de restaurantes especializados u otros se deberán admitir variantes originales. Deberán contar con carta de comestibles y carta del bar			X			no.
	Confeccionadas con materiales de calidad superior y en dos idiomas. En casos de restaurantes especializados u otros se deberán admitir variantes				X		No puede

	originales. Deberán contar con carta de comestibles, carta del bar, carta de vinos, carta de postres e infusiones y carta de tabacos. Confeccionadas con materiales de calidad superior y en tres idiomas. En casos de restaurantes especializados u otros se deberán admitir variantes originales. Deberán tener la misma variedad de cartas de los de 4 tenedores y además tablas de quesos y carta de desayunos cuando se brinden estos servicios					X	No puede
5.13	Servicios sanitarios públicos						
513	Los baños o aseos deberán ser independientes para damas y caballeros, situados cerca o dentro del restaurante.	X	X	X	X	X	OK común
	Iluminados y debidamente señalizados	X	X	X	X	X	OK señaliz
	Deberán mantener un olor agradable y una limpieza total y absoluta	X	X	X	X	X	OK
	Las instalaciones y equipos deberán estar en correspondencia con la categoría y en óptimo estado de funcionamiento	X	X	X	X	X	OK
	Deberá existir un sistema de ventilación o renovación del aire.	X	X	X	X	X	OK
	Deberá existir personal permanente al cuidado de los baños.	X	X	X	X	X	no
	Estarán dotados con:						

Las instalaciones técnicas se mantendrán en adecuadas condiciones de mantenimiento	X	X	X	X	X	OK.
Áreas señalizadas según el manual de identidad	X	X	X	X	X	no
Ubicación preferente en el mismo piso del salón comedor, comunicación rápida y funcional con éste	X	X	X	X	X	OK.
Capacidad proporcional a la cantidad de plazas en el salón comedor	X	X	X	X	X	no (muy pequeño).
Deberá contar con área fría, área caliente, áreas de preparación, área de panadería y dulcería (según diseño), y área de fregado	X	X	X	X	X	no.
Cumplir con el principio de la marcha hacia delante	X	X	X	X	X	no.
La capacidad de fuego y de refrigeración deberá dar respuesta a los niveles de ocupación y oferta	X	X	X	X	X	fuego no.
Equipamiento y batería de cocina en función a las complejidades de la carta y del servicio	X	X	X	X	X	no
Medios de fregado- lavado de vajilla y cristalería ajustado a las rotaciones	X	X	X	X	X	no
Adecuada extracción de aire, vapor, calor y adecuada ventilación	X	X	X	X	X	no (insuficiente)
Las instalaciones y equipos no deberán interferir el flujo de trabajo	X	X	X	X	X	no
Correcta ubicación de trampas de grasa	X	X	X	X	X	no
Existencia del plan de higienización	X	X	X	X	X	OK.
Preparación, presentación y servicio de comidas según lo establecido	X	X	X	X	X	OK
El equipamiento garantizará la temperatura adecuada de los alimentos	X	X	X	X	X	no
Existencia de los medios de medición adecuados verificados y aptos para el uso	X	X	X	X	X	no (termómetros medidores)
Existencia de los medios y medidas de protección al trabajador	X	X	X	X	X	no
Cada área tendrá acceso limitado	X	X	X	X	X	no.
Ubicación definida para la documentación (cartas técnicas y otros)	X	X	X	X	X	OK.

	Área para el jefe de cocina	X	X	X	X	X	no
	Además de lo anterior deberán contar con:						
	área de despacho, pantry y caja				X	X	No procede
	despensa diaria				X	X	No procede
	si existe servicio de habitaciones deberá contar con zona de recepción y pedido, zona para los carros y zona para la monta de los carros				X	X	No procede
	si existen más de 100 plazas el fregado deberá ser mecanizado				X	X	No procede
5.15	Almacenamiento						
5.15	Todos los productos almacenados se deberán mantener y conservar en óptimas condiciones de almacenamiento, conservando sus características y propiedades cumpliendo con el principio PEPS Deberán contar con las siguientes áreas: oficina del jefe de almacén carga y descarga almacenes climatizados para alimentos y bebidas y cámara para desperdicios almacenes no climatizados para viandas y víveres secos, bebidas, insumos, basuras, vasos reciclables y demás materias primas despacho	X	X	X	X	X	no no " "
5.16	Mantenimiento general						
5.16	Deberán garantizar un mantenimiento general preventivo y planificado que logre que las instalaciones, los equipos, el mobiliario, etc. cuenten con las condiciones óptimas, estén debidamente señalizados y en un estado de funcionamiento adecuado	X	X	X	X	X	no
5.17	Recursos Humanos						
5.17.1	El personal deberá ser idóneo demostrado en la práctica diaria	X	X	X	X	X	ok

	Contará con la calificación y formación técnica profesional exigida.	X	X	X	X	X	OK.
5.17.2	El nivel de conocimientos de idiomas está de acuerdo con lo establecido por la entidad turística.	X	X	X	X	X	no puede.
5.17.3	El personal está libre de enfermedades y posee el correspondiente certificado de salud.	X	X	X	X	X	OK.
	El personal que manipula alimentos tiene actualizado el certificado del manipulador.	X	X	X	X	X	OK.
5.17.4	El personal deberá dominar las normas de conducta y educación formal.	X	X	X	X	X	OK.
	Deberá brindar un servicio de calidad, rápido y eficiente.	X	X	X	X	X	OK.
	Se mantendrán aseados con buen aspecto personal.	X	X	X	X	X	OK.
	No deberán usar prendas ostentosas ni perfumes de olores fuertes.	X	X	X	X	X	OK.
5.17.5	Deberá hacerse uso correcto del vestuario y mantenerlo en óptimo estado de limpieza y conservación.	X	X	X	X	X	OK.
	Se tendrá en cuenta lo establecido en el manual de identidad y para el área de cocina las disposiciones emitidas por la autoridad culinaria competente.	X	X	X	X	X	no.
	Se permitirán diseños exclusivos. Los materiales deberán ser de calidad superior o de la más alta calidad respectivamente.				X	X	No puede.
	El personal de servicio deberá usar en su vestuario una identificación personal con su nombre y cargo para facilitar la comunicación y las relaciones con los clientes.				X	X	No puede.

5.17.6	Las instalaciones para el personal deberán contar con: salón de estar, comedor para empleados, taquillas y baños debidamente equipados para damas y caballeros incluyendo lavamanos con agua fría y caliente, jabón dispensado y secador de manos	X	X	X	X	X	WA
	La circulación del personal de servicio no deberá interferir con la de los clientes	X	X	X	X	X	OK
	Deberán contar con oficina para el maître de floor acceso para el cliente.	X	X	X	X	X	OK
	Deberán contar con oficina para el director o el gerente de fácil acceso para el cliente.	X	X	X	X	X	OK
5.17.7	El personal deberá ser numéricamente suficiente para asegurar un servicio eficiente, fluido y sin interrupciones	X	X	X	X	X	OK

Anexo 16: Procedimiento para la revisión y formación de los precios de la gastronomía en moneda nacional

INTRODUCCION

Este procedimiento tiene como objetivo establecer un método uniforme para la formación de los precios en la gastronomía, resultantes del proceso de revisión de los mismos que se indica en la presente, para lo cual se deben realizar las siguientes acciones:

- I. Levantamiento informativo por las direcciones de Finanzas y Precios, de los precios vigentes.
- II. Actualización de los precios de adquisición de las materias primas y productos empleados en la elaboración de las ofertas gastronómicas.
- III. Cálculo y aprobación de los coeficientes de gastos indirectos.
- IV. Formación de los precios de la Gastronomía.

PROCEDIMIENTO

I. Levantamiento informativo de los precios vigentes.

Las empresas que presten servicios gastronómicos en moneda nacional relacionarán los precios aplicados en el territorio de todas las ofertas gastronómicas desde el año 2000, en que fueron congelados por indicaciones del MINCIN, asegurando que estos sean como máximo iguales a los existentes en marzo 31 del 2000.

En esta relación se consignará, además de la descripción detallada de la oferta gastronómica (incluyendo los componentes que se determinan en las Normas de Elaboración, asegurándose que sean debidamente revisadas por las direcciones provinciales de Comercio y Gastronomía y aprobadas por la entidad que le competa), su precio de venta, así como las raciones a servir de cada uno de ellos.

El original de este listado se mantendrá en la empresa que lo elaboró, entregándose una copia a la Dirección de Finanzas y Precios del Consejo de la Administración Municipal donde radique dicha empresa, avalada por la firma de su Director y el cuño de la entidad.

II. Actualización de los precios de adquisición.

Se realizará un levantamiento informativo de los precios a que facturan los diversos suministradores de todos aquellos productos o materias primas necesarios para la elaboración de las ofertas gastronómicas, el que deberá ser objeto, posteriormente, de actualización trimestral.

Este levantamiento permitirá examinar si son adecuados los niveles de precios, y servirán a los consejos de la Administración de las asambleas del Poder Popular correspondientes, para determinar los límites máximos de precios a que se pueden adquirir dichos insumos en su territorio, lo cual también requerirá actualización periódica.

III. Determinación y aprobación de los coeficientes de gastos indirectos.

Las empresas con actividad gastronómica en moneda nacional presentarán a las direcciones de Finanzas y Precios de los consejos de la Administración provinciales, las propuestas de coeficientes de gastos indirectos y generales y de administración por categoría, como base para la formación de los precios de sus ofertas gastronómicas. En estos coeficientes sólo se incluirán los gastos estrictamente necesarios para la elaboración de dichas ofertas.

Se aprobarán coeficientes de gastos indirectos y generales y de administraciones provinciales para cada categoría y no individuales por empresas. Para ello se tomarán las propuestas presentadas por las empresas más representativas en cuanto a eficiencia y volumen, siempre y cuando su contabilidad sea confiable (certificada), aceptándose solo un nivel racional de gastos.

Al elaborarse las propuestas de los mencionados coeficientes, resulta imprescindible la previa depuración de los gastos, eliminando los pagos realizados por concepto de estimulación y todos aquellos asociados a ineficiencias. Cualquier propuesta de incremento en los gastos deberá ser fundamentada, luego de evaluar su posible compensación mediante reducciones en otros o incrementándose el nivel de actividad.

IV. Formación de los precios.

Para determinar el precios de venta a la población de los platos, bebidas no alcohólicas y alcohólicas, así como los cócteles elaborados con ellas, se utilizará el Modelo para la Formación de Precios en la Gastronomía que se adjunta a este procedimiento, cuyo objetivo es establecer un método uniforme que facilite el cálculo de los precios de gastronomía en moneda nacional.

De considerarlo oportuno, cada entidad podrá realizar una apertura más amplia que la indicada en el mencionado modelo, siempre y cuando sea factible calcular los indicadores establecidos en el mismo.

Descripción del modelo:

Encabezamiento: Se relacionarán los datos correspondientes a la empresa que propone, órgano u organismo al cual pertenece, tipo de establecimiento gastronómico y categoría del mismo, así como la identificación de la oferta gastronómica objeto de la propuesta.

Cuerpo del modelo:

Columna A: Se relacionan las diversas agrupaciones de costos y gastos vigentes, así como el margen de utilidad sobre el costo de elaboración, el impuesto de gastronomía según la categoría del establecimiento y el precio de venta a la población.

Columna B: Se enumeran las filas del cuerpo del modelo de la 01 a la 20.

Columnas C, D, E y F: Se empleará una sola columna para cada propuesta, anotando en ella el importe de cada uno de los conceptos de gastos que intervienen en la formación del precio de la oferta gastronómica en cuestión.

Fila 01 Materias primas y materiales: Incluye los productos frescos o semielaborados, materiales básicos o auxiliares, artículos de completamiento y otros que constituyan insumos directos de la oferta gastronómica en cuestión. Se desagregará en anexo según la norma de elaboración aprobada, la cual debe ser objeto de especial análisis para que no reconozca un consumo excesivo de insumos. Se incorporan además el combustible, la energía y el agua destinados a la elaboración de estas ofertas, siempre y cuando el consumo y cuantía económica de éstos sea medible. En caso contrario estos 3 elementos se considerarán en la fila 08 Coeficiente de gastos indirectos.

Fila 02 Costo de elaboración: Se consignará la suma de las filas 03 y 09.

Fila 03 Gastos de Fuerza de Trabajo: Resultante de sumar las filas 04, 05, 06 y 07.

Fila 04 Salario Básico: Se anotará el importe del salario básico de los trabajadores vinculados directamente con la elaboración de las ofertas gastronómicas, el cual se obtiene al multiplicar la norma de tiempo establecida para su elaboración por el salario horario del personal que interviene en dicha operación.

Fila 05 Vacaciones: Será el 9,09% de la fila 04.

Fila 06 Contribución a la Seguridad Social: Se consignará el resultado de aplicar el 12,0% a los conceptos de las filas 04 + 05.

Fila 07 Impuesto por la Utilización de la Fuerza de Trabajo: Se obtiene aplicando el 25,0% a la suma de las filas 04 y 05.

Fila 08 Coeficiente de gastos indirectos: Se anotará el coeficiente aprobado previamente por la Dirección Provincial de Finanzas y Precios, el cual incluirá aquellos gastos en que se incurre durante la elaboración y comercialización de las ofertas gastronómicas, sin que sean identificables de forma directa con alguna de ellas. Estos serán calculados por categorías y/o actividad.

Incluye los salarios de dirigentes, técnicos y dependientes del establecimiento, pagos por Seguridad Social a corto plazo de los trabajadores directos e indirectos de la unidad, depreciación de los activos fijos tangibles, gastos por actividades de mantenimiento y reparaciones corrientes.

Fila 09 Gastos indirectos de producción: Se reflejará el resultado de multiplicar el salario básico de los trabajadores directos (fila 04) por el coeficiente aprobado.

Fila 10 Coeficiente de Gastos generales y de administración: Se anotará el coeficiente aprobado previamente por la Dirección Provincial de Finanzas y Precios, el cual incluirá los gastos en que se incurren en las actividades de administración, comprendiendo entre otros el salario, contribución a la Seguridad Social y pagos por Seguridad Social a corto plazo del personal de dirección de la empresa, gastos de oficina (teléfono, electricidad, consumo de materiales), depreciación de los activos fijos de las actividades generales de dirección, mantenimiento y reparación corriente de las instalaciones y equipos de uso general, gastos generales de protección del trabajo y preparación de los cuadros.

Fila 11 Gastos generales y de administración: Se reflejará el resultado de multiplicar el salario básico de los trabajadores directos (fila 04) por el coeficiente aprobado.

Fila 12 Costos totales de producción: Suma de las filas 01, 02 y 11.

Fila 13 Margen de utilidad autorizado: Se consignará el tanto por ciento (%) utilizado (que no debe ser superior al 25 %) para el cálculo de la utilidad sobre el costo de elaboración.

Fila 14 Utilidad: Se reflejará la masa de utilidad obtenida al multiplicar el tanto por ciento de utilidad aprobado por el costo de elaboración.

Fila 15 Impuesto de Gastronomía: Se consignará el impuesto correspondiente a la categoría del establecimiento para el cual se calcula el precio en cuestión, expresándose en forma decimal. Ej: 15% = 0,15.

Fila 16 Precio de Venta: Resultado de dividir la suma de las filas 12 y 14 entre el denominador 1 menos la fila 15.

Pie del modelo: Se reflejará la fecha en que se confeccionó el modelo, firma del especialista que lo elaboró y de los funcionarios que acepta en la empresa y aprueba en la Dirección de Finanzas y Precios correspondiente.

Modelo para la formación de precios en la Gastronomía.

Organismo: _____ **Empresa:** _____

Provincia: _____ **Municipio:** _____

Identificación del plato: _____

Tipo de establecimiento: _____ **Categoría:** _____

(A)	(B)	(C)	(D)	(E)	(F)
➤ Materias primas y materiales	01				
➤ Costo de elaboración (03+09)	02				
• Gastos de Fuerza de Trabajo (04+05+06+07)	03				
– Salarios	04				
– Vacaciones	05				
– Contribución a la Seguridad Social	06				
– Impuesto por la Utilización de la Fuerza de Trabajo	07				
<i>Coeficiente de gastos indirectos</i>	08				
• Gastos indirectos de elaboración	09				
<i>Coeficiente de gastos grales y de admon.</i>	10				
➤ Gastos generales y de administración	11				
➤ Costos totales (01+02+11)	12				
<i>Margen de utilidad autorizado</i>	13				
➤ Utilidad (02)(13) / 100	14				
<i>Impuesto de Gastronomía</i>	15				
➤ Precio de venta (12+14) / (1-fila 15)	16				
Fecha de elaboración	17				

Elaborado por:	18				
Visto Bueno:	19				
Aprobado por:	20				

Fuente: Instrucción No. 36 del 22 de junio del 2001, del Ministerio de Finanzas y Precios.

Anexo 17: Cuestionario aplicado a la fuerza de ventas.

Estimado vendedor:

Le rogamos su colaboración respondiendo este cuestionario. Su ayuda nos será muy útil para el desarrollo de nuestro trabajo.

1. ¿Cuáles de las siguientes cualidades considera usted que debe poseer un buen vendedor? Marque con una X.

- ☐ Amigable
☐ Servicial
☐ Aspecto personal intachable
☐ Experto conocedor de la oferta
☐ Ético
☐ Buen negociador
☐ Adaptable
☐ Rápida capacidad de respuesta.

2. Marque según el grado de intensidad de su respuesta considerando 5 como el nivel más elevado y 1 como el más bajo.

5 4 3 2 1

a) Cuando recibo a un cliente en mi restaurante siempre le saludo con un Buenos días/ tardes/ noche, Hola.

--	--	--	--	--

b) Inmediatamente después de saludarlo me preocupo por satisfacer sus necesidades.

--	--	--	--	--

c) Le entrego la carta menú y le concedo un tiempo prudencial para que el cliente pueda valorar tranquilamente qué desea.

--	--	--	--	--

d) Cuando tomo el pedido se lo repito nuevamente para comprobar que lo he comprendido.

--	--	--	--	--

e) Si mi cliente no ha entendido la carta le refiero cada una de las ofertas para ayudarle a elegir.

--	--	--	--	--

f) Cuando el cliente pregunta por algún plato específico consulto al chef para responder acertadamente.

--	--	--	--	--

g) Nunca trato de influenciar al cliente en su decisión.

--	--	--	--	--

5 4 3 2 1

h) Siempre me pongo en el lugar de mi cliente, por eso lo trato como yo deseo ser tratado.

--	--	--	--	--

i) Mientras escucho a mi cliente trato de pensar en lo que le diré cuando él termine de hablar.

--	--	--	--	--

j) Nunca trato de repetir sus comentarios.

--	--	--	--	--

k) Siempre intento tratar a todos los clientes de igual forma, sin importar sus características personales y comportamiento.

--	--	--	--	--

l) Cuando entrego la cuenta siempre me preocupo por saber cuán satisfecho está el cliente.

--	--	--	--	--

3. Marque con una X. Siempre ante la queja de un cliente...

- ☐ Acudo a mi jefe o al relacionista público para que solucione la situación.
☐ Lo escucho atentamente y le pido disculpas.
☐ Inmediatamente trato de buscar una solución.

4. ¿En qué medida la dirección de su entidad se preocupa por su formación y capacitación como vendedor?

- ☐ En gran medida. ☐ En poca medida
☐ En mediana medida. ☐ No lo tiene en cuenta.

5. Evalúe en una escala del 1 al 10 su grado de satisfacción con los conocimientos y habilidades que posee como vendedor.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

6. Formación: _____.

7. Años de experiencia como vendedor: _____.

Muchas Gracias !!!!

Anexo 18: Comportamiento de las ventas del Restaurante “Vista Hermosa” (2012).

	MN			CUC		MT
Meses	Mes	Acumulado		Mes	Acumulado	
Enero	103631,50	103631,50		6667,90	6667,90	110299,40
Febrero	95581,10	199212,60		7299,55	13967,45	102880,65
Marzo	112804,58	312017,18		6451,45	20418,90	119256,03
Abril	103324,35	415341,53		6899,70	27318,60	110224,05
Mayo	51593,10	466934,63		2906,95	30225,55	54500,05
Junio						
Julio						
Agosto						
Septiembre						
Octubre						
Noviembre						
Diciembre						
Total	466934,63			30225,55		497160,18

Fuente: Elaborado por la autora a partir de datos aportados por la dirección del restaurante.

Anexo 19: Matriz de impactos cruzados.

Estrategias OFENSIVAS CUADRANTE I ¿En qué medida esta Fortaleza nos ayuda a aprovechar esta Oportunidad?		OPORTUNIDADES				TOTAL	Estrategias DEFENSIVAS CUADRANTE II ¿En qué medida esta Fortaleza nos protege de esta Amenaza?		AMENAZAS				TOTAL	IMPACTO
		O1	O2	O3	O4				A1	A2	A3	A4		
FORTALEZAS	F1	X				1	FORTALEZAS	F1					0	1
	F2	X	X	X	X	4		F2	X	X	X	X	4	8
	F3	X				1		F3			X	X	2	3
	F4	X	X	X		3		F4			X	X	2	5
TOTAL		4	2	2	1	18	TOTAL		1	2	3	3	15	
Estrategias ADAPTATIVAS CUADRANTE III ¿En qué medida esta Debilidad nos impide aprovechar esta Oportunidad?		OPORTUNIDADES				TOTAL	Estrategias SUPERVIVENCIA CUADRANTE IV ¿En qué medida esta Debilidad se hace vulnerable ante esta Amenaza?		AMENAZAS				TOTAL	IMPACTO
		O1	O2	O3	O4				A1	A2	A3	A4		
DEBILIDADES	D1					0	DEBILIDADES	D1			X	X	2	2
	D2	X	X			2		D2			X	X	2	4
	D3		X			1		D3			X	X	2	3
	D4		X	X		2		D4	X	X	X	X	4	6
	D5		X	X		2		D5	X	X	X	X	4	6
	D6	X	X	X		3		D6			X	X	2	5
	D7	X	X	X	X	4		D7			X	X	2	6
	D8		X	X		2		D8			X	X	2	4
	D9		X	X		2		D9	X	X	X	X	4	6
	D10		X		X	2		D10			X	X	2	4
TOTAL		3	9	6	2	40	TOTAL		3	3	10	10	52	
IMPACTO		7	11	8	3		IMPACTO		4	5	13	13		

Fuente: Elaborado por la autora.

Anexo 20: Estudio Autoevaluación del Servicio.

Preguntas	Siempre	Bastante a menudo	Ocasional	Nunca
1. ¿La rapidez del servicio alcanza las expectativas del cliente?	3	2	1	0
2. ¿Crean algún obstáculo para el servicio, las políticas y procedimientos internos?	0	1	2	3
3. ¿Se anticipan las necesidades de servicio, antes que el cliente lo pida? (proactividad).	3	2	1	0
4. ¿Se comunican los requerimientos del cliente, a los departamentos o a las áreas de trabajo apropiadas, en forma rápida, efectiva y completa?	3	2	1	0
5. ¿Se usa la opinión del cliente para mejorar la calidad de los servicios externo y/o interno?	3	2	1	0
6. ¿Está bien supervisado el sistema de servicio, en todo momento durante las horas de operación?	3	2	1	0
7. ¿Está el flujo de trabajo organizado, de tal forma que los clientes sean inmediatamente atendidos cuando se acercan a un área de servicio, sin importar su condición? (Sin importar lo que se espera obtener monetariamente).	3	2	1	0
8. ¿Están bien establecidos los sistemas y procedimientos para resolver las quejas de los clientes?	3	2	1	0

Preguntas	Siempre	Bastante a menudo	Ocasional	Nunca
9. ¿Trabajan frecuentemente los supervisores en las áreas de servicio para saludar y/o asistir a los clientes?	3	2	1	0
10. ¿Se enfatizan o destacan las habilidades del servicio al cliente en el entrenamiento de los miembros del equipo de trabajo?	3	2	1	0
11. ¿Están los supervisores lo suficientemente involucrados en el entrenamiento de los miembros del equipo?	3	2	1	0
12. ¿Se enfatizan o fortalecen las habilidades del servicio al cliente en el entrenamiento de los supervisores?	3	2	1	0
13. ¿Se realizan con regularidad reuniones con miembros del equipo para incrementar las habilidades de servicio?	3	2	1	0
14. ¿Se comunican entre sí, los miembros del equipo, de un modo oportuno, correcto y completo?	3	2	1	0
15. ¿Se realizan periódicamente evaluaciones escritas para los miembros del equipo, en que se incluyen habilidades de servicio al cliente?	3	2	1	0
16. ¿Se permite que sigan sin corrección, los problemas del servicio que, en gran medida, causan las quejas de los clientes?	0	1	2	3

17. ¿Está el horario de trabajo ajustado de tal forma que los clientes reciben un flujo de servicio constante y eficiente?	3	2	1	0
18. ¿Reconocen los supervisores I servicio superior de sus colaboradores a través de estímulos y recompensas?	3	2	1	0
19. ¿Está el personal de cada departamento o área de trabajo familiarizado con los sistemas básicos de operaciones establecidos por otros departamentos o áreas de trabajo?	3	2	1	0
PUNTAJE DIMENSION PROCEDIMIENTOS				
20. ¿Emplea el personal malos modales en su trabajo?	0	1	2	3
21. ¿El personal es atento con los clientes a pesar de la prisa que requiere otras actividades?	3	2	1	0
22. ¿El personal mantiene contacto visual durante las conversaciones con los clientes?	3	2	1	0
23. ¿El personal sonríe (incluso por Teléfono) cuando trata con los clientes a pesar de la prisa?	3	2	1	0
24. ¿Se dan sugerencias útiles a los clientes? (paso extra).	3	2	1	0
25. ¿Se manejan adecuadamente los reclamos, dando además satisfacción al cliente?	3	2	1	0
26. ¿El personal promueve los servicios del establecimiento a través de efectivas técnicas	3	2	1	0

sugestivas de venta?				
27. ¿Se enfatizan o destacan las actitudes de servicio en el entrenamiento de los colaboradores?	3	2	1	0
28. ¿Se usa el tacto y la paciencia con los clientes enojados, sarcásticos, o con actitudes que hagan difícil tratar con ellos?	3	2	1	0
29. ¿El personal usa un lenguaje sarcástico u ofensivo en su trato con los clientes?	0	1	2	3
30. ¿Durante las conversaciones con los clientes, el personal usa un tono de voz cálido y amable?	3	2	1	0
31. ¿Se dan a conocer a los clientes los problemas personales o laborales?	0	1	2	3
32. ¿Se usan preguntas para obtener información de los clientes, de tal forma que el servicio pueda adecuarse a sus necesidades específicas?	3	2	1	0
33. ¿Se demuestra un total conocimiento de todos los productos y servicios disponibles?	0	1	2	3
34. ¿El personal mantiene una presentación impecable y profesional en su relación con los clientes?	3	2	1	0
35. ¿El personal tiene como hábito el aprender y mencionar el nombre del cliente, durante la conversación con éste?	3	2	1	0

36. ¿El personal se preocupa de entregar un «toque extra» en su servicio al cliente?	3	2	1	0
37. ¿Los clientes se muestran agradecidos cuando los reclamos o sugerencias al servicio son atendidos por la gerencia?	3	2	1	0
38. ¿Los empleados pueden reconocer a los clientes habituales, visualmente y/o por su nombre?	3	2	1	0
PUNTAJE DIMENSION ACTITUDES				

Análisis

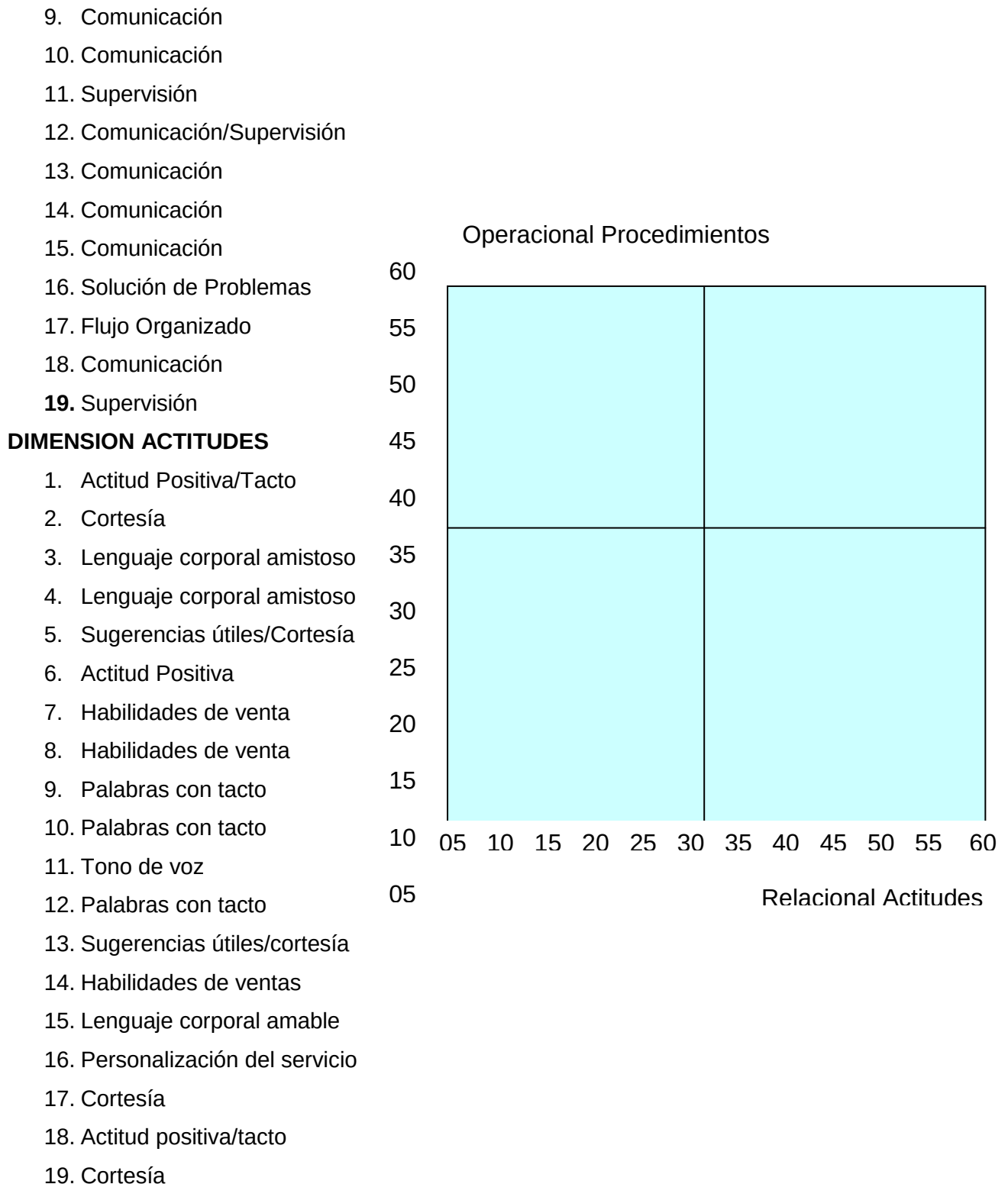
Sume los puntajes de las respuestas 1 a 20 y anote el resultado en “Puntaje Dimensión Procedimientos”. Haga lo mismo con las respuestas 21 a 40, anotando el resultado en “Puntaje Dimensión Actitudes”.

En el gráfico de la página siguiente, anote en el eje vertical, a la altura que corresponde, el puntaje de procedimientos. En el eje horizontal anote el puntaje de actitudes. Proyecte estas anotaciones, trazando rectas paralelas a los ejes de la gráfica hasta que dichas rectas se junten. La figura resultante determinará la forma del servicio del grupo evaluado.

Para profundizar en el análisis del servicio y establecer los aspectos específicos en los cuales debe enfatizarse a fin de mejorarlo, marque al lado del número de la pregunta aquellos que obtuvieron bajos puntajes (0 y 1), observe las tendencias que se desarrollan entre estos aspectos del servicio que recibieron la mayor cantidad de marcas. Estas marcas le ayudan a identificar los factores y aspectos que necesitan la máxima atención. Por ejemplo, las marcas al lado de las preguntas 9, 10 y 15 le indicarán problemas en el área de la comunicación.

DIMENSION PROCEDIMIENTOS

1. Oportunidad
2. Conveniencia
3. Anticipación
4. Comunicación
5. Retroalimentación
6. Supervisión
7. Flujo Organizado
8. Solución de Problemas



Fuente: Fischer, E (2003), *El desafío del servicio*.