

## **BUENAS PRÁCTICAS EN LA GESTIÓN DEL SERVICIO GASTRONÓMICO**

***Yahilina Silveira Pérez, Graciela María Castellanos Pallerols y María del Mar Fuentes Fuentes***

### **Resumen**

En el ámbito internacional, existen referencias de buenas prácticas asociadas al servicio gastronómico, en particular a los restaurantes. La crisis de alimentos que experimenta la economía mundial ha provocado que muchos países busquen alternativas en lo referente a la cadena de suministros de sus restaurantes, nuevas formas de comercialización y cocción para mejorar y mantener sus ventajas competitivas. Varias regiones han realizado sus propias propuestas para potenciar y diferenciar el servicio gastronómico local, desarrollando buenas prácticas en función de lograr negocios exitosos. En este sentido, este artículo, hace referencia a un estudio de benchmarking externo de las buenas prácticas en la gestión del servicio gastronómico. La identificación de los posibles benchmark en restaurantes tanto en el ámbito regional e internacional permitirá en una futura investigación la combinación de las buenas prácticas inspiradoras, para conformar híbridos en pos de mejorar el desempeño de la gestión gastronómica.

**Palabras claves:** benchmarking, buenas prácticas, restaurante, desempeño.

### **Introducción**

“Gastronomía es cultura, es historia, es turismo”  
Chico Junior (2005)

---

<sup>1</sup>Yahilina Silveira Pérez es licenciada en Ciencias Económicas. Se desempeña como profesora asistente de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Oriente. E mail: [yahilo@eco.uo.edu.cu](mailto:yahilo@eco.uo.edu.cu).

Graciela María Castellanos Pallerols es Doctora en Economía Aplicada. Se desempeña como profesora Titular de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Directora de la Oficina de Servicios Académicos (OCSA) y asesora de la Vicerrectoría de Investigación y Posgrado de la UO. E mail: [graciela@ri.uo.edu.cu](mailto:graciela@ri.uo.edu.cu)

Dra. María del Mar Fuentes Fuentes es Doctora en Economía. Se desempeña como profesora de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Granada. Andalucía. E-mail: [mfuentes@ugr.es](mailto:mfuentes@ugr.es)

Teniendo en cuenta que el turismo constituye una industria gigantesca a nivel global y permite el desplazamiento temporal de varias personas hacia destinos diversos (Serra 2002, 21), todas sus acciones están dirigidas a satisfacer las necesidades del turista y de la sociedad. Integra a sus funciones varias empresas e influye en los resultados de otros sectores económicos y sociales. Unir la gastronomía al sector turístico es agregar valor a una actividad que ya se manifiesta en la cultura y las tradiciones locales de un país. Una culinaria bien divulgada traduce una imagen positiva del país que la aplica y particularmente de sus productos y servicios ligados al turismo. La gastronomía tiene una estrecha relación con el contexto productivo, los modos de

producción, los atributos del territorio y las materias primas. El restaurante como modalidad gastronómica, ocupa un espacio importante en sus diferentes formas de combinar elementos básicos:

- **Menú:** presenta los platos que el restaurante puede servir al cliente y por su característica como medio de promoción debe estar acorde a la imagen y misión de la instalación.

- **Ambiente:** caracteriza y distingue la decoración particular del restaurante, respaldando el tipo de producto que ofrece.

- **Servicio:** se brinda en función del menú y el ambiente.

- **Ubicación:** de ella dependerán en cierta medida las materias primas a disponerse para la preparación de las comidas, la mano de obra a emplear y los clientes.

Según referencias bibliográficas internacionales, en el estado brasileño Minas Gerais, Belo Horizonte, posee el seudónimo de capital minera de la gastronomía, dado que sus restaurantes y bares son la fusión medida entre sabores tradicionales de influencias indígenas con las europeas, asiáticas y africanas. Esto es un reflejo de cómo el 23% de los ingresos del sector gastronómico de Brasil corresponden al servicio de restaurante, con una mayor afluencia en el horario del almuerzo, principalmente en la comida por kilo y el auto servicio por ser las prácticas más económicas y rápidas en el atendimento.

En la modalidad de restaurante a la carta, la más tradicional de todas, existe un crecimiento de la comida de autor, el menú de degustación y la presencia de la comida saludable. Una buena práctica asociada a

este tipo de restaurante lo constituyen el rescate de las raíces gastronómicas regionales, la comida lista para llevar a casa, la incorporación de la comida asiática y la gastronomía de bar en la restauración. En cuanto a la carta las principales estrategias comerciales están dirigidas a un mayor impacto en: ensaladas diversas, las aves con poca grasa como plato principal de carnes, sobremesa de tamaño pequeño, alimentos funcionales, festivales culinarios dirigidos a la comunidad, utilización de ingredientes poco tradicionales, brindis, premios y descuentos. Los establecimientos también ofrecen buenas prácticas como baños decorados, una esmerada higiene y educación en la atención al cliente.

España es otro país que también ofrece buenas prácticas en relación a la gastronomía en el turismo. La cocina española se define como cocina mediterránea de gran tradición cultural. La ciudad de Granada, Andalucía, es reconocida como la capital española de la gastronomía, donde sus famosas tapas son una de las prácticas más usadas en bares y restaurantes. Este tipo de práctica que pudiera parecer poco rentable para muchos dada la aparente gratuidad, representa una de las principales estrategias promocionales de negocio.

#### **I. Metodología para determinar las buenas prácticas externas**

La autora parte de la cadena de suministros y de sus alianzas, para investigar la existencia de buenas prácticas entre los principales actores del microentorno, quienes en términos de la cadena de suministros se denominan implicados (figura 1). Utilizarla para la aplicación del benchmarking externo, permite abarcar al propio sector y fuera de éste.



**Figura 1. Benchmarking externo a partir de la cadena de suministros**

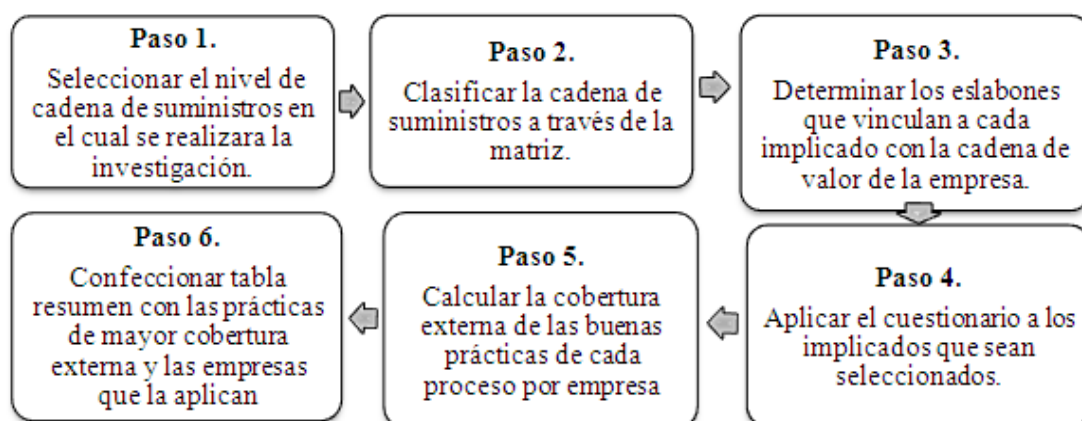
Fuente: Elaboración propia

### Buenas prácticas de las empresas que conforman la cadena de suministros

La propuesta del modelo se basa en analizar la cadena de suministros en función del valor y como participan en él los proveedores, intermediarios, clientes, competidores y demás implicados. Pires (2004:29) plantea que la integración de las cadenas de valor de varias empresas coordinadas conforma la cadena de suministros. El término abarca conceptos como la búsqueda de proveedores estratégicos y la participación del proveedor en el desarrollo del producto (Laseter & Oliver (2003), Krajewski (2000: 454)).

Primeramente habrá que determinar en qué

nivel de la cadena se trabajará y luego se diseña el mapa de la cadena de suministros. Según Slack, (citado por Pires 2006: 110) existen tres niveles de cadenas de suministros: local, inmediata y total. La cadena de suministros local, es en esencia la cadena de valor de la empresa. Una cadena de suministros inmediata incorpora a los clientes, proveedores (de nivel 1), intermediarios y competidores con los cuales la empresa realiza negocios directamente. Mientras tanto en un nivel superior la cadena de suministros total envuelve las relaciones entre todos los actores durante el proceso de creación de valor del producto. Para el estudio se propone el procedimiento de la figura 2.



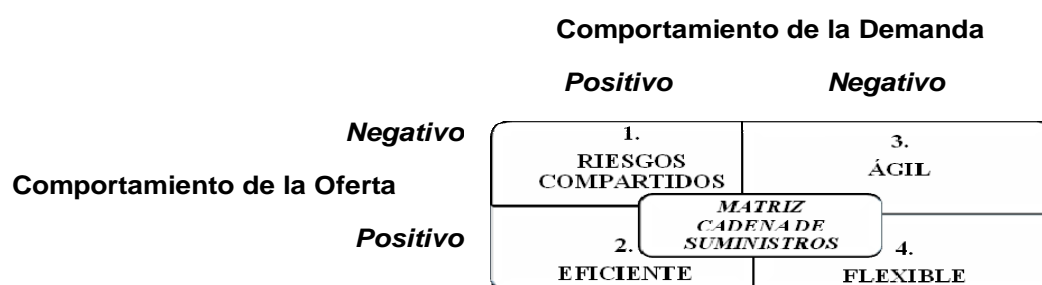
**Figura 2. Procedimiento del diseño de la cadena de suministros.**

Fuente: Elaboración Propia

Las autoras en su propuesta se acogen a los autores (Slack, 2008; Pires, 2006;

Ribeiro, 2006) y concluye que la gestión de una cadena de suministros es la gestión de redes internas de procesos y redes externas de suministros que se preocupan por la continuidad del flujo entre procesos. En el benchmarking externo, recomienda la utilización de la cadena de suministros inmediata, desde el criterio de las buenas prácticas.

Seguidamente para identificar, utilizando los criterios establecidos por Hau Lee (citado por Chase 2006: 256) de las características que cumplen las cadenas de suministros, la autora de esta investigación propone una matriz de clasificación de la cadena de suministros (figura 3) según los criterios para establecer el comportamiento de la oferta y la demanda.



**Figura 3. Matriz de clasificación de la cadena de suministros**

Fuente: Elaboración propia

La matriz tiene un sistema de indicadores propios (tabla 1) que le permiten clasificar el grado de incertidumbre en alto o bajo de cada eje.

**Tabla 1. Indicadores para determinar el comportamiento de la oferta y la demanda**

<b>Indicadores de la Demanda (ID)</b>	<b>Comportamiento de la Demanda (x)</b>	
	<b>Positivo (1)</b>	<b>Negativo (-1)</b>
Predicción de la demanda	Previsible y estable	Difícil de predecir y variable
Ciclo de vida del servicio	Crecimiento –Madurez	Introducción o Declive
Costos de inventario	Bajos	Altos
Variedad de la oferta	Poca	Alta
Volumen del producto	Altos	Bajo
Costos por falta de suministros	Bajo	Alto
<b>Indicadores de la Oferta (IO)</b>	<b>Comportamiento de la Oferta</b>	
	<b>Positivo (1)</b>	<b>Negativo (-1)</b>
Interrupciones y fallas	Menos	Vulnerable
Calidad	Alta	Problemas potenciales
Fuentes de suministros	Mayor número	Limitadas
Proveedores	Confiabiles	No confiables
Cambios en los procesos	Menos	Constantes
Capacidad	Menos restricciones	Restricciones potenciales

Fuente: Elaboración propia

Los indicadores que cualitativamente clasifiquen en los cuadrantes de comportamiento positivo de la demanda y la

oferta, adquieren el valor de uno y los que clasifiquen en negativo, tienen valor -1. De esta forma, asumiendo la regla de decisión

los cuatro cuadrantes significan que:

**Cuadrante 1** (cadena de suministros con riesgos compartidos): Deben utilizar estrategias que favorezcan al grupo compartiendo los recursos y funciones del proceso de creación de valor para el cliente en la cadena. Por lo que las buenas prácticas a detectar podrían estar en la relación a viabilizar la prestación del servicio, para de esta forma poder reducir los riesgos.

**Cuadrante 2** (cadena de suministros eficiente): constituye una prioridad trazar estrategias en función de eliminar los procesos que no agregan valor, establecer una integración de las informaciones para asegurar un flujo continuo en la transmisión precisa a lo largo de toda la cadena. Este es considerado el cuadrante ideal. Por tanto en cadenas de suministros eficientes es posible encontrar buenas prácticas en función de minimizar los costos del servicio y del sistema de información.

**Cuadrante 3** (cadena de suministros ágil): debe trazar estrategias orientadas a la disminución de los riesgos de escasez o interrupciones de la oferta a través de compartir inventarios de reserva u otros recursos de capacidad. El adjetivo de agilidad está dado por su capacidad de trazar estrategias respondiendo a las necesidades de los clientes. Por tanto las buenas prácticas serían identificadas en las cadenas de competidores que comparten tanto los mismos proveedores como tipos de clientes.

**Cuadrante 4** (cadena de suministros flexible): las estrategias tienen que estar en correspondencia de ser responsables y flexibles a las cambiantes necesidades de los clientes. Las buenas prácticas en este tipo de cadenas se encuentran en la capacidad desarrollada por las empresas,

en adaptarse a las incertidumbres del entorno.

## II. Identificación de buenas prácticas nacionales e internacionales

La identificación de buenas prácticas fuera del ámbito nacional, permite a las empresas tener una referencia, por lo general competitiva, sobre el mercado mundial y su evolución respecto al proceso que se está analizando para la mejora. El procedimiento en este caso es muy flexible, pues depende del sector donde se investigue y las restricciones que existan. Las autoras recomiendan algunos pasos esenciales:

- Localizar posibles buenas prácticas internacionales a partir de referencias acreditadas, mediante encuestas a clientes internacionales y directivos que tengan experiencia profesional en el extranjero, consulta de materiales impresos, publicaciones profesionales y establecer contactos con expertos de la industria y asociaciones profesionales. Es importante saber cuáles son las buenas prácticas, quiénes las aplican y cómo, para la recogida de información se recomienda el modelo la tabla 2.
- Al estudiar experiencias internacionales, es necesario saber el cómo insertarlas en las relaciones de producción socialista sin que las fuerzas productivas y su desarrollo se vean afectados negativamente. Tales conocimientos son claves pues pueden servir para la dirección de las acciones de mejora continua que se proponen.
- Asignar a las prácticas internacionales una importancia y un valor de aplicación según la investigación realizada, determinando así la cobertura de dichas prácticas.

**Tabla 2. Estructura de la ficha para recoger información sobre las referencias**

Ficha de descripción de la buena práctica	
Proceso a mejorar:	Empresa de referencia:

<b>Caracterización de la referencia:</b> (incluye datos generales de la empresa)	
<b>Nombre de la práctica:</b>	
<b>Descriptor</b>	<b>Características</b>
	(colocar las principales características de cómo se realiza la buena práctica)

**Fuente:** Elaboración Propia

### Benchmarking externo en el proceso de atención al cliente del servicio de restaurante en Santiago de Cuba.

Siguiendo el procedimiento para el benchmarking externo en el proceso de atención al cliente, se realizó la clasificación de la cadena de suministros donde se encuentra insertado el servicio de restaurante de la Sucursal Extrahotelera Palmares S. A. Santiago de Cuba. Según los indicadores, la demanda se considera predecible y estable en los restaurantes que operan con agencias de viaje (Morro, Cayo, Zunzún y Punta Gorda), para el restante 56% la demanda es difícil de predecir y variable porque se opera con clientes libres. Los costos de inventario se incrementan de un año respecto a otros, considerándolos altos. La rotación del inventario en el año 2007 fue de 36,5 veces, en cambio en el

2009 fue de aproximadamente ocho veces, en el año 2010 sólo rotó tres veces y en el primer cuatrimestre del 2011 ha rotado 2,7 veces. Esta reducción brusca se debe fundamentalmente al sistema integrado de compras y la existencia de inventario ocioso de la extinta compañía Rumbos. La variedad en la oferta es poca y según el resultado del análisis del proceso de atención al cliente tiene un valor percibido bajo, en correspondencia con los bajos volúmenes de productos que se evidencian en los partes de compras. El ciclo de vida del servicio de restaurante se encuentra en una fase de declive como se observa en el gráfico 1. Mientras tanto los costos por falta de suministros se muestran relativamente altos. A partir de estos análisis se obtiene un valor de  $x = -4 < 0$ , por lo que según la regla de decisión establecida el comportamiento de la demanda es negativo.

**Gráfico 1. Ciclo de vida del servicio de restaurante**



**Fuente:** Elaboración propia

La oferta es vulnerable a las fallas en el suministro. La calidad presenta problemas potenciales, comenzando que los restaurantes no están certificados. Las fuentes de suministros son limitadas, pues están establecidas por resoluciones cuales

deben ser, no obstante los proveedores se consideran confiables. El nivel de satisfacción de algunos proveedores es mayor cuando realizan el contacto directo con los establecimientos.

El servicio de restaurantes, presentan

constantes cambios en estructura, administración y composición, debidos a la inestabilidad del sistema de dirección y reestructuraciones internas. En lo relacionado a las capacidades de los restaurantes no existen muchas restricciones. Por tanto,  $y=-4<0$  indicando un comportamiento negativo en la oferta. Eso ubica a la cadena de suministros del servicio de restaurante de Palmares en el cuadrante ágil.

En entrevista con los consultores de la Oficina Territorial de Normalización, se conoció que no existen restaurantes ganadores del premio nacional de calidad, por lo que no fue posible identificar de esta manera a las referencias externas. Analizando los implicados en la cadena de suministros se comenzó por los competidores más cercanos, utilizando para la muestra a los clasificados como competidores de forma (cuadro 1).

1. Restaurante especializado "Bucaneros del Caribe" (Hotel Las Américas)
2. Restaurante Internacional (Hotel Las Américas)
3. Restaurante Las Acacias (Villa Gaviota)
4. Restaurante La Ceiba (Hotel San Juan)
5. Restaurante "Primavera" (Gran Hotel)
6. Restaurante Los Vitrales (Hotel Versalles)
7. Ranchón Moros y Cristianos (Cimex)
8. Restaurante La Maison (Cimex)
9. Restaurante Hotel Casa Granda
10. Restaurantes del Hotel Meliá Santiago

#### Cuadro 1. Competidores de forma del servicio de restaurante de Palmares

Fuente: Elaborado a partir de la clasificación de Kotler (1995: 141)

En el procesamiento de la primera pregunta del cuestionario para la entrevista personal con los directivos, se realizó un clúster de los atributos obteniendo el dendrograma que se muestra en el gráfico 2. Los atributos más valorados por los clientes de la

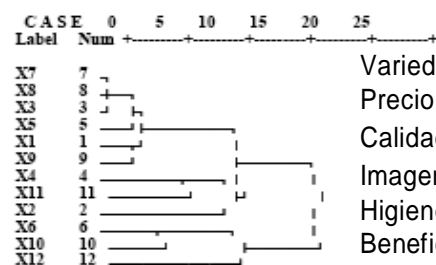
competencia según los directivos son: rapidez del servicio, variedad en la oferta, higiene, calidad de los alimentos, beneficios adicionales, precio, presentación de los alimentos y calidad del servicio.

#### Gráfico 2. Dendrograma de los atributos del servicio de restaurante en los competidores

\*\*\*\*\*HIERARCHICAL CLUSTER ANALYSIS\*\*\*\*\*

Dendrogram using Average Linkage (Between Groups)

Rescaled Distance Cluster Combine



Variedad en la oferta (x1)  
 Precio (x2)  
 Calidad de los alimentos (x3)  
 Imagen (x4)  
 Higiene (x5)  
 Beneficios adicionales (x6)

Calidad del servicio (x7)  
 Atención al cliente (x8)  
 Rapidez del servicio (x9)  
 Tradición (x10)  
 Presentación de los alimentos (x11)  
 Profesionalidad de los trabajadores (x12)

Como se observa en la tabla 3, el volumen de pedidos diarios de la competencia ubicado en el intervalo de 101 a 150 pedidos, es mayor que en los restaurantes

de la marca Palmares. En relación al estudio, el 85 % de la competencia desconoce que es benchmarking.

Tabla 3. Promedio diario de pedidos atendidos

Restaurantes de Palmares				
Pedidos	Frecuencia Absoluta	Valor medio	Frecuencia Relativa (%)	Media
0-50	5	25	56	59 pedidos
51-100	2	75,5	22	
101-150	2	125,5	22	
Total	9		100	
Competidores de forma				
Pedidos	Frecuencia Absoluta	Valor medio	Frecuencia Relativa (%)	Media
0-50	1	25	8	96 pedidos
51-100	5	75,5	42	
101-150	6	125,5	50	
Total	12		100	

Fuente: Elaboración propia

En ese sentido el servicio de restaurante depende en gran medida del comportamiento de los clientes, su nivel de satisfacción, la estacionalidad de la demanda y la cercanía a sitios turísticos de interés. Sin dudas, la situación internacional es el factor del macroentorno que afecta a todos los establecimientos y esto se evidencia en el planteamiento de algunos entrevistados. Y las sugerencias realizadas a este servicio fueron: rediseñar el producto turístico de Santiago de Cuba, descentralizar las estrategias de precios y productos en el servicio y establecer un sistema de pago que estimule las ventas y un buen servicio.

La entrevista de primera visita permitió tener una visión sobre los restaurantes a estudiar y la percepción de sus directivos alrededor del benchmarking, así como dar a conocer el estudio sobre las buenas

prácticas y la selección de éstos en la muestra. Ya en una segunda visita a los restaurantes se aplicó el cuestionario de buenas prácticas para el subproceso prestación del servicio, obteniendo en los resultados un Alpha de Cronbach igual a 0,8026. Los resultados arrojaron que los cuatro restaurantes del Hotel Meliá Santiago, Las Acacias de Villa Gaviota y Los Vitrales del Hotel Carrusel Versalles, pueden ser tomados como referencias externas. En sentido general, las buenas prácticas en la competencia tienen una cobertura parcial.

En lo referente al subproceso de recreación en la tabla 4 se muestra la propuesta de los restaurantes que tienen una recreación diferente y atractiva, el resto es similar a la de los restaurantes Palmares en su contenido.

Tabla 4. Propuesta de recreación que presentan los competidores de forma

Restaurantes	Propuesta de recreación que presentan
Restaurantes del Hotel Meliá Santiago	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tienen música en vivo, con la presencia de pianistas, violinistas y también de agrupaciones musicales: Trío Encanto y el Sexteto Cañambú.</li> <li>Un mago anima en los restaurantes del hotel</li> <li>Música grabada diferenciada para cada uno de sus restaurantes.</li> </ul>
Restaurante La Ceiba Hotel San Juan	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tienen un trío que solo se presenta en el restaurante, cuando el hotel tiene previsto un gran número de clientes.</li> </ul>
Restaurantes del Hotel Las	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tienen agrupaciones musicales, pero solo se presentan cuando el hotel los solicita para fechas conmemorativas o cuando el número</li> </ul>



Américas	de clientes es representativo.
----------	--------------------------------

**Fuente:** Elaboración propia

### Identificación de buenas prácticas nacionales

El análisis de las buenas prácticas a nivel nacional se centro en los polos turísticos orientales por compartir características regionales. En la investigación sobre la búsqueda de restaurantes de referencia nacional se identificó en el subproceso de recreación, el restaurante Galeón Bucanero

situado en la provincia Camagüey, con una propuesta interesante que se describe en la tabla 5 y será tomada para la próxima etapa para evaluar su aprendizaje y adaptación. En este caso se percibe que la práctica de recreación es considerada importante en la atención al cliente y totalmente aplicada por lo que se establece un aproximado de una amplia cobertura.

**Tabla 5. Ficha de descripción de la buena práctica: Recreación del galeón bucanero**

<b>Proceso a mejorar:</b> Recreación en los restaurantes		<b>Empresa de referencia:</b> Galeón Bucanero
<b>Caracterización de la referencia:</b> Ubicada al norte de la provincia de <b>Camagüey</b> , en la playa de Los Cocos, a unos 12 kilómetros de Santa Lucía, en la misma entrada de la bahía de Nuevitás. Se realiza una recreación basada en interesantes y divertidos juegos que llenan de alegría y risas todo el lugar, recrean de singular manera la cultura y la historia del sitio.		
<b>Nombre de la práctica:</b> Fiesta Bucanero		
<b>Descriptores</b>	<b>Características</b>	
<b>Juegos que se realizan</b>	<p>Lo real maravilloso de la idiosincrasia caribeña se presenta en ese jolgorio de la mano de un famoso pirata nacido en Cuba y llamado Diego Grillo, quien afable y cordial el da la bienvenida a los visitantes. Allí, él y su tripulación brindan jarras de excelente vino, extraído de toneles como era entonces, y acto seguido no se hace esperar la invitación a una travesía en busca del tesoro escondido. Quien lo encuentre saldrá premiado.</p> <p>Tras el hallazgo empiezan varios juegos de antaño como pulsos de puño para escoger al más fuerte, el de mejor puntería en el lanzamiento de dardos, el que más tragos de vino toma contra-reloj, y el mejor en el baile. Una vez entregados los premios a los ganadores, se convoca a todos para degustar el consumo de varios tipos de carne rociadas con vino. Un brindis final despide la jornada y el mismísimo Diego Grillo entrega un pergamino que acredita a los turistas como Bucaneros.</p>	
<b>Recreación de la cultura regional</b>	<p>Corsarios y piratas a lo largo de casi tres siglos asediaron el Caribe, y la región oriental de Camagüey, en el archipiélago cubano, no estuvo ajena a esas visitas. Las historias de los asaltos a la entonces villa de Santa María del Puerto del Príncipe y otras localidades de la extensa zona, forman parte también de la historia de casi 500 años de la provincia, que hoy ocupa la mayor extensión territorial del país y la mayor área de costas y cayos de la Mayor de las Antillas.</p> <p>Fueron los bucaneros quienes ampliaron el contrabando de mercancías que entraban por las costas de El Camagüey, comercializadas por los criollos en otras localidades de la Isla. El británico Henry Morgan y los</p>	

	franceses El Olonés y Francois Grammont aparecen entre quienes entraron por costas de El Camagüey, en sus fechorías y mercadeo por el Caribe. Y en este restaurante comienza la fantasía y el viaje hacia la historia de centurias atrás, aunque allí solo hay espacio para la fiesta y el esparcimiento. Nada de saqueos o contrabando de mercancías, como era entonces.
--	---

**Fuente:** Elaboración propia

### **Identificación de buenas prácticas internacionales**

También se encontraron a través de internet, referencias internacionales relacionadas al proceso de atención al cliente las cuales se muestran de forma general en la tabla 6. Estas poseen inconvenientes en cuanto a su adaptación debido a la disponibilidad de recursos y que exige un cambio en la cultura

empresarial, por ejemplo, la creación de las rutas gastronómicas que convierten, en este caso, al servicio de restaurante en el motivo principal del viaje. Las tapas, la comida por kg y el auto servicio requieren de un flujo constante de suministros, para evitar molestias en la satisfacción del cliente, además de la compra de pesas, control de los recursos y una facturación eficiente

**Tabla 6. Ejemplo de buenas prácticas internacionales identificadas.**

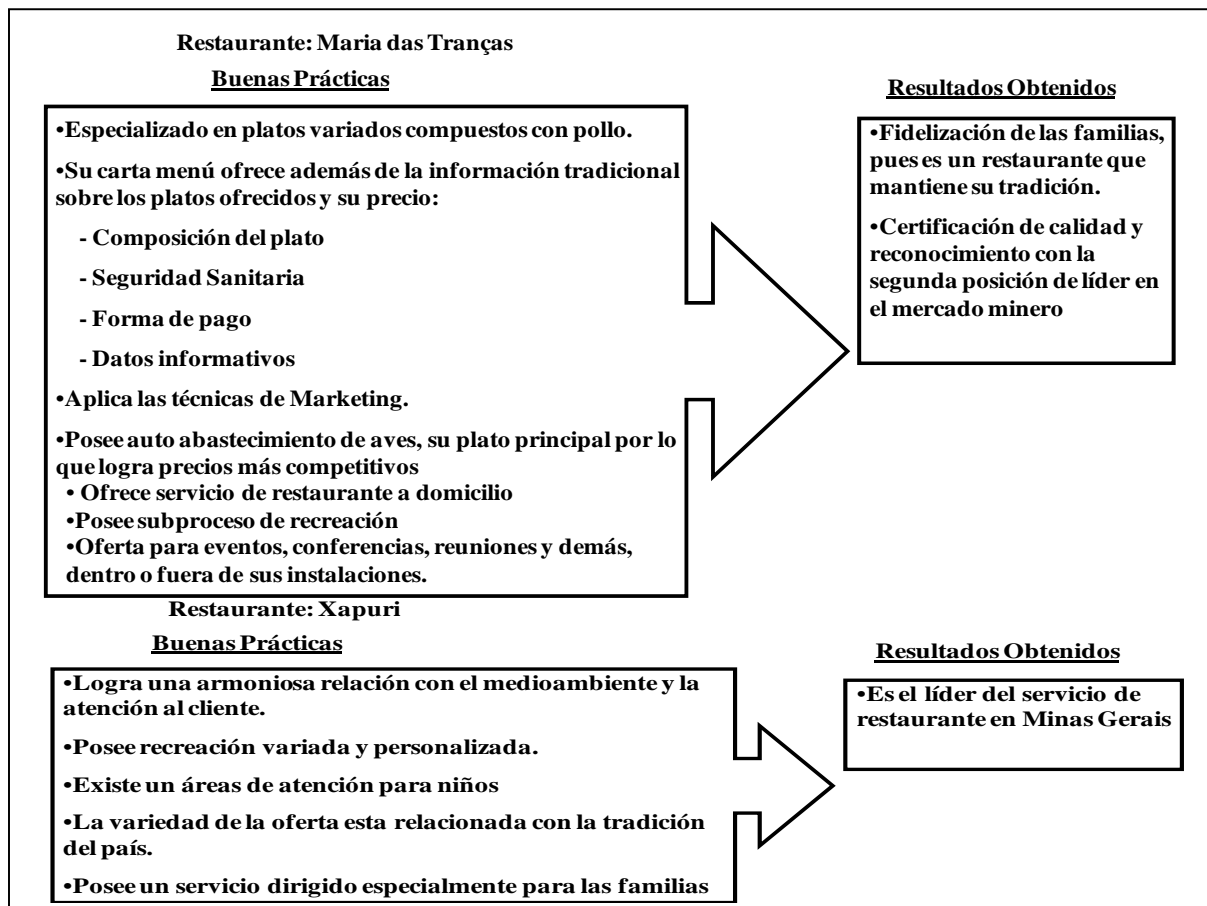
<b>Buenas prácticas internacionales</b>	<b>Características</b>	<b>Países líderes en esta aplicación</b>
<b>Rutas Gastronómicas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vincula los servicios ofrecidos por las instalaciones gastronómicas y su proceso productivo, conformando así una oferta turística novedosa.</li> <li>• En esta práctica las instalaciones de restaurantes se ofrecen al turista de manera integrada, como oferta principal.</li> </ul>	Italia, Francia y España (Brasil ofrece experiencias al respecto con la oferta turística de la "Estrada Real")
<b>Tapas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es una oferta adicional libre de costo para el cliente, que se le ofrece principalmente en establecimientos de comida ligera.</li> <li>• Consiste en ofrecer al cliente comida ligera gratuita según el consumo de bebidas y refrescos. Sus modalidades son diversas pues existen tapas a la carta, donde el cliente selecciona la comida que desea le ofrezcan por comprar la bebida y otras donde el establecimiento decide el contenido de la tapa.</li> </ul>	España (ciudad Granada)
<b>Comida de Botecos (bares con características peculiares)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El evento de comida celebrado cada año en la capital minera, Belo Horizonte, incentiva la creatividad, calidad y diversidad de las comidas en los bares, trasladándose la experiencia también a los restaurantes de la región, para incrementar su oferta de refecciones.</li> <li>• Esta práctica, constituye una de las principales atracciones turísticas de la región minera.</li> </ul>	Brasil (en el estado Minas Gerais)

<b>Restaurantes de comida por Kg</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La culinaria genuinamente brasilera se caracteriza por la variedad de platos creados con ingredientes llamados “<i>do quintal</i>”, que significa del patio.</li> <li>• Consiste en un estilo de mesa buffet, donde el precio del consumo de la comida está establecido en kg. Las bebidas y refrescos mantienen sus precios de venta individuales. Y en ocasiones según la dirección del restaurante, los postres también se excluyen de los kg.</li> <li>• Esta es una práctica que ha sido generalizada a otras ofertas gastronómicas como parajes, cafeterías y heladerías.</li> </ul>	
<b>Auto servicio (self-service)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utiliza las técnicas de la informática para hacer el servicio más ágil. A través de un pedido electrónico el cliente confecciona su propio menú y pedido, que luego es servido.</li> </ul>	Estados Unidos Brasil

**Fuente:** Elaboración propia

En contacto con la dirección de SEBRAE en Minas Gerais, durante la investigación la autora pudo realizar visitas a restaurantes en la región brasileña de Belo Horizonte realizando un diagnóstico, específicamente del proceso de atención

al cliente, relacionando las buenas prácticas identificadas en ellos (cuadro 2). De éstos se decidió por su posición de liderazgo escoger a los restaurantes María das Tranças y Xapuri.



## Cuadro 2. Diagnóstico de buenas prácticas de los restaurantes identificados

Fuente: Elaborado propia

Posteriormente se analizaron las referencias encontradas sobre el subproceso de recreación aplicado en los restaurantes y con importantes

reconocimientos. En la tabla 7 se ofrece una relación de estos restaurantes con sus fichas descriptivas.

## Tabla 7. Fichas de descripción de buenas prácticas en el subproceso de recreación.

### a) Restaurante María das Tranças

Ficha de descripción de la buena práctica	
<b>Proceso a mejorar:</b> Recreación en los restaurantes	<b>Empresa de referencia:</b> María das Tranças
<b>Caracterización de la referencia:</b> El restaurante María das Tranzas es especializado exclusivamente en platos confeccionadas por aves. Cuenta con dos unidades de base San Francisco y Savassi. Ofrece servicio para diferentes segmentos. Es considerado por SEBRAE el 2do mejor restaurante de Belo Horizonte, considerada la ciudad gastronómica de Minas Gerais, pues el turismo en esta región es principalmente gastronómico.	
<b>Nombre de la práctica:</b> Recreación en familia	
<b>Descriptores</b>	<b>Características</b>

<b>Diferenciación de los salones</b>	<p>En la unidad de San Francisco, ubicada en las afueras de la ciudad existe una novedosa diferenciación de los salones donde, un pequeño salón aledaño al muy elegante María de las Tranzas, ofrece un servicio de menor etiqueta todos los domingos. Consiste en hacer sentir más cómodo al cliente permitiéndole usar ropa deportiva, llevar sus propias cazuelas y esperar una comida que pudiera consumir en el mismo salón o llevar a casa como si la hubiesen elaborado ellos mismos. En este mismo espacio hay una pequeña casa de juegos para niños, eso permite que las familias puedan salir juntas los domingos a una recreación sana y sin preocuparse de donde poder dejar a los niños. Esta es una práctica común en Belo Horizonte y generalizada a otras regiones de Brasil.</p> <p>En el salón hay televisores que patrocinan las ofertas de otras entidades y es utilizado como una segunda línea de negocios, también cuenta con una tienda con artículos de cocina con el logotipo de la marca María das Tranzas en caso que el cliente desee llevar un recuerdo de su visita al restaurante, esto es útil sobre todo para los clientes que están solo de pasada y no repetirán la visita.</p>
<b>Música en vivo</b>	<p>En la unidad de Savassi se ofrece una oferta de recreación que consiste en ofrecer oportunidad a jóvenes talentos de realizar presentaciones en vivo en una de las unidades de la empresa ubicada en la zona residencial. El pago a los artistas estará en dependencia de la recaudación realizada durante la jornada de presentación y se realiza solo en el horario nocturno.</p>

## b) Restaurante Xapuri

Ficha de descripción de la buena práctica	
<b>Proceso a mejorar:</b> Recreación en los restaurantes	<b>Empresa de referencia:</b> Xapuri
<b>Caracterización de la referencia:</b>	
<b>Nombre de la práctica:</b> Excelencia al natural	
Descriptor	Características
<b>Combinando la naturaleza</b>	<p>Este restaurante es conocido por brindar una recreación diferente y sobre la base de un servicio personalizado. En este lugar se presentan varias agrupaciones del lugar pero la ausencia de un repertorio preestablecido marca la diferencia. Los artistas con guitarra en manos, van recogiendo mesa por mesa el nombre de las canciones que esa noche quieren oír los clientes. Esto permite que el cliente que de siempre complacido, sintiéndose bien atendido.</p> <p>La instalación les ofrece también un servicio de equitación en un restaurante que se encuentra en el medio de la ciudad. El ambiente campestre y la presencia de hamacas en el salón caracterizan este sitio preferido por los turistas para disfrutar de una buena comida en un agradable ambiente recreativo. Es importante destacar que la instalación tiene además un área especial para los niños, con la infraestructura adecuada para divertir a los más pequeños y una persona responsable de su cuidado y atención.</p> <p>Es costumbre fotografiar a los clientes importantes o a familias que repiten la visita y se colocan estas fotos en un muro. La decoración del</p>

	<p>local situado en una zona residencial recrea la vida campestre y costumbres de épocas pasadas.</p> <p>Cuenta además con una tienda de suvenir con figuras y demás de madera y barro.</p>
--	---

### Conclusiones

1. En el nuevo siglo el benchmarking es empleado en todas las ciencias sociales, matemáticas, médicas, educativas; incluso se ha convertido en fuente de lucro incorporado en la cartera de negocios para diversas compañías.
2. En Cuba, la culinaria es tratada como una opcional del destino y no como el objetivo principal del viaje. El elemento distintivo es que el sector turístico posee instalaciones de restaurante que pertenecen específicamente a esta industria.

### Bibliografías

1. BOXWELL, ROBERT J. (1995). *Benchmarking para competir con ventaja*. 1ra Edición en español. 199p. Ediciones McGraw-Hill / Interamericana de España, S.A. Madrid, España. ISBN: 8448118375
2. CAMP, ROBERT C. (1993). *Benchmarking o caminho da qualidade total: Identificando, analisando e adaptando as melhores praticas da administração que levam a maximização da performance empresarial*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning. 250p.
3. KOTLER, PHILIP (1995). *Dirección de Marketing. Análisis, planificación, gestión y control*. Editorial McGraw-Hill, Madrid
4. LASETER, TIM; OLIVER, KEITH (2003). *¿Cuándo madurará la gerencia de cadena de suministro?* Revista: Strategy + Business. URL: <http://www.derevistas.com/contenido/articulo.php?art=853> (consultado 4/11/2008)
5. PIRES, FRANCISCO (2006). Capítulo 7. *Gerenciamento da cadeia de suprimentos*. Página 110. FIGEREDO, KLEBER FOSSATI; FLEYRY, PAULO F.; WANKED, PETER. *Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos. Planejamento do fluxo de produtos e dos recursos*. 1<sup>ra</sup> ed. 483p. Vários colaboradores. São Paulo: Coleção Coppead de Administração. ISBN: 852243817X.
6. PIRES, SILVIO R. I. (2004) *Gestão da cadeia de suprimentos: conceitos, estratégias, práticas e casos*. Editora Atlas S.A. São Paulo. ISBN: 85-224-3782-3 pp. 525-547. Emerald Group Publishing Limited 1463-5771 URL: <http://www.emeraldinsight.com/1463-5771.htm> (consultado 30/09/2008).
7. RIBEIRO, ALINE (2006). Capítulo 6. *Benchmarking da cadeia de suprimentos*. Pág. 100. FIGEREDO, KLEBER FOSSATI; FLEYRY, PAULO F.; WANKED, PETER. *Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos. Planejamento do fluxo de produtos e dos recursos*. 1<sup>ra</sup> ed. 483p. Varios colaboradores. São Paulo: Coleção Coppead de Administração. ISBN: 852243817X.
8. SERRA, ANTONI (2002). *Marketing Turístico*. Ediciones Pirámides, Grupo Anaya S.A., Madrid.
9. SLACK, NIGEL; CHAMBERS, STUART; JOHNSTON, ROBERT; BETTS, ALLAN (2008). *Gerenciamento de operações e de processos. Princípios e praticas de impacto estratégico*. Tradução Sara de Oliveira. Porto Alegre: BOOKMAN. 552p.