



LOS HOTELES GASTRONÓMICOS COMO ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN. CASO HOTEL E LA SEVILLANA. CUBA

GASTRONOMIC HOTELS AS A DIFFERENTIATION STRATEGY. CASE HOTEL E LA SEVILLANA. CUBA

Antonio Sánchez Batista¹  Miguel Ramírez Reyes¹  Jesús Rodríguez Rubinos¹ 

Florisa García Chumioque² 

¹Universidad de Camagüey Ignacio Agramonte Loynaz, Camagüey, Cuba.

²Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú

Correspondencia:

Dr. Antonio Sánchez Batista
antonio.sanchez@redu.edu.cu

Como citar este artículo: Sánchez, A., Ramírez, M., Rodríguez, J., & García, F. (2024). LOS HOTELES GASTRONÓMICOS COMO ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN. CASO HOTEL E LA SEVILLANA. CUBA. (n.d.). *Revista De Investigación Científica Huamachuco*, 2(2), 78-90. <https://doi.org/10.61709/6samp886>

RESUMEN

Ante la elevada competitividad del mercado en las empresas hoteleras, se necesita orientar nuevas estrategias hacia la especialización, dado que una de las tendencias actuales es la vinculación de los servicios hoteleros, con las tradiciones y costumbres gastronómicas de las regiones en las que se encuentran, como es el caso de los “hoteles gastronómicos”, los cuales son un fenómeno en auge en las ciudades patrimoniales. Por consiguiente, en el presente trabajo el objetivo fue proponer la mejora del producto Hotel E La Sevillana como contribución al turismo gastronómico en Camagüey. El Hotel E La *Sevillana* cuenta con atractivos espacios y el potencial necesario para desarrollar un producto turístico gastronómico diferenciador en la ciudad de Camagüey. Sin embargo, su concepto inicial de pernoctación y desayunador ha limitado su comercialización y, los mecanismos de publicidad y promoción que se han implementado no han sido eficaces, por lo cual no han logrado un adecuado posicionamiento en el mercado. Por medio de la utilización de los respectivos diagnósticos de los recursos, el mercado y la competencia, se aplicaron entrevistas y encuestas a implicados, así como la observación de campo y la consulta a expertos, lo que permite proponer un plan de mejora del producto como hotel gastronómico, basados principalmente en las estrategias ofensivas resultantes del análisis DAFO que se aplicó en el restaurante de la entidad.

Palabras clave: patrimonio gastronómico, turismo gastronómico, hotel gastronómico.

ABSTRACT

Given the high market competitiveness of hotel companies, it is necessary to orient new strategies towards specialization, given that one of the current trends is the linking of hotel services with the gastronomic traditions and customs of the regions in which they are located, as is the case of “gastronomic hotels”, which are a booming phenomenon in heritage cities. Therefore, in this work the aim was to propose the improvement of the Hotel E La Sevillana product as a contribution to gastronomic tourism in Camagüey.



The Hotel E La Sevillana has attractive spaces and the necessary potential to develop a differentiating gastronomic tourism product in the city of Camagüey. However, its initial concept of overnight stay and breakfast has limited its marketing and the advertising and promotion mechanisms that have been implemented have not been effective, which is why it has not achieved an adequate positioning in the market. By using the respective diagnoses of resources, the market and the competition, interviews and surveys were applied to those involved, as well as field observation and consultation with experts, which allows us to propose a plan to improve the product as a gastronomic hotel, based mainly on the offensive strategies resulting from the SWOT analysis that was applied to the entity's restaurant.

Keywords: gastronomic heritage, gastronomic tourism, gastronomic hotel

INTRODUCCIÓN

El turismo ha experimentado un continuo crecimiento y una profunda diversificación, hasta convertirse en una de las actividades económicas y culturales más importantes con las que puede contar un país o una región. Esta dinámica ha convertido al turismo en un motor clave del crecimiento y el desarrollo socioeconómico sobre bases sostenibles (WTTC, 2018).

En la sociedad contemporánea, la comida es parte importante de nuestra cultura y de nuestras vidas. El comer, ya no se percibe solo como una necesidad, sino como una experiencia lúdica y sumamente estimulante (Montecinos, 2016), y como consecuencia, la gastronomía se ha vuelto una nueva y poderosa motivación para viajar.

Las experiencias gastronómicas enriquecen los viajes, ya que producen memorias placenteras y duraderas, fuente de conocimiento e intercambio cultural. El turismo gastronómico (OMT, 2018), se ha convertido en uno de los segmentos más dinámicos y con mayor crecimiento de la industria turística.

La unión entre gastronomía y turismo ofrece, por lo tanto, una plataforma para revitalizar culturas, conservar el patrimonio material e inmaterial, empoderar a las comunidades y fomentar el entendimiento intercultural (OMT, 2017). Este protagonismo de la gastronomía en la elección del destino y en el consumo turístico se ha concretado en el crecimiento de una oferta gastronómica

basada en productos de calidad autóctonos y en la consolidación de un mercado propio para el turismo gastronómico.

Para Montecinos (2017) turismo gastronómico es el conjunto de recursos gastronómicos que generan una capacidad de atracción suficiente para inducir a un viajero a realizar esfuerzos necesarios para desplazarse hacia él con el principal fin de consumir y disfrutar productos, servicios, experiencias e inspiraciones gastronómicas auténticas y/o únicas memorables con valores agregados de manera prioritaria y complementaria.

Camagüey cuenta (García, et al., 2001), con un extenso patrimonio intangible que va desde sus costumbres, leyendas y tradiciones, que se formaron a partir de la fusión de culturas, hasta lo popular y actual; lo cual incluye fiestas populares, celebraciones religiosas, expresiones de música, danza y alfarería, así como la gastronomía.

La gastronomía es un símbolo territorial, una muestra de la cultura que define al ser humano con arraigo a un determinado lugar. La gastronomía típica asociada a cada contexto es parte del patrimonio inmaterial, un trazo de su identidad que se refleja a través del cultivo, los productos y platos típicos, o las formas de servir y consumir (UNESCO, [s. f.]). Por su parte, la región camagüeyana exhibe un importante legado culinario dentro de su patrimonio cultural inmaterial.



El encuentro de culturas, en el cual los españoles no solo tomaron provecho de la fuerza de trabajo, sino de los saberes aborígenes, así como la pronta incorporación del componente africano, dio inicio a un proceso de transculturación con rasgos generales (Fontela, 2010).

En la cocina cubana y la camagüeyana en lo particular, destacan numerosas preparaciones herederas de la mezcla cultural que ha devenido en patrimonio gastronómico. El ajiaco, sustituto de la popular olla podrida española, y el casabe, sustituto del pan, constituyen los principales alimentos consumidos desde entonces.

El primero de ellos, símbolo de la identidad nacional, desarrolló en Puerto Príncipe (Camagüey) una fisiología propia, aunque con variaciones en diferentes épocas. Para Fontela (2010), con el auge sociocultural y económico de ese siglo, la cocina doméstica príncipeña adquirió un toque de distinción en las clases pudientes. Lo príncipeño (camagüeyano) en las comidas devino también signo de identidad propia.

Para proveedores y productores, el éxito del turismo gastronómico es una gran oportunidad para crear nuevos productos turísticos como por ejemplo degustaciones, talleres, etc. Por otro lado, aumenta el valor de las experiencias ofrecidas y al transformar el negocio gastronómico en un negocio de experiencias e innovador; Montecinos (2017), se vuelve único; ya que no ofrece solo un producto de la región, sino también una historia que contar acerca de ella, adentrándose en las nuevas tecnologías.

Por su parte, para los armadores de recorridos turísticos, brinda la posibilidad de generar una alianza con un establecimiento gastronómico que complemente su recorrido y ofrezca al turista una experiencia inolvidable. Para Díaz & Pabón (2015) la importancia del turismo gastronómico se basa en el desarrollo de las actividades que se realizan allí, dándole experiencias nuevas a los turistas,

con el propósito de conocer los diferentes tipos de comidas y bebidas, y las características más autóctonas de la zona.

El Turismo gastronómico permite crear lazos entre naciones, combinando culturas y conocimientos, reafirma la cultura de los países y sus costumbres, incrementando la visita de locales, nacionales y extranjeros. Para su consolidación Montalbán (2012), manifiesta que debe ser parte de la estrategia de calidad del destino, creando relaciones y alianzas entre los diferentes actores, y proveedores, basarse en los productos locales de alta calidad que identifiquen a la región, que estimule las prácticas agroecológicas sostenibles, apostando por la innovación y la presencia online.

En las preferencias del segmento de turistas gastronómicos destacan las rutas gastronómicas, las clases de cocina, las degustaciones de productos, las visitas a granjas y bodegas o a mercados de productos locales, la compra de productos gourmet locales y la asistencia a eventos y festivales gastronómicos. Son muy exigentes tanto con la calidad, como con el servicio, gastan más dinero en sus viajes, que la media de los turistas; y tienen un alto grado de fidelidad, por lo cual, si quedan satisfechos, volverán al destino.

Como afirma Rojas (2018), los restaurantes deben adaptarse a recibir visitas de extranjeros que no estén familiarizados con la comida local, y ofrecer la carta en otros idiomas y con mayores referencias visuales (imágenes). Deben reafirmar la experiencia turística, lo memorable y que represente una imagen y recuerdo del viaje por mediación de la comida. Se propone, brindar una atención personalizada, así como ofrecer más que alimentos, teniendo en cuenta la historia y origen del plato que se va a servir.

Por consiguiente, Paniagua (2014) plantea que se denominan hoteles a los establecimientos comerciales abiertos al público que, ofreciendo



alojamiento turístico, con o sin comedor y otros servicios complementarios, ocupan la totalidad de un edificio o parte independizada del mismo, constituyendo sus dependencias un todo homogéneo, con entradas, ascensores y escaleras de uso exclusivo; y que reúnen los requisitos técnicos mínimos establecidos en la legislación vigente de cada país.

En este sentido, los tipos de hoteles que existen dependen de múltiples factores, se diferencian en función de su temática, localización, o régimen de alojamiento; estos establecimientos se clasifican según sus requisitos físicos y la diversidad de los servicios que prestan en categorías.

Un complemento indispensable en el servicio que ofrecen a sus huéspedes los hoteles lo constituye un buen restaurante; por lo cual se define entonces que, los hoteles gastronómicos son aquellos distinguidos por un servicio gastronómico y restaurantes gourmet o por una fuerte y diferenciada presencia de la cocina regional de alto valor cultural y patrimonial de las comunidades en que están enclavados. Se trata, en su gran mayoría, de hoteles de excelencia, que además de poseer una decoración y un servicio muy cuidado, presentan una oferta gastronómica destacable.

En este orden de ideas, estos hoteles han logrado establecer de forma general los requisitos técnicos para aquellos alojamientos de pequeño formato que quieran acogerse al producto de especialidad gastronómica. Por ello, lo que se promueve es incorporar al mercado una nueva oferta especializada que combine alojamiento en instalaciones patrimoniales y cocina regional típica, garantizando la autenticidad del producto ofertado (Grunewald & Wagner, 2004).

En este orden de ideas, se ofrece lo que se llama cocina de proximidad, con productos autóctonos, con claras referencias de origen y vínculos geográficos. Estos restaurantes en hoteles ofertan

su servicio no sólo a sus huéspedes, sino a todo el público en general, por lo cual el trato al cliente es familiar, lo que es coherente con el servicio de pequeños hoteles vinculados a la historia y cultura de la región, o sea, de fuerte base territorial y menos vinculado a las grandes compañías internacionales de la hotelería.

La demanda turística está saturada de ofertas de productos y servicios con características similares, por lo que se debe buscar una diferencia significativa con los competidores que no pueda ser copiado por ellos y que tenga una alta valoración por los clientes.

MATERIALES Y MÉTODOS

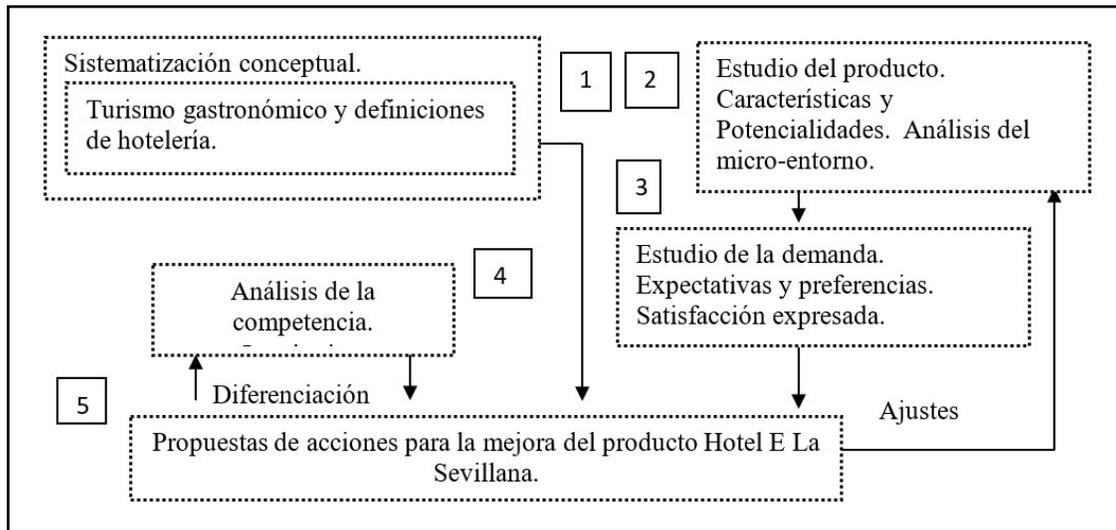
El desarrollo de una propuesta de hotel gastronómico requiere de un procedimiento metodológico que garantice con efectividad la captación de información, su análisis y posterior valoración; proceso que necesita ser estructurado en pasos lógicos, a través de herramientas que permitan llegar a definir acciones y lograr los objetivos propuestos, de manera que permita la toma de decisiones de los agentes implicados en el proceso (Machado & Hernández, 2007). Al analizar estas premisas para la mejora de productos, el enfoque global concibe tres factores fundamentales:

- Potencialidades de desarrollo de la instalación turística en correspondencia con las características identitarias del territorio, abarcando las aportaciones de la cultura de la localidad, la riqueza del entorno y su manejo adecuado, así como la solución de las deficiencias de sus servicios y el aprovechamiento de sus capacidades físicas.
- Preferencias y expectativas de los clientes actuales y potenciales, sus criterios de satisfacción de la calidad de los servicios.
- Características de la competencia, mejores resultados y prácticas. Tipos de productos que ofertan, resultados económicos y comerciales.



FIGURA 1

Pasos metodológicos para el estudio de mejora del producto.



Para el desarrollo de una propuesta de diferenciación del producto de alojamiento como hotel gastronómico, se ha seguido el esquema conceptual que se muestra en la figura 1. El desarrollo de este esquema facilita llegar a los resultados propuestos de argumentar las acciones de mejoras.

En un primer paso se abordan los conceptos fundamentales relativos al turismo gastronómico y la hotelería como parte de este, el patrimonio cultural inmaterial gastronómico y la influencia de las raíces hispanas. Así como, también se recogen las principales pautas a tener en cuenta a la hora de realizar un proceso de perfeccionamiento de productos, en lo cual se apoya el diagnóstico y las propuestas para la mejora del Hotel E La Sevillana. Se emplean la revisión bibliográfica y análisis documental, consulta de experiencias internacionales en Internet y las Normas cubanas para la hotelería y la gastronomía.

Como segundo paso se identifican los problemas y limitaciones actuales del producto, así como las potencialidades para implementar soluciones creativas y nuevas. Para poner en contexto

histórico y definir la situación actual del hotel, se parte de la historia de este; mientras que para la identificación de potencialidades se parte del diagnóstico interno de la instalación realizando la ficha de producto, teniendo en cuenta la parte de la descripción del producto, su concepto y atributos, imagen corporativa y presentación general de sus características.

Por consiguiente, se valora la dinámica y tendencias de los resultados económicos fundamentales, como ingresos y utilidades, para conocer el momento del ciclo de vida del producto. Este estudio debe permitir identificar los principales obstáculos del servicio y revelar las fortalezas a aprovechar para la ingeniería del producto, mediante la consulta a expertos de la empresa.

Se deberá tomar en cuenta la consulta a especialistas, durante toda la investigación, así como su selección, atendiendo a experiencia en la actividad de gestión de productos turísticos. El procesamiento de toda la información compilada mediante este aspecto servirá para fundamentar las propuestas de mejoras del producto que den solución a las problemáticas identificadas.

Como tercer paso se estudian la demanda, las expectativas, preferencias y satisfacción expresada. Se toma como punto de partida la información estadística de los mercados que arriban al destino, identificándose los principales mercados y de estos, se deberá reflejar sus características más importantes, así como sus hábitos de consumo gastronómico. La información estadística que arroja la estructura de clientes, se tomará como referencia para identificar los segmentos de mercados y en correspondencia, precisar sus preferencias y expectativas.

Se recolecta y analiza la documentación y estadísticas de arribos de visitantes a la ciudad y al hotel, los informes de satisfacción de la calidad y resultados de encuestas de satisfacción de la calidad. Se emplean los resultados de investigaciones comerciales realizadas en el destino como referente de estudios de mercados.

En este sentido, se apoya en encuestas a potenciales clientes, con el objetivo de identificar las expectativas y exigencias gastronómicas en la ciudad de Camagüey; adoptándose como población, los visitantes del destino. Para la selección de la muestra se utiliza el muestreo aleatorio simple lo que garantiza la equiprobabilidad de elección de cualquier elemento y la independencia de selección de cualquier otro, lo que brinda a la investigación mayor rigor.

Además, se entrevistará a directivos de la instalación, y a guías de grupos de turismo de recorrido, con el propósito de conocer, al personal de contacto, las opiniones vertidas por los clientes durante el servicio y la valoración que hacen del mismo; además, se toman como criterios de selección: nivel educacional, profesión, puesto actual y el número de años de trabajo en la actividad como experiencia práctica.

El análisis de la competencia, se aborda en un cuarto

paso de la investigación. A partir de la identificación de los productos de restauración que se ofertan en la ciudad y que tienen una concepción similar o pueden resultar productos sustitutivos para los diferentes segmentos de mercados que actualmente trabaja el producto. Se tomará información de sus características, resultados económicos y de satisfacción; así como también se identificarán las fortalezas y debilidades de esos productos, y luego finalmente realizar una valoración comparativa en los indicadores seleccionados para la observación.

Se aplicará una guía de observación como instrumento valorativo, a los productos de restauración de la competencia, lo cual, en conjunto con los datos recogidos en la ficha de producto, sustentará el estudio comparativo. Se realizará además entrevista a gestores de la competencia, con el objetivo de contrastar las opiniones de sus clientes, las expectativas y exigencias gastronómicas.

Finalmente se generan las propuestas de acciones para la mejora del producto Hotel E La Sevillana, como Hotel Gastronómico. A partir de la socialización de los resultados, sobre la problemática del Hotel, las expectativas y exigencias de los clientes, y las prácticas de la competencia se culmina con la consulta a especialistas de la empresa para la identificación de las oportunidades y las amenazas del entorno de los servicios gastronómicos de la ciudad, que junto a las limitaciones y fortalezas identificadas en el paso segundo, constituyen un fundamento para la aportación de ideas acerca de las potencialidades de mejora del producto como valores agregados.

Este último paso del proceder metodológico es el cierre de análisis de la información captada y procesada en los pasos anteriores. Se trata de establecer comparaciones entre los resultados de cada paso, de manera que las propuestas de mejora se centren en el ajuste de conformidad entre las potencialidades propias del producto, las

preferencias de los actuales y potenciales clientes y las diferencias de las ofertas de la competencia, a la vez que se adapten las mejores experiencias recogidas. Se tendrá presente la retroalimentación permanente en que se observe la coherencia del concepto turístico del producto, mediante la cual el producto Hotel E La Sevillana se identifica y tributa al producto turístico de Camagüey, con lo cual se coadyuva a un producto integrado.

Atendiendo a la experiencia de los expertos seleccionados en la gestión del producto hotelero, mediante la escritura de ideas y luego del proceso de socialización de resultados del diagnóstico, se identificarán las oportunidades y amenazas del entorno. Aplicando el método Delphi se buscará consenso de las Fortalezas y Problemas identificados en el paso segundo y las Oportunidades y Amenazas, para identificar la solución estratégica.

RESULTADOS

Los expertos participantes en la investigación, en sesión de trabajo en grupo, propusieron las estrategias que deben ser implementadas para mejorar la situación actual del producto Hotel E La Sevillana y por consiguiente, llegar a convertirse en un producto turístico diferenciado como Hotel Gastronómico que destaque el valor patrimonial de la transculturación de la cultura culinaria española y su impronta en la cocina regional camagüeyana, lo cual puede favorecer el posicionamiento del turismo gastronómico en la ciudad de Camagüey.

Estrategia 1. Diseño de ofertas gastronómicas basadas en la cocina regional camagüeyana y española logrando un producto especializado y que aporte diferenciación dentro del conjunto de la oferta gastronómica de la ciudad.

Estrategia 2. Implementación de propuestas para los mercados.

Estrategia 3. Implementación de una eficiente publicidad y promoción del producto.

Estrategia 4. Desarrollo de un proceso de

capacitación de los recursos humanos.

Estrategia 5. Mantenimiento de una gestión eficiente de los procesos que se llevan a cabo en la instalación.

Estrategia 6. Otorgamiento de valor agregado que enriquezca el producto gastronómico.

Estrategia 7. Revitalización del exterior del restaurante.

Estrategia 8. Establecimiento de mecanismos de fidelización para los clientes repitentes.

Estrategia 9. Remodelación del área de cocina.

DISCUSIÓN

El Hotel E La Sevillana, tiene como antecedentes históricos del inmueble una gran influencia de la arquitectura española. A pesar de su marcado estilo ecléctico en fachada, los espacios que lo conforman se distribuyen en forma de "C" alrededor del patio interior, como las tradicionales casas camagüeyanas.

La Sevillana, desde su concepción como parte de los hoteles E no fue concebida con un restaurante en su interior, sino que se diseñó con un desayunador, en el que se sirven comidas criollas e internacionales, ofertadas a la carta para servicio de desayuno y en ocasiones de cenas concertadas; al cual se puede acceder fácilmente por la puerta de entrada que se encuentra en la recepción del hotel. La oferta en el menú es muy pobre y poco variada debido a que normalmente la ocupación es baja y cumple solamente con Plan CP (Plan Continental, desayuno y alojamiento).

En la evaluación de los procesos y condiciones de infraestructura del hotel, se constata que la cocina cumple con los requisitos de avance y tiene capacidad para trascender a un servicio de restaurante especializado en la cocina española y criolla.

Como resultado de la encuesta aplicada, tamaño



muestral (n: 150), sobre el conocimiento que tienen los clientes sobre las comidas típicas regionales, 74 % conocen entre 4 y 8 platos de la cocina camagüeyana y solamente 16 % conocen entre 1 a 3 platos; mientras que, de la cocina típica española, 62 % tiene conocimiento entre 3 y 6 platillos, 24 % de 1 a 2 y apenas, 14 % declararon conocer de 7 a 10 de estas preparaciones.

Por consiguiente, en lo referente a si los clientes encontraban en la ciudad ofertas de la comida típica camagüeyana y española, se aprecia un comportamiento alarmante con solo 16 % de respuestas positivas; mientras que, 48 % afirma que en ocasiones se pueden encontrar estas ofertas en la ciudad.

Al profundizar en el tema se puede concluir que, desde la perspectiva de la demanda, el sector privado es el que principalmente ofrece comida típica de las mencionadas regiones, lo cual representa 58 % de los encuestados; y 28 % opina que se puede encontrar en el sector estatal.

Los resultados obtenidos de la satisfacción de los clientes para las variables relación calidad-precio y oferta-ambientación arrojan que, 44 % de los encuestados califican de regular la relación calidad-precio, 34 % aceptable y solo 8 % buena. Sin embargo, con respecto a la segunda variable, los resultados son más favorables ya que 62% tiene la apreciación de que es acorde y excelente.

Las principales preferencias con respecto a la comida típica camagüeyana y española evidenció que 40 % de los clientes prefieren el ajiaco camagüeyano, el tamal y la ropa vieja; mientras que, entre 18 % y 20 % muestran preferencias por el matajibaro, boliche mechado y el arroz con pollo y maíz; además, 8 % elige el arroz santacruceño y los rollitos de tasajo.

Con relación a la comida española se mostró que 54 % de los encuestados gustan de la típica paella

española, en tanto 20 % prefiere el cordero asado, la fabada, los garbanzos, la tortilla con patatas y los churros; mientras que, 10 % optan por el jamón serrano y el gazpacho.

De forma general los especialistas o expertos consultados, coincidieron en que las propuestas gastronómicas actuales no son suficientes, existe poca variedad, insuficientes proveedores y el surtido de productos no satisface la demanda turística. Además, se evidencia que en estas propuestas actuales no se hace operativo mantener ofertas de la cocina tradicional camagüeyana, por no tener garantías de abastecimiento, debido a que solamente se rescatan algunos de los platos, para las cenas concertadas de los grupos de familiarización.

Los entrevistados remarcaron sus criterios con respecto a las potencialidades que le brindaría la mejora del producto Hotel E La Sevillana, pues el recrear un producto gastronómico diferenciado permitiría caracterizar la oferta más competitiva, haciéndola, a su vez, más atractivo para nuevos mercados y fidelizando los ya existentes, se lograría el posicionamiento del hotel en el mercado, permitiendo la venta de su estancia y contribuyendo a la liquidez financiera; brindaría, además, la posibilidad de comercializar el producto como individual, para mantener sus costos fijos y prefijos y, por consiguiente, mantener una plantilla fija. Se opina que, al crear este producto bajo la sombrilla de hoteles E se reafirma la marca y se crea un estándar para hoteles con características similares en el país.

Los guías expresaron que debido a que la ciudad de Camagüey se caracteriza por turismo de recorrido, los clientes pasan muy poco tiempo en las instalaciones de la ciudad para conocer cuáles son los platos típicos regionales que identifican el patrimonio gastronómico de la ciudad; sin embargo, se muestran interesados en conocer la cultura de las regiones que visitan y su principal demanda

gastronómica es la Ropa Vieja, plato típico de la ciudad de Camagüey, el cual se puede encontrar en cualquiera de las instalaciones que visitan en sus recorridos.

Coincidieron, además, al caracterizar a los mercados como exigentes, destacando como las principales insatisfacciones recibidas: la falta de variedad en las ofertas, que son caracterizadas en su mayoría como pobres e insuficientes, el uso del idioma y el trato del personal.

Para la valoración de la competencia se tomaron como muestra cuatro restaurantes atendiendo a los siguientes criterios: localizados cerca de La Sevillana, su posicionamiento comercial, imagen de marca, calidad de la oferta y sus servicios. Estos fueron: El Mesón del Príncipe, El 1800, La Cava del Café Ciudad y La Campana de Toledo. En la muestra seleccionada, dos son gestionados de forma estatal y dos en formas no estatales.

La guía de observación aplicada para los servicios gastronómicos en las instalaciones de la ciudad, arrojó como resultado que, los atributos del producto en cada caso cumplen con una buena presentación y atractivo visual de los alimentos y las bebidas; además, existe armonía en las decoraciones y características organolépticas; y como es propio de los restaurantes los últimos tres mencionados ofertan especialidades de la casa que los diferencien y realizan además, ofertas del día, mientras que el Café Ciudad se limita a los platos tradicionales que ofertan en su carta.

El personal de servicio refleja, en todos los casos, una buena apariencia personal, rapidez profesional, eficacia, simpatía, cortesía y amabilidad; así como, la disposición de brindar siempre la información y además, la promoción de ventas por parte de los mismos. Las oportunidades percibidas fueron, que al ser la ciudad de Camagüey declarada Patrimonio de la Humanidad por la UNESCO en 2008, le confiere

valor agregado; y que, además, cada una de estas instalaciones está ubicada en una plaza o a solo escasos metros, las cuales reciben gran número de visitas guiadas en los grupos de turismo organizado.

Para el aprovechamiento óptimo de estas oportunidades, las estrategias empleadas son la comercialización en línea, promocionando el producto de Camagüey como ciudad destino y dentro de este, sus propuestas en particular; muy importante también es la gestión de ventas por parte de los dependientes en los establecimientos. Los principales mercados que visitan estos establecimientos son, de forma general, el mercado nacional con acentuación de jóvenes y familias, y el mercado extranjero que en su mayoría son grupos de la tercera edad.

En relación con la publicidad y promoción, los empresarios especificaron que estas se realizan principalmente en internet, a través de páginas en las redes sociales, así como la entrega de comisiones a los choferes y guías de turismo. Por su parte los estatales, además de la utilización de los medios electrónicos, hacen entregas de *souvenirs* o postales, realizan spots publicitarios o transmiten audiovisuales en la televisión; y de forma general todos ellos participan en eventos de turismo y gastronomía en revistas conocidas como por ejemplo Excelencias Gourmet.

Para finalizar la entrevista se les pidió a los administradores de los locales desde su perspectiva en los negocios, sus valoraciones acerca del conjunto de la oferta gastronómica en la ciudad; a lo cual respondieron que está estancada, que se reflejan problemas de abastecimiento ya sea para los particulares o estatales. De forma general, caracterizaron la oferta gastronómica de la ciudad como pobre y deficiente, con una dinámica muerta y que necesita crecer e identificar con calidad los platos con elementos identitarios de la cultura camagüeyana.

Como parte del diagnóstico de la instalación se contó con el método de Panel de Expertos, lo cual permite, mediante la escritura de ideas, la enunciación a partir del conocimiento del diagnóstico realizado, lo que, a su consideración, resultan las principales causas internas (debilidades y fortalezas) y externas (amenazas y oportunidades) derivadas de lo que acontece en el entorno. La recopilación de esta información permitió la confección de la matriz DAFO, herramienta estratégica, con el objetivo de conocer cómo una fortaleza puede contribuir a aprovechar una oportunidad y a contrarrestar una amenaza, y cómo una debilidad imposibilita beneficiarse de una oportunidad y potencia el efecto de una amenaza. Como resultado del consenso se obtuvo que:

Fortalezas

- Restaurante muy confortable que cuenta con área de servicio, equipamiento, ambientación e iluminación requeridos, coherente con el hotel.
- Espacios abiertos atractivos dentro del hotel, patio interior, terraza en segunda planta, de los cuales se puede hacer uso potencial para servicios gastronómicos.
- Facilidades, confort y elegancia de sus espacios para la realización de eventos a pequeña escala.
- Equipamiento gastronómico nuevo y con muy poco uso.
- Localización de fácil acceso desde los sitios más populares de la ciudad como plazas, parques e iglesias.

Debilidades

- Espacio limitado en el área de elaboración lo que impide ofertar un menú complejo.
- Falta de personal de cocina capacitado en elaboraciones típicas criollas o españolas.
- Inexistencia de un identificador visual del desayunador desde la calle.
- Insuficiente publicidad y promoción sobre las

ofertas de la instalación.

- Engorrosos mecanismos económicos-financieros que imposibilitan la flexibilidad de los precios.

Oportunidades

- Tradición en la gastronomía camagüeyana con influencia de la cocina española.
- Inexistencia actual en la ciudad de un producto diferenciador como hotel con enfoque gastronómico en sus servicios.
- Canales de venta ya establecidos en el territorio y fuera de este para promover el producto.
- Estrategia de desarrollo del turismo gastronómico en la ciudad de Camagüey (Evento Sabor a Camagüey)
- Nuevos proyectos de Hoteles E (San Juan de Dios, Hotel Habana) con planes de alojamiento CP.

Amenazas

- Existencia de otros establecimientos con buena relación calidad-precio que los establecidos en el sector.
- Las inversiones de la competencia sobre sus inmuebles y producto son más dinámicas, con un efecto más inmediato que las que se proyectan dentro del sistema de turismo.
- El mercado reconoce a la edificación como instalación hotelera y no gastronómica.
- Crecimiento de los bares y restaurantes ubicados en las proximidades de la instalación así como la aplicación de las nuevas tendencias de la gastronomía en los mismos.
- Capacidad para decidir precios “resbalantes” y de aplicación para grupos en paladares de la ciudad.

La matriz de impactos cruzados (Ramírez, 2020), permite además determinar el cuadrante de mayor impacto con el propósito de definir las acciones a realizar y el tipo de estrategias a considerar, como se muestra en la Tabla 1.



TABLA 1*Resumen de impactos cruzados*

MATRIZ DAFO	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	Estrategias ofensivas (3.97)	Estrategias defensivas (3.50)
Debilidades	Estrategias de reorientación (2.85)	Estrategias de supervivencias (3.28)

Al confeccionar la matriz DAFO de impactos cruzados se obtuvo que el cuadrante de mayor impacto resulto ser el de fortalezas y oportunidades; en este resaltan como principales fortalezas los espacios con los que cuenta el hotel, tales como: el restaurante confortable, el patio interior y la parrillada, así como la disponibilidad de estos para la realización de eventos; y las principales oportunidades son los nuevos proyectos de Hoteles E, las estrategias de desarrollo del turismo gastronómico y la inexistencia de un producto diferenciador en la ciudad.

De igual manera, se puede observar que las debilidades que se destacan son la falta del personal calificado en elaboraciones típicas camagüeyanas y españolas, insuficiente publicidad y promoción y la insuficiente capacidad de almacenamiento del complejo; y las principales amenazas son, el crecimiento de los bares y restaurantes en las proximidades, el hecho de que el mercado no reconoce a la instalación como gastronómica y el efecto inmediato de la competencia sobre sus inversiones. Atendiendo a lo anteriormente abordado, los autores plantean que:

El problema estratégico esta provocado por las debilidades asociadas a la falta de personal de cocina capacitado, la insuficiente publicidad y promoción, y la insuficiente capacidad de almacenamiento con la que cuenta; lo cual propicia que la instalación se vea medianamente vulnerable a las amenazas del entorno, del posicionamiento en el mercado, así como del crecimiento de actores de la competencia, y el efecto inmediato de sus inversiones.

El resultado obtenido, es una solución estratégica para la mejora del producto en el restaurante para implementar principalmente las estrategias ofensivas y potenciar, de esta manera, sus fortalezas más importantes relacionadas con las áreas con las que cuenta y que resultan atractivas, elegantes, confortables y bien equipadas, además de su localización en el centro de la ciudad, de manera tal que permita aprovechar las oportunidades del entorno, como la falta de un producto diferenciador en la ciudad, las estrategias de desarrollo del turismo gastronómico y los nuevos proyectos de hoteles E que se pueden combinar a este producto mejorado.

CONCLUSIONES

Ante la marcada competencia actual, los hoteles en ciudades de valores patrimoniales conciben como estrategia su especialización y su diferenciación en el mercado por su servicio gastronómico, estos son los llamados Hoteles Gastronómicos, que motivan la visita de turistas y residentes en las ciudades.

El Hotel E La Sevillana posee los atractivos y potencialidades necesarios para su especialización como producto turístico gastronómico, de manera que, responda a las necesidades de la demanda, al rescate de un producto en generación de pérdidas y contribuya al turismo gastronómico en la ciudad de Camagüey.

Los instrumentos de recopilación de información primaria aplicados en el estudio del mercado permitieron conocer que la mayoría los clientes extranjeros no conocen la cocina regional

camagüeyana, sin embargo, se muestran interesados en consumir estas elaboraciones.

Los potenciales clientes del mercado nacional conocen muchos de los platos de la cocina camagüeyana y gustan de ellos, y en una menor porción conocen algunas de las preparaciones de la cocina española y entre sus preferencias están de 2 a 3 platillos de esta.

La Matriz DAFO demuestra que, el restaurante objeto de estudio, debe desarrollar estrategias ofensivas, permitiendo potenciar al máximo las fortalezas abordadas para aprovechar las oportunidades del entorno.

La propuesta de mejora del producto se elabora con acciones conceptualizadas cuya ejecución contribuyen a garantizar el objetivo de especializar el hotel y diferenciarlo dentro del conjunto de la oferta hotelera de la ciudad como Hotel Gastronómico.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Díaz, J., & Pabón, A. (2015) Turismo gastronómico. *Caribeña de Ciencias Sociales*. <https://www.eumed.net/rev/caribe/2015/09/gastronomia.html>
- Fontela, J. (2010). Cocina a la camagueyana. *Excelencias turísticas*. (15). <https://archivo.revistasexcelencias.com/excelencias-turisticas-cuba/monografico-cuba/cocina-la-camagueyana>
- García, O., Juárez, H., & Álvarez, L. (2001). *Cocina en Dos Ciudades. Platos Tradicionales de Camaguey y Sancti Spíritus*. Cuba-Santiago de Cuba.
- Grunewald, L., & Wagner, M. (2004). *Gastronomía. Pautas de Calidad en el Servicio para Pequeños Hoteles*. Argentina. Fundación Turismo para Todos.
- Machado, E., & Hernández, Y. (2007). Procedimiento para el diseño de un producto turístico integrado en Cuba. *Teoría y Praxis* (4), 161-173. <http://www.teoriaypraxis.uqroo.mx/doctos/Numero4/Machado-Hernandez.pdf>
- Montalbán, M. (2012). *Tendencias y claves de éxito del turismo gastronómico*. Simposio de Gastronomía i Turisme. Lleida. http://www.paeria.es/simposigastronomia/pdf/p_igaztelumendi.pdf
- Montecinos, A. (2016). *Turismo Gastronómico Sostenible: Planificación de Servicios, Restaurantes, Rutas, Productos y Destinos*. Porrúa-México.
- Montecinos, A. (15 de septiembre de 2017). ¿Qué es un Destino Gastronómico Inteligente? <https://www.excelenciasgourmet.com/es/opinion/que-es-un-destino-gastronomico-inteligente>
- Organización Mundial del Turismo (OMT), (25 de mayo de 2017). *Segundo Informe de la OMT sobre turismo gastronómico: sostenibilidad y gastronomía*. <https://www.unwto.org/es/archive/press-release/2017-05-25/segundo-informe-de-la-omt-sobre-turismo-gastronomico-sostenibilidad-y-gastr>
- Organización Mundial del Turismo (2018). *Panorama OMT del Turismo Internacional*. España-Madrid.
- Panigua, J. (3 de octubre de 2014). Concepto y tipos de hotel. <https://es.slideshare.net/tonypaniagua94/conceptos-y-tipos-de-hotel>
- Ramírez, M. (Enero de 2020). *La estrategia empresarial en el sector turístico*. [Resumen de presentación de la conferencia]. Diplomado en Gestión y Administración de Empresas Turísticas. Camagüey, Cuba.
- Rojas, Y. (2018). *Tendencias actuales*. State of the



Food Tourism Industry 2018 Annual Report
World Food Travel Association. <https://www.turismo360.news/gastronomia/tendencias-del-turismo-gastronomico-2018/>

UNESCO, (S/f.). ¿Qué es el patrimonio cultural inmaterial? <http://www.unesco.org/culture/ich/es/que-es-el-patrimonio-inmaterial-00003>

