



**Universidad  
de Holguín**

---

**FACULTAD  
CIENCIAS EMPRESARIALES  
Y ADMINISTRACIÓN**

DPTO. INGENIERÍA INDUSTRIAL

# **PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN DE VENTA DE VINOS EN HOTELES QUE EMPLEAN LA MODALIDAD TODO INCLUIDO**

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN  
AL TÍTULO DE INGENIERO INDUSTRIAL

**Autor:** Víctor Manuel Rodríguez Olán

**Tutores:** DrC. Francisco Fidel Feria Velázquez

E.P Jesús Enrique Chacón Bonet

HOLGUÍN 2019



*Para mí nunca ha sido una mayor fuente de honores terrenales o distinción mayor que la conexión con los avances de la ciencia.*

*Isaac Newton*

*Ten cuidado de confiar en alguien a quien no le guste el vino.*

*Karl Marx*



## *Dedicatoria*

*Simplemente a mi madre, gracias a ella soy todo lo que  
ahora soy.*



## Agradecimientos

*A mi mamá, por tu amor, por siempre guiarme y querer lo mejor para mí, por cuidarme y acompañarme en todo momento y nunca rendirte.*

*A mi familia: a mi Mami, Tía y Abuela por estar siempre ahí para mí, por su apoyo y ayuda en todo momento.*

*A mis tutores Feria y Chucho, por hacer un espacio en su limitado tiempo y brindarme su asesoría, por su confianza, por compartir sus conocimientos y experiencia en el desarrollo de este trabajo.*

*A Claudia Lisbeth, gracias por todo su apoyo y ser alguien que realmente me quiere y se preocupa por mí.*

*A Mary y Kary, por siempre escucharme, aconsejarme y formar una parte importante en mi vida.*

*A Sandrita mi hermanita blanca, sabes que sin ti nada sería igual.*

*A Dianelis del Carmen, gracias por aguantarme y ayudarme durante estos cinco años.*

*A mis grandes amistades, en especial a Sergito, Miguel Ángel, Sergio Batista, Tay, Damaris, Tato, Betsy, Dayana, Diamela, Iliana, Blanca, My Homie, Dia la mejor bailarina, Lil, Lili, Betsy Mejías, Rosana, Eduard, Alejandro y Ruth, gracias por todos los momentos que pasamos y por los que pasaremos.*

*A los excelentes trabajadores del hotel Brisas Guardalavaca a los que tuve el placer de conocer, en especial a Yusel, Ariel, Racielito, Arasay, Suspi, Pupito, Pipe, Dixán, Norge, Norlis, Arnoldo, Daineris, Yasmani, Mairelis, Kirenia, Nancita, Daniel, el Loco, Roger, Aldito, Limber, Yusi, Taimí, Roberto, Eduard, Jabado, Chiqui y Luis, a todos gracias.*

*A los que de una forma u otra me han alentado en este camino.*

*A todos, GRACIAS*



## RESUMEN

El vino es un producto muy antiguo, forma parte de la cultura alimenticia de muchos países del mundo, su consumo crece continuamente y una buena oferta influye positivamente en la imagen de los clientes sobre los servicios de restauración de cualquier instalación turística. Para su disfrute varios hoteles cubanos ya cuentan con cavas, las que, junto a la oferta existente en restaurantes y bares, han contribuido al incremento de su comercialización. La revisión de fuentes documentales sobre la gestión de venta de vinos en hoteles, en particular los que operan conforme a la modalidad Todo Incluido, permitió identificar una limitada base teórico-metodológica e identificar oportunidades existentes para favorecer el incremento de las ventas. Un diagnóstico realizado en el hotel Brisas Guardalavaca perteneciente al Grupo de Turismo Cubanacán S.A, con el fin de evaluar su comportamiento, posibilitó identificar insuficiencias que limitan su venta, motivando el desarrollo de la investigación y como resultado principal el diseño de un procedimiento para la gestión de venta de vinos en hoteles de la modalidad todo incluido. Su pertinencia se constató a través del criterio de especialistas y mediante la implementación parcial en el hotel Brisas Guardalavaca.



## **ABSTRACT**

The wine is a very old product, it is part of the nutritious culture of many countries of the world, its consumption it grows continually and a good offer influences positively in the image of the clients about the services of restoration of any tourist installation. For their enjoyment several Cuban hotels they already count with you dig, those that next to the existent offer in restaurants and bars, they have contributed to the increment of their commercialization. The revision of documental sources on the administration of sale of wines in hotels, in particular those that operate according to the modality Everything Included, allowed to identify a limited theoretical-methodological base and to identify existent opportunities to favor the increment of the sales. A diagnosis carried out in the hotel Breezes Guardalavaca belonging to the Group of Tourism Cubanacán S.A, with the purpose of evaluating its behavior, facilitated to identify inadequacies that limit its sale, motivating the development of the investigation and as a result main the design of a procedure for the administration of sale of wines in hotels of the modality everything included. Their relevancy was verified through the approach of specialists and by means of the partial implementation in the hotel Breezes Guardalavaca.



## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	1
CAPITULO I: MARCO TEÓRICO PRÁCTICO REFERENCIAL SOBRE GESTIÓN DE VENTA DE VINOS EN HOTELES.....	7
1.1 La gestión de venta de vinos en hoteles .....	7
1.2 La gestión de venta de vinos en hoteles del Grupo Cubanacan .....	16
1.3 Caracterización de la gestión de venta de vinos en el hotel Brisas Guardalavaca.....	22
CAPITULO II: LA GESTIÓN DE VENTA DE VINOS EN HOTELES QUE EMPLEAN LA MODALIDAD TODO INCLUIDO .....	28
2.1 Procedimiento para favorecer la gestión de venta de vinos en hoteles que emplean la modalidad Todo Incluido.....	28
2.2 Pertinencia del procedimiento para favorecer la gestión de venta de vinos en hoteles que emplean la modalidad Todo Incluido .....	39
2.3 Aplicación parcial del procedimiento en el hotel Brisas Guardalavaca .....	40
CONCLUSIONES.....	46
RECOMENDACIONES .....	47
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	48
ANEXOS	



## INTRODUCCIÓN

En el mundo de hoy las ventas han cobrado una especial importancia convirtiéndose en una función esencial de primer orden en las empresas, muy particularmente en las empresas con orientación al cliente y al servicio.

En la conformación y desarrollo de las empresas los conocimientos de gestión de venta y la experiencia relacionada con ellos son de singular importancia ayudando a mantener las relaciones con los clientes.

La gestión de venta es esencial en las empresas que centran sus operaciones en la venta de productos y servicios, pues de ella dependerá su evolución con respecto a sus competidores (Muinelo, 2018).

Cuando nos hablan de la función comercial de una empresa, lo que casi siempre nos viene a la mente es la relación de intercambio del negocio con sus clientes y entorno. Una actividad fundamental dentro de esta función comercial, en todo tipo de empresa, es lo que conocemos como gestión de ventas (Molina, 2019).

Para Alvarez, 2010 la gestión de venta es el proceso de determinar las necesidades y los deseos de una persona y presentarle un producto, de tal forma que la persona se sienta motivada a tomar una decisión de compra favorable.

Para Gregory, 2018a; la gestión de venta es uno de los componentes claves que debe practicar cada negocio basado en las ventas. Es la formación y la gestión de un equipo de ventas y el seguimiento y notificación de las ventas de la compañía. Muy importante para un negocio, porque si los principios de la gestión de venta se practican correcta y eficientemente, pueden aumentar las ventas y por ende las ganancias de las empresas. Este investigador considera que llegar a ese nivel requiere que quien está al frente del proceso se esfuerce para hacer la empresa cada vez más eficiente (Gregory, 2018b).

En correspondencia con lo expuesto la gestión de venta de vinos en los últimos años, así como su comercialización está adquiriendo un peso creciente en los establecimientos de restauración (Jackson, 2009).

El aumento en la complejidad de la oferta de vinos determina que la elección del consumidor esté condicionada por la oferta presente en la carta y por la influencia del especialista. Desde el punto de vista del restaurador, la venta de vinos puede añadir

un porcentaje significativo de rentabilidad a las operaciones del restaurante y por ello, la selección cuidadosa de los medios con los que promocionar sus vinos, se convierte en una importante herramienta táctica (Jackson, 2009 y Gómez, 2012).

Según Milán, 2016 estamos en una época increíble en lo que al mundo del vino se refiere, cada año surgen nuevos elaboradores y nuevas zonas de producción al tiempo que en las zonas tradicionales se sigue mejorando la calidad. Los aficionados al vino son cada vez más curiosos, saben más y están dispuestos a probar cosas nuevas (Constantin-Weyer 2010 y O'Neill, 2016b); donde las nuevas tendencias están dirigidas hacia vinos rosados, vinos orgánicos y biodinámicos y vinos en edición limitada (Cañigüeral, 2013 y Bisco, 2017).

El vino en Cuba no se mira igual que 15 años atrás, en un país tan tropical como el nuestro también se puede sentir el placer infinito de un buen vino; si bien la matriz central en Cuba está dirigida a las variedades tintas Syrah, Carmenere, Pinot Noir y Merlot; la tendencia del mercado del vino de Chile en Cuba es fuerte y ocupan un lugar prestigioso por la calidad de sus vinos (López, 2014).

Dada su importancia, la gestión de venta de vinos ha sido objeto de estudio de por investigadores como Jalla, 2014a; Oduardo, 2014; Fernández, 2014b; Guerra, 2015; Rodríguez, 2016 y Arencibia, 2016; entre los elementos comunes de estas investigaciones se derivan la necesidad de darle solución a los problemas del incremento de las ventas por concepto de vinos, las buenas técnicas de ventas, así como la búsqueda y generación de ideas, producto y mercado.

Autores como Torres, 2010; Fernández, 2013 y Cedeño, 2014c analizan elementos del maridaje.

En la consulta de las fuentes nacionales e internacionales revisadas por el autor de esta investigación los estudios sobre la gestión de venta de vinos se han dirigido a los restaurantes especializados de hoteles y extra hoteleros, no encontrándose ninguno que aborde la gestión de venta manera integral en hoteles y en particular los que operan bajo la modalidad Todo Incluido, donde su venta puede incrementar los ingresos por concepto de ventas extras y contribuir a maximizar el ingreso medio por turista.

No es casual que el Séptimo Congreso del Partido Comunista de Cuba al definir los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución al trazar la política para el turismo deja claro en los lineamientos 209 y 210 que el objetivo fundamental de la actividad turística es la captación directa de divisas, maximizando el ingreso medio por turista, la cual deberá tener un crecimiento acelerado que permita dinamizar la economía, sobre la base de un programa de desarrollo eficiente e incrementar la competitividad, a partir, principalmente, de la elevación de la calidad de los servicios y el logro de una adecuada coherencia en la relación calidad precio (Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, 2016).

En concordancia con lo anterior, el Banco de Problemas del Mintur para el período 2016–2020 a solucionar por la I+D+i del Centro de Capacitación del Turismo Holguín, Universidad de Holguín y Centros de Investigación del CITMA hacen referencia a los servicios de alimentos y bebidas, donde se exponen los bajos niveles de ingresos, la satisfacción de los clientes en cuanto a estos servicios, y por tanto la necesidad del incremento de los ingresos por concepto de ventas (Centro de Capacitación del Turismo, 2016).

Paralelo a esto dentro de los objetivos de trabajo del hotel Brisas Guardalavaca se encuentran los ingresos por concepto de ventas extras, siendo la comercialización de los vinos los de mayor incidencia negativa lo que influye en los resultados económicos de la entidad así como en la satisfacción del cliente dentro de la restauración (Objetivos de Trabajo, 2018).

Un diagnóstico realizado por el autor de la investigación en el hotel Brisas Guardalavaca, donde se revisaron documentos como los partes de ingresos de bolsillo de los bares (Anexo 1) se encuestó a directivos, dependientes de servicios gastronómicos, maîtres, especialistas en alimentos y bebidas (Anexo 2), se entrevistó a Sommelier, Jefe de Bares y Capitán de Salón (Anexo 3) y mediante la observación no participante (Anexo 4) posibilitó identificar insuficiencias en la gestión de venta de vinos e insatisfacciones de los clientes con este servicio, lo cual incide negativamente en los resultados económicos de la entidad, entre las más significativas se encuentran:

- no se alcanzan los niveles de ingresos deseados por concepto de venta de vinos, existiendo un incumplimiento del 35.26 %
- limitada capacitación de los capitanes de salón que prestan servicio sobre la actividad de Sommeliería
- altos niveles de inventarios en vinos de lento movimiento tales como el Don Perignon Imperial Blanco, Meia Emcosta Dáo, entre otros, que representan el 15% de vinos en la cava
- el precio de los vinos se encuentra por encima del precio promedio del paquete de los clientes que visitan la instalación
- existen oportunidades que no se explotan, pues el horario de venta de vinos en los restaurantes especializados y en la cava solo se realiza en el turno de 3 pm a 11pm
- dificultades con la estabilidad de los abastecimientos por parte de los proveedores para reponer vinos de alto consumo
- la representación de los vinos rosados es limitada, solo 3% de la oferta total existente.

Lo analizado hasta aquí posibilita formular como **problema profesional** de la investigación: ¿Cómo favorecer la gestión de venta de vinos en el hotel Brisas Guardalavaca?

En correspondencia con el problema profesional, se delimita como **objeto de la investigación** la gestión de venta de vinos en hoteles.

Para la solución del problema profesional se precisa como **objetivo general** de la investigación: Desarrollar parcialmente un procedimiento para favorecer la gestión de venta de vinos en hoteles que emplean la modalidad Todo Incluido.

Para cumplir el objetivo general, se establecen como **objetivos específicos**:

1. Elaborar el marco teórico práctico referencial de la investigación a partir de la consulta de bibliografía nacional e internacional y otras fuentes en aspectos relacionados con la gestión de venta de vinos en hoteles y en particular los pertenecientes al Grupo Cubanacán.

2. Caracterizar el estado actual de la gestión de venta de vinos en el hotel Brisas Guardalavaca.
3. Diseñar un procedimiento para favorecer la gestión de la venta de vinos en hoteles que emplean la modalidad Todo Incluido.
4. Valorar la pertinencia del procedimiento a través de criterio de especialistas.
5. Aplicar parcialmente el procedimiento en el hotel Brisas Guardalavaca.

En consecuencia, el **campo de acción** se enmarca en la gestión de venta de vinos en hoteles que emplean la modalidad Todo Incluido.

Para dar solución al problema científico se formula como **idea a defender** en la investigación: Un procedimiento para la gestión de la venta de vinos en hoteles que emplean la modalidad Todo Incluido que tenga en cuenta los estándares de servicio, la preparación del personal implicado en la gestión y la oferta del producto, es una alternativa viable para contribuir al incremento de las ventas.

Como resultado del estudio se **aporta** un procedimiento para favorecer la gestión de la venta de vinos en hoteles que emplean la modalidad Todo Incluido.

En el desarrollo de la investigación se utilizaron **métodos teóricos y empíricos**, entre los principales:

#### **Métodos teóricos:**

- Analítico sintético, en el procesamiento e interpretación de la información obtenida a partir de la revisión de la bibliografía, fuentes de información y la experiencia de los especialistas consultados, para desarrollar los análisis teóricos, metodológicos y prácticos sobre la gestión de venta de vinos en hoteles y en particular los pertenecientes al Grupo Cubanacán
- Inductivo deductivo, para diagnosticar el estado actual de la gestión de venta de vinos en el hotel Brisas Guardalavaca, su manifestación en otras experiencias recogidas en la bibliografía especializada y diseñar el procedimiento para la gestión de venta de vinos
- Sistémico estructural, en el análisis teórico y práctico de la gestión de venta de vinos, a través de la descomposición de los elementos que la integran e identificación de fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora en el hotel

Brisas Guardalavaca, así como para diseñar el procedimiento para la gestión de venta de vinos.

**Métodos empíricos:**

- Entrevistas y encuestas a directivos y trabajadores del hotel Brisas Guardalavaca vinculados con la gestión de venta de vinos para caracterizar este proceso y la necesidad de formular una alternativa para incrementar las ventas
- Análisis documental, en la revisión de fuentes documentales relacionadas con la gestión de venta de vinos en el hotel Brisas Guardalavaca, identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora
- Observación no participante, para evaluar cómo se manifiestan los principales problemas que inciden en la gestión de venta de vinos en el hotel Brisas Guardalavaca, identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora
- Criterio de especialistas para valorar la pertinencia del procedimiento para favorecer la gestión de la venta de vinos en el hotel Brisas Guardalavaca.

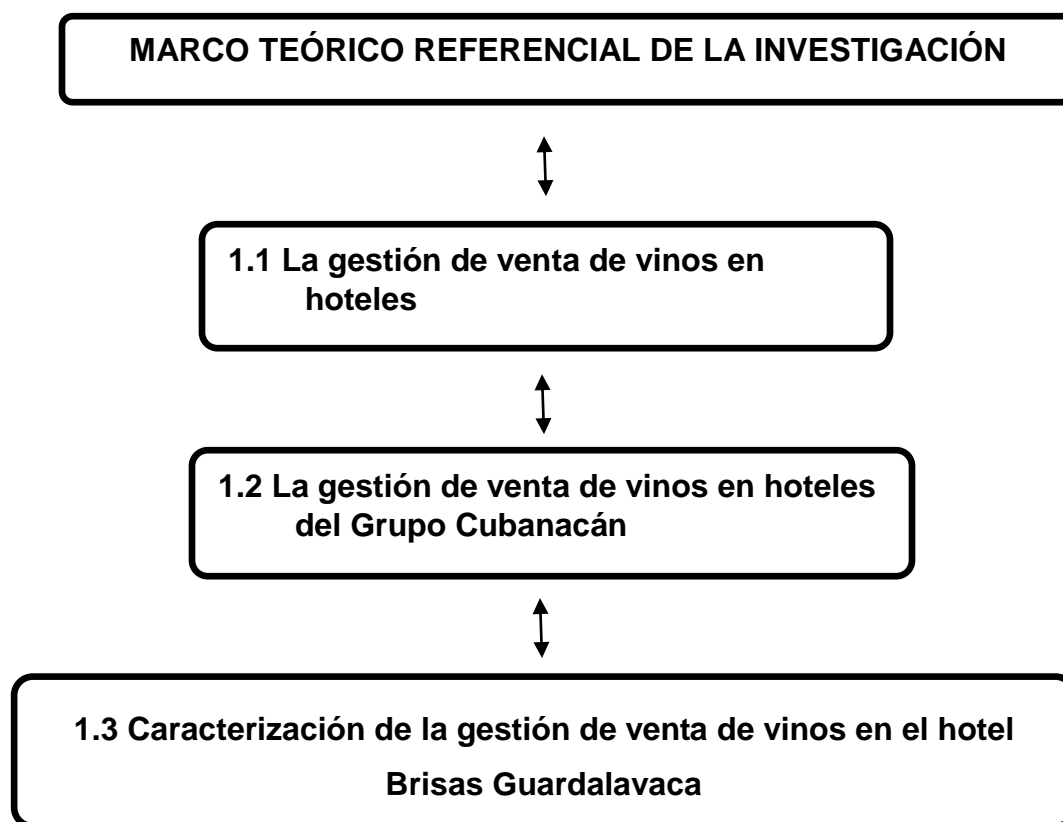
Además, se utilizaron métodos estadísticos - descriptivos para el procesamiento de las encuestas y entrevistas, así como la triangulación de fuentes y métodos, el método de concordancia de Kendall, matriz MEFI – MEFÉ, la matriz DAFO, propios de la ingeniería industrial.

El informe se estructura en introducción, un primer capítulo que contiene el marco teórico práctico referencial sobre la gestión de venta de vinos en hoteles, en particular los pertenecientes al Grupo Cubanacán y su estado actual en el hotel Brisas Guardalavaca, en el segundo capítulo se expone el procedimiento para favorecer la gestión de la venta de vinos en hoteles que operan la modalidad Todo Incluido, así como el criterio de los especialistas consultados para evaluar la pertinencia de la alternativa formulada, una aplicación parcial del procedimiento diseñado en el hotel Brisas Guardalavaca y finalmente las conclusiones y recomendaciones, la bibliografía consultada y un grupo de anexos como complemento de la investigación.

# CAPITULO I: MARCO TEÓRICO PRÁCTICO REFERENCIAL SOBRE GESTIÓN DE VENTA DE VINOS EN HOTELES

## 1.1 La gestión de venta de vinos en hoteles

En el capítulo se trabajan los fundamentos teóricos y metodológicos sobre la gestión de venta de vinos en hoteles, particularmente los que operan conforme a la modalidad Todo Incluido y forman parte del Grupo Cubanacán, concluyendo con la caracterización de su estado actual en el hotel Brisas Guardalavaca.



**Figura 1. Hilo conductor del marco teórico-práctico referencial de la investigación**

Según Orta, 2010 es en la Edad del Bronce, alrededor de 5 000 años a. de C., cuando se inician las actividades comerciales. A partir de entonces el comercio se ha ido transformando y complejizándose. En el siglo XVIII con la revolución industrial aparecen actores que organizan los productos hacia el consumidor final. Ya en el siglo XIX, con el desarrollo del transporte y las comunicaciones se da un gran impulso al campo de las ventas: aumenta la organización del comercio. Es en el siglo

XX donde las ventas alcanzan la categoría de ciencia con sus leyes, principios y reglas, apoyadas por otras ciencias como la Psicología y la Sociología.

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

El término ventas tiene múltiples definiciones, según el contexto en el que se aplique.

Una definición general es la siguiente: cambio de productos y servicios por dinero (Muñiz, 2010).

- Desde el punto de vista legal, es la transferencia del derecho de posesión de un bien o servicio, a cambio de dinero (*El Diccionario de la Real Academia Española*, 2009).
- Desde el punto de vista contable y financiero, la venta es el monto total cobrado por productos o servicios prestados (Romero, 2009).

En el caso del mundo empresarial, estamos de acuerdo en que la venta es el corazón de todo negocio (Kotler, 1996).

Para muchos – expertos o no – la venta es una especie de arte que se apoya en la persuasión AMA, 1960; Etzel, 2007; Stanton, 2007; Walker, 2007. Para otros más académicos, es una ciencia basada en un enfoque metodológico, es decir, se apoya en una serie de pasos hasta lograr que el cliente potencial se convenza de que el producto o servicio le permitirá satisfacer sus necesidades, en una forma económica (Orta, 1999).

No es fácil encontrar una definición sencilla de gestión de ventas, pues algunos expertos la definen como todo el proceso de mercadeo y ventas, o como el subproceso principal en que se basa el éxito de las empresas (Musiet, 2011).

Para (Molina, 2019) es una de las macro-actividades de Mercadeo y Ventas que se basa en 4 elementos fundamentales, sistema de gestión de venta, control y registro de gestión, capacitación de la fuerza de venta y material de apoyo.

La gestión de ventas es de gran importancia para las empresas, respecto al tema exponen Bernabé, 2018, “La gestión comercial y de venta necesita identificar el mercado, definir el segmento en el cuál actuará la empresa, establecer la meta y el posicionamiento, investigar el mercado y el comportamiento de los consumidores.”

Giannina, 2005 y Sánchez, 2005, plantean que “...La gestión de ventas es una de las

especialidades fundamentales en mercadotecnia. Una gestión efectiva de ventas surge de un personal muy orientado al éxito, que logra cumplir con su misión de manera económica y con eficiencia”.

Otra definición de gestión de ventas es el proceso de determinar las necesidades y los deseos de una persona y presentarle un producto, de tal forma que la persona se sienta motivada a tomar una decisión de compra favorable. A partir de los objetivos de esta investigación y por la integralidad que supone en su concepción, se adopta la definición enunciada por (Álvarez, 2010).

La gestión de ventas involucra diferentes procesos: desarrollo de los productos, elaboración de los precios, servicio al cliente, marketing, planificación y evaluación de resultados, son algunas de las áreas que deben recibir una debida atención para que el negocio crezca y tenga mayores beneficios (Kotler, 1992).

La revisión de la gestión de ventas implica la verificación de si los vendedores tienen la capacitación y la motivación adecuadas, así como la forma en que comparten su tiempo efectivo de venta entre los clientes existentes y los potenciales y, entre las cuentas grandes, medianas o pequeñas. También supone la revisión de los recursos de publicidad para evaluar si efectivamente están siendo utilizados para aumentar la eficacia de los vendedores, fomentando la curiosidad y el interés de los clientes.

Una de las herramientas comerciales que despiertan en el cliente el deseo de la compra y a su vez facilita el proceso de gestión de venta es el Merchandising (Kotler, 2006).

La gestión de ventas es uno de los componentes clave que debe practicar cada negocio basado en las ventas. Es la formación y la gestión de un equipo de ventas y el seguimiento y notificación de las ventas de la compañía. Es importante para un negocio, porque si los principios de la gestión de ventas se practican correctamente, pueden aumentar las ventas de tu empresa (Gregory, 2018c).

Se asevera que la venta de vinos en los restaurantes está en crisis. Argumentan que los clientes han cambiado sus preferencias por bebidas más económicas. Y aunque estas afirmaciones tienen algo de razón, la causa básica está justamente en que no se ha analizado profundamente el tema vino en la restauración actual.

En término de bebidas, los restauradores siguen pensando de igual manera que diez años atrás. Analizan y transforman los componentes del menú de comida, así como sus precios, y obvian el otro elemento imprescindible: los líquidos acompañantes.

Crisis económica no es sinónimo de crisis de paladar. La satisfacción del cliente, derivada de la calidad del hecho gastronómico, jamás podrá modificarse ni mutilarse. Eso sigue siendo premisa básica del restaurador. La satisfacción continuará evaluándose mediante la fórmula alimentos gustosos + bebidas bien maridadas + servicio profesional. Buscar soluciones económicas sin menoscabar esta fórmula es adaptarse a la situación actual. La venta de vinos está en crisis en aquellos lugares donde no se analiza como una parte importante del hecho gastronómico. De forma general, no se estudian ni se aplican acciones que estimulen la venta de vinos. Estas no deben analizarse aisladamente, sino relacionándolas con los demás componentes del sistema de restauración (Valdés, 2017).

El ser humano no es conformista, es inquieto por naturaleza. Somos una especie en constante evolución, aprendizaje y con un tremendo afán por descubrir, inventar e investigar. Estas características tan nuestras, las aplicamos en todas las ciencias y tecnologías de las que disponemos.

Esta inquietud también la aplicamos en la ciencia que nos engloba a los que estamos inmersos de alguna manera en el mundo del vino, elaborando, vendiendo o simplemente bebiendo, en la gastronomía y este término tenemos que remarcarlo bien, el vino es parte indispensable de la gastronomía, siempre lo ha sido (Barro, 2010).

El vino, como ninguna otra bebida, es un elemento insustituible en la gastronomía que, si se combina sabiamente, mejora la calidad de cualquier menú. No se puede hablar de gastronomía sin referirse al vino, compañero e incluso ingrediente de muchos platos. Cuando se da el feliz encuentro entre vino y comida, tiene lugar un precioso intercambio de valores. Un gran vino puede, él solo, elevar un buen plato a manjar de los dioses (Battaglia, 2000).

Mientras el vino exalta la obra del cocinero, ésta descubre todas las virtudes del primero. Es una sinfonía de sabores que provoca el perfecto deleite del paladar.

Sin duda, el apropiado maridaje de los vinos con la comida representa hoy en día un acontecimiento esencial para saborear mejor los placeres de la buena mesa. De ahí el arte de armonizar las comidas con el vino. El buen resultado de una comida depende pues de esta correcta combinación, dado que un plato se saborea más y se digiere mejor con el acompañamiento del vino apropiado. Desde épocas antiguas, la elección de los vinos que se deben casar con los diferentes platos ha constituido un pilar de la gastronomía (Eyía, 2003).

Pese a que hoy se admite muchos tipos de combinaciones no todo vale, y si no se poseen suficientes conocimientos enológicos, se corre el riesgo de comprometer el resultado de una comida excelente y preparada con todo el cuidado.

Aunque está permitido experimentar y probar cosas nuevas, los vinos deben servirse según algunas reglas de una larga experiencia que son el resultado de las mejores combinaciones de sabores. De lo contrario el resultado podría ser nefasto, especialmente si nos la jugamos ante comensales que esperan lo mejor (Rodríguez, 2006).

A su vez la restauración es uno de los canales de distribución por los que se comercializa el vino y es donde la gestión de venta del mismo alcanza gran importancia Gómez, 2017. Existen una serie de aspectos que incurren directamente en el proceso de gestión de venta de vinos, cuestión que el restaurador no debe obviar y que hoy están incidiendo el nivel de calidad de los servicios. Estos son: La elaboración de la carta vinos, la formación de precios de los vinos y del personal, la relaciones importador –distribuidor – detallista- cliente y el servicio de vino (Heiman, 1997).

Dentro de la restauración, el servicio de vino es imprescindible si se tiene en cuenta que los mercados que nos visitan son fuertes consumidores de este producto, representando Canadá, Francia, Italia, Alemania y el Reino Unido más de 7000 millones de litros al año OIV, 2017, además, el ritual del vino por su elegancia contribuye a crear una agradable experiencia a quienes lo reciben (Fabregat, 2007). Un valor agregado debe ser el contar con un personal correctamente entrenado con conocimiento de cata de vinos y sobre todo de maridaje, crucial en la venta de vinos

en el restaurante, pero además que domine los pormenores de un servicio eficiente y cortés (Hernández, 2016).

El mercado del vino se caracteriza por un gran dinamismo y alta presión competitiva, por lo que el éxito empresarial depende en gran medida de la capacidad de los directivos para gestionar de manera eficiente los recursos que el sistema socioeconómico y empresarial pone a su disposición. Un elemento clave en el entorno actual tan competitivo en el que las bodegas desarrollan sus actividades reside en su capacidad para entender el comportamiento de los mercados (Barreiro, 2012).

Los mercados están formados por individuos que por naturaleza son diferentes. De hecho, los consumidores tienen características demográficas, económicas o culturales distintas, que provocan que cuando compran una botella de vino no se comporten de forma similar. Si le preguntamos a un joven de veinte años un sábado por la noche por qué compra vino, es muy probable que nos conteste que para el vino es una forma económica de acceso a la diversión. Sin embargo, si esa misma pregunta se la realizamos a una persona de mediana edad, con estudios universitarios y con un nivel de ingresos elevado, es muy probable que obtengamos una respuesta completamente distinta (Navarro, 2014).

Si el objetivo de una bodega es satisfacer las necesidades del mercado adoptando un enfoque de marketing, debemos entender su comportamiento y no podemos considerarlo como una unidad homogénea y ofertar a todos sus integrantes los mismos productos, puesto que los productos que resultarán adecuados para unos consumidores podrían no serlo para otros. Si desde la bodega se quiere realmente satisfacer al mercado e incrementar las ventas, es importante tener muy presente que las personas son diferentes, que existen grandes diferencias entre los individuos que componen el mercado y que es necesario crear una oferta diferenciada y adaptada a cada grupo de consumidores de vino (Bisso, 2017).

Sencillamente los consumidores son cada vez más distintos y demandan productos cada vez más personalizados o adaptados a sus propios gustos y necesidades. En este sentido, la segmentación de mercados es el proceso de división del mercado en subgrupos homogéneos de consumidores de acuerdo a sus necesidades,

características o comportamientos, y que podrían dar lugar a pautas de compra o consumo diferentes (Smith, 1956).

Se puede mencionar que existen espacios, en el que el vino constituye el protagonista principal, pues toma lugar en importantes eventos gastronómicos como lo es el Festival del Vino, evento internacional que se desarrolla todos los años en la Ciudad de la Habana y que ha alcanzado gran popularidad a nivel internacional; su realización traslada cientos de visitantes extranjeros a ser partícipes en las actividades vinculadas a su consumo como son las clases de cata y maridaje; la cata a ciegas como la competencia que premia al catador que alcance mayor puntuación; cenas; competencias de maridajes y degustación y sin lugar a dudas las presentaciones de nuevos vinos.

Estamos en una época increíble en lo que al mundo del vino se refiere. Cada año surgen nuevos elaboradores y nuevas zonas de producción al tiempo que en las zonas tradicionales se sigue mejorando la calidad. Los aficionados al vino son cada vez más curiosos, saben más y están dispuestos a probar cosas nuevas (O'Neill, 2016a).

- Los vinos sudafricanos cada vez tienen más protagonismo. En los últimos 10 años Sudáfrica se ha convertido en una de las zonas productoras más importantes del mundo. Un conjunto de factores lo han hecho posible: una nueva generación de enólogos, el surgimiento de nuevas bodegas, más y mejores inversiones en bodegas ya existentes, la singularidad de las distintas zonas de elaboración y mejores condiciones económicas para los agricultores que se preocupan por mejorar la calidad de sus uvas. Cabe destacar los magníficos vinos blancos de Chenin Blanc y Sauvignon Blanc, riquísimos tintos de Pinotage y Shiraz y los vinos espumosos elaborados siguiendo el método “champenoise”
- Los Vinos Naturales también son tendencia. Vinos orgánicos y biodinámicos en cuya elaboración se minimiza la influencia de la mano del hombre, con un uso restrictivo de sulfitos, con filtraciones muy suaves, reduciendo al máximo cualquier tipo de manipulación. El resultado son vinos que técnicamente quizás no sean tan perfectos y límpidos, pero son vinos únicos, llenos de personalidad

- Los vinos rosados crecerán en popularidad. Pasarán de ser vinos de consumo casi exclusivamente veraniego, a ser vinos con cada vez mejores elaboraciones que les dotan de cuerpo y estructura que favorecen nuevos y exquisitos maridajes. Sin contar España, los mejores productores de rosados del mundo son Italia, Sur de Francia, Sudáfrica y California
- El consumo del Vino en Lata (375ml) alcanzará cifras relevantes. El envase reciclable, de fácil almacenamiento y más ligero, convierte a este tipo de packaging en el más idóneo para picnics, barbacoas y eventos al aire libre. El mercado del vino ha sido siempre reacio o lento en la adaptación de los envases a los nuevos modelos de consumo. Si la industria del vino quiere conquistar a nuevos y más jóvenes consumidores, debe adaptarse y buscar nuevos y más atractivos envases para lograrlo (Rand, 2011).

“El vino en Cuba no se mira igual que 15 años atrás, discrepo con las opiniones que insisten sobre que en Cuba no se venden vinos, lo que necesitamos son profesionales que tengan la cultura suficiente para darle confianza al cliente de que en un país tan tropical como el nuestro también se puede sentir el placer infinito de un buen vino”(López, 2017).

Dentro de las cepas fundamentales se encuentran: Syrah, Carmenère, Pinot Noir y Merlot, todas variedades tintas que presentan un aumento en su consumo en la isla caribeña. “La tendencia del mercado del vino tinto de Chile en Cuba es fuerte, ocupan un lugar prestigioso, clientes alemanes, españoles, incluso italianos que suelen ser nacionalistas, solicitan vinos chilenos” (Rodríguez, 2017).

“En el caso del Merlot, es una uva que tiende a la feminidad, el mayor por ciento de las mujeres que van a mi restaurante lo que consumen es Merlot, muchas veces solo y también maridados con comidas”, aseguró Betancourt, 2017, sommelier.

Además de las preferencias de los clientes, los especialistas cubanos también abordan algunas de las condicionantes de orden económico y cultural para vender y consumir vinos en el país. Se insiste sobre el estatus profesional del sommelier, su reconocimiento como especialista, con mayor énfasis en el emergente sector privado (bares y paladares) (Gallego, 2016).

Cuando se está en una industria orientada al cliente como la industria hotelera, las habilidades de venta y la capacidad de vender es extremadamente importante (Larraiza, 2018).

Un hotel es un ambiente ocupado y complejo, y hay numerosas oportunidades para las ventas adicionales durante la estancia de un huésped, un equipo bien entrenado podrá aprovechar esto y ser capaz de hacer un upsell cuando y donde sea apropiado. Pequeños upsells y ventas pueden realmente sumar y hacer una diferencia desde la línea inferior de un hotel (Larraiza, 2018).

Sin embargo, es muy importante tener en cuenta que las ventas y el servicio al cliente no son mutuamente excluyentes. Por el contrario, un upselling es capaz de agregar valor a un invitado, haciendo su estancia más fácil y más agradable, generando más lealtad (No se trata de exprimir a los clientes de todo su dinero). Por ejemplo, la sugerencia de un camarero de que el comensal debe acompañar su comida con un tipo particular de vino sin duda generará más dinero para el restaurante, también resultará en una mejor experiencia culinaria para la cena. El consejo de un recepcionista que el huésped y su familia debe actualizar a una habitación más grande generará unos cuantos cientos de dólares adicionales para el hotel, pero la estancia de la familia será mucho más agradable (Fernández, 2018).

Hace algunos años la hotelería presenta grandes dificultades para conseguir aumentar las ventas y posicionamiento de los vinos al consumidor. Entre las funciones de un buen camarero o profesional de la hotelería está dar asesoramiento al cliente sobre vino, café, cerveza o cualquiera de los productos que ofrecen en su establecimiento, pero lo cierto es que en muchas ocasiones, los profesionales de hotelería no tienen conocimientos para asesorar sobre vino, para almacenarlo de forma que se conserve bien o para servir un buen vino, por poner algunos ejemplos (Bernabé, 2017).

En análisis realizado a los trabajos de investigación y artículos sobre la gestión de venta de vinos en hoteles se plantea que actualmente la Carta de Vinos de los restaurantes no puede ser la misma ni en forma ni en contenido, de la de hace unos cuantos años atrás. Una lista de vinos extensa no se adecua definitivamente a las circunstancias actuales. Debe existir relación entre la variedad de platos en menú y

la variedad de marcas de vino. Existen menús con elaboraciones diversas y a la vez no extensos que se acompañan con Cartas de Vino con un alto número de marcas. En este caso, generalmente los vinos presentan estilos muy parecidos, por lo que compiten entre ellos mismos en el momento de su maridaje con los platos. Esto propicia una lenta rotación, haciendo peligrar la plenitud de los menos vendidos (Bardales, 2017).

La relación entre el precio de los platos y el precio de los vinos no se encuentran en concordancia. Erróneamente se fijan los precios de venta de los vinos de forma aislada, solo por su costo, sin relacionarlos con los posibles platos que acompañarán. En los establecimientos donde se practique una cocina regional económica no puede pensarse en vinos con precios altos. La correspondencia está en ofertar para esos platos aquellos vinos que mariden bien, no solo en gusto sino también en precio (Bernabé, 2017).

En muchos de los hoteles el personal del salón no tiene la preparación en el tema, el dependiente que trabaja con los clientes debe tener un conocimiento mínimo sobre el vino y su servicio. Cuando esto no es así, los dependientes buscan soluciones rápidas y fáciles proponiendo otras bebidas.

En realidad, el servicio de vino debe ser confiado a una persona bien preparada. El Sommelier es la persona idónea para este fin. De por sí, solo su presencia genera ventas.

La planificación en el restaurante de eventos de vino fidelizará más la clientela. Catas de variedades de uvas o diferentes vinos de una misma región (a precios módicos), presentación de nuevos vinos, cursos cortos, cenas gourmets y otras acciones, harán que el lugar se recuerde siempre como el restaurante de vinos preferido (Valdés, 2010).

## **1.2 La gestión de venta de vinos en hoteles del Grupo Cubanacán**

El Grupo Cubanacán constituido en 1987, es una de las compañías turísticas que goza de mayor prestigio en Cuba, al tiempo que mantiene un importante posicionamiento en el mercado, opera con 2 modalidades, hoteles convencionales y Todo Incluido.

Entre los atributos que distinguen al Grupo se encuentran las marcas comerciales que fueron concebidas teniendo en cuenta los motivos de viajes: las marcas Brisas y Club Amigo; la marca Horizontes; los hoteles E, creada para garantizar largas estancias y facilitar recorridos por ciudades de toda Cuba (Anexo 5) En la totalidad de las instalaciones se realiza la venta de vinos en los restaurantes especializados y en la Cava.

Al realizar el análisis del Manual de Procedimientos para los hoteles todo incluido, 2006 se comprobó en lo relativo al servicio de los vinos que indica contar con una oferta incluida de los llamados vinos de la casa (que por lo general corresponderá a una línea económica en los diferentes restaurantes y bares, acorde a los estándares de calidad requeridos y que en los restaurantes contarán con ofertas opcionales de vinos de mayor calidad, a través del servicio que brindan los sommelier o capitanes, los cuales deben ser pagados adicionalmente por los clientes.

El precio de venta de los vinos en oferta opcional, se determinará por el Departamento Económico y el Subdirector de Alimentos y Bebidas, de acuerdo a lo establecido en los documentos legales emitidos por el Ministerio de Finanzas y Precios a la categoría y demás características de la instalación.

El Manual de procedimientos no hace alusión a cómo realizar el servicio de los vinos en los restaurantes especializados ni en la cava.

En él Manual Operativo de la marca Brisas, 2016 se plantea que para almuerzos y comidas en los restaurantes buffet, las copas para cerveza y vinos se marcarán o servirán con sus respectivos contenidos, a solicitud del comensal y se realizará la venta de vinos de marcas reconocidas y alto estándar en Restaurantes a la Carta y Buffet.

En dicho manual se indica que los restaurantes a la carta contarán con una pequeña carta de vinos, de mediana calidad y el servicio de vinos se realizará a la mesa, mediante botellas, por parte de un sommelier o personal debidamente capacitado para esto.

El análisis anterior permitió conocer que existe referencia en el Manual de Procedimientos para los hoteles Todo Incluido y en el Manual Operativo de la marca Brisas referente a la oferta de vinos en restaurantes bufet y a la carta, pero ninguna

se detalla cómo realizar la gestión de venta de los vinos, así como su servicio según la categoría del establecimiento.

En Cuba la gestión de venta de vinos en restaurantes que prestan servicio al turismo es muy variado partiendo de que, según la norma cubana para restaurantes, NC 126, Industria Turística. Requisitos para la clasificación por categorías de los restaurantes que prestan servicio al Turismo, NC 126, 2001; en dependencia de la categoría, serán los servicios que se presten.

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

Se encuentra también la clasificación para restaurantes que prestan servicio turismo en 5 categorías, especial, primero, segundo, tercero, y cuarta las cuales corresponden al siguiente número de tenedores 5, 4, 3, 2,1 respectivamente.

La norma cubana reconoce los siguientes tipos de restaurantes: Restaurante buffet, restaurante internacional, restaurante especializado, temático y restaurante gourmet.

Dentro de los restaurantes antes mencionados el vino juega un papel importante, especialmente en aquellos especializados o temáticos, producto a que es éste, el que denota la diferenciación del producto y en muchos casos la calidad percibida por el cliente, en las propuestas de maridaje que se presentan.

Según el punto 5.11.1 de esta Norma, referente a tipos y formas de servicio aparece sólo el servicio de vinos contando con sommelier, bodega, botelleros, vitrinas, material de apoyo, ritual del vino, carta y otros a los restaurantes de 4 y 5 tenedores.

Para la NC 127, 2014 en el acápite 5.3.20.1.3 Restaurantes especializados o temáticos, refiere que en todas las categorías: Se dispondrá de una variada oferta de vinos: blancos, rosados, tintos y espumosos, en correspondencia con la oferta del restaurante y categoría del establecimiento.

La estructura de la oferta de vinos en las áreas gastronómicas cumplirá como mínimo con lo establecido en la siguiente tabla:

Bebidas	Categorías			
	1 y 2 estrellas	3 estrellas	4 estrellas	5 estrellas
<b>Lobby Bar</b>				
Vinos	1 tinto y 1 blanco	1 tinto 1 blanco 1 rosado 1 espumoso	2 tintos 2 blancos 1 rosado 1 sidra 1 espumoso	2 tintos 2 blancos 2 rosados 1 sidra 1 champagne 1 espumoso
<b>Snack Bar</b>				
Vinos	1 tinto y 1 blanco	1 tinto 1 blanco 1 rosado 1 espumoso	2 tintos 2 blancos 1 rosado 1 espumoso	2 tintos 2 blancos 2 rosados 1 sidra 1 espumoso

**Tabla 1. Relación de vinos por categoría en hoteles que emplean la modalidad Todo Incluido.**

La gestión de venta de vinos en los hoteles del grupo Cubanacán se rigen por el Manual de Explotación donde los vinos representan una importante oferta dentro de los servicios de restauración, ya que un considerable número de comensales los prefieren como bebida acompañante para las comidas. Por tanto, es necesario contar con un suficiente surtido de estos, en correspondencia con el tipo de alimentos y la categoría de la instalación.

Una carta de vinos apropiada respalda la calidad de un restaurante, al mismo tiempo que amplía las posibilidades de comercialización. Por otra parte, una adecuada gestión de venta de los mismos prestigia la instalación y representa un valor añadido más, toda vez que los encargados de su servicio (el sommelier, el jefe de salón, el capitán o el dependiente) tienen la oportunidad de establecer un breve, respetuoso y sobre todo profesional diálogo con el cliente, al recomendarle los vinos más indicados para los platos seleccionados.

Para garantizar una exitosa comercialización de los vinos, es necesario contar en los restaurantes de cierta categoría con las siguientes condiciones:

- Muebles o soportes expositores para las botellas de vino
- Cartas de vinos redactadas correctamente y con presentación atractiva

- Climatización o medios de refrigeración y hielo
- Utensilios y accesorios requeridos (cubetas con pies, sacacorchos profesionales, garrafas para trasvasar, cestas de mimbre, paños o litos).

La carta de vinos por modesta que sea la oferta de alimentos de una instalación, es conveniente contar con un surtido mínimo de vinos, teniendo en cuenta la diversidad de gustos y preferencias que puede presentar la clientela. Tal es el caso de restaurantes de menor categoría y snack-bares, en los cuales se pueden presentar al final del menú, como parte de las bebidas o de las ofertas del bar.

En los restaurantes especializados en determinada cocina regional, se comenzará por los vinos del país en cuestión; como, por ejemplo, los vinos italianos en restaurantes de comida italiana.

- En todos los casos, se especificará por cada vino:

Nombre	Marca, bodega y/o región de origen	Añada (año de la cosecha de las uvas)	País	Precio (de la botella y/o por copas)
--------	------------------------------------	---------------------------------------	------	--------------------------------------

Pueden incluirse también breves notas sobre las particularidades de cada vino y los alimentos o platos que mejor pueden acompañar.

Cabe aclarar que la decisión final de cuál vino seleccionar con unos u otros platos corresponde definitivamente al cliente. Y no olvidar que "la armonía perfecta no existe y además es relativa".

En muchos restaurantes aun el nivel de servicio del vino es bajo, lo que influye en la gestión de venta de vinos, pues, es precisamente donde el cliente se va a decidir por comprar el vino, una incorrecta manipulación, un paso obviado durante el descorche y servicio puede arruinar todo el tiempo y dinero invertido en el vino ocasionando pérdida económica además de la mala imagen que causa. También es frecuente el desconocimiento de las características de los vinos con que se cuenta en el restaurante y por tanto imposibilita al dependiente hacer una buena gestión de venta al no poder utilizar dichas características como argumento para la venta. Con los platos que conforman el menú sucede lo mismo en ocasiones se desconocen elementos como los ingredientes, tipo de cocción características gustativa y por tanto la recomendación de maridaje no es efectiva (Alonso, 2009a).

El problema del insumo es una constante en los restaurantes cubanos, y esto es un elemento que afecta de manera particular al consumo del vino. Consumir el vino en recipientes no adecuados malogra el disfrute de los mismos a partir de la alteración de sus características organolépticas lo que provoca en el cliente un rechazo al producto o peor una mala imagen del servicio del restaurante. Así, se puede encontrar restaurantes donde funciona a la perfección pues tienen las condiciones idóneas para realizar este tipo de servicio empezando por la categoría, además cuentan con cava o bodega de vinos y la presencia de sommelier que es una garantía para el servicio de vino (Alonso, 2009a).

En Cuba se han realizado investigaciones sobre la temática de la venta de vinos, entre los trabajos revisados destacan:

- Procedimiento para la gestión de venta de vino en restaurantes que presten servicios al turismo, Alonso, 2009a; el cual propone un procedimiento para la venta de vinos en instalaciones extrahoteleras, consta de 8 etapas que propicia la materialización de una mejor gestión en aras de satisfacer las necesidades de los clientes a través de una oferta de productos pertinentes, competitivos y sostenibles cuyo objetivo general es diseñar una estrategia para el incremento de las ventas de vino en el proceso de restauración que tribute a la eficiencia y a la calidad de los servicios
- Estrategia de venta para vinos extra carta en el restaurante especializado “Garibaldi” del hotel Playa Cayo Santa María, Jalla, 2014a; trabajo en el cual se propone el diseño de una estrategia para el incremento de las ventas de vino extra carta en el proceso de restauración de la instalación de referencia y las directrices para la venta de vinos en un restaurante turístico extrahotelero
- El estudio realizado por Velázquez, 2014, donde se formula una estrategia para potenciar la inserción de la oferta de Vinos en el Hotel Club Amigo Atlántico-Guardalavaca, parte de la caracterización del hotel, realiza el diagnóstico estratégico y propone las estrategias para incrementar la inserción de vinos al cash a partir de la construcción de la Matriz DAFO y herramientas para legitimar el cambio. Sólo se aplica la etapa de planeación

- Los realizado por Fernández, 2014 y Oduardo 2014; en los hoteles Sol Rio de Mares y Playa Costa Verde, respectivamente, vinculados a la implementación de acciones para la mejora de la oferta de vinos.

Se consultaron otras investigaciones relacionadas con el vino, realizadas por Abreu, 2017; Alonso, 2009b; Basnueva, 2017; Cedeño, 2014a, 2014b; Fernández, 2014a; Ferrer, 2016; Jalla, 2014b; Martínez, 2018; Morcillo, 2012; Pérez, 2017; Rodríguez, 2018; Velázquez, 2014, estas se dirigen principalmente al diseño de acciones de mejora para el servicio de vinos en instalaciones hoteleras y extrahoteleras.

Considerando que los resultados de las investigaciones referidas anteriormente se dirigen principalmente a la gestión de venta de vinos en restaurantes especializados de hoteles y extra hoteleros, así como al diseño de acciones de mejora para el servicio en instalaciones hoteleras y extra hoteleras, que se identifican problemas en la gestión de venta en hoteles, particularmente los que operan la modalidad Todo Incluido y que en las fuentes consultadas no se encontraron resultados de investigaciones enfocadas en tal dirección, se hace necesario trabajar la temática con la finalidad de contribuir a la solución de los problemas identificados o parte de estos.

### **1.3 Caracterización de la gestión de venta de vinos en el hotel Brisas Guardalavaca**

El objetivo que se persigue en este epígrafe es realizar un diagnóstico de la situación actual de la gestión de venta de vinos en el hotel Brisas Guardalavaca, que permita identificar los principales problemas que están afectando su avance y que podrían ser controlados con un adecuado instrumento de gestión de venta.

Para su desarrollo se aplicaron técnicas como: la entrevista estructurada y no estructurada, el análisis documental, análisis estadístico, la observación directa, el método Delphi y el Jurado de Opinión para el trabajo con expertos.

El hotel Brisas Guardalavaca está ubicado en el polo turístico del mismo nombre, a sólo 54 km de la ciudad de Holguín perteneciente a la Cadena de Hoteles CUBANACAN S.A. Pertenece a la marca de Hoteles Brisas (“Fantasía incluida, con sabor cubano”) que se distingue por el siguiente concepto:

Oferta dirigida al turismo de estancia, donde se conjugan el ocio con el disfrute de los valores de la cultura cubana y la integración al entorno socio-cultural, unido al concepto de Todo Incluido y en estrecha vinculación con el paisaje natural. Son instalaciones de playa con categoría de cuatro estrellas y destinadas principalmente al segmento de familias.

Los servicios gastronómicos están integrados por 7 restaurantes, 10 bares, servicio de Tea Garden y la Cava de Vinos, donde un sommelier profesional nutre su talento en pos de gestionar un servicio de vinos especializado con el fin de satisfacer y superar los gustos más exquisitos y exigentes paladares, desde un modesto vino hasta vinos altamente cotizados en el mundo gourmet, espacio además donde se realizan servicios de cata y tiene vinculado un Bar Móvil para la venta de tabacos, refrescos y cervezas importadas.

La oferta del hotel se caracteriza por la venta de vinos de diferentes regiones las que van del viejo al nuevo mundo, los del viejo mundo están representados por los países europeos clásicos, básicamente Francia, Italia, España, Portugal y Suiza, con estilos entre los que se encuentran, blancos, tintos, rosados, de postre y dentro de los espumosos, champan, cavas, prosecco y otros, dentro de los vinos del nuevo mundo, en este bloque podemos encontrar vinos de Estados Unidos, Australia, Sudáfrica, Chile y Argentina, faltando representaciones de Alemania, Uruguay, Nueva Zelanda, las ofertas que se realizan van desde los vinos más comercializados hasta aquellos conocidos y que brindan satisfacción a personas que disfrutan de este arte de la degustación y del buen vino los precios de estos oscilan entre \$12,60 y \$402.00 CUC, (Anexo 6).

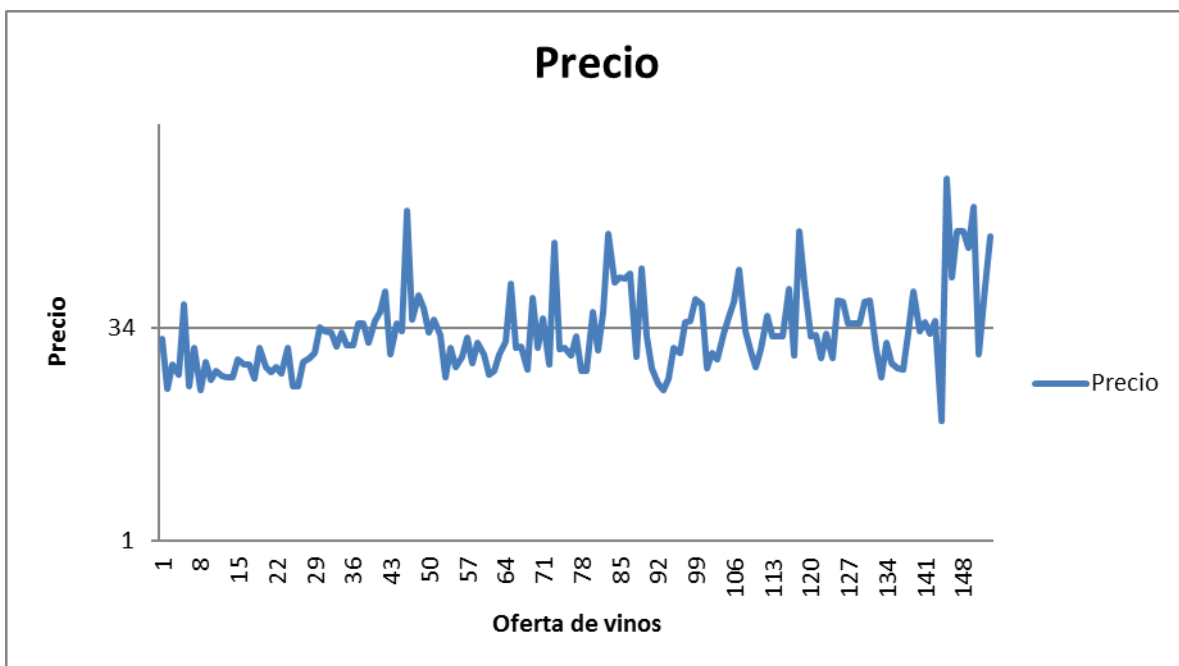
El horario de venta de los vinos en los restaurantes especializados y en la cava solo se realiza en la tarde por lo que existen oportunidades que no se explotan al poder realizar estas ventas en el horario de almuerzo.

El capitán y los dependientes de salón realizan el servicio utilizando correctamente las reglas de cortesía y buen trato para el mismo, auxiliándose de los medios a su disposición para el servicio, pero no dominan el arte del maridaje, utilizan muy poco las ventas sugestivas y aunque la categoría que ostentan los restaurantes no requiere de sommelier sí se considera importante la presencia del mismo, pues los

expertos plantean que la clave del éxito en el difícil arte de maridar vinos y platos estará en sus conocimientos.

Existe desconocimiento en cuanto a los gustos de los clientes del restaurante respecto al consumo de vino.

El segmento de precios en el hotel no se adecua al tipo de clientes, los ingresos promedios diarios de los principales mercados dígame Canadá e Inglaterra se encuentran entre los 34 y 49 CUC donde solo los vinos chilenos, argentinos y de Sudáfrica se pueden encontrar dentro de este segmento representando solo el 26% de la oferta total existente.

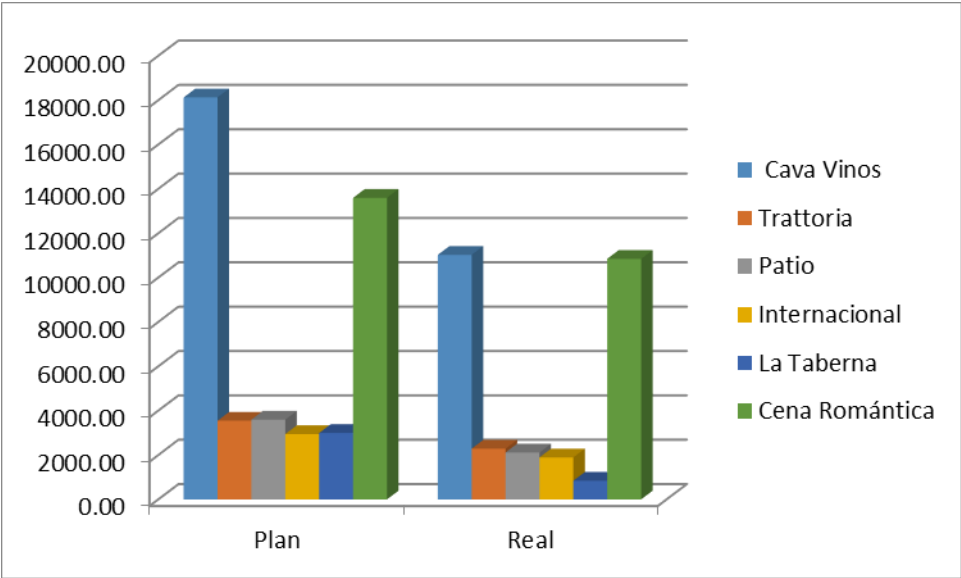


**Figura 1. Precios de los vinos existentes en el hotel**

El hotel presenta dificultades con la estabilidad de los abastecimientos por parte de los proveedores para reponer vinos de alto consumo (Anexo 7), como lo son el Giro Rivot Brut de Concha y Toro, Casillero del Diablo Reserva Privada, Cune Crianza, Pinot Grigio Villa Duco Insonzo Friuli, Chianti Docg Vticolteri y el Chianti Reserva Docg Vticolteri Giro Rivot Brut de Concha y Toro el que más se vende después de los freixenet Cune Crianza, Pinot Grigio Villa Duco Insonzo Friuli, Chianti Docg Vticolteri y el Chianti Reserva Docg Vticolteri vinos claves en el restaurante especializado en comida italiana la Trattoria el tinto Casillero del Diablo Reserva Privada representa el vino de más alto consumo en la cava.

La representación de los vinos rosados es limitada, solo 3% de la oferta total existente, un tipo de vino que está comenzando a ganar popularidad mundial. Solo se pueden encontrar pequeñas representaciones de este tipo de vinos de Chile, España y en menor proporción Italia.

El análisis de la documentación referente al plan de ventas extras o ingresos de bolsillo permitió conocer que las ventas de vinos presentaron un incumplimiento del 35.26 %. Al realizar el estudio de los diferentes puntos de venta de vinos se pudo constatar que el restaurante que presenta el mayor deterioro en las ventas es el restaurante La Taberna.



**Figura 2. Ventas plan y real de los puntos de venta del hotel**

Las degustaciones se realizan en la cava. Se fijará un precio de 10.00 cuc, 15.00 cuc y 20.00 cuc, la distribución del servicio a utilizar será la siguiente:

Cantidad de clientes	Precio por cliente (CUC)	Costo por cliente (CUC)
6	10	3.2
9	15	5
12	20	6

Las reservas de los clientes para este servicio se realizan en el buro del restaurante. Cuando el cliente no este hospedado el sommelier se presentará a la recepción con previa autorización de seguridad responsabilizándose de que solo reciban el servicio de degustación en el área de la cava pagando por adelantado en recepción.



Rigiéndose por las normas de control interno para el servicio de degustación de vinos (Anexo 8).

Existe una limitada capacitación de los capitanes de salón que prestan el servicio sobre la actividad de la Sommelería, siendo estos claves para la gestión de ventas vinos en los restaurantes especializados, existe un solo Sommelier graduado por el Centro de Capacitación del Mintur, los mismos no han recibido el curso de Habanos sommelier ni alguna otra acción de formación reciente que les permitan alcanzar los niveles de conocimiento necesarios acerca de la gestión de venta de vinos.

Respecto a la formación de precios, los mismos se determinan teniendo en cuenta la legislación vigente por el departamento de Economía. El cobro al cliente se realizará sólo a través de un cheque de consumo, no existiendo la posibilidad del pago en efectivo lo que limita el nivel de ventas, aunque le permite al cliente disfrutar del producto sin necesidad de contar en ese momento con dinero de bolsillo, a su vez ha traído insatisfacciones por parte del mismo. Los cobros inmediatos de dichos productos en recepción solo se harán en los casos que los clientes no sean huésped del hotel. Rigiéndose por las normas de control interno para el servicio de vinos (Anexo 9).

El índice aplicado a la venta de vino es 3.40 (Resolución 2, 2010) lo que implica un aumento de las utilidades pero que estos tengan precios pocos competitivos.

Tiene como competidores más fuertes al hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca y al sector no estatal, que cuentan con ofertas diversas incluidas las de vinos y precios muy flexibles, muchos de ellos con alto estándar e imagen. Tienen posibilidades de estimular a los vendedores, pueden contratar con las agencias de viajes sus ofertas y precios considerando además descuentos y gratuidades.

### **Conclusiones del capítulo**

El análisis de los referentes teóricos y del estado del arte relacionado con la gestión de venta de vinos, permitió arribar a las siguientes conclusiones:

1. Existe una tendencia al crecimiento del consumo del vino por los clientes que visitan hoteles que operan la modalidad Todo Incluido, sin embargo, las investigaciones dirigidas a la mejora de la gestión de venta son limitadas

2. El diagnóstico realizado en el hotel Brisas Guardalavaca de la gestión de venta de vinos permitió identificar un grupo de insuficiencias que inciden negativamente en los niveles de ingreso y que un mayor número de clientes pueda disfrutar de una experiencia vinculada con su consumo.
3. Los resultados expuestos en el capítulo muestran la necesidad de diseñar un procedimiento que favorezca la gestión de venta de vinos en hoteles que emplean la modalidad Todo Incluido.

## **CAPITULO II: LA GESTIÓN DE VENTA DE VINOS EN HOTELES QUE EMPLEAN LA MODALIDAD TODO INCLUIDO**

En el capítulo se expone el procedimiento para la gestión de venta de vinos en hoteles que emplean la modalidad Todo Incluido. Su pertinencia se constata mediante el criterio de especialistas y la aplicación parcial en el hotel Brisas Guardalavaca.

### **2.1 Procedimiento para favorecer la gestión de venta de vinos en hoteles que emplean la modalidad Todo Incluido**

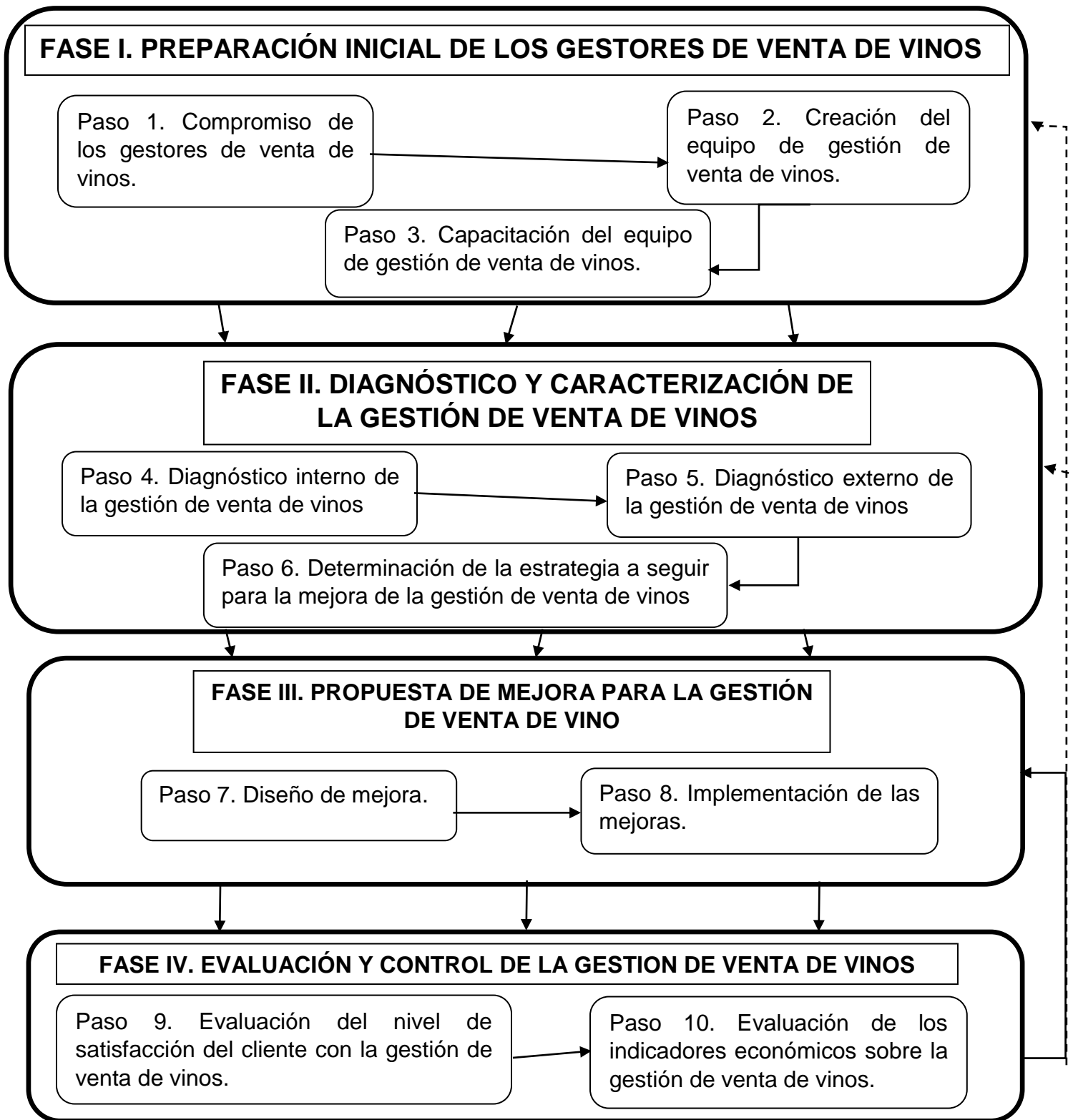
El procedimiento transita por cuatro fases y diez pasos, con características específicas para hoteles de la modalidad Todo Incluido, integra sistemáticamente las etapas esenciales de un proceso de gestión para la venta de vinos. En la Figura 2 se muestra el algoritmo que lo sustenta.

#### **Procedimiento para la gestión de venta de vinos en hoteles que emplean la modalidad Todo Incluido**

**Alcance:** El procedimiento está dirigido a la gestión de venta de vinos en hoteles que emplean la modalidad Todo Incluido.

#### **Premisas generales**

- Reconocimiento por parte de los directivos y trabajadores, de la necesidad de aplicar el procedimiento para asegurar la adecuada gestión de vinos en el hotel
- Compromiso de la alta dirección y de todos los miembros para su ejecución efectiva
- Integración de todas las áreas para favorecer el trabajo en equipos, impulsar el cambio y facilitar el acceso a la información.



**Figura 2. Procedimiento para la gestión de venta de vinos en hoteles que emplean la modalidad Todo Incluido. Fuente: Elaboración propia**

El Procedimiento tiene la estructura organizativa siguiente:

### **Fase I. Preparación Inicial de los gestores de venta de vinos.**

**Objetivo:** Comprometer y capacitar a la alta dirección, mandos intermedios y trabajadores implicados en cómo realizar la gestión de venta de vinos acorde al procedimiento que se propone.

Esta fase resulta decisiva en los resultados finales de trabajo, en ella se debe lograr el compromiso, la preparación y la participación activa de la alta dirección (Director, Maître, Jefe de Bares, Comercial y Calidad), Mandos Intermedios (Sommelier y Capitanes de Salón) y trabajadores implicados en la gestión de venta de vinos para aplicar el procedimiento.

El logro de la implicación y el compromiso de los líderes y empleados es indispensable, pues sólo a partir de aquí se adoptarán las decisiones necesarias para comenzar a trabajar con una real voluntad de cambio y la adopción de las acciones para acometerlo.

Este proceso no es simple, ni rápido, ya que el cambio de mentalidad en las personas es un proceso muy complejo y generalmente lento; sólo a través del convencimiento se puede llegar a la creación de un clima organizacional favorable que posibilite instrumentar las políticas necesarias para el cambio.

Para garantizar el éxito de la misma, se debe recopilar toda la información posible sobre la cava y los restaurantes especializados, de forma tal que se haga evidente la necesidad de gestionar la venta efectiva de vinos a partir del análisis retrospectivo y de la situación actual. Esta fase se materializa en 3 pasos.

#### **Técnicas:**

- Observación directa
- Entrevistas
- Encuestas
- Revisión de documentos
- Dinámicas grupales (generación de ideas).

#### **Paso 1. Compromiso de los gestores de venta de vinos.**

No siempre es necesario este paso; su realización o no, depende del nivel de conocimiento e interés que posea la alta dirección, aunque, a criterio del autor es

importante lograr un contacto inicial donde se discutan y tracen las estrategias de acción. Incluye la realización de reuniones, charlas y seminarios a la alta dirección, donde se exponga por qué es necesario el mejoramiento de los niveles de calidad y satisfacción del servicio en la entidad y las acciones que serán necesarias desarrollar para lograrlo.

**Las tareas a desarrollar en este paso son:**

1. Análisis en el Consejo de Dirección de las razones por las cuales es necesario analizar la gestión de vinos del hotel.
2. Comunicación por parte de la dirección al Sommelier y todos los capitanes de salón del compromiso adquirido para el análisis de la gestión de ventas de vinos.
3. Desarrollo de reuniones, conversatorios y talleres para sensibilizar y motivar a la dirección con el estudio y que se conozca el procedimiento a aplicar para el análisis de la gestión de ventas de vinos en el hotel.

**Fuentes de información:**

Manuales de procedimientos, diagnósticos estratégicos realizados, plan de desarrollo.

**Paso 2. Creación del equipo de gestión de venta de vinos.**

El equipo de trabajo es un pequeño grupo constituidos por mandos y empleados de diferentes departamentos y niveles de dirección, se sugiere como personal indispensable del grupo a la directora, el maître, el Jefe de bares, el Comercial, el Sommelier, personal con suficiente autoridad, dada por su experiencia y conocimientos. La participación debe ser absolutamente voluntaria, a partir de la disposición y aptitud adecuada para el trabajo que realizará. Además, sus miembros deben tener aptitudes para la comunicación interpersonal, ser flexibles y creativos; esta estructura debe formarse bajo la supervisión del director o la persona que él mismo designe y su funcionamiento debe ser sistemático y permanente. Este grupo deberá ser el responsable de crear las bases para la definición e implementación del programa de mejora, se explica su filosofía y la secuencia metodológica que se debe seguir. Para ello, deberán aplicar una filosofía de trabajo participativo que implica la mayor cantidad de trabajadores posibles con el auxilio de técnicas grupales.

Por lo que se deben realizar las tareas siguientes:

1. Selección, análisis y aprobación en el Consejo de Dirección de los miembros del grupo de trabajo.
2. Distribución de los miembros en subgrupos, con integración cruzada, para evitar la personalización del proceso y que los criterios resultantes sean unilaterales.

El grupo realizará encuentros para sesiones de trabajo que permita desarrollar los diferentes pasos por los que transita el proceso de gestión de ventas de vinos.

Con lo anterior, se estará en condiciones de implementar el resto de los pasos propuestos en el procedimiento.

#### **Fuentes de información:**

Libros, revistas, internet, boletines sobre gestión de ventas de vinos, marketing y técnicas de ventas, consulta a especialistas y profesores de gestión de alimentos y bebidas.

#### **Paso 3. Capacitación del equipo de gestión de venta de vinos**

Se debe preparar el personal seleccionado para llevar a cabo el proceso en aspectos afines, tales como: calidad, métodos y herramientas para recopilar información, técnicas de trabajo en grupo y desarrollo de estrategias de mejora, gestión de ventas, servicio de los vinos, maridaje, entre otros. Este es uno de los principales pasos donde se deberá garantizar el compromiso del personal, se comienza por la alta dirección; si no se logra este compromiso no se podrá asegurar la calidad del proceso de medición ni la aplicación integral del procedimiento, sólo con esta premisa cumplida se facilitará la ruptura de trabas paradigmáticas, así como, el aseguramiento organizativo necesario para este paso y las demás fases.

En la capacitación del grupo se les dará a conocer la naturaleza de la investigación, los pasos a seguir, los objetivos y las tareas que se deben acometer para su cumplimiento y se debe garantizar que estos comprendan las técnicas, herramientas y variables a considerar en el análisis de la gestión de venta de vinos en el hotel.

Por lo que se deben realizar la tarea siguiente:

1. Desarrollar cursos o talleres de capacitación por especialistas del Centro de Capacitación del MINTUR y personal preparado de la instalación donde se trabajarán los resultados del diagnóstico realizado y cómo mejorar la gestión de

ventas a partir del procedimiento que se propone para lograr que todos los miembros cuenten con las competencias requeridas.

## **Fase II. Diagnóstico y caracterización de la gestión de venta de vinos.**

**Objetivo:** Analizar los factores de inercia y claves de éxito e identificar la posición estratégica interna y externa, así como su competencia en la gestión de ventas de vinos en el hotel.

Esta fase resulta decisiva en los resultados finales de trabajo, en ella se debe lograr el conocimiento las debilidades, fortalezas y oportunidades en la gestión de venta de vinos.

El logro del diagnóstico y caracterización de la gestión de venta de vinos es indispensable, pues sólo a partir de aquí se conocerá su estado actual y adoptarán las decisiones necesarias para comenzar a trabajar con una real voluntad de cambio y la adopción de las acciones para acometerlo.

Para garantizar el éxito de la misma, se debe recopilar toda la información posible sobre la cava y los restaurantes especializados, de forma tal que se haga evidente la situación actual. Esta fase se materializa en 3 pasos.

### **Técnicas:**

- Técnicas de trabajo en grupo,
- Entrevistas,
- Encuestas,
- Revisión documental,
- Observación de procesos,
- Matriz interna-externa,
- Matriz DAFO.

Esta etapa se materializa en 3 pasos.

### **Paso 4. Diagnóstico interno sobre la gestión de venta de vinos.**

En el diagnóstico interno se realiza un análisis con los datos evolutivos del hotel relacionado con la gestión de venta de vinos y sus mercados, en función de identificar factores claves de su actividad que permitan realizar una proyección en función de alcanzar resultados superiores.

Para ello se valorarán indicadores y factores como comportamiento de los ingresos por la venta de vinos, ofertas de vinos, cartas de vinos, preparación del personal, equipamiento, etc.

En el diagnóstico estratégico interno se debe analizar:

Del personal que oferta el servicio:

- Capital humano no solo en cantidad sino en su saber hacer y sus valores,
- Condiciones laborales (estimulación material y moral),
- Calidad en la prestación del servicio y de sus productos en correspondencia con las necesidades del cliente y el precio,
- Consagración o enfoque hacia el cliente.

De la infraestructura

- Estado técnico y confort de las instalaciones que ofertan el servicio,
- Recursos en función de las ventas de vinos (mobiliario, expositores, cristalería, utensilios, medios y equipos).

Económicos –financieros

- Sistema relacionado al financiamiento, negociación y aprovisionamiento,
- Resultados económicos. Análisis histórico y actual.

Marketing

- Cartera de productos (característica de producto, amplitud de su gama de vinos, variedad, calidad),
- Posicionamiento de las diferentes marcas (situación relativa de la marca con relación a la competencia),
- Precio (nivel relativo de los precios con respecto a la competencia, evolución y formación de los precios),
- Comunicación comercial.

Lo anterior permitirá identificar:

1. Sus fortalezas y debilidades.
2. Sus factores clave de éxito.

### **Fuentes de información:**

Informes comerciales del hotel, estadísticas económicas/comercial, libro de cliente de cada restaurante, manual de calidad, Norma Cubana NC: 126/2001, documentos

administrativos (recursos humanos), balance general y estado de resultado, informes ejecutivos a los consejos de dirección (económicos, recursos humanos, inversiones, cartera de productos), estudios realizados por universidades y centros de estudios.

#### **Paso 5. Diagnóstico externo sobre la gestión de venta de vinos.**

En este paso se debe identificar las fuerzas del micro y macro entorno que pueden afectar la gestión de ventas de vino en el hotel, en menor o mayor grado, es decir del micro los clientes, competencia y los proveedores; y del macro los factores económicos generales, políticos-legales, tecnológicos, sociales, culturales y demográficos.

Lo anterior permitirá identificar:

- Sus amenazas y oportunidades
- Posición ante el entorno
- Posibilidades de aprovechar las oportunidades o atenuar el efecto de las amenazas
- Posibilidad de aprovechar sus recursos internos.

#### **Fuentes de información:**

Estudios y proyecciones del entorno, Acontecer nacional e internacional (Noticiero de la Televisión Cubana, Cubadebate, Agencia Nacional de Noticia, Periódico Granma, Redes Sociales, etc).

#### **Paso 6. Determinación de la estrategia a seguir para la mejora de la gestión de venta de vinos.**

El mismo se realizará a partir de los resultados obtenidos en la Matriz DAFO la cual integra el análisis interno y externo determinándose en qué cuadrante se integra la gestión de venta de vinos del hotel y cuál es la estrategia a seguir.

#### **Tareas:**

1. Análisis de las Matrices Interna – Externa.
2. Realización de la Matriz DAFO.

#### **Fase III: Propuesta de mejora para la gestión de venta de vinos.**

**Objetivo:** Diseñar e implementar las propuestas de mejoras a la gestión de venta de vinos.

Esta fase resulta crucial, en ella se debe lograr el desarrollo de acciones que tributen a la mejora en la gestión de venta de vinos las que serán debidamente estudiadas por el equipo de gestión de venta de vino.

Esta fase se materializa en 3 pasos.

**Técnicas:**

- Tormenta de ideas
- Método de concordancia de Kendall
- Sesiones de trabajo en grupo.

Esta etapa se materializa en 2 pasos.

**Paso 7: Diseño de mejoras.**

A partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico, específicamente teniendo en cuenta las oportunidades, fortalezas, amenazas y debilidades se realizan las propuestas de las diferentes acciones a implementar.

**Tareas:**

1. Realización de propuestas de acciones.
2. Selección de acciones a implementar.

**Paso 8: Implementación de mejoras.**

Es de gran importancia realizar la implementación de las mejoras teniendo en cuenta su valoración económica al realizar un estudio de factibilidad de estas, el tiempo en que se ejecutara y sus respectivos responsables.

**Tareas:**

1. Definir prioridades de acciones a implementar.
2. Evaluar la factibilidad económica.
3. Definir responsables.
4. Elaborar cronograma de ejecución.

**Fase IV: Evaluación y control de la gestión de venta de vinos.**

**Objetivo:** Realizar una evaluación del cumplimiento del procedimiento.

En esta fase no sólo se ha de revisar el cumplimiento del procedimiento y las instrucciones e indicaciones que se hayan derivado del proceso de análisis estratégico y de la planificación y organización de la gestión de ventas de vinos, sino

además, se ha de verificar o determinar el grado de eficacia en la consecución de los objetivos propuestos en cada una de las fases que componen el procedimiento.

Para ello se debe:

1. Realizar periódicamente inspecciones internas por parte de la dirección a los restaurantes especializados y la cava.
2. Definir y aplicar acciones correctivas necesarias.
3. Medir los resultados de las acciones implementadas.
4. Evaluación de los niveles de satisfacción del cliente.
5. Evaluar la implementación de las mejoras propuestas a la gestión de venta de vinos a partir de los niveles de satisfacción del cliente e indicadores económicos.

**Técnicas:**

- Revisión de documentos relacionados con la retroalimentación del cliente (quejas y reclamaciones, libro de opinión del cliente, entrevistas con TTOO y clientes y redes sociales),
- Lista de chequeo para evaluar la implementación en las inspecciones (Anexo 10),
- Se propone también evaluar los siguientes indicadores: ventas, costos, utilidades, costo/peso, utilidad/peso, ventas clientes/días y ventas clientes/físicos.

Esta etapa se materializa en 2 pasos.

**Paso 9. Evaluación del nivel de satisfacción del cliente con la gestión de venta de vinos.**

Se evaluará a partir de los resultados de las encuestas, auditorias, inspecciones y visitas de control relacionadas con la calidad del servicio, así como comentarios de clientes y TTOO, se tendrá en cuenta además los resultados de las inspecciones de implementación del procedimiento.

**Tareas:**

1. Análisis de encuestas a clientes realizadas por el hotel.
2. Análisis semanal de quejas y reclamaciones.
3. Revisión diaria del libro de opinión del cliente.

Estas tareas se llevarán a cabo mediante el equipo de gestión de venta de vinos

## **Paso 10. Evaluación de los indicadores económicos sobre la gestión de venta de vinos.**

En este paso se hace necesario evaluar el comportamiento de diferentes indicadores que sirvan como base para la mejora continua para ello se proponen las ventas, costos, utilidades, costo/peso, utilidad/peso, ventas clientes/días y ventas clientes/físicos.

### **Tareas:**

1. Cálculo mensual de los indicadores económicos.
2. Análisis de los indicadores.

Si se desarrolla de forma sistemática la gestión de venta de vinos, a través del procedimiento propuesto por el autor, se logra un proceso de retroalimentación interna que garantiza la inmediatez de la información y la base para lograr una mejora continua. La evaluación puede proporcionar una visión global del desempeño de la organización, del grado de madurez del sistema de gestión de la calidad y puede ayudar a identificar las áreas que precisan mejora en la organización y la determinación de las prioridades. Sin embargo, el cumplimiento de la misión y los objetivos de la organización, en aras de incrementar las ventas por concepto de vino, no se materializará a corto plazo, pues a raíz del diagnóstico efectuado en el primer ciclo es que se pondrán en marcha las nuevas estrategias y mejoras fundamentales, comienza a ocurrir un proceso progresivo de cambio y el funcionamiento de la organización, el que al transcurrir cierto tiempo podrá ser detectado y evaluado por los clientes y directivos del hotel. Esto le servirá a la empresa como referencia para comparar con mediciones posteriores y encaminar las estrategias de solución hacia las nuevas necesidades y expectativas de los clientes.

Este procedimiento se aplicará continuamente para evaluar la efectividad de las medidas tomadas, las condiciones en que fueron implementadas y el impacto que provocaron en los clientes, comparándose con períodos anteriores, lo que permitirá determinar la evolución y el estado actual; además, conocer nuevos factores que pudieran influir, que constituyen el final de un ciclo y el principio de otro que conlleve a la entidad a ocupar un estadio superior en cuanto a la satisfacción del cliente y a la

calidad de los servicios; para la mejora continua no hay metas fijas, pero sí etapas constantes de mejora.

## **2.2 Pertinencia del procedimiento para favorecer la gestión de venta de vinos en hoteles que emplean la modalidad Todo Incluido**

Con la finalidad de evaluar la pertinencia del Procedimiento para favorecer la gestión de venta de vinos en el hotel Brisas Guardalavaca, se empleó el Criterio de Especialistas el cual permite evaluar la pertinencia de la propuesta.

Primeramente, se aplicó una encuesta para determinar los posibles especialistas a partir de realizar una valoración de los conocimientos que poseen sobre el tema a estudiar y valorar un grupo de aspectos que influyen sobre el nivel de argumentación del tópico a investigar (Anexo 11). La misma se les envió a 21 profesionales los cuales ocupan cargos relacionados con la actividad en cuestión, de ellos respondieron la encuesta 17 y se seleccionaron 15 por tener un coeficiente de competencia (K) superior o igual a 0.8 ( $0.8 \leq K \leq 1$ ) lo cual se considera alto. Para ello se calcula el coeficiente de competencia (K) de cada especialista en función del coeficiente de conocimiento o información ( $K_c$ ) y el coeficiente de argumentación (Morales Morales)

Para validar esto se aplica la fórmula siguiente:

$$K = \frac{1}{2} (K_c + K_A) \text{ (Anexo 12)}$$

Los especialistas seleccionados (Anexo 13) pertenecen a instalaciones con vasta experiencia en la prestación del servicio de vinos entre los cuales se incluyen los hoteles Brisas Guardalavaca, Club Amigo Atlántico Guardalavaca, Islazul, Palmares y el Centro de Capacitación del MINTUR. De ellos dos son graduados de curso Habanos Sommelier, once cursaron la especialización en Sommelier y tres han recibido alguna capacitación relacionada con el tema de vinos, todos los expertos seleccionados tienen una vasta experiencia con el tema en cuestión. La experiencia en labores relacionadas con el servicio de vinos es de 16 años.

La segunda encuesta (Anexo 14) orientada a conocer el criterio de los expertos respecto a la pertinencia del procedimiento para la gestión de venta de vinos en hoteles de la modalidad Todo Incluido, se les envió a los 15 especialistas seleccionados, conjuntamente con un material que contenía la primera versión del

procedimiento, los instrumentos a emplear y la información necesaria para comprender el objetivo y alcance de la investigación.

Los 15 especialistas respondieron la misma (Anexo 15), evaluando el 100% de las fases, técnicas, pasos y tareas entre muy adecuadas, bastante adecuadas y adecuadas, resultando significativo que en todos los casos más del 50% las evaluaron de muy adecuadas. El 93.33% evaluó la totalidad de ellas como muy adecuadas o bastante adecuadas y el 6.67% evaluó de adecuado el procedimiento diseñado y 6 de ellos sugirieron incluir dentro de la última fase la retroalimentación, considerando de muy positivo para la mejora de estas.

El análisis para evaluar cómo el procedimiento realizado tendrá en cuenta los estándares de servicio, la preparación del personal encargado del mismo y la oferta del producto para la mejora de la gestión de venta de vinos, se realizó empleando una escala ascendente del 0 al 10 el cual dio como resultado 9.43, considerándose el mismo como alto.

La dirección del hotel mostró su nivel de satisfacción con el estudio en donde constato la calidad del mismo (Anexo 16)

### **2.3 Aplicación parcial del procedimiento en el hotel Brisas Guardalavaca**

Luego del análisis en el Consejo de Dirección del procedimiento a aplicar, su comunicación al Sommelier y los capitanes de salón reconociendo la importancia y necesidad de este se procede a la creación del equipo de trabajo que debe estar liderado por la alta dirección y debe de existir representación de los mandos intermedios, especialistas de las áreas funcionales de alimentos y bebidas, sommelier, personal de ventas de vinos. Se tendrá en cuenta la experiencia profesional y el dominio teórico en relación con la temática, calificación profesional, los años de experiencia en el sector y en la actividad que desempeña actualmente, la Tabla siguiente muestra el equipo de trabajo creado.

Cargo	Graduado
Directora	Capitán de Salón
Maître	EsP. A+B
Jefe de Bares	Lic. en Turismo
Sub Gerente	EsP. A+B
Cantinero	EsP. A+B
Comercial	Lic. en Turismo
Resp. Calidad	EsP. A+B
Sommelier	Sommelier

**Tabla 2. Equipo de gestión de venta de vinos**

Se desarrollaron cursos de capacitación en función de las deficiencias detectadas por parte del Centro de capacitación del Mintur para lograr que todos los miembros cuenten con las competencias requeridas, dando a conocer la naturaleza de la investigación, los pasos a seguir, los objetivos y las tareas acometer para su cumplimiento.

Se analizaron los factores internos y externos que actualmente impactan en la gestión de venta de vinos. Se integran los factores del entorno empresarial y los elementos que caracterizan el ambiente comercial del mismo.

Mediante el trabajo en grupo se definieron las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades del hotel referido a la gestión de venta de vinos. Una vez obtenido el listado de los grandes rubros, los mismos se agruparon en factores internos y externos. La ponderación de la intensidad del impacto y la capacidad de respuesta fue determinada a partir del trabajo en grupo y las técnicas para alcanzar el consenso.

Factores internos:

1. Estructura de la oferta el hotel cuenta con un precio medio de los vinos muy alto por lo que la venta de los mismos se dificulta.
2. Limitada representación de vinos rosados, la venta de este tipo de vino a nivel mundial está alcanzando altos niveles.
3. No existe un sistema de estimulación material para los trabajadores que gestionan las ventas de vino.
4. Diseño del servicio, los restaurantes especializados no cuentan con un stock mínimo de vinos para el servicio.

5. Preparación del personal, no existe una estrategia que permita la superación constante del sommelier y los capitanes de salón existentes.
6. Nivel de ocupación del hotel el que se mantiene con bastante estabilidad durante todo el año. (Anexo 17)
7. Existencia de la Cava, local especializado considerado el punto principal para las ventas de vino que cuenta con todas las comodidades para la realización de degustaciones.
8. Horario de venta, este solo se realiza en el turno de tres a once y por tanto los clientes deben esperar hasta la apertura de la cava a las tres de la tarde.
9. Niveles de inventario, en la cava se encuentran vinos de lento movimiento de los que no se han podido vender ninguna botella y representan el 15% de los vinos existentes.
10. Variados puntos de venta lo que aumenta la posibilidad de vender vino.
11. La carta de vino no cumple con los estándares establecidos para su diseño (indistintamente no reflejan nombres completos de los vinos, tipo de uva, región, bodega y año de producción).
12. Ubicación favorable en el polo turístico, primera línea de playa.
13. Promoción directa por parte de los clientes repitentes los que promocionan el hotel en redes sociales principalmente Trip Advisor.
14. Limitada promoción de ventas, no existe una política de promoción para la venta de los vinos.

#### Factores externos:

1. Competencia, El hotel ostenta la categoría de 4 estrellas, representando la modalidad de sol y playa, sus competidores son el hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca, los hoteles de Esmeralda y Playa Pesquero, así como las casas de arrendamiento pertenecientes a propietarios particulares.
2. Existencia del Centro Capacitación del Turismo, el cual cuenta con el personal capacitado para preparar el potencial a trabajar en los hoteles.
3. Regulaciones en la formación de los precios, se ofertan por una resolución que establece un rango muy limitado que no permite ajustar el precio acorde a la oferta y demanda.

4. Relación con los proveedores, los proveedores con poca especialización y orientación de sus productos para satisfacer la demanda del Todo Incluido.
5. Bloqueo económico contra Cuba agravado por la situación internacional, ha provocado restricciones financieras que limitan la operación entre bancos cubanos y norteamericanos. Las nuevas políticas económicas trazadas por el gobierno de Estados Unidos y su actual presidente Donald Trump, ponen en riesgo las posibilidades de desarrollo turístico en Cuba.
6. Estrategia del Mintur para potenciar las ventas extras, los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, aprobados en el 2011 por el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, el Proyecto de Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista, aprobado en el 2016 por VII Congreso del Partido, así como la actualización de dichos Lineamientos para el periodo 2016-2021: encaminados al desarrollo sostenible del país, recogen en su sección IX la Política para el turismo, definiendo como objetivo fundamental la captación de divisas frescas con una posición competitiva en el mercado.
7. Posicionamiento del hotel en el mercado, el mismo cuenta con clientes asiduos que se han convertido en verdaderos promotores espontáneos del hotel.

El estudio tabular desarrollado a estos factores (Anexos 18 y 19) permite definir una posición estratégica caracterizada por un ambiente interno desventajoso, predominando las debilidades ( $228 \leq 250$ ), en el ambiente externo, predominan las amenazas ( $235 \leq 250$ ). Al realizar la Matriz interna – externa se ubica en la casilla V donde la mayor influencia negativa desde el punto de vista interno se encuentra la preparación del personal, la estructura de la oferta, la no existencia de un sistema de estimulación material y los niveles de inventario; desde el punto externo se evidencia la existencia del Centro de Capacitación del Turismo, las estrategias del Mintur para potenciar las ventas extras y el posicionamiento del hotel en el mercado (Anexo 20). Mediante la matriz DAFO (Anexo 21) se verificó que la ubicación de la gestión de venta de vinos en el hotel es en el cuadrante de DO, donde se recomienda tomar acciones adaptativas que permitan eliminar o atenuar las debilidades, aprovechando las oportunidades existentes. Esta situación permitió identificar que la gestión de

venta de vinos en el hotel se encuentra en una posición favorable para la definición de estrategias comerciales.

Se realizó una prueba de criterio de expertos utilizando el Método Kendall (Ver Anexo 22) para determinar los factores de mayor influencia en el estado actual de la gestión de venta de vinos en donde se solicitó a cada experto seleccionado su criterio acerca del ordenamiento en importancia de cada aspecto analizado el que se realizó de forma ascendente (Se le otorga el valor uno al aspecto más importante) luego del cálculo de  $W \geq 0,5$ , se concluye que la opinión de los expertos concuerda y es confiable, arrojando los factores siguientes:

1. Estructura de la oferta
2. No existe un sistema de estimulación
3. Diseño del servicio
4. Nivel de ocupación del hotel
5. Existencia de la Cava
6. Horario de venta
7. Niveles de inventario
8. Variados puntos de venta
9. Limitada promoción de ventas
10. Posicionamiento del hotel en el mercado

Teniendo en cuenta lo anteriormente expuesto se propusieron mejoras en función de las deficiencias que más inciden negativamente, las que se puede agrupar en tres estrategias: Desarrollo de RR/HH, Desarrollo de productos y servicios y Desarrollo de campañas promocionales en las que se especifican dichas mejoras con su fecha de cumplimiento y responsable, detallado en el plan de acción (Anexo 24).

Mejoras propuestas:

1. Capacitación del Sommelier y los capitanes de salón en temas de gestión de venta y comercialización de los vinos.
2. Capacitación idiomática.

3. Oferta de venta de vinos por copas.
4. Realizar el horario de venta de vinos en la mañana.
5. Ampliar la forma de pago en efectivo.
6. Reducción de los niveles de inventarios.
7. Realizar oferta de vinos en efectivo en los bares.
8. Realizar festival del vino en áreas seleccionadas por la instalación.
9. Utilizar las actividades de animación para la promoción de venta de vinos.
10. Dar a conocer en la reunión de información de los clientes las ofertas de vinos.

### **Conclusiones del capítulo**

Una vez valorados los puntos fundamentales del presente capítulo se arriba a las siguientes conclusiones:

1. El procedimiento para favorecer la gestión de venta de vinos en hoteles que emplean la modalidad Todo Incluido, consta de tres fases, nueve pasos y veintiuna tareas. Como estructura para cada fase se define el objetivo general, las técnicas a emplear, los pasos y tareas a desarrollar.
2. El procedimiento propuesto se diseñó teniendo en cuenta lo establecido sobre la gestión de venta de vinos en las Normas Cubanas 126 del 2001 127 del 2014, el Manual de Operaciones para los hoteles todo incluido, los estándares de este servicio, por lo cual es posible generalizar su aplicación en condiciones similares.

## CONCLUSIONES

Como resultado de esta investigación pudo arribarse a las siguientes conclusiones generales:

1. El estudio bibliográfico realizado en la construcción del marco teórico práctico referencial de la investigación posibilitó identificar la existencia de una base teórico-conceptual y metodológica relativa al servicio del vino y su gestión de venta en restaurantes especializados de hoteles y extra hoteleros, sin embargo, no se encontró información sobre la gestión de venta en hoteles y en particular los que operan la modalidad Todo Incluido. El diagnóstico realizado sobre la gestión de venta de vinos en el hotel Brisas Guardalavaca posibilitó identificar como principales oportunidades de mejora las relacionadas con la preparación del personal encargado de su servicio, la compra y reposición de los vinos de alto consumo y el horario de venta en los restaurantes especializados y la cava, incidiendo ello negativamente en los ingresos por este concepto.
2. El procedimiento para la gestión de venta de vinos en hoteles que emplean la modalidad Todo Incluido se constituye en una solución al problema profesional de la investigación. Se caracteriza por implicar y comprometer a la alta dirección, mandos intermedios y trabajadores involucrados en su gestión de venta, la flexibilidad y posibilidad de incorporar o ajustar las tareas y herramientas a la hora de implementarlo.
3. Los resultados alcanzados en la implementación parcial del procedimiento en el hotel Brisas Guardalavaca y el criterio de los especialistas consultados, donde el 93.33% evaluó la totalidad de las fases, pasos, tareas y técnicas entre muy adecuadas y bastante adecuadas, posibilitó constatar su pertinencia y la idea a defender en la investigación.

## RECOMENDACIONES

Derivadas del estudio realizado, así como de las conclusiones generales, se recomienda:

1. Implementar totalmente el procedimiento en el hotel Brisas Guardalavaca y otros hoteles que operen la modalidad Todo Incluido del Grupo Cubanacan, evaluar su efectividad e incluir las mejoras necesarias.
2. Divulgar los resultados de la investigación en publicaciones y eventos científicos nacionales e internacionales, así como en actividades de capacitación sobre la temática.
3. Incorporar los resultados de la investigación a la enseñanza de pregrado y posgrado, al igual que a la actividad investigativa de la carrera de Licenciatura en Turismo y la Maestría en Gestión Turística con el fin de enriquecer y actualizar los resultados.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- A. M. A. (1960). Marketing Definitions. A Glossary of Marketing Terms. Committee on Definitions of the A.M.A. . Chicago.
- Abreu, E. A. (2017). Diseño del producto turístico “Las Tunas: un paraíso desconocido”. Tesis presentada en opción al título de licenciado en turismo. Universidad Central de las Villas “Marta Abreu”, Centro de Estudios Turísticos, Cuba.
- Acosta, Y. (2016). El mundo del Vino. Barcelona. (s. L. Larousse editorial Ed.).
- Alonso, Y. R. (2009a). Procedimiento para la gestión de venta de vino en restaurantes que prestan servicios al turismo. Tesis presentada en opción al Título Académico de Máster en Gestión Turística. Universidad Central de las Villas “Marta Abreu”, Centro de Estudios Turísticos, Cuba.
- Alonso, Y. R. (2009b). Procedimiento para la gestión de venta de vino en restaurantes que presten servicios al turismo. Tesis presentada en opción al Título Académico de Máster en Gestión Turística. Universidad Central de las Villas “Marta Abreu”, Centro de Estudios Turísticos, Cuba.
- Alvarez, J. (2010). Gestión de Ventas. In Empresa Pública de Desarrollo (Ed.), *Guía de vinos y maridajes*. Andalucía: Junta de Andalucía.
- Álvarez, R. (2010). La planificación de las experiencias turísticas como herramienta de innovación y diferenciación de los destinos. *Research Gate*. doi: 10.23850/2422068X.378.
- Arencibia, A. C. A. (2016). Diseño de una estrategia para la venta de vinos en el restaurante "El Jigue" de la Sucursal Extrahotelera Palmares. Tesis presentada en opción al título de licenciado en turismo. Sancti Spíritus. Santa Clara.
- Bardales, A. P. (2017). El Marketing gastronómico y su influencia en la gestión del restaurante. *Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 6(2. Número Especial), 189-198.
- Barreiro, R. (2012). La gestión de los vinos en el restaurante. Retrieved from website: GestionRestaurantes.com.

- Barro, D. (2010). Enología de IMF Business School from [www.el-marketing-gastronomico-y-su-influencia-en-la-gestion-del-restaurante/](http://www.el-marketing-gastronomico-y-su-influencia-en-la-gestion-del-restaurante/).
- Basnueva, L. N. (2017). Propuesta de mejora del servicio de alimentos y bebidas en los snack bares del Hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca. Tesis presentada en opción al título de licenciado en turismo. Universidad de Holguín, Cuba.
- Battaglia. (2000). El mercado y sus estrategias. Retrieved 12 de marzo, 2019, from <https://www.aprendedeturismo.org/tendencias-hoteles-2018/>.
- Bernabé, E. (2017). 15 Acciones de Trade Marketing para vender vino en la hostelería. España: Bubok Publishing S.L. 978-84-685-1834-3.
- Bernabé, E. (2018). Un buen plan de marketing para vender vino. Retrieved from website: [www.tecnicasdeventa.com](http://www.tecnicasdeventa.com).
- Betancourt, B. (2017). *Consuming tourists: food tourism consumer behaviour*. Oxford: Food Tourism Around The World - Development. Management and Markets.
- Bisco, S. G. (2017). Tendencias en Marketing Vitivinícola y del Vino. 2da Edición, McGraw Hill. México.
- Bisso, G. (2017). Tendencias en marketing vitivinícola y del vino. 12. Retrieved from website: [www.gou-wine.com](http://www.gou-wine.com).
- Cañigüeral, M. V. D. W. (2013). Análisis, tendencia e innovación del mercado del vino en España. Universidad Politécnica de Valencia, España.
- Cedeño, Y. P. (2014a). Acciones para la mejora del servicio de vino en el salón 1720 del grupo empresarial extrahotelero palmares. Tesis en opción al título de Especialista en Gestión de los servicios de alimentos y bebidas. Universidad de Holguín, Cuba.
- Centro de Capacitación del Turismo, F. (2016). Banco de Problemas 2016–2018 a Solucionar por La I+D+I del Centro de Capacitación del Turismo Holguín, Universidad de Holguín y Centros de Investigación del Citma Holguín.
- Constantin-Weyer, M. (2010). *L'Aime du vin: La Petite Vermillon*. Paris: Food and the Tourism Experience.

- Etzel, M. (2007). El Turismo Gastronómico como experiencia cultural. El caso práctico de la Ciudad de Cáceres (España) *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles*, 68, 407-427.
- Eyía, S. R. G. (2003). El restaurante, empresa turística del milenio. Apuntes, 5.
- Fabregat, E. R. y. P. (2007). Barman a la medida. Tomo I (8ª edición). La Habana: Paidotribo.
- Fernández, A. (2018). Manual práctico de dirección de hoteles, marketing y ventas online. Editorial ESCIC, Madrid. España.
- Fernández, R. A. B. (2014). Acciones para la mejora de la oferta de vinos en los restaurantes del hotel playa Pesquero. Tesis presentada en opción al título de especialista en gestión de los servicios de alimentos y bebidas. Universidad Central de las Villas “Marta Abreu”, Centro de Estudios Turísticos, Cuba.
- Fernández, R. A. B. (2014b). Reingeniería de las ventas de vinos en los restaurantes del hotel Playa Pesquero. Tesis presentada en opción al título de Licenciatura en Turismo. Universidad Central de las Villas “Marta Abreu”, Centro de Estudios Turísticos, Cuba.
- Ferrer, O. V. (2016). Procedimiento para el diseño de los servicios hoteleros. Tesis presentada en opción al título de Licenciatura en Turismo. Universidad Central de las Villas “Marta Abreu”, Centro de Estudios Turísticos, Cuba.
- Gallego, F. (2016). Manual Práctico de cafetería y bar. Madrid.
- Giannina, D. (2005). Situación e innovaciones del mercado hotelero. from <https://www.ceupe.com/blog/situacion-innovaciones-mercado-hoteler0>.
- Gómez, J. A. C. (2017). El Bar. Herramientas y secretos. La Habana: Ariel.
- Gómez, M. G. (2012). *Food and the tourism experience: major findings and policy orientations*. Second Global Report on Gastronomy Tourism. In UNWTO (Ed.), (Vol. Volume sixteen). Madrid: UNWTO.
- Gregory, S. (2018a). Ventas from <https://elplanetaurbano.com/2014/08/>.
- Gregory, S. (2018b). Administración de ventas. from [www.apuntesgestion.com](http://www.apuntesgestion.com).
- Gregory, S. (2018c). La Gestión de Ventas. from Social media & digital marketing for small businesses - content to strategy & execution [thebloomgrp.com](http://thebloomgrp.com).

- Guerra, B. C. (2015). Servicio de maridaje en la restauración. Aplicación en el hotel Atlántico Guardalavaca. Tesis presentada en opción al título de Licenciatura en Turismo. Universidad Central de las Villas "Marta Abreu", Centro de Estudios Turísticos, Cuba.
- Heiman, M. R. y. S. (1997). La venta conceptual. La técnica de venta de mayor éxito en Estados Unidos (Grijalbo Ed.). Argentina.
- Hernández, M. B. S. (2016). El Donaire de los Vinos. La Habana: Artechef.
- Jackson, R. S. (2009). Wine Science (Principales and applications) (3ra edición ed.). California.
- Jalla, A. R. (2014). Estrategia de venta para vinos extra carta en el restaurante especializado "Garibaldi" del hotel Playa Cayo Santa María. Tesis presentada en opción al título de Licenciado en Turismo. Universidad Central de las Villas "Marta Abreu", Centro de Estudios Turísticos, Cuba.
- Kotler, P. (1992). Dirección de Marketing (7ma ed.). Vizcaya: Grupo Albor-Cohs.
- Kotler, P. (1996). Mercadotecnia. (6ta ed.). Vizcaya: Grupo Albor-Cohs.
- Kotler, P. (2006). Dirección de Marketing (12ma ed.). Pearson educación, México
- Larraiza, L. (2018). Tendencias sobre hotelería y turismo. Tomo I (8ª edición). Madrid: Paidotribo.
- Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, P. (2016). Actualización de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución aprobados por el VII Congreso del PCC. Cuba.
- López, O. M. (2014). Como vender y servir vino en Cuba. Retrieved from website: [www.excelenciascuba.com](http://www.excelenciascuba.com)
- Manual de Procedimientos para los hoteles todo incluido (2006). Recuperado de la base de datos SPORTDiscus.
- Manual Operativo Marca Brisas (2016). Recuperado de la base de datos Pubmed.
- Martínez, S. G. (2018). Rediseño de los servicios gastronómicos del bar la marqueta, potenciando el binomio cultura-turismo desde la gastronomía. (tesis presentada en opción al título de licenciado en turismo), Oscar Lucero Holguín.

- Milán, F. F. (2016). La esencia de los vinos. La Habana Oficina del Historiador de la Ciudad de La Habana.
- Molina, G. (2019). El arte de la mixología matices ocultos. *Excelencias Turísticas y del Caribe.*, NO.155, 69-70.
- Morales Morales, K. (2011). Evidencias empíricas sobre el imaginario de la experiencia turística. Caso de estudio Hotel Brisas Guardalavaca. Trabajo de diploma en opción al Título de Licenciatura en Turismo. Universidad de Holguín, Holguín.
- Morcillo, R. A. M. (2012). Procedimiento para la gestión de venta de servicios de sobremesa en restaurantes que presten servicios al turismo. Caso “Hotel los Caneyes”. Tesis presentada en opción al Título Académico de Máster en Gestión Turística, Universidad Central de las Villas “Marta Abreu”, Centro de Estudios Turísticos, Cuba.
- Muñelo, A. (2018). Business Intelligence en el sector del vino. *Spain Gourmetour*, 24,50-63.
- Muñiz, G. (2010). Marketing del siglo XXI. A tourist behaviour approach. In M. Chen y J. Uysal (Eds.), *Creating experience value in tourism* (pp. 95–112). London: CABI. doi:10.1079/9781780643489.0095
- Musiet, Y. (2011). The importance of cross cultural expectations in the measurement of service quality perceptions in the hotel industry, *International Journal of Hospitality Management*, nº. 16 (2), pp. 181-190.
- Navarro, J. F. G. (2014). Gestión, compra y venta de vinos en hostelería. Retrieved website: from [www.cdt.gva.es](http://www.cdt.gva.es)
- NC, 26 (2002) Industria Turística. Requisitos para la clasificación por categorías de los restaurantes que prestan servicio al turismo (2001).
- NC, 27 (2014). Industria turística. Requisitos para la clasificación por categorías de los establecimientos de alojamiento turístico.
- O'Neill, M. (2016a). A Theoretical Approach to Experiences in Marketing – Mastered through Experience Marketing, *Proceedings of International Conference “Marketing – from information to decision” 8th Edition 2015.*

- O'Neill, M. (2016b). Tendencias del mundo del vino. Retrieved from website: [www.vinotec.net](http://www.vinotec.net)
- Objetivos de Trabajo del hotel Brisas Guardalavaca (2018).
- Oduardo, A. D. (2014). Servicio de Maridaje en el restaurante el Conuco del hotel Playa Costa Verde. Tesis presentada en opción al título de especialista en Gestion de los servicios de alimentos y bebidas. Universidad de la Habana Instituto de farmacia y alimentos, Departamento de alimentos. Ciudad de La Habana
- OIV, O. M. d. V. (2017). Consumo Mundial de Vino. Retrived from: [www.consumomundialdevino.com](http://www.consumomundialdevino.com)
- Orta, B. M. A. (1999). Evaluating Service Encounters: Effects of Physical Surroundings and Employee Responses. *Journal of Marketing*, Nr. 54 (April). USA. pp. 69-82.
- Orta, B. M. A. (2010). Smart tourism destinations. In Z. Xiang y I. P. Tussyadiah (Eds.), *Information Communication Technologies in Tourism 2014*. Springer. Retrieved from [http://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-03973-2\\_40](http://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-03973-2_40)
- Costa (Eds.), *Tourism business frontiers consumers, trends, management and tools* (pp. 196–209). Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Pérez, O. P. (2017). Procedimiento para el análisis del cumplimiento de los estándares de calidad de la oferta del restaurante buffet la casona del hotel Meliá Santiago de Cuba. Tesis presentada en opción al título de licenciado en turismo. Universidad de la Habana, Cuba
- Quan, S., & Wang, N. (2004). Towards a structural model of tourist experience: an illustration from food experiences in tourism. *Tourism Management*, 3, 297-305.
- Rand, O. C. y. M. (2011). *Uvas y Vinos guía completa de variedades y sabores; la clave para disfrutar el vino*. Singapur.
- Rodríguez, A. (2017). Como vender y servir vino en Cuba. Retrieved from [www.excelenciascuba.com](http://www.excelenciascuba.com) website:
- Rodríguez, E. H. (2016). Estrategia para la venta de vimos extra carta en el bar de vinos "Coffe and Wine" del hotel Playa Cayo Santa María

- Rodríguez, Y. P. (2006). CONO100DO EL VINO.
- Rodríguez, Y. R. (2018). Diseño del producto turístico Gourmet. Tesis presentada en opción al título de licenciado en turismo. Universidad Central de las Villas “Marta Abreu”, Centro de Estudios Turísticos, Cuba
- Romero, R. (2009). La calidad no cuesta: el arte de cerciorarse de la calidad. Editorial CECSA. México
- Sánchez, V. (2005). Control total de la calidad (4ª. ed. revisada). México: Compañía Editorial Continental, S. A de C. V.
- Smith, W. (1956). Service Quality and Satisfaction: The Moderating Role of Value. *European Journal of Marketing*, 34 (11/12), 1338-52.
- Stanton, W. J. (2007). ). Fundamentos y técnicas de investigación comercial. Madrid: ESIC.
- Torres, P. E. T. (2010). Propuesta de diseño de implantacion de los servicios de sommelier en la Bodeguita del Medio. Tesis presentada en opción al título de licenciado en turismo.Universidad Central de las Villas “Marta Abreu”, Centro de Estudios Turísticos, Cuba
- Valdés, R. G. (2010). Como vender más vino en los restaurantes. *Excelencias Gourmet*.
- Valdés, R. G. (2017). Cómo vender más vino en los restaurantes. *Excelencias Gourmet*, 32.
- Velázquez, N. T. (2014). Estrategias para potenciar la inserción de la oferta de Vinos en el Hotel Club Amigo Atlántico-Guardalavaca
- Walker, B. J. (2007). The tourist experience. Conceptual developments. *Annals of Tourism Research*, 32(1), 199–216. doi: 10.1016/j.annals.2004.07.008

## ANEXOS

### Anexo 1. Ingreso de bolsillo de bares

#### VENTA DE VINOS Parte de Ingreso de Bolsillo Bares

Descripción	ENERO			FEBRERO			MARZO		
	Plan	Real	%	Plan	Real	%	Plan	Real	%
Cava Vinos	1533.00	1402.35	91.48	1792.00	1284.30	71.67	2033.29	1962.45	96.52
Trattoria	300.00	219.85	73.28	350.00	87.7	25.06	350.00	438.40	125.26
Patio	350.00	236.55	67.59	350.00	144.15	41.19	350.00	220.90	63.11
Internacional	300.00	122.15	40.72	200.00	0	0.00	350.00	199.50	57.00
La Taberna	300.00	74.20	24.73	300.00	84.35	28.12	200.00	0	0.00
Cena Romántica	1500.00	1140.00	76.00	1500.00	1455.00	97.00	1500.00	1215.00	81.00
<b>TOTAL</b>	<b>4283.00</b>	<b>3195.10</b>	<b>74.60</b>	<b>4492.00</b>	<b>3055.50</b>	<b>68.02</b>	<b>4783.29</b>	<b>4036.25</b>	<b>84.38</b>

ABRIL			MAYO			JUNIO			JULIO		
Plan	Real	%	Plan	Real	%	Plan	Real	%	Plan	Real	%
2033.29	364.35	17.92	775.68	641.90	82.75	775.68	356.20	45.92	600.00	350.00	58.33333
350.00	180.80	51.66	350.00	388.15	110.90	350.00	178.00	50.86	200.00	200.00	100.00
350.00	89.10	25.46	350.00	460.70	131.63	350.00	300.00	85.71	200.00	138.00	69.00
350.00	0	0.00	350.00	770.00	220.00	350.00	275.00	78.57	200.00	100.00	50.00
350.00	15.95	4.56	350.00	176.95	50.56	350.00	129.00	36.86	150.00	80.00	53.33
1500.00	1230.00	82.00	1500.00	1961.30	130.75	1500.00	1200.00	80.00	800.00	700.00	87.50
<b>4933.29</b>	<b>1880.20</b>	<b>38.11</b>	<b>3675.68</b>	<b>4399.00</b>	<b>119.68</b>	<b>3675.68</b>	<b>2438.20</b>	<b>66.3333</b>	<b>2150.00</b>	<b>1568.00</b>	<b>72.93023</b>

AGOSTO			SEPTIEMBRE			OCTUBRE			NOVIEMBRE		
Plan	Real	%	Plan	Real	%	Plan	Real	%	Plan	Real	%
2033.29	970.10	47.71	2033.29	1015.00	49.92	1016.49	888.85	87.44	1016.49	732	72.0125
250	180.8	72.32	250.00	180.80	72.32	250.00	90.00	36.00	300.00	120	40
250	86.15	34.46	250.00	89.10	35.64	250.00	50.00	20.00	300.00	223	74.3333
100	0	0.00	100.00	0	0.00	100.00	0	0.00	300.00	296	98.6667
250	15.95	6.38	100.00	0	0.00	100.00	0	0.00	300.00	150	50
1500	915.00	61.00	800.00	0	0.00	600.00	0	0.00	300.00	332	110.667
<b>4383.29</b>	<b>2168.00</b>	<b>49.46</b>	<b>3533.29</b>	<b>1284.90</b>	<b>36.37</b>	<b>2316.49</b>	<b>1028.85</b>	<b>44.41</b>	<b>2516.49</b>	<b>1853.00</b>	<b>73.6343</b>



## Anexo 1. Ingreso de bolsillo de bares (Continuación).

DICIEMBRE			TOTAL		
Plan	Real	%	Plan	Real	%
2485.62	1060.90	42.68	18128.12	11028.40	60.84
250.00	23.25	9.30	3550.00	2287.75	64.44
250.00	78.50	31.40	3600.00	2116.15	58.78
250.00	132.00	52.80	2950.00	1894.65	64.23
250.00	120.00	48.00	3000.00	846.40	28.21
600.00	700.00	116.67	13600.00	10848.30	79.77
4085.62	2114.65	51.76	44828.12	29021.65	64.74



## Anexo 2. Encuesta a directivos y trabajadores

Con el objetivo de identificar las insatisfacciones en la gestión de venta de vinos en el hotel Brisas Guardalavaca, le agradeceríamos profundamente nos emitiera con absoluta sinceridad, sus valoraciones acerca del funcionamiento de la venta de vinos en el hotel

Sus respuestas son absolutamente confidenciales y anónimas, y nos permitirán establecer estrategias de mejoras para la gestión de venta de los vinos

ESCALA DE RESPUESTA PROBABLES						
Nro.	ITEMS A EVALUAR	Altamente Satisfactoria	Satisfactoria	Indiferente	Insatisfactoria	Absolutamente Insatisfactoria
1	Horario de venta de los vinos					
2	Disponibilidad de utensilios para el servicio					
3	Variedad de la materia prima					
4	Temperatura de los vinos					
5	Correspondencia calidad - precio del servicio prestado					
6	Variedad de opciones de pago de la venta de vinos					
7	Estabilidad del abastecimientos de los vinos					
8	Capacitación del personal de servicio					

Le agradeceríamos nos emitiera cualquier elemento importante en la percepción que usted tiene de la gestión de venta de vinos en el hotel. Muchas gracias por su colaboración

---



### **Anexo 3. Guía para la realización de la entrevista**

Etapas de trabajo:

- Selección de los posibles entrevistados.
- Elaboración de la guía para la entrevista.
- Aplicación de las entrevistas.
- Procesamiento y análisis de los resultados.

Cuestionario:

1. ¿Cómo se realiza el proceso de comercialización del vino en la instalación?
2. Teniendo en cuenta su experiencia práctica cuales son las características de los clientes que consumen los vinos.
3. ¿Cuáles son los horarios de mayor demanda?
4. Desde su punto de vista cuáles son los principales problemas que afectan la venta de vinos en el hotel.
5. Dentro de la oferta actual cuáles son los vinos más demandados.
6. ¿Cuáles son las principales insatisfacciones que tienen los clientes?
7. ¿Qué sugiere para mejorar las experiencias relacionadas con la gestión de venta de vinos en el hotel?



#### **Anexo 4. Guía para la realización de la observación no participante.**

Se utilizará este método con el objetivo de apreciar el comportamiento de la gestión de venta de vinos en la instalación.

##### **Etapas:**

1. Elaboración de la guía.
2. Realización de la observación.
3. Procesamiento de los resultados.

El área objeto de la investigación es la Cava de vinos y restaurantes especializados.

**Período:** Febrero 2018 – Noviembre 2018.

En el desarrollo de las observaciones se valoran los aspectos siguientes:

- Desarrollo del proceso gestión de venta de vino
- Comportamiento del disfrute de las experiencias
- Productos de mayor aceptación
- Nivel de profesionalidad del vendedor
- Horarios de mayor afluencia del cliente
- Duración de la estancia
- Características de los clientes que la visitan
- Necesidades insatisfechas de los clientes.



## Anexo 5. Marcas comerciales de la marca Cubanacán

<b>Grupo de Cubanacán</b>	
	<p>Hoteles de categoría 4 estrellas, ubicados en primera línea de playa, de modalidad Todo Incluido, destinados con preferencia al segmento de familia, con especial atención a los niños con programas de 4 a 12 años que incluye clubes infantiles, áreas de juegos y animación especializada.</p>
	<p>Hoteles de playa de categoría 3 estrellas, modalidad Todo Incluido, con un marcado acento de cubanía y realce en la animación participativa en piscinas, playas y espectáculos nocturnos, se imparten clases de bailes e idioma español, deportes náuticos no motorizados, bicicletas, salas de juego,...</p>
	<p>Confortables hoteles ubicados en entornos naturales, regidos por los principios actuales de turismo sostenible. En ellos sus huéspedes pueden realizar, múltiples actividades orientadas al disfrute, la interacción y el cuidado del medio ambiente. A través de circuitos de naturaleza, especialistas y amantes del ecoturismo....</p>
	<p>Orientada para pequeños hoteles vinculadas a la cultura del entorno y, caracterizados por un ambiente íntimo y servicios personalizados. Se distinguen por ser singulares, refinados y adaptables a cada cliente, con la conjugación de una amplia gama de servicios complementarios</p>
	<p>Hoteles ubicados en el occidente, centro y oriente del país, con variedad de categorías desde 2 a 4 estrellas. Diseñados para estancias largas, medias y cortas, eventos y congresos. Hoteles propicios para la realización de recorridos a través del país, combinados con las diferentes modalidades, de playa, ciudad y naturaleza.</p>

## Anexo 6. Listado de vinos existentes

Tipo de Vino	País	Nombre	Uvas	Vendimia	Precio CUC	Precio CUP
<b>Blancos</b>	<b>Italia</b>	Villa Antiorini		2014	22.4	560
		Classico Es Di Montefiacone Massiotti		2015	33.95	848.75
		Costa Del Mulino Pecorino Abruzzo Doc Frentana		2015	32.1	802.5
		Costa Del Mulino Pecorino Abruzzo Doc		2013	31.65	791.25
		Verdicchio Castelli Di Desi Col de Corte Marche	Classico	2015	24.7	617.5
		Orvieto Antinori Santa Cristina		2015	31.65	791.25
		Insolis Terre Siciliane Bod Judeka		2015	25.35	633.45
		Pinot Grigio Villa Duco Insonzo Friuli		2016	25.6	640
		Sartori Soave	Classico	2012	36.65	916.25
		Sartori Soave	Classico	2013	36.65	916.25
<b>Tintos</b>		Chianti Docg Vticoltori	Senesi Aretini	2014	26.5	662.5
		Chianti Riserva Docg Vticoltori	Senesi Aretini	2010	38.3	957.5
		Valpolicella Doc Lena Di Mexxo	Classico	2015 y 2016	44	1100
		Valpolicella Doc Ripasso	Classico Superiore	2013 y 2015	62.45	1561.25
		Santa Cristina		2014	21.8	545
		Lazio Rosso Mazziotti	Merlot	2015	36.45	911.25
		Collio Doc	Merlot	2012	32.35	808.75
		Tignanello Antinori		2013	238.1	5952.5
		Chiantini Superiores Santa Cristina		2014	39.05	976.25
		Igt Villa Antinori		2013	58.35	1458.75
<b>Rosados</b>	Achelo Antinori	Shyraz	2012	47.4	1185	
	Antinori Santa Cristina Cipresseto		2015	31.65	791.25	
					<b>44.4136364</b>	<b>1110.32727</b>

## Anexo 6. Listado de vinos existentes (Continuación)

Tipo de Vino	País	Nombre	Uvas	Vendimia	Precio CUC	Precio CUP
Blanco	España	Pazo San Mauro	Alrariño	2016	38.75	968.75
		Rueda Protos	Verdejo	2015	30.45	761.25
		Casa Ravella	Xarel – Lo	2016	15.1	377.5
		Casa Ravella	Crianza Xarel – Lo	2014	24.65	616.25
		Grandia Finca Del Mar	Chardonnay	2013	17.65	441.25
		Rueda Protos	Verdejo	2016	21.1	527.5
		Pazo Pondal	Alrariño	2014	28.7	717.5
		Cumio Palomino	Treixadura	2014	18.9	472.5
		Terra Mundi	Alrariño	2008	26.75	668.75
		Protos	Verdejo	2014	21.85	546.25
		Joan Sarda	Blanc Mariner	2013	15.55	388.75
Tintos	España	Mia Freixenet	Chardonnay	2015	16.55	413.75
		Pinord Reynal	Verdejo	2014	21.9	547.5
		Riscal Castilla y León	Tempranillo	2016	27.25	681.25
		Reserva Conde San Cristobal	Tempranillo	2013	70.9	1772.5
		Casa Ravella	Cabernet Sauvignon y Merlot Crianza	2014	24.6	615
		Beronia Crianza	Tempranillo	2007	24.9	622.5
		Don Hugo	Tempranillo	2008	17	425
		Emilio Moro	Verdejo	2005	55.8	1395
		Emilio Moro Finca Resalso	Alrariño	2014	24.55	613.75
		Enate	Tempranillo - Cabernet Sauvignon Crianza	2007	39.5	987.5
		Fariña Colegiata	Xarel – Lo	2014	18.4	460
Tintos	España	Matarromera Reserva Ribera del Duero	Tempranillo	2004	139.1	3477.5
		Proto Roble	Tempranillo	2013	24	600
		Vía Romana Crianza Mencia	Merlot	2006	24.15	603.75

	Raiza Reserva	Tempranillo	2008	21.3	532.5
	Raiza Crianza	Tempranillo	2012	29.36	733.75
	Marqués de Cáceres Crianza	Tempranillo	2007	16.75	418.75
	Marqués de Cáceres	Tempranillo	2011	16.6	415
	Pesquera Crianza	Garnacha Tinta	2012	44.4	1110
	Cune Crianza	Graciano	2012	23.4	585
	Marqués de Casa Concha	Cabernet Sauvignon	2008	44.1	1102.5
	Hacienda Monasterio	Tempranillo	2012	160.3	4007.5
	Camino del Priorat Alvaro Palacios	Cabernet Sauvignon	2013	71.3	1782.5
	Marqués de Murrieta Reserva	Tempranillo	2011	78.5	1962.5
	Muga Crianza	Tempranillo	2012	77.6	1940
	Muga Crianza	Tempranillo	2011	84.05	2101.25
	Marqués del Riscal	Tempranillo	2013	20.95	523.75
	Marqués de Cáceres Mc Alta Expresion	Tempranillo	2013	91.35	2283.75
<b>Rosados</b>	Protos	Tempranillo	2015	29.35	733.75
	Casa Ravella	Merlot	2015	17.35	433.75
				39.3831707	984.573171

## Anexo 6. Listado de vinos existentes (Continuación)

País	Nombre	Uvas	Vendimia	Precio CUC	Precio CUP
Argentina	Fuzion Torrentes	Chenin Blanc	2010	13.6	340
	Trivento Mixtus	Chardonay Blanc Chenin	2015	12.2	305
	Trivento Tribus	Sauvignon Blanc	2016	14.65	366.25
	Clos de los siete Mendoza	Chardonay	2008	24.25	303.25
	Reserva Trivento	Malbec	2015	22.4	560
	Altos Del Plata Terrasas	Cabernet Sauvignon	2015	37.25	931.25
	Altos Del Plata Terrasas	Malbec	2013	38.35	958.75
	Terrasas Reserva	Malbec	2013	54.2	1355
	Terrasas Reserva	Cabernet Sauvignon	2014	50.35	1258.75
				29.6944444	708.694444

Tipo	País	Nombre	Uvas	Vendimia	Precio CUC	Precio CUP
Blancos	South Africa	Nederburg Winemasters	Chardonnay	2013	30.15	753.75
Tintos		Pinotage Nederburg Foundation	Shiraz	2013	20.7	517.5
		Fleur de Cap Coastal Region	Shiraz	2009	30.5	751.25
		Nederburg Foundation	Shiraz	2013	20.7	517.5
				25.5125	635	

Tipo	País	Nombre	Uvas	Vendimia	Precio CUC	Precio CUP
Tintos	Australia	Wolf Blass	Cabernet Sauvignon	2010	23.85	596.25
		Montys Hills	Shiraz Cabernet	2013	14.85	371.25
		Yellow Tail	Shiraz	2014	26.5	662.5
				21.7333333	543.333333	

## Anexo 6. Listado de vinos existentes (Continuación)

Tipo	País	Nombre	Uvas	Vendimia	Precio CUC	Precio CUP
Blancos	Francia	Baron Philippe de Rothschild	Muscadelle	2013	17.25	431.25
		Baron Philippe de Rothschild Mouton	Sauvignon Blanc	2013	22.45	561.25
		Baron Philippe de Rothschild	Chardonnay	2013	20.25	506.25
		Baron Philippe de Rothschild	Sauvignon Blanc	2014	30.6	765
		Louis Latour	Chardonnay	2014	40.85	1021.25
		Macon Villages Louis Latour	Chardonnay	2014	52	1300
		Chablis Luis Latour	Chardonnay	2014	89	2225
Tintos	Francia	Baron Philippe de Rothschild saint Emilion Mouton	Cabernet Sauvignon	2010	32.35	808.75
		G. Duboeuf	Shiraz	2012	23.15	578.75
		JP Chenet	Merlot	2014	17.75	443.75
		BPRD	Cabernet Sauvignon	2011 y 2013	23.8	595
		BPRD	Cabernet Sauvignon	2012	41.6	1040
		BPRD	Cabernet Sauvignon	2014	29.8	745
		BPRD	Merlot	2015	29.8	745
		BPRD	Pinot Noir	2015	29.8	745
		George Duboeuf Moulin A Vent Domaine	Cabernet Sauvignon	2014	65.15	1628.75
		JP Chenet	Merlot	2015	21.35	533.75
Rosados	Francia	Luis Latour Chassagne Montrachet	Merlot	2011	167.7	4192.5
		Louis Latour	Pinot Noir	2014	70	1750
		BPRD	Merlot	2014	29.8	745
					42.7225	1068.0625

## Anexo 6. Listado de vinos existentes (Continuación)

Tipo	Clasificación	Nombre	Uvas	Vendimia	Precio CUC	Precio CUP
Espumosos	Cava	Freixenet Cordon Negro	Macabeo		18.75	468.75
	Cava	Freixenet Carta Nevada Demi Sec	Parrellada		17.3	432.5
	Espumoso	Brut			16.9	422.5
	Cava	Giro Ribot Brut			31.65	791.25
	Cava	Seguras Viudas Brut Reserva Heredad			62	1550
	Cava	Freixenet Ice			32.45	811.25
		Virbio Dulce Aromatico Rosado			37.4	935
	Cava	Silvestri Demi Sec Virbio			30.55	763.75
	Espumoso	Alne Millesimato Extra Dry	Glera	2015	38.1	952.5
	Cava	Mini Carta Nevada Freixenet Semi Seco	Macabeo		7.25	181.255
Champagnes		Don Perignon Imperial Blanco	Chardonnay y Pinot Noir		402	10050
		Henry Abele Brut Sans	Chardonnay y Pinot Gris		78.6	1965
		Moet Chandon Brut Imperial	Chardonnay y Pinot Noir		168.85	4221.25
		Veuve Clicquot Demi Sec	Chardonnay y Pinot Noir		168.3	4207.5
		Laurent Perrier Brut	Chardonnay y Pinot Noir		128.9	3222.5
		Laurent Perrier Cuvee Rose Brut	Chardonnay y Pinot Noir		250.8	6270
					93.1125	2327.81281

Tipo	País	Nombre	Uvas	Vendimia	Precio CUC	Precio CUP
Tintos	Portugal	Villa Regia Douro	Shiraz	2013	21.9	547.5
Para postres	Portugal	Oporto Osborne 10 años	Bastardo	2016	67.8	1695
	Portugal	Oporto Osborne 20 años	Bastardo	2015	153.85	3846.25
					81.1833333	2029.58333

## Anexo 6. Listado de vinos existentes (Continuación)


Tipo de Vino	País	Nombre	Bodega	Uvas	Vendimia	Precio CUC	Precio CUP
Blancos		Marqués de Casa Concha	Concha y Toro	Chardonnay	2013	28.15	703.75
		Gato Negro	Concha y Toro	Chardonnay	2016	12.25	306.25
		Casillero del Diablo	Concha y Toro	Chardonnay	2015	18.6	465
		Sunrise	Concha y Toro	Chardonnay	2015	15.7	392.5
		Marqués de Casa Concha	Concha y Toro	Chardonnay	2014	49.9	1247.5
		Expedición	Concha y Toro	Chardonnay	2016	12.8	320
		Casillero del Diablo	Concha y Toro	Sauvignon Blanc	2015	24.4	610
Tintos	Chile	Gato Negro	Concha y Toro	Cabernet Sauvignon	2015	12	300
		Errazuriz	Reserva Valle de Aconcagua	Cabernet Sauvignon	2010	19.45	486.25
		Gato Negro	Reserva Valle de Aconcagua	Carmenere	2015	14.35	358.75
		Estampa	Reserva Valle de Aconcagua	Shiraz Cabernet	2011	16.55	413.75
		Estación	Reserva Valle de Aconcagua	Cabernet Sauvignon	2012	15.25	381.25
		Estación	Reserva Valle de Aconcagua	Carmenere	2012	15.05	376.25
		Estación	Reserva Valle de Aconcagua	Shiraz	2012	15.05	376.25
		Trio	Reserva Valle de Aconcagua	Cabernet Sauvignon Shiraz	2011	20.25	506.25
		Casillero del Diablo	Reserva Valle de Aconcagua	Merlot	2013	18.6	465
		Casillero del Diablo	San Pedro	Cabernet Sauvignon	2014	18.6	465
		Sunrise	Concha y Toro	Merlot	2012	14.65	366.25
		Casillero del Diablo Reserva Privada	Concha y Toro	Cabernet Sauvignon	2014	24.3	607.5
		35 South Reserva	Concha y Toro	Shiraz	2010	17.8	445
		36 South Reserva	Concha y Toro	Carmenere	2010	16.25	406.25
		37 South Reserva	Concha y Toro	Merlot	2010	17.7	442.5
		Sunrise	Concha y Toro	Cabernet	2014	15.95	398.75
Casillero del Diablo	Concha y Toro	Carmenere	2014	24.25	611.25		

	Expedición	Concha y Toro	Merlot	2016	12.8	320
	Expedición	Concha y Toro	Pinot Noir	2016	12.8	320
<b>Rosados</b>	Casillero del Diablo	Concha y Toro	Syrah	2012 y 2015	19.25	481.25
<b>Para postres</b>	Errazuriz Late Havest	Concha y Toro	Sauvignon Blanc	2010	20.6	515
					18.68928571	467.4107143

### Anexo 7. Vinos de mayor consumo

Tipo	Vinos	Uvas	Bodega	Precio	% Ventas
Cava	Freixenet Carta Nevada Demi Sec	Parrellada	San Sadurní de Noya	17.3	12
	Freixenet Cordon Negro	Macabeo	San Sadurní de Noya	18.75	9
Blancos	Casillero del Diablo	Chardonnay	Concha y Toro	18.6	7
	Casillero del Diablo	Sauvignon Blanc	Concha y Toro	24.4	6
	Pinot Grigio Villa Duco Insonzo Friuli	Sauvignon Blanc	Concha y Toro	25.6	5
Tintos	Casillero del Diablo	Merlot	Concha y Toro	18.6	5
	Casillero del Diablo	Cabernet Sauvignon	Concha y Toro	18.6	5
	Casillero del Diablo Reserva Privada	Cabernet Sauvignon	Concha y Toro	24.3	3
	Casillero del Diablo	Carmenere	Concha y Toro	24.25	3
	Casillero del Diablo	Syrah	Concha y Toro	19.25	3
	Chianti Docg Vticoltori	Senesi Aretini	Concha y Toro	26.5	2
	Chianti Reserva Docg Vticoltori	Senesi Aretini	Concha y Toro	38.4	2
	Sunrise	Merlot	Concha y Toro	14.65	1
	Gato Negro	Carmenere	San Pedro	14.35	1
	Villa Regia Douro	Shiraz	San Pedro	21.9	1
				21.6966667	65

## Anexo 8. Norma de control interno para el servicio de degustación de vino

	<b>MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS</b>	Sección: 01
	<b>NORMAS DE CONTROL INTERNO</b>	Capítulo: 03
	<b>NORMATIVAS ESPECIFICAS SOBRE CONTROL INTERNO</b>	Documento: 27-1
		Hojas: 03

Capítulo:	<b>Ingresos</b>	
Documento:	<b>Control de Servicio de Degustación de Vinos</b>	
Aprobado por:	<b>Jose R. Carranza Angulo</b>	Firma:
Cargo:	<b>Sub Director Económico</b>	Fecha:

### MODELO CHEQUE DE CONSUMO

#### OBJETIVO:

Control del Servicio venta de Degustación de Vinos para clientes alojados y no alojados

#### DISTRIBUCIÓN:

Original: Se remite al Área de Contabilidad.

Duplicados:

- ✓ Recepción
- ✓ Cliente

#### INSTRUCCIONES:

1. La degustación se realizará en la cava.
2. Se fijará un precio de 10.00 cuc por cliente.
3. Los vinos a utilizar no estarán en la carta a la venta, por lo que se realizara documento con código descripción y ficha de costo de aquellos productos que se escojan para realizar este servicio.

4. Según los productos que se describan en el inciso 3 se determinara por economía cuantos clientes debe de participar con la cantidad de botellas a utilizar para que la actividad sea rentable ya que la misma no es venta de un producto, sino un servicio gastronómico. Este documento se anexará por fecha elaborando carta de degustación.
5. En caso de que existan vinos a la venta en lento movimiento se le informara a economía por parte de A+B, entregando documento con la descripción de dichos productos para valorar pasarlos para este servicio, procediendo por el departamento de control a quitarlos de la carta a la venta e informando su utilización de los mismos.
6. Las reservas de los clientes para este servicio se realizarán en el buro de restaurante. Cuando el cliente no esté hospedado el Sommelier se presentará a la recepción con previa autorización de seguridad y jefe brigada de turno para el pase de los mismo responsabilizándose de que solo reciban el servicio de degustación en el área de la cava pagando por adelantado en recepción.
7. A los Sommelier se le entregara talonario de cheque de consumo foliado y controlado por quien entrega y quien recibe, en el mismo pondrán la habitación y en la descripción degustación de vinos y el valor de 10.00 cuc por pax
8. Los vinos a utilizar en cada degustación se le elaborara cheque de consumo en una sola nota y se entregara en el reporte de créditos junto con la de los clientes.
9. El original del Modelo Cheque de Consumo de cargo a cliente se deberá entregar en Recepción con el modelo de Relación de Créditos por departamento diariamente.
10. Una copia del Modelo Cheque de Consumo será entregada al recepcionista en turno, el mismo cargará a la habitación el importe total de la nota archivándolo en el PICK de cuenta.
11. De anularse algún Cheque de Consumo debe de entregarse junto con el modelo Relación de Créditos por departamento el original y las 2 copias.

12. Es responsabilidad del Maître y supervisores de bares del control y transparencia del proceso.
13. Esta actividad será supervisada por la Auditora de carpeta.

El Jefe de Recepción, Jefe de Bares y Jefe de A+B serán responsable del cumplimiento estricto de lo legislado al respecto.


**DATOS DE USO OBLIGATORIO EN EL MODELO CHEQUE DE CONSUMO:**

1. Fecha de emisión del mismo
2. Nro. de habitación
3. Nombre del Dependiente.
4. Descripción de la actividad.
5. Precio e Importe.
6. Propina
7. Importe Total
8. Firma del Cliente.

**DATOS DE USO OBLIGATORIO EN EL MODELO RELACION DE CREDITOS POR DEPARTAMENTO:**

1. Nombre del área o Departamento
2. Fecha de emisión del mismo
3. Nro. de habitación
4. Nro. del crédito o Folio del Modelo.
5. Importe en Divisa.
6. Firma del Carpetero.

## Anexo 9. Normas de control interno para el servicio de vinos y tabacos a la carta

	<b>MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS</b>  <b>NORMAS DE CONTROL INTERNO</b>	Sección:	
		Capítulo:	
		Documento:	
		Hoja:	

Capítulo:	<b>Ingresos</b>	
Documento:	<b>Control de Servicio Vinos y tabacos a la Carta</b>	
Aprobado por:		Firma:
Cargo:		Fecha:

### MODELO CHEQUE DE CONSUMO

#### OBJETIVO:

Control del Servicio venta de Bebidas y tabacos a la Carta.

#### DISTRIBUCIÓN:

Original: Se remite al Área de Contabilidad.

#### Duplicados:

- ✓ Recepción
- ✓ Cliente

**Anexo 10. Lista de chequeo para evaluar la implementación del procedimiento.**

No	Descripción del procedimiento	Cumplimiento		Grado de eficacia		
		Si	No	Poco Eficaz	Medianament e Eficaz	Eficaz
1	<b>Fase I: Preparación Inicial</b>					
2	<b>Paso 1. Compromiso de la dirección</b>					
3	Análisis en el Consejo de Dirección.					
4	Comunicación por parte de la dirección al Sommelier y todos los capitanes de salón.					
5	Desarrollo de reuniones, conversatorios y talleres para sensibilizar y motivar a la dirección.					
6	Análisis en el Consejo de Dirección de las razones por las cuales es necesario analizar la gestión de vinos del hotel.					
7	<b>Paso 2. Creación del equipo de trabajo</b>					
8	Selección, análisis y aprobación en el consejo de dirección de los miembros del grupo de trabajo.					
9	Distribución de los miembros en subgrupos, con integración cruzada.					
10	<b>Paso 3. Capacitación del equipo de trabajo</b>					
11	Desarrollar cursos de capacitación					
12	<b>Paso 4. Diagnóstico del entorno interno</b>					
13	Identificación de las fortalezas y debilidades					
14	<b>Paso 5. Diagnóstico del entorno externo</b>					
15	Análisis de las Matrices Interna – Externa					
16	Realización de la Matriz DAFO.					
17	<b>Paso 7: Diseño de mejoras.</b>					
18	Realización de propuestas de acciones.					
19	Selección de acciones a implementar.					
20	<b>Paso 8: Implementación de mejoras</b>					
21	Definir prioridades de acciones a implementar					

22	Evaluar la factibilidad económica					
23	Definir responsables					
24	Elaborar cronograma de ejecución.					
25	<b>Fase IV: Evaluación y Control.</b>					
26	Realizar inspecciones internas por parte de la dirección.					
27	Definir y aplicar acciones correctivas necesarias.					
28	Medir los resultados de las acciones implementadas.					
29	Evaluación de los niveles de satisfacción del cliente.					
30	<b>Paso 9. Evaluar la implementación de las mejoras propuestas a la gestión de venta de vinos</b>					
31	Análisis de encuestas a clientes realizadas por el hotel.					
32	Estudio diario de quejas y reclamaciones.					
33	Revisión diaria del libro de opinión del cliente.					
34	Evaluación de los resultados de las auditorias.					
35	<b>Paso 10. Evaluación de los indicadores económicos</b>					
36	Cálculo mensual de los indicadores económicos.					
37	Análisis de los indicadores.					

## Anexo 11. Encuesta para la selección de los especialistas

Estimado (@) especialista:

Como parte del trabajo investigativo del que suscribe en opción al título de Ingeniero Industrial se desarrolla el tema Procedimiento para la gestión de venta de vinos en el hotel Brisas Guardalavaca

Por su calificación profesional, experiencia y conocimiento del tema objeto de estudio le solicitamos su colaboración para valorar la pertinencia de los principales resultados de la investigación. Conocemos que esto le exigirá de un tiempo adicional por lo cual agradeceríamos contar con su contribución profesional y personal en aras de aportar a la mejora del desempeño de nuestras organizaciones turísticas.

La aplicación del criterio de especialistas requiere del conocimiento de algunos datos personales y profesionales, los cuales se le solicitan a continuación, antes de someter a su consulta la propuesta del autor.

1. ¿Está usted de acuerdo con ser especialista a los efectos de esta investigación? Marque con una cruz su respuesta. Sí \_\_\_ No \_\_\_

2. Datos personales y profesionales:

✓ Cargo que ocupa \_\_\_\_\_

✓ Años de Experiencia en labores relacionadas con los servicios de vinos \_\_\_\_\_

✓ Marque con una cruz según corresponda su título académico o grado científico:

Dr. \_\_\_ MsC \_\_\_ E.P \_\_\_ Ing. \_\_\_ Lic. \_\_\_

3. Marque con una cruz en la siguiente tabla, el valor que usted considera que se corresponde con el grado de conocimiento que posee sobre el tema en cuestión y tenga en cuenta el carácter ascendente de la escala que se utiliza.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

4. Valore el grado de influencia que han tenido en usted diversas fuentes en el grado de conocimiento que posee sobre el tema. Marque con una cruz el grado de influencia en Alto (A), Medio (M) y Bajo (B) de cada una de las fuentes reflejadas en la siguiente tabla:

Fuentes de Argumentación	Grado de influencia de las fuentes		
	Alto (A)	Medio(M)	Bajo(B)
1-Análisis teóricos realizados.			
2-Experiencia obtenida en la práctica.			
3-Trabajos de autores nacionales.			
4-Trabajos de autores extranjeros.			
5-Conocimiento del problema a nivel de territorio nacional.			
6-Intuición.			

Agradeciendo de antemano su valiosa contribución le saluda,

Víctor Manuel Rodríguez Olán

**Anexo 12. Tabla para la determinación del coeficiente de competencia de los posibles especialistas y su selección**

Expertos	Análisis teóricos realizados	Experiencia obtenida en la práctica	Trabajos de autores nacionales	Trabajos de autores extranjeros	Conocimiento de problema nivel territorio nacional	Intuición	Kc	Ka	K
1.	0,20	0,40	0,05	0,04	0,05	0,05	0,90	0,79	0.90
2.	0,30	0,50	0,04	0,05	0,04	0,04	0,80	0,97	0.88
3.	0,30	0,40	0,04	0,04	0,04	0,04	0,80	0,86	0.83
4.	0,30	0,40	0,05	0,05	0,05	0,05	0,90	0,90	0.90
5.	0,20	0,50	0,05	0,05	0,02	0,04	0,90	0,86	0.88
6.	0,30	0,40	0,04	0,02	0,04	0,05	0,80	0,85	0.82
7.	0,20	0,50	0,04	0,04	0,04	0,04	0,70	0,86	0.78
8.	0,30	0,40	0,05	0,04	0,05	0,02	0,80	0,86	0.83
9.	0,30	0,50	0,04	0,05	0,04	0,04	0,90	0,97	0.93
10.	0,20	0,40	0,04	0,04	0,05	0,04	0,70	0,77	0.73
11.	0,30	0,40	0,05	0,05	0,04	0,05	0,80	0,89	0.84
12.	0,30	0,50	0,05	0,05	0,05	0,04	0,90	0,99	0.94
13.	0,30	0,40	0,04	0,04	0,05	0,05	0,90	0,88	0.89
14.	0,20	0,50	0,05	0,05	0,04	0,04	0,80	0,88	0.84
15.	0,30	0,40	0,04	0,04	0,05	0,05	0,80	0,88	0.84
16.	0,30	0,50	0,05	0,05	0,05	0,04	0,90	0,99	0.94
17.	0,30	0,40	0,04	0,04	0,04	0,05	0,90	0,87	0.88

**Anexo 13. Tabla resumen sobre cargos y experiencia de los especialistas seleccionados.**

<b>No</b>	<b>Ocupación</b>	<b>Graduado</b>	<b>Años de experiencia labores relacionados con el servicio de restauración</b>
1	Dependiente	Sommelier	19
2	Cantinerero	Sommelier	12
3	Cantinerero	Sommelier	14
4	Dependiente	Sommelier	24
5	Dependiente	Sommelier	26
6	Cantinerero	Sommelier	16
7	Cantinerero	EsP. A+B	17
8	Sommelier	Sommelier	15
9	Sub Gerente	EsP. A+B	19
10	Jefe de Bares	Lic. en Turismo	4
11	Profesor	EsP. A+B	11
12	Profesor	MsC Gestión Turística	22
13	Profesor	MsC Gestión Turística	19
14	Maître	EsP. A+B	5
15	Directora	Capitán de Salón	21

**Anexo 14. Encuesta a especialistas para conocer la pertinencia de los criterios fundamentales recogidos en el Manual de Explotación del Grupo Cubanacán que se tuvieron en cuenta para el diseño del Procedimiento para la mejora de la gestión de venta de vinos en hoteles que emplean la modalidad Todo Incluido.**

Estimado especialista, atendiendo a su experticia en el tema objeto de investigación sometemos a su consideración el diseño del procedimiento propuesto.

**ORIENTACIONES PARA EVALUAR EL PROCEDIMIENTO PROPUESTO:**

1. Una vez analizada la propuesta (Se le adjunta un material que contiene el diseño propuesto), le solicitamos evalúe según la escala que le presentamos los aspectos que resumimos en la tabla, marcando con una cruz (X) en la celda que se corresponda con su criterio.

Escala:

MA: Muy Adecuada; BA: Bastante Adecuada; A: Adecuada; PA: Poco Adecuada; I: Inadecuada.

<b>Fase/Etapa</b>	<b>Parámetros a evaluar:</b> Calidad diseño de las fases, pasos, tareas y técnicas propuestas	<b>MA</b>	<b>BA</b>	<b>A</b>	<b>PA</b>	<b>I</b>

2. Otros aspectos que usted considere que deben incluirse para enriquecer el diseño propuesto. ¿Cuáles?

---



---

3. Evalúe marcando con una cruz (X), acorde a la celda que se corresponda con su criterio, cómo el Procedimiento para la mejora de la gestión de venta de vinos en hoteles de la modalidad Todo Incluido tendrá en cuenta los estándares de servicio, la



preparación del personal encargado del mismo y la oferta del producto para la mejora de la gestión de venta de vinos. Tenga en cuenta el carácter ascendente de la escala que se utiliza.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Le agradecemos el tiempo que dedicará para responder con la mayor fidelidad posible a su manera de pensar la presente encuesta.

Muchas Gracias.

**Fuente:** Elaboración propia

**Anexo 15. Resultados de la encuesta a especialistas para conocer la pertinencia del Procedimiento para la gestión de venta de vinos en hoteles que emplean la modalidad Todo Incluido.**

<b>Fase/Etapa</b>	<b>Parámetros a evaluar:</b> Calidad diseño de las fases, pasos, tareas y técnicas propuestas	<b>MA</b>	<b>BA</b>	<b>A</b>	<b>PA</b>	<b>I</b>
<b>Fase I</b>	<b>Resultados de:</b>	14	1			
Paso 1	Tareas 1-4	14	1			
Paso 2	Tareas 5-6	13	1	1		
Paso 3	Tarea 7	12	2	1		
	Herramientas empleadas	12	3			
<b>Fase II</b>	<b>Resultados de:</b>	13	1	1		
Paso 4	Tarea 8	14	1			
Paso 5	Tarea 9	13	2	1		
Paso 6	Tarea 10	13	2			
	Herramientas empleadas	13	2			
<b>Fase III</b>	<b>Resultados de:</b>	14	1			
Paso 7	Tareas 11-12	14	1			
Paso 8	Tareas 13-16	13	2			
	Herramientas empleadas	10	4	1		
<b>Fase IV</b>	<b>Resultados de:</b>	15				
Paso 9	Tareas 17-20	14	1			
Paso 10	Tareas 20-21	12	2	1		
	Herramientas empleadas	14	1			

Resultados para evaluar como el procedimiento realizado tendrá en cuenta los estándares de servicio, la preparación del personal encargado del mismo y la oferta del producto para la mejora de la gestión de venta de vinos.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
								2	7	8

## Anexo 16. Aval de certificación de desarrollo de Trabajo de Diploma



Holguín, 20 de mayo del 2019  
"Año 60 de la Revolución"

**A:** Departamento de Ingeniería Industrial  
Facultad de Ciencias Empresariales de Administración  
Universidad de Holguín

**De:** Dirección General del Hotel Brisas Guardalavaca

**Ref:** Aval de certificación de desarrollo de Trabajo de Diploma.

**Autor:** Víctor Manuel Rodríguez Olán  
**Tutores:** DrC. Francisco Fidel Feria Velázquez  
EsP. Jesús Chacón Bonet

El consumo del vino crece continuamente y una buena oferta influye positivamente en la imagen de los clientes sobre los servicios de restauración, así como al incremento de su comercialización en cualquier instalación turística.

Un diagnóstico realizado por el diplomante en el hotel Brisas Guardalavaca perteneciente al Grupo de Turismo Cubanacán S.A, sobre la gestión de venta de vinos con el fin de evaluar su comportamiento, permitió identificar insuficiencias que limitan su venta, motivando el desarrollo de la investigación y como resultado principal el diseño de un procedimiento para la gestión de venta de vinos en hoteles de la modalidad todo incluido.

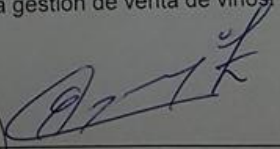
La investigación en nuestra entidad que tributa a su trabajo de diploma se realizó durante el período de enero a mayo del 2019.

Durante esta etapa, el estudiante demostró buen comportamiento, disciplina, responsabilidad, profesionalidad, honestidad y confidencialidad en correspondencia con los códigos de conducta y reglamentos que rigen el funcionamiento orgánico, ético y social de la entidad.

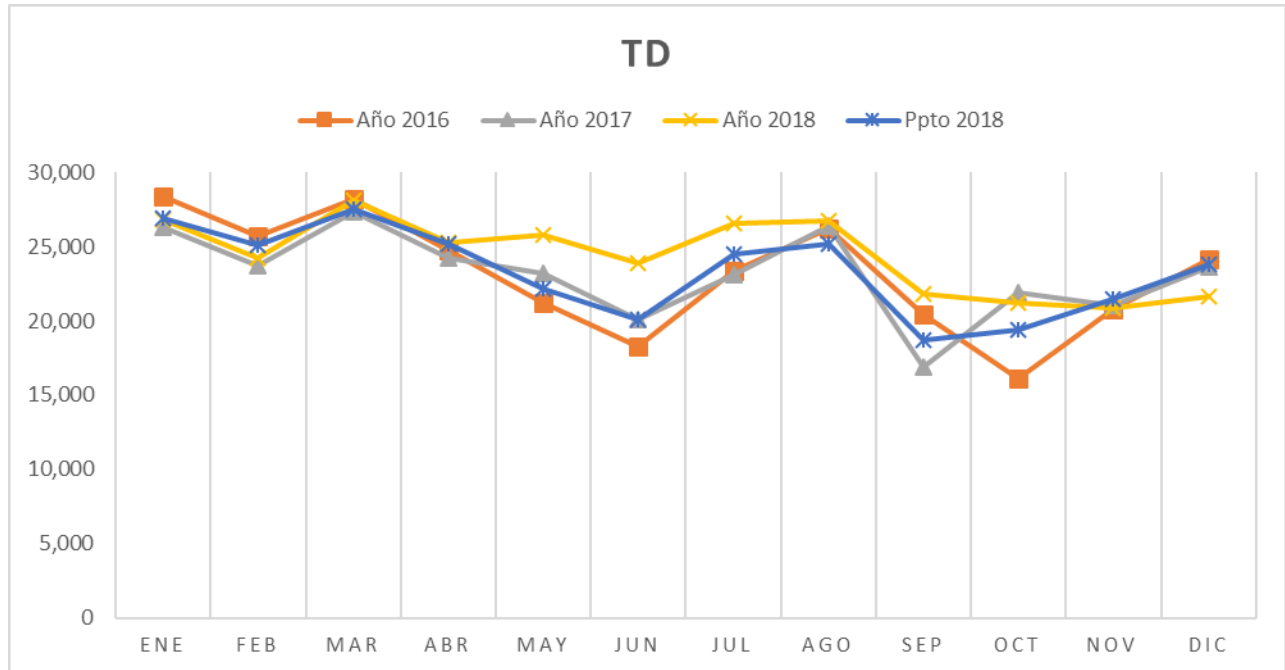
Consideramos es de relevancia en la actualidad por su aporte a la gestión de venta de vinos.

Saludos cordiales,



  
Ing. Ernesto Cruz Zaldivar  
Subdirector de Recursos Humanos

## Anexo 17. Nivel de ocupación del hotel



Fuente: Elaboración propia a partir de estadísticas del hotel.

## Anexo 18. Análisis de la Matriz Interna (MEFI)

No	Factores	Tipo	Ponderado	Clasificación	Valor ponderado
1	Estructura de la oferta	D	9	2	18
2	Limitada representación de vinos rosados	D	7	2	14
3	Sistemas de estimulación material	D	8	2	16
4	Diseño del servicio	D	7	1	7
5	Preparación del personal	D	9	1	9
6	Niveles de inventario	D	5	2	10
7	Horario de venta	D	8	1	8
8	Carta de vinos	D	5	2	10
9	Promoción de venta	D	7	1	7
10	Existencia de la Cava	F	9	4	36
11	Nivel de ocupación del hotel	F	9	3	27
12	Puntos de venta	F	7	3	21
13	Ubicación favorable	F	5	4	20
14	Promoción directa por parte de clientes repitentes	F	5	4	20
		<b>Total</b>	<b>100</b>		<b>223</b>

Debilidades 1-2

Fortalezas 3-4

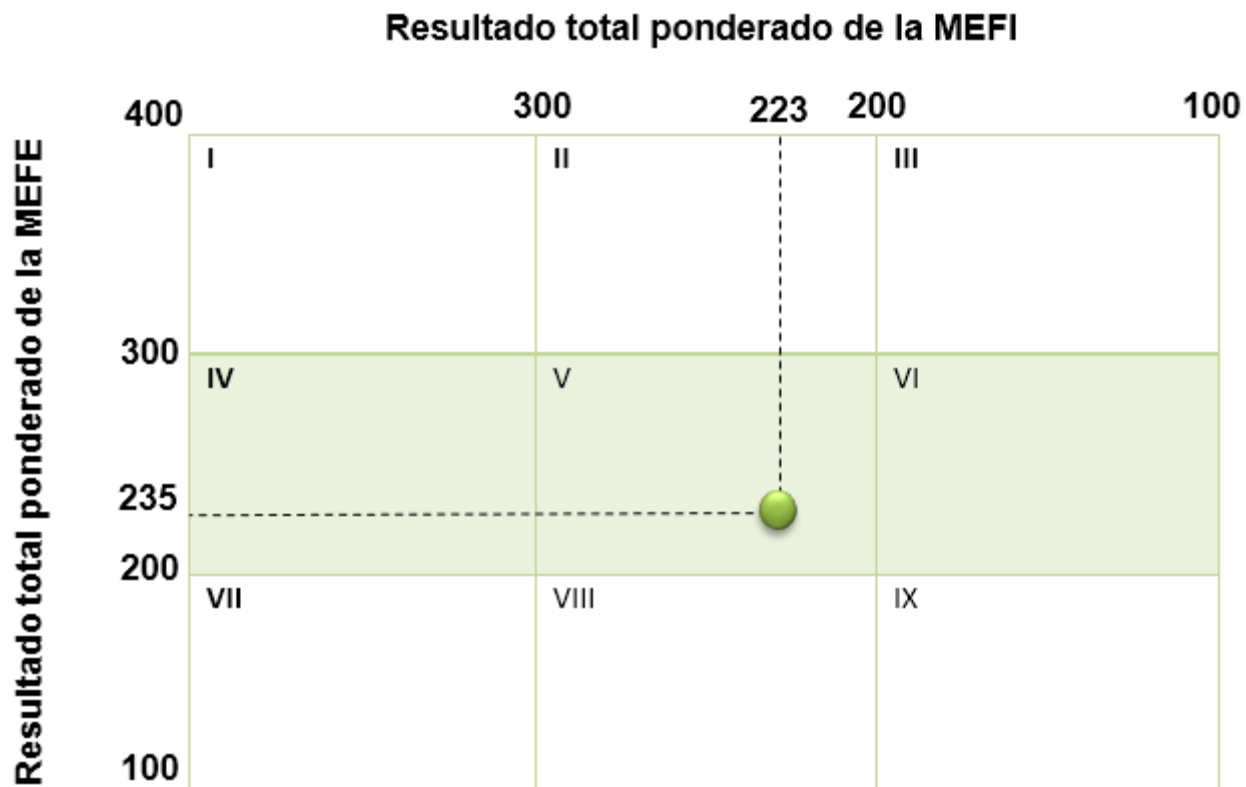
## Anexo 19. Análisis de la Matriz Externa (MEFE)

No	Factores	Tipo	Ponderado	Clasificación	Valor ponderado
1	Competencia	A	15	2	30
2	Bloqueo económico contra Cuba agravado	A	15	2	30
3	Regulaciones en la formación de los precios	A	15	2	30
4	Relaciones con los proveedores	A	10	1	10
5	Existencia del Centro de Capacitación del Turismo	O	15	3	45
6	Estrategias del Mintur para potenciar las ventas extras	O	10	4	40
7	Posicionamiento del hotel en el mercado	O	20	4	80
		<b>Total</b>	<b>100</b>		<b>265</b>

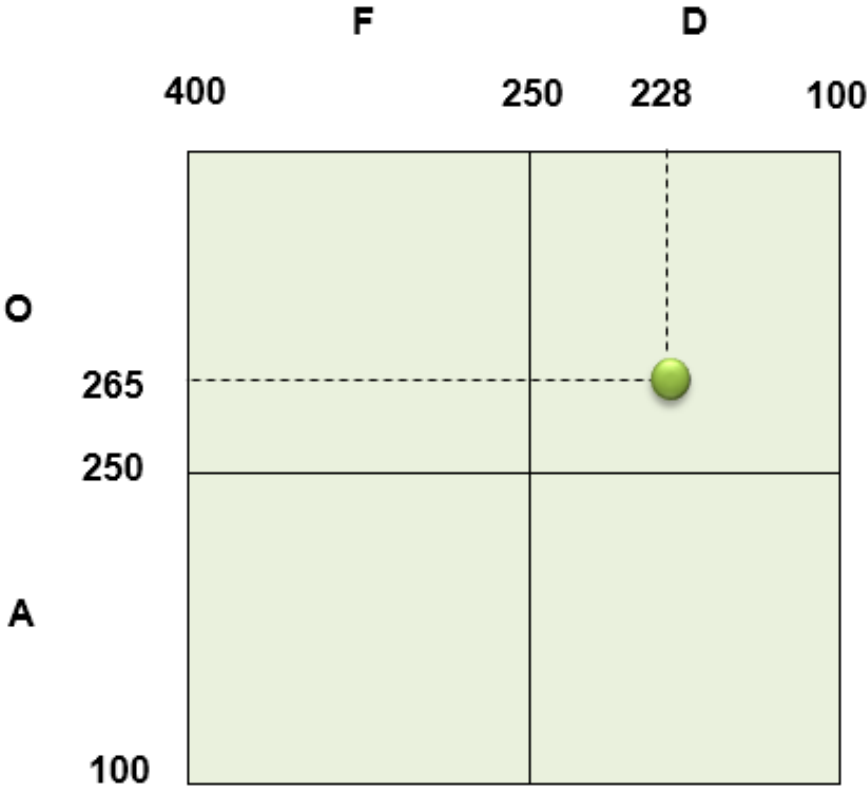
Debilidades 1-2

Fortalezas 3-4

## Anexo 20. Matriz Interna – Externa



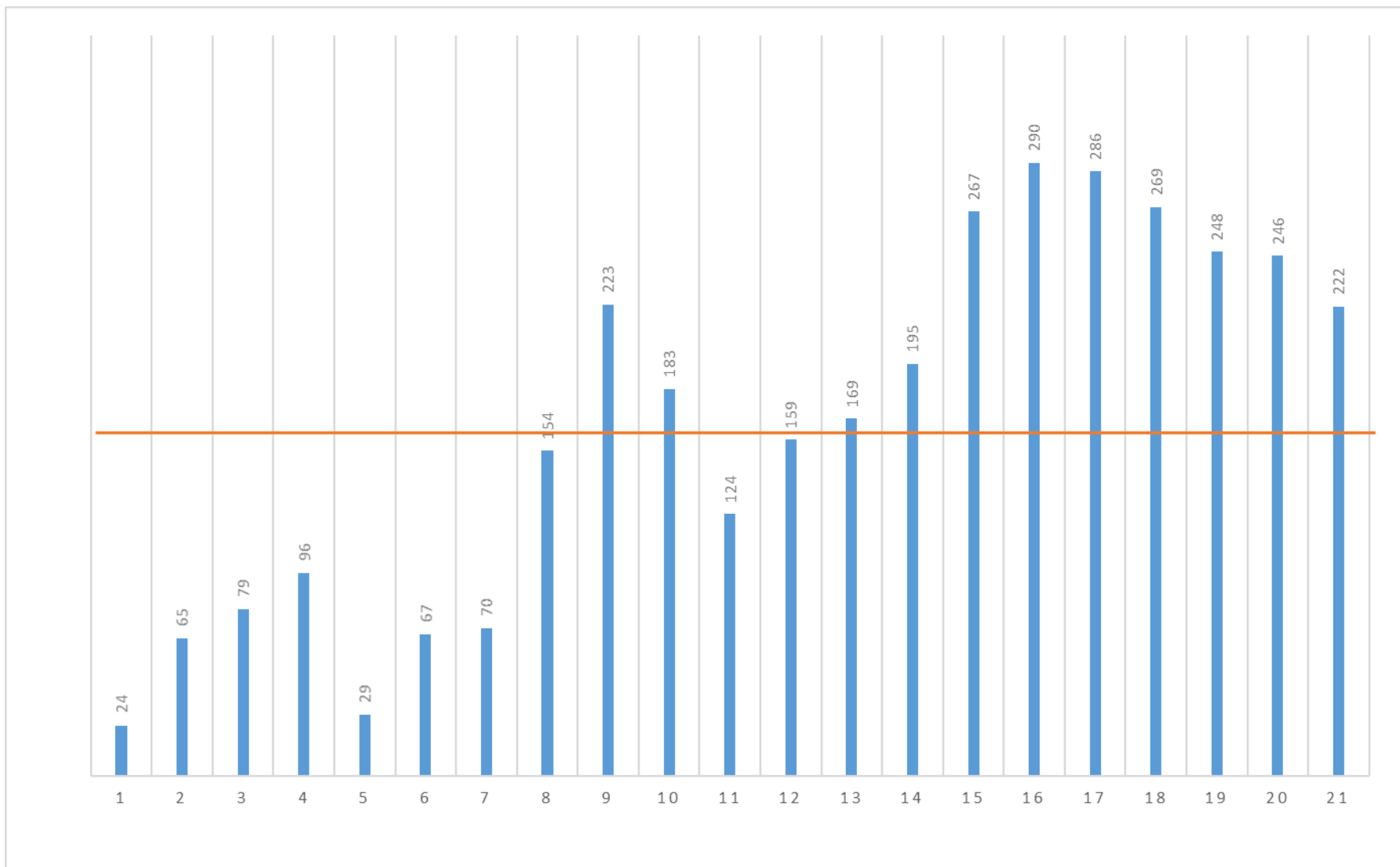
Anexo 21. Matriz DAFO



## Anexo 22. Método de concordancia de Kendall

Causas	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15	Aij	$\Delta I$	$\Delta I^2$
1	2	2	1	2	2	1	1	2	1	2	2	1	2	2	1	24	-141	19881
2	5	5	3	5	5	3	5	5	3	5	5	3	5	5	3	65	-100	10000
3	6	3	5	6	6	5	8	3	7	8	3	5	6	3	5	79	-86	7396
4	8	6	7	8	3	7	6	6	5	6	6	7	8	6	7	96	-69	4761
5	1	1	4	1	1	4	2	1	2	1	1	4	1	1	4	29	-136	18496
6	3	8	2	3	8	2	3	8	4	3	8	2	3	8	2	67	-98	9604
7	4	4	6	4	4	6	4	4	6	4	4	6	4	4	6	70	-95	9025
8	9	10	11	9	14	11	9	10	11	9	10	11	9	10	11	154	-11	121
9	15	14	16	15	10	16	15	14	16	17	14	16	15	14	16	223	58	3364
10	17	7	14	17	9	14	17	7	8	15	7	14	17	7	13	183	18	324
11	7	9	8	7	7	8	7	9	14	7	9	8	7	9	8	124	-41	1681
12	10	11	10	10	13	10	10	11	10	12	11	10	10	11	10	159	-6	36
13	12	13	9	12	11	9	12	13	12	10	13	9	12	13	9	169	4	16
14	11	15	12	11	15	12	11	15	9	19	15	12	11	15	12	195	30	900
15	19	18	18	19	18	18	19	18	18	11	18	18	19	18	18	267	267	71289
16	21	20	17	21	16	17	21	20	21	21	20	17	21	20	17	290	125	15625
17	20	16	21	20	20	21	20	16	17	20	16	21	20	17	21	286	121	14641
18	18	17	20	18	17	20	13	17	20	18	17	20	18	16	20	269	104	10816
19	13	21	15	13	21	15	18	21	13	13	21	15	13	21	15	248	83	6889
20	16	19	13	16	19	13	16	19	15	14	19	13	16	19	19	246	81	6561
21	14	12	19	14	12	19	14	12	19	16	12	19	14	12	14	222	57	3249
																3465	165	

### Anexo 23. Método de concordancia de Kendall (Continuación)



## Anexo 24. Cronograma de acción de las estrategias propuestas

Estrategias	Acción	F/C	Responsable
<b>Desarrollo de RR/HH</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacitación de los Sommelier en temas de gestión de venta y comercialización de los vinos.</li> <li>2. Capacitación idiomática.</li> </ol>	Junio 2019	Maître
<b>Desarrollo de productos/servicios</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Oferta de venta de vinos por copas.</li> <li>2. Realizar el horario de venta de vinos en la mañana.</li> <li>3. Ampliar la forma de pago en efectivo.</li> <li>4. Reducción de los niveles de inventarios.</li> <li>5. Realizar oferta de vinos en efectivo en los bares.</li> <li>6. Realizar festival del vino en áreas seleccionadas por la instalación.</li> </ol>	Septiembre 2019	Maître y Jefe de Bares
<b>Desarrollo de campañas promocionales</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Utilizar las actividades de animación para la promoción de venta de vinos.</li> <li>2. Dar a conocer en la reunión de información de los clientes las ofertas de vinos</li> </ol>	Semanalmente	Comercial y Jefe de Animación