



PROYECTO TRANSFOTEP

*Apoyo a la Transformación de la
Formación Técnico - Profesional*



*Procesos Productivos y Desafíos de Innovación
en la Hotelería y la Gastronomía Argentinas
Buenos Aires - Bariloche - Mar del Plata - Jujuy
Octubre 2001 - Abril 2002*

Procesos Productivos y Desafíos de Innovación en la Hotelería y la Gastronomía Argentinas

Buenos Aires • Bariloche • Mar del Plata • Jujuy
Octubre 2001 • Abril 2002

Equipo Estudio – UBA

Prof. Agustín Salvia
Dr. Jorge Rojas Hernández
Lic. Ianina Tuñón
Lic. Lidia de la Torre
Equipo de 8 encuestadores

Equipo INET

Lic. Eleonor Fernández
Lic. Mónica Sladogna
Lic. María Isabel Varela

Equipo GTZ

Lic. Gunhild Hansen-Rojas

Verena Rottenbücher, Secretaria
María Cecilia Sleiman, Secretaria
Carolina Grosse, Consultora Hotelería
Fredie Millán, Consultor Gastronomía

Agradecemos la cooperación y los aportes significativos en el campo de la hotelería y la gastronomía argentinas a los siguientes representantes e instituciones:

Mario Ricardo Avallone, Alicia Bussolotti, Jorge Luis Farías, María Isabel Lisanti, José Alberto Pena, María Isabel Perez, Carlos Quintana, María E. Todero, Mirta Ward.

En el marco del Convenio Sectorial UTGHRA- FEGHRA- SECTUR. Así como NASA Turismo, Asociación Hotelera y Gastronómica de Bariloche, Secretaría de Turismo de Río Negro. EMTUR, Asociación Hotelera Mar del Plata.

Proyecto INET-GTZ

Buenos Aires, mayo de 2002.

Indice

Innovaciones metodológicas para el rediseño de perfiles profesionales, Gunhild Hansen-Rojas, GTZ	7
Aportes para la definición de Familias Profesionales Horacio Galli, Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología	9
Sinopsis. Informe comparativo sector hotelero y gastronómico	11
Informe Hotelería	17
Anexo I: Gráficos Hotelería	43
Hoteles participantes	150
Informe Gastronomía	151
Anexo II: Gráficos Gastronomía	185
Restaurantes participantes	264

Innovaciones metodológicas para el rediseño de perfiles profesionales

El presente estudio representa una innovación metodológica en la forma de definir y estructurar contenidos curriculares en el sistema formal de la Educación. Este trabajo forma parte de un amplio programa de cooperación entre el INET y la GTZ, orientado a generar perfiles profesionales en el área de la formación técnico profesional.

La base informativa que contiene la presente publicación se genera a partir de la evolución de la realidad productiva, considerada y percibida sistemáticamente a partir de la diversidad regional que presenta el país. La nueva información es procesada e interpretada científicamente, utilizando una metodología cuantitativa y cualitativa de investigación, para luego traducir los resultados obtenidos, pedagógicamente, en perfiles profesionales y competencias laborales.

La renovación de la información y del conocimiento y su implementación pedagógica, son hoy exigencias fundamentales de la formación profesional en el ámbito internacional. La introducción de nuevas tecnologías en los procesos productivos y el surgimiento de una nueva conciencia del usuario (cada vez más personalizada y subjetiva) obligan al sector empresarial a preocuparse en forma permanente por la calidad de los bienes y servicios ofrecidos. Por su parte, el sector educacional y formativo tiene que responder con rapidez, eficiencia y espíritu innovativo a estas nuevas demandas y desafíos.

Mediante el presente estudio, la GTZ junto con el INET, buscan una respuesta moderna y adecuada a los requerimientos de los sectores de hotelería y gastronomía, clave en el desarrollo económico de la Argentina.

El estudio refleja, por una parte, las tendencias actuales de la hotelería y gastronomía. Por otra parte, muestra de manera clara y objetiva los problemas y deficiencias que afectan a dichos sectores. Las debilidades verificadas influyen negativamente en la productividad y competitividad de ambas actividades económicas. El estudio muestra al mismo tiempo la falta de sinergia entre la demanda de trabajo calificado y la oferta formativa de los establecimientos educacionales. Por lo tanto, el estudio ofrece a las entidades formativas nuevos materiales y oportunidades para adaptar y renovar sus planes y modalidades de estudio. Así, por ejemplo, un mayor y mejor acercamiento entre el mundo del trabajo y el de la escuela, beneficiaría recíprocamente a ambos secto-

res. La empresa tendría acceso a personal altamente calificado, conforme a los parámetros de calidad internacional, mientras que la escuela podría facilitar una mejor inserción laboral a sus jóvenes egresados.

El estudio proporciona también información significativa sobre los puestos clave en los procesos productivos y da cuenta de la falta actual de personal calificado en sus diferentes puestos de trabajo. Esta información es útil para que los establecimientos formativos orienten de una manera mas adecuada y eficiente sus planes de formación profesional, en el marco de las sugerencias y perspectivas de la Reforma Educacional Argentina.

¿Qué aporte puede hacer la institución formativa a partir de los resultados del presente estudio? Del estudio surge claramente la necesidad de rediseñar los perfiles profesionales de los principales puestos de trabajo, como ser recepcionista, mucama, conserje, chef de cocina, gerente, en el área de la hotelería. Mientras que se debería trabajar de la misma manera en el sector gastronómico con los perfiles de mozo de salón, chef de cocina, personal de limpieza y ayudante de cocina. La constatación de la falta o insuficiencia de "vocación de servicio" hecha por el estudio, obliga a las instituciones formadoras a enfatizar aspectos vinculados a mejorar la predisposición de servicio de los jóvenes, a inculcarles valores que resalten el significado e importancia del trabajo en la sociedad moderna. La falta de práctica profesional, así como las fuertes carencias rastreadas en la formación profesional, son datos y desafíos fundamentales que las instituciones formadoras y capacitadoras deben tomar en cuenta al momento de planificar sus planes de estudio. Otros déficits importantes mostrados por el estudio –problemas en la calidad de los bienes y servicios y la deficiente atención al cliente– constituyen aspectos que se ubican en el centro mismo del proceso de enseñanza y, por lo tanto, deben también ser considerados preocupantes en el proceso de formación profesional.

Este importante estudio ha sido posible gracias a la interacción virtuosa entre investigadores de la Universidad de Buenos Aires, funcionarios del INET, expertos de la GTZ y la cooperación de las empresas que aceptaron entregar información, conocimientos y tiempo al proyecto. A todos ellos agradecemos sus valiosos aportes.

Finalmente, quiero remarcar el hecho de que el acercamiento y la interacción entre instituciones formativas y el sector productivo tienen una gran importancia estratégica para ambos sectores, para el desarrollo regional y del país.

Lic. Gunhild Hansen-Rojas
Asesora Principal
Proyecto INET-GTZ

Buenos Aires, Mayo de 2002

Aportes para la definición de Familias Profesionales

El presente informe se encuadra en las líneas de trabajo vinculadas con el diseño de las familias profesionales del sector gastronómico y hotelero que lleva adelante el Instituto Nacional de Educación Tecnológica en el marco del Convenio celebrado con la Secretaría de Turismo de la Nación, la Unión de Trabajadores Gastronómicos de la República Argentina y la Federación Empresaria Hotelera Gastronómica de la República Argentina.

La construcción de las familias profesionales es una herramienta de planificación estratégica para la educación y el trabajo. El carácter estratégico está dado por ser un instrumento de articulación y convergencia entre el sistema productivo y el educativo, requerido para generar cambios y ordenamientos que coadyuven a concretar acciones de crecimiento económico y social sostenidas en el futuro del país.

Este instrumento le permite al sistema educativo ordenar y actualizar la oferta formativa, organizar itinerarios de formación a poblaciones objetivo diversas y posibilitar el inicio de una profesionalidad, su especialización o su reconversión, favoreciendo procesos de formación continua.

En el sector productivo de los servicios este instrumento cobra especial importancia, por ser uno de los sectores donde el surgimiento de nuevos roles y funciones conllevan cambios en las calificaciones que se le exigen al personal ocupado, implicando variaciones en sus prácticas laborales tradicionales.

La operacionalización del concepto de familias profesionales consiste en identificar un conjunto amplio de ocupaciones asociadas al proceso de producción de un bien o servicio que presentan una singular afinidad formativa y significado en términos de empleo. En este sentido, el diseño de las familias profesionales es un proceso que se desarrolla en fases y se sustenta en la aplicación de diferentes metodologías de análisis del sector y de las ocupaciones que los componen.

El punto de partida para ello es la recopilación de información sobre el sector. En el caso de los sectores gastronómico y hotelero, se detectó la necesidad de generar un instrumento que profundizara la información existente y aportara referencias sobre los procesos de trabajo y producción, medios de producción, principales resultados de trabajo, actividades clave, frecuencia, incidentes críticos, técnicas, relaciones funcionales y niveles de formación del personal ocupado, entre otros.

En este sentido, el presente documento se generó desde una perspectiva de barrido del campo ocupacional, lo que permite inferir y cruzar datos, y brindar aportes para la definición de las competencias profesionales del sector de actividad, detectando y describiendo puestos y ocupaciones clave.

El informe que se presenta es una clara expresión del compromiso, colaboración e interés de los trabajadores y empresarios vinculados al sector gastronómico y hotelero, por brindar información que permita mejorar la calidad y pertinencia de las ofertas formativas que se desarrollen para estos campos profesionales.

Horacio Galli

Director Ejecutivo

Instituto Nacional de Educación Tecnológica
Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología

Marzo 2002

Panorama general de la hotelería y gastronomía

Problemas principales de la industria Hotelera y Gastronómica

El principal problema que afecta a la hotelería y a la gastronomía lo constituye la crisis económica del país, la que amenaza con la subsistencia de muchos establecimientos gastronómicos e incide negativamente en la calidad de la oferta y de los servicios, por el hecho de influir en los precios y salarios. Lo mismo sucede con la hotelería. Ello se ve agravado por la falta de una política pública clara orientada al fomento del sector turístico, de cuyo desarrollo dependen ambas actividades económicas.

El principal problema que afecta particularmente a los empresarios hoteleros es el financiamiento, en segundo lugar la falta de personal calificado y competente y en tercer lugar el deficiente servicio de atención al cliente y la falta de remodelación y modernización de las construcciones. Por su parte, en la gastronomía se mencionan también como problemas de relativa importancia: la amplia oferta gastronómica existente que genera una gran competencia en el sector, las dificultades para encontrar personal idóneo, la existencia de competencia desleal, los bajos sueldos y la caída de la calidad de la producción gastronómica.

Excluyendo la crisis económica que aparece como principal problema no sólo de la gastronomía, se detecta como problema específico del sector el crecimiento de la competencia por la ampliación de la oferta gastronómica, problema que se percibe como más grave en Buenos Aires y en los restaurantes medianos.

Servicios subcontratados

El estudio constata que tanto las empresas hoteleras como las gastronómicas subcontratan o tercerizan parte de sus servicios, como ocurre también en otras actividades económicas y en la mayoría de los países latinoamericanos. La externacionalización corresponde a procesos de flexibilización de los procesos productivos, orientados a reducir los costos de la producción. Cuando la tercerización se hace sin control adecuado de la empresa matriz – en este caso del hotel o restaurante – puede tener consecuencias negativas sobre la calidad del servicio, debido que el subcontratista necesita también disminuir sus propios costos.

Ambas ramas económicas subcontratan – en diferentes intensidades - de preferencia los siguientes servicios: control bromatológico, fumigación, seguridad, contabilidad, marketing, mantención, lavande-

ría y tintorería, servicios de limpieza en general, jardinería, elaboración de determinados productos y otros servicios menores. Esta práctica hace disminuir también la cantidad de personal estable.

Nuevas tendencias empresariales

En consonancia con la situación económica del país y al mismo tiempo tratando de adaptarse a los nuevos tiempos – atraer nuevos turistas extranjeros –, la principal tendencia de la hotelería nacional pasa por mejorar los precios y presentar promociones atractivas lo que, en segundo lugar, debería complementarse con un servicio de alta calidad. En un segundo nivel se ubica la tendencia a vender la marca nacional en el extranjero, mostrando las ventajas que ofrece cada región. En tercer lugar se menciona el servicio personalizado como una nueva tendencia. La inversión en infraestructura ocupa también una prioridad importante: muchos establecimientos hoteleros de categoría inferior requieren de urgentes mejoras en infraestructura y equipamiento, sobre todo si aspiran a competir internacionalmente. En menor medida, se plantea también como tendencia la necesidad de capacitar al personal.

La gastronomía argentina presenta una amplia variedad de oferta de comidas. Entre las tendencias actuales se mencionan especialmente las comidas de tipo natural, ricas en vegetales, livianas en condimentos y salsas, con predominio en establecimientos medianos de las ciudades de Buenos Aires y San Carlos de Bariloche. Esta tendencia es complementada por las comidas regionales, presentes especialmente en Bariloche y Jujuy. De la misma manera que en hotelería, se menciona la tendencia a preparar ofertas gastronómicas económicas o de bajo precio. La tendencia culinaria es seguida en prioridad por la llamada "comida de autor" y la "comida étnica", esta última especialmente presente en Buenos Aires.

Organización del trabajo

Existen importantes diferencias en la organización del trabajo imperante en hotelería y gastronomía. En efecto, la empresa hotelera – en especial de las categorías superiores – privilegia el trabajo en equipo como modalidad principal de organización, en función del incremento de la productividad y mejoramiento de la calidad del servicio al usuario. No obstante esta tendencia positiva, subsisten paralelamente prácticas organizacionales tradicionales de inspiración vertical y autoritaria. En cambio, en la gastronomía predomina un tipo de organización tradicional de carácter verticalista y jerárquica. También se observan, en menor medida, experiencias horizontales de trabajo en equipo. Cabe destacar, en este rubro, la importancia e incidencia que tiene la organización de tipo familiar.

El trabajo en equipo presupone la existencia de relaciones laborales inspiradas en la iniciativa personal de los trabajadores, dando lugar a la autoresponsabilidad y al desempeño basado en la identidad con el trabajo, con un importante sentido corporativo. Esta modalidad genera confianza y cohesión al interior de la empresa, lo que puede traducirse en un aumento de la productividad y mejora de la atención al cliente. En cambio, el sistema tradicional deja poco espacio a la iniciativa del empleado, el trabajo suele ser organizado, impartido y controlado por la gerencia en forma vertical. Esta modalidad no genera confianza ni sentido de pertenencia empresarial, incentivando los cambios permanentes de ocupación, lo que puede incidir negativamente en la productividad y atención al cliente. No obstante ello, el estudio indica que la mayoría de los empresarios – tanto de hotelería como de gastronomía – reconocen la importancia de la organización del trabajo como factor de productividad y calidad del servicio.

En relación con el estímulo laboral, la mayoría de los hoteles y restaurantes estudiados reconocen no utilizar ningún tipo de mecanismo que lo promueva, que no sea el estrictamente salarial, lo que también puede influir negativamente en la calidad del servicio.

Interesante como resultado del estudio, es el hecho de que la preocupación por innovar en la organización del trabajo y mejorar el servicio al cliente, se observa con mayor frecuencia e intensidad en los establecimientos más grandes, lo que significa que en el resto – medianos y pequeños establecimientos – que, constituyen la mayoría del país, existen fuertes déficit en cuanto a modernización de la organización del trabajo e incremento de la calidad del servicio.

Sistema de categorización e indicadores de calidad hotelera

El sistema de categorización o de adjudicación de estrellas en Argentina se encuentra obsoleto. La potenciación del turismo exige de una revisión de las categorías empleadas y de la adaptación de nuevos criterios e indicadores de calidad, acordes con las normas internacionales.

Esta realidad es reconocida por la mayoría de las empresas hoteleras estudiadas. En efecto, el 60 por ciento expresó su abierto desacuerdo con el actual sistema de certificación de calidad hotelera, señalando que se trata de una "evaluación básica e incompleta", que sólo se considera el "tipo de servicio y su calidad" o "la ubicación geográfica del hotel", que los criterios son "antiguos y no actualizados" y que, incluso las "estrellas se compran".

Los indicadores de calidad hotelera más ponderados son: en primer lugar el contar con personal bien capacitado y acreditado en sus conocimientos, en segundo lugar ofrecer confort habitacional y ambiental al cliente y en tercer lugar atender en forma personalizada al cliente. Al mismo tiempo se indicó que la certificación debería ser ejecutada por un organismo independiente del municipio y de la secretaria de turismo, como ocurre actualmente. Prácticamente un 90 por ciento de los entrevistados se mostró partidario de la existencia de un sistema de certificación de calidad.

Esto significa que existe una excelente base y receptividad en las empresas hoteleras para proceder a introducir procesos de certificación de calidad que incidirían positivamente en la calidad de la oferta hotelera, adaptándola a los patrones y normas internacionales. Los propósitos del gobierno argentino y de los empresarios de reposicionarse en el exigente y competitivo mercado del turismo mundial, exigen una certificación independiente de calidad que conduzca a un proceso sostenido de recategorización hotelera.

Atención personalizada

La atención personalizada constituye una tendencia mundial predominante en los centros desarrollados de producción. La era fordista del producto masivo, "despersonalizado", se agotó y ha empezado progresivamente a ser reemplazada por un producto confeccionado al gusto del cliente. Ello obedece al surgimiento de un consumidor soberano, informado, que sabe lo que quiere y, por lo tanto que exige calidad y atención personalizada.

En el objeto de estudio, la mayoría de los empresarios hoteleros y del sector gastronómico, reconocieron en la atención personalizada una nueva tendencia predominante en su establecimiento. En Hotelería se la define como "conocer los gustos del cliente", "estar presente en el 100 por ciento de los requerimientos del cliente" o, en menor medida, formulas mas refinadas como "identificar al cliente por su nombre" o "lograr que el cliente se sienta como en su casa". En localidades más familiares como Bariloche se asocia al hecho de ser personalmente "atendido por el dueño". Los niveles superiores de refinamiento y cuidado en cuanto a la atención personalizada se observan especialmente – aunque no exclusivamente - en los hoteles de cinco estrellas de Buenos Aires. Ello implica capacitación especial del personal, de manera de que interioricen normas, actitudes, gestos y comportamientos acordes con esta nueva filosofía de servicio.

En la gastronomía la atención personalizada se caracteriza en términos parecidos a la hotelería. Apunta, en términos generales, a reconocer los "gustos y preferencias" del cliente, en lo posible a

"individualizar al cliente", dirigiéndose al usuario en forma personal. La personalización en muchos casos va unida a un proceso de profesionalización del servicio, contratando mozos, por ejemplo, que poseen conocimientos de vinos o introduciendo servicios adicionales de deferencia al cliente. Interesante es el hecho de que en este rubro, a diferencia de hotelería, la atención personalizada aumenta en la medida que disminuye el tamaño del establecimiento.

La atención personalizada exige de un personal adecuadamente preparado, altamente capacitado. Aquí existen grandes déficit, especialmente en los establecimientos medianos y pequeños, como consecuencia de la falta de formación y de participación en cursos de capacitación. Este factor incidirá de manera decisiva en la elevación de la competitividad de ambos sectores económicos y, por ende, en el mayor nivel de atractividad internacional que logre el turismo en la República Argentina.

Perfil educativo y de formación profesional del personal

En general el personal que opera en hotelería y gastronomía cuenta con niveles satisfactorios de educación. En efecto, el personal del sector hotelero presenta una media de educación formal equivalente al nivel secundario completo y terciario incompleto. Destacable es el hecho de que en la medida que aumentan la cantidad de estrellas se incrementa el nivel educativo. En efecto, los hoteles cinco estrellas presentan una mediana de educación que alcanza el nivel terciario completo, mientras que los hoteles de cuatro y tres estrellas alcanzan el nivel secundario completo. Por su parte, el promedio del nivel educativo formal del personal gastronómico es secundario completo, independientemente del tamaño del establecimiento y la localidad. Sin embargo, en este sector se observan niveles educativos relativamente inferiores que en hotelería. Así por ejemplo cerca de un quinto del personal sólo ha cursado educación primaria completa y un diez por ciento posee secundaria incompleta.

Si bien es cierto que el nivel de formación general y cultural parece adecuado, la verdad es que el nivel de información y experiencia laboral en el rubro, el nivel de especialización y capacitación es bastante deficitario.

Formación en el trabajo

El estudio ha constatado el hecho de que la inmensa mayoría de los trabajadores que se desempeñan en el sector hotelero y gastronómico se han formado directamente en el trabajo. Prueba de ello es que en hotelería, el 64 por ciento del personal obtuvo el oficio trabajando, un 24 por ciento mediante cursos de capacitación y sólo un 10 por ciento en estudios terciarios. El aprendizaje en el trabajo es una práctica generalizada en los hoteles de Mar del Plata (80%) y en Buenos Aires (65%), así como en hoteles de cuatro y tres estrellas (67% y 70% respectivamente). En gastronomía la situación es similar. En efecto, el setenta por ciento del personal del rubro aprendió su oficio mediante la experiencia laboral. Sólo un 24 por ciento adquirió el oficio mediante la participación en cursos de capacitación. Esta tendencia se acentúa en los establecimientos más grandes.

Estas cifras son elocuentes respecto del enorme déficit existente en la formación secundaria y terciaria respecto de la formación profesional. Las posibilidades de que estas actividades económicas - de carácter estratégico - den un salto cualitativo y se consoliden como rubros clave del futuro económico argentino, dependen de una interrelación virtuosa y eficiente entre los establecimientos educacionales y las empresas hoteleras y gastronómicas. La separación entre el mundo de la escuela y el mundo del trabajo no contribuye a mejorar la calidad de la formación ni del producto. Tampoco contribuye a facilitar al joven egresado de la escuela su inserción en el mundo del trabajo. La educación y, en particular la especialización son factores decisivos en el momento de agregar valor al producto.

Inversión en capacitación del personal

La capacitación es un instrumento fundamental para mejorar la eficiencia y calidad del empleado en cualquier actividad importante. La capacitación es el factor que agrega valor al producto y, por lo tanto, incide directamente en la calidad del mismo. La mayoría de los empresarios del rubro hotelería y gastronomía entienden la importancia que tiene la capacitación para incrementar la productividad de su empresa, sin embargo, no todos traducen en medidas o programas de capacitación estas expresiones. En muchos casos el impedimento directo es de carácter financiero: los cursos externos implican fuertes desembolsos económicos, los que no siempre se tienen o se quieren invertir. Con relación al personal se pudo observar también, especialmente en hotelería – aunque no exclusivamente -, una cierta falta de vocación de servicio que, evidentemente, requiere de un tratamiento pedagógico y cultural específico.

En el sector hotelero, prácticamente la mitad del personal ha participado en cursos de capacitación externos. La participación en cursos externos aumenta en la medida que aumenta la categoría del hotel. Al mismo tiempo se puede observar que la capacitación externa es ostensiblemente mayor en San Carlos de Bariloche y en Buenos Aires que en Mar del Plata. En cambio, la capacitación interna es relativamente menor que la externa. En este ámbito, Bariloche se destaca nuevamente al mostrar prácticamente la totalidad del personal con cursos de capacitación interna, seguido de lejos por Buenos Aires y con aun mayor distancia por Mar del Plata. Nuevamente, los establecimientos de categoría superior muestran mayores índices de capacitación interna.

En gastronomía, en cambio, los niveles de capacitación tanto interna como externa, son menores que en hotelería. Se destaca como negativo el hecho de que prácticamente la mitad del personal no ha participado nunca en un curso de capacitación y menos de un diez por ciento ha participado en cursos externos e internos. Aquí nuevamente se destaca Bariloche, donde el noventa por ciento del personal ha participado en cursos internos, mientras que en Buenos Aires y Jujuy solo lo ha hecho un cuarenta por ciento. En este rubro son los establecimientos de tamaño medio los que más se preocupan de la capacitación del personal. Las causas de este déficit están vinculadas a dificultades económicas, bajos sueldos del personal, precios elevados de los cursos, falta de tiempo del personal, falta de escuelas de capacitación y falta de interés de los empresarios por invertir en capacitación. En hotelería, en cambio, más de la mitad de los entrevistados manifiesta interés y voluntad por invertir en capacitación del personal.

Este déficit en capacitación que exhibe el rubro gastronómico constituye un problema serio que afecta su productividad, competitividad y calidad de servicio. Representa, sin duda, uno de sus desafíos más importantes a enfrentar en el corto y mediano plazo. No solamente se requiere capacitar al personal, sino que además se necesita formar a docentes o capacitadores.

Puestos de trabajo difíciles de conseguir en el mercado laboral actual

Como en todo rubro económico, en hotelería y gastronomía existen ocupaciones u oficios que no se encuentran disponibles en el mercado laboral o que simplemente son difíciles de conseguir, lo que se transforma en un obstáculo serio al desarrollo sostenido de la calidad de dichas actividades. Este es un antecedente y dato importante de tener en cuenta por los establecimientos educacionales en el momento de planificar la oferta de formación profesional para los jóvenes de la enseñanza media y terciaria.

En hotelería, los puestos de trabajo más difíciles de conseguir son, en orden de importancia: recepcionista, mucama, conserje y chef. En menor medida lo constituyen también el gerente general, jefe de mantención y jefe de recepción. Estos puestos son clave en el funcionamiento del hotel, por lo que sus atributos y requisitos son muy elevados y, por lo tanto difíciles de encontrar. Así por ejemplo, el recepcionista es la "cara del hotel", su visibilidad más próxima al cliente, por

lo que los requisitos de contratación son muy exigentes, por lo general, se requiere contar con buena presencia, tener personalidad, poseer buen nivel educacional y cultural y manejar idiomas extranjeros. Además se les exige un alto grado de identificación con la empresa y vocación de servicio. Las tareas de la mucama implican confiabilidad y honestidad, buena presencia y adecuado nivel educacional. El puesto de conserje está también vinculado a competencias adquiridas vía formación y capacitación, a su imagen personal, honradez y confiabilidad. Por su parte, el chef de cocina está vinculado a un perfil donde resaltan la competencia profesional, la debida experiencia laboral y el sentido de responsabilidad. Finalmente, el gerente debe poseer altos niveles de formación y capacitación, buena presencia, experiencia laboral y capacidad de gestión hotelera. Estas dificultades son comunes a todos los hoteles, independientemente de sus categorías.

En gastronomía los puestos de trabajo más demandados - en orden de prioridad - son el mozo de salón, el de chef o cocinero principal, personal de limpieza y ayudante de cocina. Estas demandas se presentan por igual en los restaurantes de diferentes tamaños y localidades. El chef y el mozo de salón -puestos fundamentales en la gastronomía - experimentan un alto proceso de rotación laboral. En menor medida existe también déficit de encargados de restaurante y maitres. Las dificultades principales para conseguir un chef y mozo de salón se relacionan con la falta de conocimientos y especialización técnica, la falta de experiencia en el oficio, las dificultades para encontrar personas de confianza y la escasa capacidad de los postulantes para adaptarse a diferentes funciones y condiciones de trabajo. En el caso del mozo de salón se le agrega el hecho de que éste representa la "cara visible del restaurante", lo que le agrega requisitos de presencia y facilidad de contacto con el cliente, atributos difíciles de encontrar.

Este panorama es bastante crítico tanto para la hotelería como la gastronomía. Prácticamente en los puestos clave, de los que depende el desarrollo, futuro y calidad del servicio, existen grandes dificultades para encontrar la persona suficientemente idónea, competente y capacitada para asumir tales funciones. Constituye, sin duda, un desafío del presente y futuro de formación y capacitación de personal especializado en estos rubros económicos.

hotelería

SÍNTESIS DE RESULTADOS

Radiografía de la hotelería Argentina

La categorización de los hoteles en la Argentina en términos de cantidad de estrellas guarda correlación positiva, no sólo con la cantidad de servicios, puestos y tareas que desempeñan, sino también con el tamaño de los establecimientos en término de cantidad de empleados estables y capacidad de alojamiento medido en cantidad de plazas.

Es decir, que a mayor categorización, mayor cantidad de empleados estables y mayor capacidad de hospedaje.

Asimismo, cabe señalar que la contratación de personal eventual / estacional es una modalidad que tiende a incrementarse a medida que disminuye la categoría del hotel y en las localidades turísticas que se encuentran sujetas a fuertes estacionalidades en la afluencia de turistas.

La media de edad de los hoteles es 26,9 años. El 50% de los hoteles objeto del presente estudio no superan los 20. A mayor nivel de categorización mayor juventud, en efecto el 50% de los establecimientos cinco estrellas han sido construidos en los últimos 13 años, mientras que los cuatro estrellas en los últimos 18 y los tres estrellas en los últimos 20.

En términos generales la plaza hotelera independientemente de la categorización y localidad dispone de servicios básicos como restaurante, acceso a internet y desayuno.

El servicio de desayuno es un atributo sumamente ponderado por el sector hotelero independientemente de la categoría.

Principales problemas del sector

Los principales problemas que afectan a la industria de la hotelería son los mismos que afectan al conjunto de la economía del país: la crisis económica, la escasa implementación de políticas que incentiven y apoyen al sector y la crisis socio-política. Sin embargo, cuando se indaga en la especificidad de los problemas y/o carencias que experimenta el sector, surge en un segundo nivel de importancia luego del problema de financiamiento, la falta de personal calificado y competente, con un 22% de menciones.

El problema de la falta de calificación y competencia del personal en hotelería es señalado mayormente por los hoteles mejor categorizados.

Asimismo, cabe señalar que uno de los indicadores de calidad hotelera mejor ponderado es el que propone evaluar la capacidad y conocimientos del personal de los hoteles (36% de menciones). Este indicador de calidad hotelera también es mencionado en mayor medida por los informantes de los hoteles cinco estrellas.

También surge el tema de la capacitación del personal como una de las nuevas tendencias de la hotelería, aunque con un bajo nivel de menciones y una vez más representando al sector hotelero mejor categorizado.

Si bien, como venimos adelantado se observa un importante nivel de presencia del problema de la capacitación y formación del personal hotelero, sobre todo a nivel de los establecimientos de cinco estrellas, la potencial inversión del sector en capacitación se aproxima al 60%. En efecto, casi seis de cada diez informantes de la hotelería expresó predisposición a la inversión en capacitación.

Continuando en la misma línea de análisis es interesante rescatar que el principal problema que registra el sector en la formación y capacitación de su personal es la falta de experiencia en el trabajo real (32% de las menciones).

En términos generales el promedio del personal del sector tiene un nivel educativo alto, en tanto son pocos los puestos que no alcanzan un nivel secundario completo. Asimismo, es elevado el

porcentaje del personal que maneja otro idioma además del español y que se ha capacitado a través de cursos específicos externos e internos.

Sin embargo, parece ser importante la inversión que debe realizar el sector en entrenar al personal en las tareas concretas que se realizan en los hoteles e incluso es importante la demanda que se realiza en torno a la necesidad de tener un mayor conocimiento de idiomas, mayor capacitación y formación en puestos intermedios y conciencia del objetivo de hospitalidad y servicio que tiene la actividad.

En este último sentido, en el sector se reconoce falta de vocación de servicio y fantasías sobre el trabajo real en los nuevos postulantes a ocupar puestos en el sector.

Organización del trabajo

La organización del trabajo en el interior de la empresa hotelera es reconocida en términos de una modalidad que guarda analogía con el equipo.

Si bien se le asigna mucha importancia a la organización del trabajo en función de la productividad y calidad del servicio e incluso se reconoce el tema como asunto de preocupación de los ejecutivos de las empresas hoteleras, no surge en forma espontánea como problema del sector, ni como dificultad del personal en el trabajo en equipo, ni como parte de las nuevas tendencias.

Otro de los indicadores que se trabajaron dentro de la dimensión de la organización del trabajo fue el tipo de estímulos laborales utilizados en el sector.

Los estímulos laborales no son una práctica muy habitual, en efecto, el 50% del sector hotelero no utiliza estímulos laborales por fuera del estrictamente salarial. El otro 50% implementa algún tipo de estímulo que va desde bonificaciones económicas hasta entrega de certificados pero con un bajo nivel de formalización.

Tareas, puestos y categoría del establecimiento

En general la categoría del hotel incide claramente en la distribución de tareas y puestos. En los de mayor categoría se observa una mayor variedad de puestos para la realización de una misma tarea, mientras que en los de menor categoría las tareas tienden a concentrarse en pocos puestos. En general las tareas de mayor responsabilidad en el caso de los hoteles de menor categoría se concentran en el Gerente/Director y, eventualmente en el Gerente/Jefe Administrativo.

Respecto de la tecnología utilizada en las diferentes áreas sucede algo similar, cuanto más alta es la categorización del hotel más sofisticada es la tecnología.

El diseño de los servicios está, fundamentalmente, en manos del Gerente/Director del hotel. Cuando el establecimiento pertenece a una cadena el Comité Ejecutivo de la cadena participa en el diseño de los servicios. La responsabilidad del Gerente/Director es mayor en los hoteles de tres y cuatro estrellas mientras que la responsabilidad se diversifica en los de cinco estrellas y aparece el puesto de Gerente de RRHH/Jefe de Personal.

La manera habitual de reclutar personal es a través de entrevistas personales y en los hoteles mejor categorizados mediante un test de conocimiento.

Las tareas del área de Jefatura de Personal están compartidas entre el Gerente/Director, el Gerente de RRHH/Jefe de Personal y el Gerente/Jefe administrativo.

El control de entrada y salida del personal es con tarjeta.

El conjunto de tareas del área de marketing y ventas está principalmente, a cargo del Gerente/Director. Sin embargo en los hoteles de mayor categoría es importante el peso relativo del Gerente de Marketing y del Gerente de Ventas.

Los medios de promoción habituales son las estadísticas internas y las promociones. Los estudios de mercado se utilizan en una alta proporción en los hoteles de cinco estrellas.

Las tareas del área de administración las realiza, principalmente, el Gerente/Jefe administrativo –cuya presencia es importante en los hoteles mejor categorizados- y Gerente/Director (en los hoteles de tres estrellas).

Las tareas de relaciones públicas son realizadas principalmente, por el Gerente/Director.

Las tareas del área de recepción están básicamente a cargo del recepcionista, del conserje o del Gerente/Jefe de Recepción. Cuanto más alta es la categoría del Hotel, mayor es la actividad en el área del recepcionista y del Gerente/Jefe de Recepción.

El despertar automático, el cobro revertido, el bloqueo de llamados y el acceso a internet son tecnologías habituales en los hoteles estudiados.

La tecnología utilizada para las reservas y los registros de entradas y salidas de huéspedes es variada pero la mayoría de los hoteles tiene un sistema propio. De los existentes, el más utilizado es Amadeus –principalmente en los hoteles de cinco estrellas-.

Los principales responsables de las tareas de servicio al cliente en el piso son la mucama y la gobernanta. Cuanto menor es la categoría del establecimiento aumenta la presencia de la mucama a cargo de las tareas del área y cuanto mayor es la categoría crece la presencia del ama de llaves. El registro del movimiento de la ropa de los huéspedes y el registro del consumo en las heladeras de las habitaciones se realiza, habitualmente, de manera manual.

Las tareas de mantenimiento son realizadas fundamentalmente por el Jefe de Mantenimiento. La presencia de este último puesto se incrementa cuanto mayor es la categoría del establecimiento. El personal a cargo de las tareas de lavandería y lencería es el encargado de lavandería, la gobernanta y la mucama. Un 12% de los hoteles visitados subcontrata el servicio de lavandería y lencería. La presencia de un encargado de lavandería es más frecuente cuanto mayor es la categoría del hotel, mientras que la de la mucama aumenta cuando la categoría del establecimiento es menor. Consecuentemente, la subcontratación de servicios de lavandería y lencería es más habitual en hoteles de menor calificación.

El principal responsable de las tareas del área de seguridad es el encargado de seguridad o, en su defecto, algún servicio de seguridad subcontratado. Cuanto mayor es la categoría del hotel más frecuente es la presencia de un encargado de seguridad.

La tecnología más difundida en materia de seguridad es la iluminación y, en segundo lugar el uso de cámaras y detectores de humo. Sólo dos de cada diez hoteles cuenta con sistemas igníferos en acolchados y alfombras y con detectores de gas.

El desarrollo de las tareas relacionadas con el servicio de desayuno pertenecen al área de gastronomía y están a cargo de la camarera/mozo.

En los hoteles de más categoría existe el puesto de cocinero/chef y en el de los de menor categoría las tareas de preparación y servicio de desayuno están a cargo de la mucama.

1. PERFIL DE LA MUESTRA

Se entrevistaron a 111 informantes clave de hoteles y alojamientos de la Ciudad de Buenos Aires, Mar del Plata y San Carlos de Bariloche entre el 11 y 27 de marzo de 2002 (51 entrevistas en Buenos Aires, 30 en Mar del Plata y 30 en Bariloche).

A continuación se detallan las características generales de la muestra en términos de:

1.1 Tipo de alojamiento

Se entrevistaron a un 86% de informantes clave pertenecientes a hoteles, 4% en apart-hoteles, 4% en hosterías, 4% Cabañas y un 2% de otro tipo de alojamientos.

El total de las hosterías, cabañas y otros alojamientos de la muestra se localizan en la Ciudad de

San Carlos de Bariloche. En la Ciudad de Buenos Aires y Mar del Plata más del 90% de los alojamientos entrevistados son hoteles (98% y 93% respectivamente, 63% en Bariloche).

Asimismo, debemos señalar que el 14% de los alojamientos de la muestra pertenecen a la categoría cinco estrellas (16% en Buenos Aires, 13% en Mar del Plata y 10% en Bariloche), un 47% a la categoría cuatro estrellas (58% en Bs As, 50% en Mar del Plata y 27% en Bariloche) y un 39% a la categoría tres estrellas (26% en Buenos Aires, 37% en Mar del Plata y 63% en Bariloche).

1.2 Servicios que ofrecen los alojamientos

Nueve de cada diez alojamientos tienen restaurante en sus instalaciones, el 87% tiene estacionamiento y ofrece servicio de acceso a internet, asimismo ocho de cada diez tienen el servicio de uso de PC. En menor medida los hoteles tienen salas de conferencia y/o convenciones (70%), servicio de atención médica (60%), gimnasio (46%), servicio de información turística independiente de conserjería (44%) y sauna (40%). Por último, menos del 40% de los hoteles de la muestra ofrecen servicio de secretaría (37%), piscina (34%), SPA (25%), guardería (21%), peluquería (15%) y shopping (10%).

La oferta de servicios son diferenciadas según la categoría de los hoteles:

- Servicio de restaurante: 93% en hoteles cinco estrellas, 92% en los cuatro estrellas y 88% en los tres estrellas.
- Servicio de estacionamiento: 93% en hoteles cinco estrellas, 85% en los cuatro estrellas y 88% en los tres estrellas.
- Servicio de acceso a internet: 100% en hoteles cinco estrellas, 94% en los cuatro estrellas y 74% en los tres estrellas.
- Servicio de uso de PC: 93% en hoteles cinco estrellas, 89% en los cuatro estrellas y 67% en los tres estrellas.
- Sala de conferencias y/o convenciones: 93% en hoteles cinco estrellas, 89% en los cuatro estrellas y 40% en los tres estrellas.
- Servicio de atención médica: 73% en hoteles cinco estrellas, 77% en los cuatro estrellas y 35% en los tres estrellas.
- Gimnasio: 87% en hoteles cinco estrellas, 54% en los cuatro estrellas y 23% en los tres estrellas.
- Servicio de información turística: 47% en hoteles cinco estrellas, 44% en los cuatro estrellas y 44% en los tres estrellas.
- Servicio de sauna: 93% en hoteles cinco estrellas, 46% en los cuatro estrellas y 16% en los tres estrellas.
- Servicio de secretaría: 80% en hoteles cinco estrellas, 42% en los cuatro estrellas y 16% en los tres estrellas.
- Piscina: 93% en hoteles cinco estrellas, 27% en los cuatro estrellas y 21% en los tres estrellas.
- Servicio de SPA: 60% en hoteles cinco estrellas, 29% en los cuatro estrellas y 7% en los tres estrellas.
- Servicio de guardería: 40% en hoteles cinco estrellas, 23% en los cuatro estrellas y 12% en los tres estrellas.
- Servicio de peluquería: 60% en hoteles cinco estrellas y 14% en los cuatro estrellas.
- Servicio de restaurante: 93% en hoteles cinco estrellas, 92% en los cuatro estrellas y 88% en los tres estrellas.
- Servicio de shopping: 47% en hoteles cinco estrellas, 6% en los cuatro estrellas y 2% en los tres estrellas.

1.3 Antigüedad de los alojamientos

El promedio de antigüedad de los alojamientos que componen la muestra es de 26, 9 años (mediana 20 años). El 25% de la muestra tiene hasta 6 años de antigüedad, el 50% hasta 20 años y el 75% hasta 40 años.

El promedio de los hoteles de mayor categoría han sido construidos en los últimos 13 años, mientras que los cuatro estrellas en los últimos 18 años y los tres estrellas en los últimos 20 años.

El promedio de los hoteles en Buenos Aires han sido construidos en los últimos 20 años, mientras que en Mar del Plata en los últimos 30 años y en Bariloche en los últimos 19 años.

2. EL SERVICIO DE DESAYUNO

2.1 Tipo de desayuno

El 98% de los alojamientos de la muestra ofrecen servicio de desayuno: Un 59% ofrece servicio de desayuno tipo buffet, 25% desayuno continental, 9% americano y 6% desayuno "argentino". El tipo de desayuno que ofrecen los hoteles varía según la categoría del alojamiento, en efecto, el desayuno tipo buffet es ofrecido en mayor medida por los hoteles cuatro estrellas (77%, 73% en los cinco estrellas y 30% en los tres estrellas). El desayuno tipo continental es ofrecido en mayor medida por los hoteles tres estrellas (49%, 10% en los cuatro estrellas y 7% en los cinco estrellas). El desayuno tipo americano es ofrecido en mayor medida por los hoteles cinco estrellas (20%, 8% en los cuatro estrellas y 7% tres estrellas). El desayuno "argentino" se ofrece en mayor medida en los hoteles tres estrellas (9%, 6% en los cuatro estrellas).

Es interesante señalar que el desayuno que hemos denominado "Argentino" es ofrecido en mucha mayor medida por los alojamiento de la ciudad de Bariloche que Buenos Aires y Mar del Plata (10%, 6% y 3% respectivamente).

Desde la perspectiva de los hoteles los atributos más importantes de un desayuno son: que ofrezca productos frescos (49%), que sea abundante (16%), que esté bien servido (14%) y que sea un servicio rápido (13%).

- La importancia asignada a la frescura de los productos del desayuno es elevada independientemente de la categoría de hotel y la localidad.
- En Mar del Plata es señalado como un atributo importante la abundancia del mismo y en mayor medida en los establecimientos tres estrellas (30% y 24% respectivamente). Que el desayuno esté bien servido es un atributo más ponderado en los establecimientos cinco estrellas que en los cuatro y tres estrellas (25%, 10% y 14% respectivamente) así como en Buenos Aires más que en Bariloche (22% y 10% respectivamente).
- También la rapidez del servicio es un atributo mejor ponderado por los establecimientos cinco estrellas y en la Ciudad de Buenos Aires (25% y 19% respectivamente).

El 96% de los informantes evaluaron como muy importante o importante para el servicio hotelero el contar con un servicio de desayuno (73% muy importante y 23% importante).

Esta evaluación positiva de este servicio se verifica en el grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones:

Nueve de cada diez informantes están muy de acuerdo / de acuerdo con que "un buen servicio de desayuno no incrementa en forma significativa los costos del hotel y deja contento al cliente" (56% muy de acuerdo, 34% de acuerdo). El nivel de acuerdo es también mayoritario pero relativamente menor con la afirmación: "un cliente que recibe un servicio de desayuno de mala calidad no volverá nunca más al hotel" (67%, 21% muy de acuerdo, 46% de acuerdo, 26% en desa-

cuerto, 2% muy en desacuerdo). Por último, el desacuerdo es rotundo con la afirmación: "los clientes no se fijan mucho en lo que reciben de desayuno" (84%, 57% en desacuerdo, 32% muy en desacuerdo).

Los informantes de los hoteles cinco estrellas expresaron mayor acuerdo con la importancia del servicio de desayuno que los informantes de los hoteles cuatro y tres estrellas (100%, 97% y 94% respectivamente).

3. PRINCIPALES PROBLEMAS DE LA INDUSTRIA HOTELERA

El principal problema de carácter general que afecta a la hotelería es la situación de crisis económica del país (36% de las menciones). En segundo, lugar se ubica la falta de una política pública clara orientada al fomento del sector turístico (22%) y en tercer lugar la crisis socio-política del país (13%). En menor medida se mencionan problemas como la existencia de una competencia desleal entre los empresarios hoteleros (8%), los altos impuestos y tasas de aeropuerto de nuestro país (7%) y la falta de personal capacitado (6%). Cabe, sin embargo, destacar que este último problema adquiere mayor importancia al analizarse las carencias específicas de las empresas hoteleras, según se verá más adelante.

- La situación de crisis económica es un problema mencionado independientemente de la categoría del hotel de pertenencia del informante (38% de las menciones de informantes de hoteles cinco estrellas, 34% en los cuatro estrellas y 36% en los tres estrellas). Este problema es más mencionado en la Ciudad de Mar del Plata que en Bariloche y Buenos Aires (41%, 37% y 32% respectivamente).
- La falta de una política orientada al turismo es señalada en mayor medida por los informantes de hoteles cinco estrellas y tres estrellas que en los cuatro estrellas (25%, 24% y 19% respectivamente). El problema de referencia es mencionado en la ciudad de Bariloche que en Mar del Plata y Buenos Aires (30%, 21% y 17% respectivamente).
- La crisis sociopolítica es mencionada en forma indiferenciada por el 13% de los informantes (13% en los hoteles cinco estrellas, 14% en los cuatro y 11% en los tres estrellas). El problema de referencia es mencionado en mayor medida por los informantes de Buenos Aires (21%, 4% en Mar del Plata y 6% en Bariloche).
- La competencia desleal es mencionada en mayor medida por los informantes de los hoteles cuatro estrellas (11%, 5% en los cuatro y tres estrellas). El problema de referencia es mencionado en mayor medida por los informantes de Buenos Aires (12%, 7% en Mar del Plata y 1% en Bariloche).

3.1 Principales problemas y/o carencias que afectan a los empresarios hoteleros

El principal problema que afecta particularmente a los empresarios hoteleros es el financiamiento (32% de las menciones), en segundo lugar la falta de personal calificado y competente (22%) y en tercer lugar el deficiente servicio de atención al cliente (12%) y la falta de remodelación y modernización de las construcciones (10%).

- El problema de financiamiento que afecta a los empresarios hoteleros es mencionado en mayor medida por los informantes de los hoteles cinco estrellas (40%, 34% en los hoteles cuatro estrellas y 27% en los tres estrellas). Asimismo, este problema es mencionado en mayor medida por los informantes de Buenos Aires y Mar del Plata (48% y 33% respectivamente, 10% en Bariloche).
- El problema en conseguir personal calificado y competente es mencionado en mayor medida por los informantes de los establecimientos cinco estrellas (40%, 17% en los hoteles cuatro estrellas y 11% en los tres estrellas). Según la localidad el problema de referencia es más importante en Bariloche que en Buenos Aires y Mar del Plata (50%, 10% y 8%).

- El problema de la deficiente calidad de atención al cliente es mencionado en mayor medida por los informantes de los hoteles cuatro estrellas (15%, 11% en los tres estrellas). Asimismo, este problema es considerado en mayor medida por los informantes de Buenos Aires y Bariloche (15% y 17% respectivamente).
- Por último, el problema de la falta de remodelación y modernización de las instalaciones es mencionado en mayor medida por los informantes de los hoteles cuatro y cinco estrellas (13% y 10% respectivamente, 5% en los tres estrellas). Este problema es mencionado en forma significativa por los informantes de la ciudad de Mar del Plata (25%, 8% en Buenos Aires).

3.2 El sistema de categorización e indicadores de calidad hotelera

Nueve de cada diez informantes hoteleros expresa su acuerdo con la existencia de un sistema de certificación de calidad hotelera.

Seis de cada diez informantes hoteleros están en desacuerdo con el actual sistema de categorización, dos de cada diez expresaron acuerdo y otros dos de cada diez no tienen opinión formada.

El nivel de acuerdo con los actuales requisitos de categorización hotelera es mayor en los hoteles cinco estrellas (21%, 19% en los cuatro estrellas y 14% en los tres estrellas) y en Buenos Aires (22%, 13% en Bariloche y Mar del Plata).

El nivel de desacuerdo es mayor en los establecimientos tres estrellas (67%, 60% en los cuatro estrellas y 57% en los cinco estrellas y en Bariloche (80%, 65% en Buenos Aires y 40% en Mar del Plata respectivamente).

Los informantes que no tienen opinión formada sobre el tema de referencia son principalmente los residentes en la Ciudad de Mar del Plata (47%, 12% en Buenos Aires, 7% en Bariloche).

Los informantes que expresaron su desacuerdo con las condiciones requeridas para sumar estrellas opinan que "solo se evalúa el tipo de servicio y la calidad del mismo" (20%), que se trata de una "evaluación básica e incompleta" (34%), que los "criterios de evaluación son antiguos y no actualizados" (34%) y que solo se evalúa la ubicación del hotel (13%). En otro sentido, estos mismo informantes expresaron la necesidad de que la función de categorización sea impartida por una organización, ente prestigioso con parámetros internacionales (24%), así como mencionaron que las "estrellas se compran" (13%).

Mientras que los informantes que expresaron acuerdo con las condiciones requeridas para sumar estrellas opinan que es correcto porque "evalúan el tipo de servicio y la calidad del mismo" (33%) y porque se "evalúa el confort de las habitaciones". Sin embargo, el resto de los informantes que expresaron acuerdo con las condiciones requeridas manifestaron que se trata de una "evaluación básica e incompleta" (22%), la necesidad de que la función de categorización sea impartida por una organización, ente prestigioso con parámetros internacionales (17%) y un 22% no supo justificar su acuerdo. De modo que podemos inferir que el nivel de desacuerdo con las actuales condiciones de categorización es aún mayor al registrado.

Los indicadores de calidad hotelera más ponderados por los informantes de la hotelería son: en primer lugar, el contar con personal bien capacitado y acreditado en sus conocimientos (36%), en segundo lugar, ofrecer confort habitacional y ambiental al cliente (24%) y en tercer lugar, atender en forma personalizada al cliente (23%). Sólo un 8% mencionó la categorización con estrellas como indicador de calidad hotelera independientemente de las estrellas del hotel de pertenencia del informante y la localidad.

- El indicador que apunta a la capacitación y conocimientos del personal es mencionado en mayor medida por los informantes de los hoteles cinco estrellas (58%, 33% en los cuatro estrellas y 32% en los tres estrellas) y en Bariloche (47%, 38% en Buenos Aires, 20% en Mar del Plata).
- Ofrecer confort habitacional y ambiental al cliente es prioridad de los Marplatenses (52%, 14%

en Buenos Aires y 13% en Bariloche) y los informantes de los hoteles cuatro estrellas (31%, 19% en los tres estrellas y 8% en los cinco estrellas).

- Atender en forma personalizada al cliente es un indicador más mencionado por los establecimientos tres estrellas (32%, 25% en los cinco y 17% en los cuatro estrellas) y en Bariloche (30%, 24% en Buenos Aires y 16% en Mar del Plata).

4. NUEVAS TENDENCIAS EN LA INDUSTRIA HOTELERA

Las principales tendencias de la hotelería nacional pasan por mejorar los precios y presentar promociones (19% de las menciones) y ofrecer un servicio de alta calidad (19%). En un segundo nivel se ubican la tendencia a vender la marca nacional en el extranjero (11%) y la inversión en infraestructura (11%). En tercer lugar se menciona el servicio personalizado como una nueva tendencia (10%). Es interesante señalar que un 6% mencionó la capacitación del personal como una nueva tendencia del sector.

- La tendencia de mejorar los precios y presentar promociones es mencionada en mayor medida por los informantes de hoteles tres estrellas (22%, 19% en los cuatro y 9% en los cinco estrellas) y en Mar del Plata (28%, 18% en Bariloche y 16% en Buenos Aires).
- Ofrecer un servicio de alta calidad es mencionado en mayor medida por los informantes de hoteles cuatro estrellas (22%, 17% en los tres y 14% en los cinco estrellas) y en Bariloche y Mar del Plata que en Buenos Aires (24%, 21% y 15%).
- Vender la marca nacional en el extranjero es mencionado en mayor medida por los hoteles tres estrellas (14%, 9% en los cuatro y cinco estrellas) y en Bariloche y Buenos Aires (16% y 13% respectivamente).
- Inversión en infraestructura es mencionado en mayor medida por los informantes de hoteles cinco y cuatro estrellas que los tres estrellas (14%, 13% y 7% respectivamente). Asimismo, es una tendencia más mencionada en Mar del Plata que en Bariloche y Buenos Aires (21%, 10% y 6% respectivamente).
- El servicio personalizado es mencionado en forma mayoritaria por los informantes de los hoteles cinco estrellas (22%, 9% en los cuatro y 7% en los tres estrellas) y en Buenos Aires y Mar del Plata más que en Bariloche (11%, 10% y 8% respectivamente).
- La capacitación del personal se mencionó principalmente en los hoteles cinco estrellas (13%, 5% en los cuatro y 4% en los tres estrellas) y en Bariloche más que en Buenos Aires y Mar del Plata (10%, 5% y 4% respectivamente).

4.1 ¿Invertir en capacitación puede ser una nueva tendencia del sector hotelero?

El 57% de los informantes consultados opina que el empresariado del sector está dispuesto a invertir en capacitación, un 35% opina que no está dispuesto a realizar dicha inversión y un 8% no tiene opinión formada sobre el tema.

Los empresarios del sector con mayor predisposición a la inversión son aquellos que también postulan a la capacitación del personal como una nueva tendencia del sector. En efecto, ocho de cada diez informantes de hoteles cinco estrellas opinan que el empresariado está dispuesto a invertir en capacitación (60% en los hoteles cuatro estrellas y 47% en los tres estrellas).

No se observan diferencias significativas según la localidad, sólo una leve mayor adhesión a la propuesta por parte de los empresarios hoteleros de Bariloche (60%, 56% en Buenos Aires y 57% en Mar del Plata).

4.2 ¿Qué se entiende por atención personalizada?

El 23% de los informantes expresaron que la clave en el servicio personalizado de atención al cliente se encuentra en "conocer los gustos del cliente". En los hoteles de cinco estrellas se realiza una encuesta a los clientes en el momento de la reserva en la que se indaga sobre sus gustos y preferencias. Sin embargo, es importante señalar que esta práctica no se encuentra extendida a las otras categorías de hoteles objeto del presente estudio.

En este mismo sentido se expresa que atención personalizada es "estar presente en el 100% de los requerimientos de los clientes" (22%).

Con menor nivel de menciones encontramos expresiones que plantean que la atención personalizada pasa por la "identificación del cliente por su nombre" (15%), "lograr que el cliente se sienta como en su casa" (10%) y "no desatender imprevistos" (9%).

En los establecimientos de menor categoría en localidades como Bariloche la atención personalizada es entendida como "atendido por sus dueños".

En los establecimientos de mayor categoría de la Ciudad de Buenos Aires la atención personalizada no sólo implica un mayor conocimiento del cliente, sino que se traduce también en actitudes, comportamientos y gestos del personal del hotel. Estas normas de comportamiento, también se expresan en gestos como acompañar al cliente cierta cantidad de metros, mencionar el nombre del cliente en toda conversación que se establezca con él, entre otras acciones y códigos previamente establecidos.

No se constatan mayores diferencias en el significado adjudicado a la atención personalizada según categoría y localidad de los alojamientos. Las diferencias son significativas en relación al conocimiento del cliente y al grado de implementación de medidas de atención personalizada.

5. MEDIDAS DE HIGIENE Y SEGURIDAD

En aproximadamente nueve de cada diez hoteles de la muestra se aplican normas de seguridad y prevención del riesgo. Como es fácil advertir, la aplicación de las normas de referencia es generalizada aunque es mayor en los establecimientos de mayor categoría (100% en los cinco estrellas, 83% en los cuatro y 84% en los tres estrellas). También es levemente mayor en la localidad de Bariloche que en Buenos Aires y Mar del Plata (93%, 82% y 83% respectivamente).

Las normas de higiene personal también son aplicadas por una amplia mayoría de los establecimientos de la muestra (96%, 100% en los cinco estrellas, 92% en los cuatro estrellas y 98% en los tres estrellas).

El conocimiento de primeros auxilios es menor en términos generales (49%). Este conocimiento es mayor en los hoteles de cinco estrellas que en los de cuatro y tres estrellas (80%, 42% y 47% respectivamente). También es mayor el conocimiento de primeros auxilios en Bariloche que en Buenos Aires y Mar del Plata (57%, 42% y 53% respectivamente).

Por último, cabe señalar que la gran mayoría de las empresas hoteleras no han aplicado pruebas de ergonomía a sus empleados (88%). En efecto, sólo un 7% de los hoteles han aplicado en alguna oportunidad la prueba de referencia (14% en Buenos Aires y 3% en Mar del Plata, 27% en los hoteles cinco estrellas y 8% en los cuatro estrellas). Ello implica una falta de preocupación por parte de las empresas hoteleras por velar por la calidad del puesto de trabajo del empleado.

6. EL PERSONAL DE LA HOTELERÍA

6.1 Cantidad de empleados y tamaño del establecimiento

La mediana de empleados de los establecimientos de la muestra es de 22.5 empleados estables. El 25% de los establecimientos tienen hasta 11 empleados estables, el 50% tienen hasta 22.5 empleados y el 75% tiene hasta 50 empleados. Los hoteles de cinco estrellas presentan una mediana de 110 empleados estables, los cuatro estrellas de 33 empleados y los tres estrellas de 10 empleados.

La distribución de la cantidad de empleados estacionales presenta un alto nivel de dispersión, lo que hace que el promedio no sea representativo de la misma. La mediana es de cuatro empleados estacionales. Más específicamente, entre los hoteles de cinco estrellas la mediana es de 45 empleados estacionales y en los de cuatro y tres estrellas es de 4 y 3 empleados estacionales respectivamente. El porcentaje de ocupación que presentan los hoteles es similar independientemente de la categoría de los mismos. En efecto, la mediana de ocupación es del 50% (58% en los hoteles cinco estrellas, 48% en los cuatro estrellas y 41% en los tres estrellas).

La capacidad de hospedaje de los hoteles presenta una correlación positiva con la categoría del hotel. En efecto, los hoteles cinco estrellas tienen una capacidad de 400 plazas, mientras que los hoteles cuatro estrellas de 225 pax y los tres estrellas de 118 pax.

6.2 Servicios subcontratados por los alojamientos

El 75% de los hoteles subcontratan el servicio de controles bromatológicos, el servicio de fumigación (69%), lavandería y tintorería (50%), seguridad (37%), contabilidad (35%), limpieza de blancos (34%), productos gastronómicos (33%), propaganda y marketing (23%), jardinería (23%), mantenimiento del edificio (23%), alquiler de blanco (13%), mantenimiento de áreas externas (5%) y servicio de limpieza en general (5%).

- La contratación del servicio de control bromatológico y fumigación no presenta diferencias significativas según la categoría del establecimiento.
- El servicio de lavandería y tintorería es subcontratado en mayor medida por los hoteles de menor categoría (60% en los hoteles tres estrellas, 47% en los cuatro estrellas y 29% en los cinco estrellas).
- La subcontratación de servicios de seguridad es mayor en los establecimientos de cinco y cuatro estrellas que en los tres estrellas (50%, 47% y 21% respectivamente).
- El servicio de contabilidad es mayormente subcontratado por los establecimientos de menor categoría, alcanza al 48% de los hoteles tres estrellas, 33% en los cuatro estrellas y 7% en los cinco estrellas.
- La contratación de limpieza de blancos se incrementa a medida que aumenta la categoría de los hoteles (14% en los hoteles cinco estrellas, 35% en los cuatro y 41% en los tres estrellas).
- La contratación de ciertos productos gastronómicos es casi exclusiva de los hoteles cuatro estrellas (41%, 29% en los tres estrellas y 21% en los cinco estrellas).
- El servicio de jardinería no presenta diferencias significativas según la categoría del hotel (29% en los cinco estrellas, 20% en los cuatro y 24% en los tres estrellas).
- Los servicios de propaganda y marketing son mayormente subcontratados por los establecimientos de tres y cuatro estrellas que por los de cinco estrellas (26%, 22% y 14% respectivamente).
- El servicio de mantenimiento de edificios es subcontratado prioritariamente por los hoteles tres estrellas (38%, 21% en los cinco estrellas y 10% en los cuatro estrellas).
- Por último, el alquiler de ropa blanca es un requerimiento prioritario de los hoteles cinco estrellas (29%, 14% en los cuatro estrellas y 29% en los tres estrellas).

6.3 Puestos que son demandados en forma eventual

El 95% de los establecimientos de la muestra realiza algún tipo de contratación eventual de personal. El puesto más contratado en forma eventual / estacional es el de mucama, en efecto el 54% de los hoteles lo mencionan.

En segundo lugar, encontramos el puesto de recepcionista (20%) y en tercer lugar, el de conserje (14%). Luego en niveles menores de demanda se encuentran el puesto de auxiliar de mantenimiento (13%), el de maletero (12%), botón (11%), telefonista (10%), valet (7%), portero (6%), auxiliar de administración (6%), encargado de lavandería (6%), recreacionista (5%) y gobernanta (4%).

La demanda de puestos para su contratación en forma temporaria / estacional es mayor en las localidades de Mar del Plata y Bariloche que en Buenos Aires.

El puesto de mucama es contratado en forma temporaria casi exclusivamente en las localidades de referencia, en efecto, el 87% de los hoteles de Mar del Plata y Bariloche, en Buenos Aires sólo un 8% de los hoteles contratan en forma temporaria este puesto.

El puesto de recepcionista es contratado en mayor medida por los hoteles en Mar del Plata que en Bariloche y Buenos Aires (40%, 27% y 4% respectivamente). El puesto de conserje es contratado casi exclusivamente en Mar del Plata (43%, 7% en Bariloche).

De modo que la localidad es una variable más explicativa que la categoría hotelera de la demanda de personal eventual / estacional. El único puesto que es contratado en forma eventual en mayor medida por hoteles de tres estrellas es el de mucama (63%, 48% en los cuatro estrellas y 46% en los cinco estrellas).

6.4 Puestos que fueron demandados en los últimos seis meses por la industria hotelera

El 55% de los hoteles de la muestra ha demandado algún puesto de trabajo en los últimos seis meses. Los puestos requeridos en el período de referencia son en primer lugar, el de recepcionista (21%), el de camarera o mozo (20%) y el de mucama (18%). En mucha menor medida se ha demandado el puesto de chef (7%), el de conserje (5%) y el de maletero (3%).

- En el caso de la contratación de nuevos puestos durante los últimos seis meses se observan mayores diferencias según la categoría del alojamiento que según la localidad.
- El puesto de mucama fue una demanda específica de los hoteles tres estrellas más que de los cuatro y cinco estrellas (24%, 18% y 10% respectivamente).
- En efecto, el puesto de recepcionista fue contratado en mayor medida por los hoteles cuatro estrellas que por los cinco y tres estrellas (26%, 14% y 16% respectivamente).
- Por último, el puesto de camarera / mozo fue demandado por los hoteles cinco estrellas y los tres estrellas más que por los cuatro estrellas (24%, 24% y 14% respectivamente). Aunque en el caso de los hoteles tres estrellas la demanda se circunscribe a la localidad de Bariloche.

6.5 Puestos de la industria hotelera que son difíciles de conseguir en el mercado actual

- Los puestos de la hotelería sobre los que se percibe mayor dificultad en su búsqueda son los mismos que se demandan en mayor medida: recepcionista, mucama, conserje y chef (16%, 11%, 11%, 11% respectivamente).
- Con menor nivel de menciones se observan puestos como el de gerente general (8%), gobernanta (6%), jefe de mantenimiento (6%) y jefe de recepción (5%).
- Las mayores dificultades en la búsqueda del puesto de recepcionista, parecen pasar por la importancia que tiene el puesto, en tanto es el primer contacto con el cliente, se requiere buena pre-

sencia y personalidad ("es la cara del hotel", 22% de las menciones), también se busca que estén "capacitados y formados" (18%) y con sentido de "pertenencia y vocación de servicio" (12%).

- En el caso del puesto de la mucama las principales dificultades son: encontrar una persona "confiable y honesta" (19%), con cierta presencia y personalidad (16%) y "capacitada y formada" en su puesto (18%).
- El puesto de conserje reúne dificultades vinculadas principalmente a la falta de "capacitación y formación" (22%), "imagen y personalidad" (15%) y la necesidad de contar con personal "confiable y honesto" (12%).
- El puesto de chef / cocinero presenta dificultades principalmente vinculadas a los aspectos formativos y de capacitación profesional (20%), a la carencia de "experiencia" laboral (14%) y la falta de "responsabilidad" que parece presentar este puesto de trabajo (10%).
- Por último, el puesto de Gerente General presenta dificultades vinculadas a los requisitos de "capacitación y formación" (24%), "buena presencia" (19%), "experiencia" (11%) y la necesidad de que "conozca el producto y sepa cómo venderlo" (11%).
- Las dificultades que encuentran los empresarios hoteleros en la búsqueda de personal no se diferencian en forma significativa según categoría del hotel.

6.6 Puestos de la hotelería que suelen solucionar imprevistos

En el mundo de la hotelería como en otros tantos rubros de la Argentina, el puesto que suele solucionar imprevistos es el más ejecutivo de la organización que, en el caso del presente estudio lo representa el Gerente General del Hotel.

En segundo lugar, se menciona el puesto de recepcionista (12%), el jefe de recepción (11%) y el conserje (10%).

En un tercer nivel, se mencionan el puesto de gobernanta (7%), el jefe de mantenimiento (7%), la mucama (6%) y el jefe de mantenimiento (6%).

- El puesto de Gerente general es considerado clave para la solución de imprevistos principalmente en la localidad de Bariloche (28%, 19% en Mar del Plata y 14% en Buenos Aires). Asimismo, es interesante señalar que el Gerente general es el puesto clave en los hoteles tres estrellas más que en los cuatro y cinco estrellas (23%, 16% y 16% respectivamente).
- El recepcionista se constituye en el puesto clave de los hoteles de Buenos Aires y Bariloche más que en Mar del Plata (14%, 12% y 9% respectivamente). Mientras que según la categoría del hotel el puesto de referencia es clave en los hoteles cinco estrellas más que en los cuatro y tres estrellas (16%, 13% y 7% respectivamente).
- El jefe de recepción es evaluado como prioritario en la resolución de imprevistos en el mismo sentido que el puesto de recepcionista (15% en Buenos Aires, 9% en Mar del Plata y 8% en Bariloche; 16% en los cinco estrellas, 14% en los cuatro y 8% en los tres).
- Por último, el puesto de conserje es considerado prioritario en Mar del Plata más que en Buenos Aires y Bariloche (20%, 8% y 4% respectivamente). Este puesto también es prioritario en los hoteles tres estrellas más que en los cuatro y cinco estrellas (17%, 8% y 3% respectivamente).

6.7 Principales atributos ponderados a la hora de contratar personal en el sector hotelero

Los principales atributos ponderados en los hoteles a la hora de contratar personal independientemente del puesto demandado son: la buena presencia de los postulantes (18% de menciones), la formación profesional (17%), la capacidad de adecuación a diferentes funciones (15%), la experiencia en el puesto (13%) y las recomendaciones con que cuenta (7%).

Estos atributos parecen estar más determinados por la localidad que por la categoría del hotel.

- El atributo de contar con "buena presencia" es ponderado en mucha mayor medida en la localidad de Bariloche que en Buenos Aires y Mar del Plata (24%, 15% y 5% respectivamente. Mientras que no se observan diferencias significativas según categoría de hotel (en hoteles cinco estrellas 21%, en cuatro 16% y en tres 19%).
- La formación profesional es un atributo ponderado principalmente por los hoteles de Buenos Aires más que en Mar del Plata y Bariloche (20%, 16% y 14% respectivamente) y por los hoteles de cinco y cuatro estrellas más que en los de tres estrellas (25%, 20% y 12% respectivamente).
- La capacidad de adecuación a diferentes funciones es un atributo altamente importante en Bariloche más que en Mar del Plata y Buenos Aires (18%, 9% y 15% respectivamente) y en los hoteles tres estrellas más que en los cinco y cuatro estrellas (20%, 11%, 11% respectivamente).
- La experiencia es un atributo ponderado independientemente de la localidad y categoría del hotel. Es levemente más ponderado en Buenos Aires (15%, 13% en Mar del Plata y 12% en Bariloche) y en los hoteles cuatro estrellas (16%, 11% en los cinco estrellas y 12% en los tres estrellas).
- Por último, el conocimiento de idiomas es un atributo más ponderado por los hoteles de Buenos Aires (18%, 11% en Mar del Plata y 8% en Bariloche) y en los hoteles cinco estrellas (16%, 14% en los cuatro estrellas y 11% en los tres estrellas).

6.8 Principales problemas en la formación y capacitación del personal de la industria hotelera

Se observa un alto nivel de consenso respecto a que el principal problema en la formación y capacitación del personal en hotelería es la falta de experiencia en el trabajo real (32% de las menciones). Con un nivel mucho menor de menciones aparecen problemas vinculados a la falta de conocimiento de idiomas (13%), la falta de capacitación y conocimientos (11%) y la falta de formación en puestos intermedios y vocación de servicio (10%).

- La falta de experiencia en el trabajo real es un problema de la formación y capacitación del personal hotelero que es detectada principalmente por los hoteles cinco estrellas (40%, 33% en los cuatro y 28% en los tres estrellas). También es un problema más observado en Buenos Aires que en Mar del Plata y Bariloche (38%, 26% y 31% respectivamente).
- La falta de conocimiento de idiomas es un problema detectado a nivel de localidad más que vinculado a la categoría del hotel. En efecto, el problema de referencia es destacado en Bariloche más que en Mar del Plata y Buenos Aires (20%, 15% y 7% respectivamente). En los hoteles cinco estrellas 14%, en los cuatro 11% y en los tres estrellas 15%.
- La falta de capacitación y conocimientos también es un problema detectado a nivel local más que a nivel de categoría del hotel. En Bariloche más que en Mar del Plata y Buenos Aires (20%, 14% y 3% respectivamente) y en los hoteles tres estrellas (14%, 10% en los cuatro y 6% en los cinco estrellas).
- La percepción respecto a que no hay formación profesional en puestos intermedios es mayor en Buenos Aires (16%, 2% en Mar del Plata y 9% en Bariloche) y en los hoteles cuatro estrellas (13%, 9% en los cinco y 5% en los tres estrellas).
- La falta de vocación de servicio es un problema detectado en términos generales independientemente de la categoría de hotel (9% en los cinco, 9% en los cuatro y 9% en los cinco estrellas). Este problema es más mencionado en Mar del Plata y Buenos Aires que en Bariloche (12%, 10% y 3% respectivamente).

7. ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO EN LA ORGANIZACIÓN HOTELERA

La gran mayoría de los informantes califican a la modalidad de trabajo usual de la organización como en equipo (85%). Sólo un 14% reconoció una modalidad de trabajo de tipo individual. Esta última modalidad es mencionada mayormente en los hoteles tres estrellas y en menor medida en los cuatro estrellas (19% y 14% respectivamente). También se reconoce en mayor medida en Mar del Plata que en Buenos Aires y Bariloche (20%, 14% y 7% respectivamente).

La identificación ampliamente generalizada con el trabajo en equipo se pone en evidencia en el alto nivel de adhesión a la afirmación: "la organización está basada en el trabajo en equipo, en la autoresponsabilidad e iniciativa personal" (50%).

Junto a esta preferencia por el trabajo en equipo, subsisten también importantes modalidades tradicionales y de carácter autoritario de la organización del trabajo. Ello se expresó en la adhesión a la afirmación: "el trabajo es organizado, impartido y controlado por la gerencia" (17%) y en los que caracterizan a la organización interna del trabajo como "tradicional, jerárquica, según ordenes de superiores" (11%).

La organización del trabajo parece ser una preocupación extendida a la mayoría de los Gerentes Generales de la industria hotelera (77%). Aunque cabe señalar que un 17% reconoce no ser un tema de preocupación principalmente en los hoteles cuatro y tres estrellas (19% y 19% respectivamente, 7% en los cinco estrellas).

Esta preocupación manifiesta de los Gerentes Generales en el problema de la organización del trabajo tiene correlato con el alto nivel de participación de dichos ejecutivos en seminarios en la materia (50%). La mayor participación en seminarios sobre la problemática de la organización del trabajo la encontramos en los hoteles cinco estrellas (73%, 42% en los cuatro estrellas y 54% en los tres estrellas) así como en Bariloche más que en Buenos Aires y Mar del Plata (70%, 48% y 37% respectivamente).

Prácticamente la totalidad de los informantes opina que la organización del trabajo es de suma importancia para mejorar la productividad y calidad del servicio.

En relación al estímulo laboral, cinco de cada diez hoteles de la muestra reconocen no utilizar ningún tipo de mecanismo que lo promueva, que no sea el estrictamente salarial. El restante 50% de los hoteles utilizan estímulos tales como: un premio económico extra salarial (15%), nombrar a un empleado mejor trabajador del mes (11%), acceder a capacitación laboral (10%), entregar al trabajador un certificado (7%) o promoverlo con un ascenso (3%).

Los hoteles que menos incorporada tienen la práctica del estímulo laboral son los de menor categoría (60% en tres estrellas, 53% en cuatro y 10% en cinco) y en Mar del Plata y Bariloche más que en Buenos Aires (65%, 58% y 36% respectivamente). El premio económico es propio de los hoteles cinco y tres estrellas (15% y 20% respectivamente) y en Bariloche y Buenos Aires más que en Mar del Plata (19%, 16% y 10% respectivamente).

El mejor trabajador del mes parece ser un estímulo propio de los hoteles cinco estrellas (30%, 10% en los cuatro y 2% en los tres estrellas).

Por último, el acceso a capacitación es un estímulo utilizado más en Buenos Aires que en Mar del Plata (16% y 7% respectivamente) y en los hoteles cinco y cuatro estrellas más que en los tres estrellas (15%, 12% y 4% respectivamente).

8. PERFIL OCUPACIONAL HOTELERO

Los puestos más frecuentes en los establecimientos que forman parte del presente estudio son: la mucama, el jefe de recepción, el recepcionista, el Gerente general o director del hotel, el jefe de mantenimiento y su auxiliar, el jefe de administración y la gobernanta. De este modo se conforma el staff clásico de un hotel medio en la Argentina.

A medida que disminuye la categoría del alojamiento disminuye la cantidad y diversidad de puestos con los que cuentan.

9. PERFIL EDUCATIVO Y DE FORMACIÓN PROFESIONAL DEL PERSONAL HOTELERO

9.1 Nivel educativo formal del personal del sector

El personal del sector hotelero presenta una media de educación formal que alcanza el nivel secundario completo y terciario incompleto (mediana: secundario completo).

Según la categoría del hotel, el nivel educativo del personal se incrementa a medida que aumentan la cantidad de estrellas. En efecto, los hoteles cinco estrellas presentan una mediana de educación que alcanza el nivel terciario completo, mientras que los hoteles de cuatro y tres estrellas presentan medianas que alcanzan el nivel secundario completo.

En Buenos Aires y Mar del Plata la media de educación es levemente superior a la de Bariloche, en las dos primeras localidades alcanza un nivel terciario incompleto / completo y en Bariloche nivel secundario completo.

9.2 Formación en el trabajo

El 64% del personal del sector hotelero se ha formado en su puesto trabajando, un 24% a través de cursos de capacitación y un 10% en estudios terciarios. Esta realidad muestra un fuerte déficit de la formación secundaria y terciaria, al no proporcionar experiencia profesional práctica durante el proceso de enseñanza.

El aprendizaje en el trabajo es una práctica más habitual en Mar del Plata que en Buenos Aires y Bariloche (80%, 65% y 41% respectivamente). También es más habitual a nivel de hoteles de cuatro y tres estrellas que de cinco (67%, 70% y 52% respectivamente).

Mientras que el personal formado a través de cursos de capacitación y estudios de nivel terciario es mayor en los hoteles cinco estrellas y en Bariloche y Buenos Aires más que en Mar del Plata.

Más específicamente:

- Formación con cursos de capacitación: 31% en hoteles cinco estrellas 22% en cuatro y 21% en tres estrellas. Asimismo, 18% en Buenos Aires, 54% en Bariloche y 16% en Mar del Plata.
- Formación con estudios terciarios: 16% en hoteles cinco estrellas, 10% en cuatro y 7% en tres estrellas. Asimismo, 15% en Buenos Aires, 4% en Mar del Plata y 5% en Bariloche.

9.3 Capacitación externa e interna

Cinco de cada diez empleados del sector hotelero realizan cursos de capacitación externos al establecimiento en donde trabaja.

Este nivel de formación continua a través de cursos de capacitación externos es mayor en Bariloche y Buenos Aires que en Mar del Plata (99%, 57% y 29% respectivamente).

A medida que se incrementa la categoría del hotel aumenta la participación del personal en ofertas de capacitación externas (62% en hoteles cinco estrellas, 51% en cuatro y 48% en tres estrellas). El nivel de participación en cursos de capacitación internos es levemente inferior, alcanza al 46% del personal del sector. Es fácil advertir que sería mayor si los establecimientos ofrecieran dicha capacitación.

La participación en cursos internos es unánime en Bariloche donde el 100% de los empleados reciben capacitación en su trabajo. Luego en Buenos Aires y en mucha menor medida en Mar del Plata (53% y 18% respectivamente).

A medida que se incrementa la categoría del hotel también aumenta la probabilidad de que su personal reciba capacitación en su puesto de trabajo (82% en los cinco estrellas, 41% en los cuatro y 19% en los tres estrellas).

9.4 Conocimiento de idiomas por parte del personal del sector

Casi seis de cada diez empleados del sector hotelero tienen manejo de algún idioma, además del español.

El 68% del personal hotelero de la ciudad de Buenos Aires habla un idioma extranjero, 57% en Bariloche y 35% en Mar del Plata.

El 77% del personal de los hoteles cinco estrellas maneja un idioma extranjero, 55% en los hoteles cuatro estrellas y 47% en los tres estrellas.

El idioma más hablado es el inglés (61%), en segundo lugar el portugués (19%) y en tercer lugar el francés y el italiano (8 y 7% respectivamente).

El idioma inglés es hablado en mayor medida por el personal de Buenos Aires y Mar del Plata (62% y 68% respectivamente, 55% en Bariloche) y el personal de los hoteles cinco estrellas (74%, 57% en los cuatro estrellas y 58% en los tres estrellas). En cambio, el portugués es más hablado en Bariloche que en Buenos Aires y Mar del Plata (28%, 18% y 10% respectivamente) y en los hoteles cuatro y tres estrellas más que en los cinco estrellas (20%, 20% y 25% respectivamente).

10. PERFIL EDUCATIVO Y DE FORMACIÓN PROFESIONAL SEGÚN PUESTO DE TRABAJO

El nivel educativo alcanzado según el puesto presenta algunas diferencias interesantes:

Se observa un conjunto de puestos que presentan un nivel medio de educación similar al promedio general, que como adelantamos es secundario completo, como por ejemplo: el puesto de portero, botón, maletero, conserje, telefonista, jefe de mantenimiento, auxiliar de mantenimiento, auxiliar de economato, gobernanta y ama de llaves.

Otro conjunto de puestos que están por encima de la media y alcanzan un nivel terciario incompleto o completo, lo conforman puestos como: el Jefe de recepción, recepcionista, reservas, Gerente de ventas, vendedor / promotor, Gerente de operaciones, cajero, animador/ recreacionista, Gerente de RRHH y Gerente de economato.

Por otra parte, están los puestos de mayor nivel educativo que alcanzan en promedio un nivel universitario completo, estos son: el Gerente general, Gerente de marketing y el Gerente de administración.

Por último, los puestos que en promedio presentan el nivel más bajo de educación (primario completo /secundario incompleto) son: la mucama, el mayordomía office y valet.

Esta clasificación de los puestos según el promedio de nivel educativo alcanzado se reproduce a

nivel de formación a través de cursos de capacitación interna y externa y en el manejo de idioma extranjero, información que se presenta en detalle en el anexo de gráficos que se adjunta.

11. ÁREAS DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN Y TAREAS

11.1 Diseño y evaluación de los servicios

En el área de diseño de los servicios se observa que las tareas evaluadas se realizan con una frecuencia relativamente baja: un 67% de los hoteles entrevistados evalúa siempre los servicios brindados y asesora al Consejo Directivo sobre alternativas para la mejora de calidad de atención al cliente (un 20% nunca lo hace) y un 58% realiza reuniones de trabajo a fin de tomar decisiones sobre el diseño de nuevos servicios (un 21% nunca lo hace).

El diseño de nuevos servicios como resultado de la evaluación de los existentes, es más frecuente cuanto mayor es la categoría del hotel –un 86% de los hoteles con cinco estrellas evalúa los servicios (54% en los hoteles con tres estrellas) y un 79% hace reuniones para diseñar nuevos (un 51% en hoteles con tres estrellas).

En Mar del Plata se observa una mayor frecuencia en la evaluación de los servicios brindados al cliente (77%), sin embargo es en esta localidad en la que, en mayor medida, nunca se realizan reuniones de trabajo para diseñar nuevos servicios (33% de los hoteles nunca realiza estas reuniones). El diseño de los servicios –independientemente de cada una de las tareas específicas- está, fundamentalmente, en manos del Gerente/Director del hotel (39%). En un 14% de los casos la responsabilidad del diseño de los servicios está a cargo del Comité Ejecutivo/Cadena (14%) y, en menor medida, a cargo del Gerente/Jefe administrativo (8%). Mientras en Mar del Plata esta área está básicamente en manos del Gerente/Director (44%), en Bariloche tienen una participación importante además del Gerente/Director (40%), el Comité Ejecutivo/Cadena (20%) y el Gerente/Jefe administrativo (125%).

El análisis de las tareas del área, según la categoría del establecimiento, muestra que la presencia del Gerente/Director es mayor en los hoteles de tres y cuatro estrellas (43% y 44% respectivamente) mientras que la responsabilidad se diversifica en los de cinco estrellas: 19% Gerente/Director, 17% Gerente de RRHH, 15% Comité Ejecutivo/Cadena, 10% Gerente de Marketing. Asimismo, cabe señalar que en un 15% de los hoteles de tres estrellas las tareas del área las realiza el Gerente/Jefe administrativo.

11.2 Recursos Humanos: selección, evaluación y capacitación del personal hotelero

En el área de recursos humanos las tareas evaluadas son realizadas con una frecuencia relativamente baja, oscilando entre el 78% en el caso de la evaluación del personal en la atención al cliente y el 57% en la capacitación del personal (en un 29% de los hoteles visitados nunca se realiza capacitación del personal). En un 67% de los hoteles consultados se realiza el asesoramiento a la dirección cuando se recluta o selecciona personal (un 28% no realiza nunca esta tarea).

Bariloche es la localidad en la que las tareas del área de recursos humanos se realizan con mayor frecuencia (en el 80% de los casos asesoran a la dirección para la selección del personal, en el 72% realizan capacitación y en el 93% evalúan al personal en atención al cliente). Buenos Aires y Mar del Plata son las localidades en las que menos se capacita al personal (un 31% de los hoteles de Buenos Aires no realiza capacitación y un 36% de los de Mar del Plata). Los hoteles de Mar del Plata son también los peor posicionados respecto del asesoramiento a la Dirección para el reclutamiento y selección del personal (37% no lo hace nunca), y los de Buenos Aires son en los que

se registra la mayor carencia de evaluación del personal en atención al cliente (22%).

Las tareas del área de Recursos Humanos están principalmente, a cargo del Gerente/Director (39%) y, en segundo lugar, a cargo del Gerente de RRHH/Jefe de Personal (21%).

Mientras que en Bariloche el Gerente/Director es la persona que habitualmente realiza las tareas del área de recursos humanos (49%), en Buenos Aires la figura del Gerente de RRHH (28%) comparte estas tareas con el Gerente/Director (31%).

Observando la categoría del hotel se concluye que a menor número de estrellas mayor es la presencia del Gerente/Director en el área de recursos humanos (49% en los de tres estrellas), mientras que a la inversa – cuanto mayor es la categoría - mayor es la del Gerente de RRHH (32% en los de cinco estrellas).

La manera habitual de reclutar personal es a través de entrevistas personales (en el 100% de los hoteles entrevistados). Un 27% de los establecimientos realiza test de conocimiento para contratar personal, principalmente en los hoteles de cinco estrellas (42%).

11.3 Jefatura de Personal

En el área de jefatura de personal las tareas evaluadas son realizadas con la mayor frecuencia, principalmente el pago de salarios (100%) y el establecimiento de turnos de trabajo, días libres y vacaciones (96%). La frecuencia es menor respecto del seguimiento de la curricula de los empleados (64% de los hoteles lo realiza siempre), esta cifra se incrementa en Bariloche (93%) y en los hoteles de mayor categoría (79%).

Las tareas del área de Jefatura de Personal están compartidas entre el Gerente/Director (30%), el Gerente de RRHH/Jefe de Personal (24%) y el Gerente/Jefe administrativo (19%).

En Bariloche las tareas de jefatura de personal las realiza, principalmente, el Gerente/Director (45%), en Buenos Aires el Gerente de RRHH/Jefe de Personal (35%) y en Mar del Plata comparten responsabilidades el Gerente/Director (27%) y el Gerente/Jefe administrativo (23%).

Cuanto menor es la categoría del hotel mayor es la presencia del Gerente/Director a cargo de las tareas del área (49% en los hoteles de tres estrellas) y cuanto mayor es la categoría, crece la presencia del Gerente de RRHH/Jefe de Personal (43% en los hoteles de cinco estrellas).

La manera habitual de controlar la entrada y salida del personal es con tarjeta (88% de los restaurantes utilizan este sistema), en un 7% de ellos se utiliza el cronómetro y en un 8% la autoevaluación, principalmente en los hoteles de tres estrellas (23%).

11.4 Marketing y ventas

En el área de marketing y ventas las tareas que se realizan con mayor frecuencia son brindar información turística (95% lo realiza siempre), realizar sugerencias a partir del contacto directo con el cliente (94%), planificar la promoción y la comercialización (91%), mantener una página web (87%), diseñar ofertas diferenciales (87%) y establecer vinculación con organismos vinculados al turismo (84%). Actividades que se realizan con menor frecuencia son: organizar eventos y conferencias (50%), la elaboración de información para mercadotecnia (60%), mantener comunicación con la prensa y la publicidad (64%), transmitir al personal los lineamientos en materia de identidad del producto (68%), coordinar los servicios para el proceso de fidelización (70%) y promocionar y vender los servicios en el proceso de fidelización (75%).

Los hoteles de Bariloche se caracterizan por ser los que con mayor frecuencia realizan las tareas de: promoción de servicios en el proceso de fidelización (86%), mantener una página web (93%), realizar análisis de mercado (83%) y elaborar información para mercadotecnia (70%), al mismo tiempo son los que habitualmente no realizan eventos o conferencias (60% no realiza esta tarea). Los hoteles de Mar del Plata son los que, en mayor proporción, diseñan ofertas (97%), transmi-

ten lineamientos en materia de identidad del producto (93%), mantienen comunicación con la prensa y la publicidad (79%), al mismo tiempo son los hoteles que menos análisis de mercado hacen (33% no los hace nunca), los que menos elaboran información para mercadotecnia (68% nunca) y los que, en menor medida, coordinan los servicios para el proceso de fidelización del cliente (33% nunca lo hace).

Los hoteles consultados en Buenos Aires son los que en mayor proporción coordinan los servicios para el proceso de fidelización del cliente (74%) y organizan eventos y convenciones (58%) y, al mismo tiempo, son los que menos establecen comunicación con la prensa y la publicidad (33% nunca lo hace).

Todas las tareas evaluadas correspondientes al área de marketing y ventas se realizan con mayor frecuencia cuanto mayor es la categoría del hotel.

El conjunto de tareas del área de marketing y ventas está principalmente, a cargo del Gerente / Director (33%). En una medida menor las realizan el Gerente de Ventas (13%) y el Gerente de marketing (11%).

En Bariloche las tareas del área están predominantemente a cargo del Gerente/Director (49%), mientras que en Buenos Aires la situación es más heterogénea, en un 24% de los hoteles las realiza el Gerente/Director, en un 1% el Gerente de Marketing y en un 18% el Gerente de Ventas.

La categoría del hotel marca diferencias significativas, cuanto menor es la categoría mayor es la presencia del Gerente/Director en el área de marketing y ventas (47% en los hoteles de tres estrellas) y cuanto mayor es la categoría más especialización se observa en la realización de las tareas. En los hoteles de cinco estrellas están a cargo del Gerente de Marketing (22%), del Gerente de Ventas (17%) y del Gerente/Director (15%).

Para promocionar el hotel un 78% de los establecimientos entrevistados realizan estadísticas internas, un 61% hace promociones –principalmente en Bariloche (87%) y en los hoteles de menor categoría (69%)- y un 58% lleva a cabo estudios de mercado (principalmente en hoteles de cinco estrellas 83%).

En los hoteles que realizan eventos y conferencias utilizan datashow (86%) y flip chart (64%). Ambas tecnologías prevalecen en Bariloche y en los hoteles de cinco estrellas.

Las tareas clave en el área de promoción y ventas son la planificación de la promoción y comercialización (26%), la transmisión al personal de los lineamientos en materia de identidad del producto (17%) y la realización de sugerencias surgidas del contacto directo con el cliente (11%). En menor medida estudiar y analizar la demanda real y potencial (9%) y diseñar ofertas diferenciales (7%).

11.5 Administración

En Administración todas las tareas se realizan con una alta frecuencia: realizar cobranzas de las cuentas a los clientes cuando egresan (100%), realizar la gestión administrativo contable (98%), supervisar el proceso administrativo (96%), realizar registros estadísticos sobre los niveles de ocupación efectivos y previstos (93%) y realizar la gestión administrativa derivada de las solicitudes de los entes reguladores (91%).

Las tareas del área de administración las realiza, principalmente, el Gerente/Jefe administrativo (28%), luego, el Gerente/Director (22%) y, en menor medida, el Auxiliar administrativo (13%) y el recepcionista (10%).

En Bariloche las tareas del área están predominantemente a cargo del Gerente/Director (33%) y en Mar del Plata del Gerente/Jefe administrativo (34%).

Considerando la categoría del hotel, se observa que la figura del Gerente/Director se acrecienta cuanto menor es la categoría del establecimiento (37% en los de tres estrellas y 5% en los de cinco), mientras que la del Gerente/Jefe administrativo (37% en los de cinco estrellas) y la del Auxi-

liar administrativo (18% en los de cinco estrellas) crece cuanto mayor es la categoría del hotel. Las tareas clave en el área de administración son en primer lugar, la gestión administrativo contable y de cobranzas (30%) y, en segundo lugar, la supervisión de las tareas del área (25%) y las cobranzas de las cuentas de los clientes cuando egresan (22%). Un 17% menciona la confección de registros estadísticos sobre los niveles de ocupación efectivos y previstos.

11.6 Relaciones Públicas

La mayoría de las tareas correspondientes al área de relaciones públicas se realizan siempre en todos los hoteles estudiados, tal es el caso de la atención a las solicitudes e inquietudes de los huéspedes frente a situaciones rutinarias (99%), la interacción con el cliente en caso de reclamos y quejas que no resuelve el personal a cargo (98%) y la atención de clientes corporativos (84%). Sin embargo, sólo el 62% de los hoteles se ocupa de transmitir al personal los lineamientos de la Gerencia General en materia de protocolo.

En Buenos Aires y en los hoteles de cinco estrellas, la atención a clientes corporativos (93%) y los lineamientos de la Gerencia General en materia de protocolo (77% y 100% en hoteles de 5 estrellas), se realizan con mayor frecuencia que en el resto de las localidades. Estas tareas se realizan con una frecuencia mucho menor que en el promedio en Mar del Plata.

Las tareas de relaciones públicas son desarrolladas principalmente, por el Gerente/Director (27%). En un 12% de los casos estas tareas las realiza el recepcionista y en un 10% el Gerente/Jefe de Recepción.

En los hoteles de Bariloche las tareas del área están a cargo, principalmente, del Gerente/Director (39%), mientras que en Buenos Aires los cargos se diversifican y las tareas son atendidas por el Gerente/Director (22%), el recepcionista (13%), el Gerente de Ventas (11%) y el Gerente de Marketing (10%).

En los establecimientos de menor categoría el principal responsable del área es el Gerente/Director (37%), mientras que en los de mayor categoría están a cargo del recepcionista (15%), del Gerente de Marketing (15%) y del Gerente/Jefe de Recepción (11%).

11.7 Recepción

Casi la totalidad de las tareas del área de recepción se realizan muy frecuentemente: supervisar todos los servicios del área, asignar habitaciones, controlar reservas y documentación respectiva, realizar diariamente notificaciones de pedidos de mantenimiento, coordinar con el GG o la Administración los insumos de acuerdo a las previsiones de ocupación, informar a la jefa de piso el estado de ocupación de las habitaciones, confeccionar el informe de turno sobre reservaciones, registros, etc., recibir y orientar al cliente en el ingreso y el egreso, recibir y derivar llamadas de clientes, informar al cliente sobre servicios básicos y periféricos, controlar el ingreso y egreso de personas, informar sobre mala prestación de mantenimiento y realizar reclamos sobre notificaciones anteriores. Las tareas del área están, básicamente a cargo del recepcionista (25%) y, luego, del conserje (15%), del Gerente/Jefe de Recepción (13%) y del Gerente/Director (12%).

En los hoteles de Bariloche las tareas del área de recepción están a cargo, en primer lugar, del recepcionista (29%) y del Gerente/Director (23%), en Buenos Aires del recepcionista (23%), del Gerente/Jefe de Recepción (16%) y del conserje (14%) mientras que en Mar del Plata el rol principal lo juega el conserje (26%).

Cuanto menor es la categoría del hotel mayor es la presencia en el área del Gerente/Director (22% en los de tres estrellas) y la del conserje (19%). Cuanto más alta es la categoría, mayor es la actividad en el área del recepcionista (27%) y del Gerente/Jefe de Recepción (15%).

Las tareas clave en el área de recepción son la confección del informe de turno sobre reservaciones, registros, etc. (18%), la recepción y orientación del cliente en el ingreso y el egreso (15%), la supervisión de los servicios del área (12%), el control de las reservas y la documentación (12%) y el asesorar al cliente sobre servicios básicos y periféricos.

Mientras en Bariloche las tareas clave son la supervisión de las tareas del área (19%), el control de reservas y documentación (17%) y la recepción y orientación del cliente (16%), en Mar del Plata resulta prioritario la confección del informe de turno (24%) informar al cliente sobre servicios básicos y periféricos (17%).

Siete de cada diez hoteles entrevistados utilizan las diferentes tecnologías evaluadas para la recepción y derivación de llamados: despertar automático (77%), cobro revertido (68%), internet (69%) y bloqueo de llamadas (66%). Según la categoría del hotel, se observa que ocho de cada diez hoteles de cinco estrellas ofrecen a sus pasajeros cualquiera de las tecnologías evaluadas, mientras que esto sucede en seis de cada diez hoteles de tres estrellas. La posibilidad de acceder a internet es mayor en los hoteles de Bariloche (96%) y de Buenos Aires (80%).

La tecnología utilizada para las reservas y los registros de entradas y salidas de huéspedes es variada: un 51% de los hoteles visitados tienen sistema propio, un 19% utiliza Amadeus, un 12% CQR, un 11% Sabre, un 7% Fidelio, un 5% Sistem, un 4% Excell y un 12% otros sistemas –Hillstart, Docus hotelero, Omicron, Nerbag-. El sistema Amadeus prevalece en los hoteles de cinco estrellas (38% lo utiliza) y en los ubicados en Buenos Aires (26%). Trabajan con sistema propio un 40% de los hoteles de Bariloche y el 57% de los que están categorizados con tres estrellas.

11.8 Gestión de servicio al cliente en el piso

Casi la totalidad de los hoteles consultados realiza frecuentemente las tareas evaluadas en el área de servicio al cliente en el piso: limpiar y mantener las habitaciones (100%), organizar la limpieza y el orden de todas las áreas (100%), hacer las camas con rotación de blanco (100%), informar a la recepción el estado de las habitaciones (98%), establecer normas de trabajo y conducta (96%), supervisar el cumplimiento de las normas (96%), informar sobre posibles incidentes (94%), distribuir la ropa proveniente de lavandería (94%), garantizar y supervisar la reparación y conservación del alojamiento (94%), supervisar el trabajo en el piso (93%), organizar el trabajo en pisos (93%), organizar el inventario (92%), recoger la ropa de los huéspedes (92%), notificar el estado de ocupación de las habitaciones (91%) y controlar el ingreso y egreso del cliente (85%).

Con menor frecuencia se elevan informes a economato (75%), frecuencia que disminuye cuanto menor es la categoría del hotel (100% en los de cinco estrellas y 55% en los de tres) y en Bariloche donde en un 38% de los establecimientos nunca se realiza esta tarea. Menos frecuente es aún el servicio de niñera (28%), que también se reduce cuando la categoría del establecimiento baja (42% en los hoteles de cinco estrellas y 10% en los de tres) y en Bariloche (66% nunca lo ofrece) y en Buenos Aires (62%).

Los principales responsables de las tareas de servicio al cliente en el piso son la mucama (30%) y la gobernanta (25%). Según la categoría del hotel puede observarse que los responsables de las tareas varían, cuanto menor es la categoría del establecimiento aumenta la presencia de la mucama (32% en los de tres estrellas) y del Gerente/Director a cargo de las tareas del área (19%). Por el contrario cuanto mayor es la categoría el ama de llaves ocupa un lugar de más importancia en estas tareas (11% en los de cinco estrellas y 1% en los de tres). La gobernanta es un puesto con mayor presencia en los hoteles de cuatro estrellas (33%).

El puesto de gobernanta se incrementa en Mar del Plata (37%) y el de ama de llaves en Buenos Aires (14%), mientras que en Bariloche el rol del Gerente/Director en esta área llega al 18%.

Para llevar a cabo las tareas de limpieza el 96% de los hoteles entrevistados tienen lavadora de alfombras y el 58% pulidoras de piso. Para el movimiento de la ropa de los huéspedes el 86% de los establecimientos realiza registros manuales y un 23% los hace en PC. La notificación del consumo en la habitación se registra manualmente en el 94% de los hoteles entrevistados mientras que en un 10% existen freegobares inteligentes.

Las tareas clave en el área de servicio al cliente en el piso son el establecimiento de normas de trabajo y conducta (17%), la limpieza de las habitaciones (15%), la organización del trabajo en pisos (11%), la organización de la limpieza y el orden en todas las áreas (11%) y la supervisión del cumplimiento de las normas (10%). En general, no se observan diferencias respecto a la elección de las tareas clave ni por localidad ni por categoría, con la excepción de la organización del trabajo del piso que parece percibirse como más importante en los hoteles de cinco estrellas (15%) y en los de Mar del Plata (20%).

11.9 Operaciones de mantenimiento

Las operaciones de mantenimiento se realizan con una alta frecuencia en los hoteles estudiados: garantizar la reparación y conservación del alojamiento en su conjunto (98%), supervisar el funcionamiento de las maquinarias (97%), supervisar la reparación del alojamiento en su conjunto (95%) y controlar el funcionamiento de equipos antes y después de la prestación del servicio (93%).

Las tareas de mantenimiento son realizadas fundamentalmente por el Jefe de Mantenimiento (47%), en mayor medida en Buenos Aires (59%) y por el Auxiliar de Mantenimiento (24%) cuya presencia crece en los hoteles de Mar del Plata (29%). Ambos puestos se incrementan cuanto mayor es la categoría del establecimiento (jefe de mantenimiento 52% en hoteles de cinco estrellas y 39% en los de tres y auxiliar 27% y 20% respectivamente).

Casi todas las tareas evaluadas son percibidas como clave para el funcionamiento del establecimiento con porcentajes que oscilan entre el 28% cuando se trata de la reparación y conservación del alojamiento en su conjunto y del 26% en lo que respecta a la supervisión de la maquinaria. Resulta menos relevante la supervisión de la reparación y conservación del alojamiento en su conjunto (19%).

11.10 Lavandería y lencería

Habitualmente los hoteles visitados realizan la mayoría de las tareas del área de lavandería y lencería evaluadas: 94% acondiciona y organiza la farmacia, 84% acondiciona y organiza la ropa de los clientes, 82% supervisa el proceso en el área, 79% distribuye los uniformes del personal, 76% se ocupa de la limpieza de dichos uniformes y 73% arregla y cose los uniformes.

Todas las tareas evaluadas se realizan con mayor frecuencia cuanto mayor es la categoría del hotel y en los ubicados en Buenos Aires.

El personal encargado de las tareas de lavandería y lencería es el encargado de lavandería (26%), la gobernanta (19%) y la mucama (17%). Un 12% de los hoteles visitados subcontrata el servicio de lavandería y lencería.

La presencia de un encargado de lavandería es más frecuente cuanto más alta es la categoría del hotel (38% en los de cinco estrellas y 12% en los de tres), mientras que la de la mucama aumenta cuando la categoría del establecimiento es menor (27% en los de tres estrellas y 7% en los de cinco). Esta misma tendencia sigue la subcontratación de estos servicios observándose que un 19% de los hoteles de tres estrellas utiliza esta modalidad y sólo el 6% de los de cinco. En el 25% de los hoteles de cuatro estrellas es la gobernanta la principal encargada de las tareas del área al igual que en Mar del Plata (27%) donde comparte el trabajo con la mucama (23%).

En Buenos Aires en un 10% de los hoteles visitados las tareas del área las realiza el ama de llaves y en un 16% de ellos el servicio se subcontrata.

11.11 Actividades recreativas - esparcimiento

Son muy pocos los hoteles que realizan actividades recreativas o de esparcimiento (21%).

Este tipo de actividades son más frecuentes en los hoteles de más categoría (57%) y en los de Mar del Plata (40%).

Cuando el hotel ofrece este tipo de actividad por lo general está a cargo de un animador/recreacionista (27%) o es un servicio que se subcontrata (21%).

La presencia de un animador/recreacionista aumenta cuanto mayor es la categoría del hotel (43% en los de cinco estrellas y 6% en los de tres), mientras que la subcontratación de estos servicios se incrementa cuando la categoría es menor (34% en los de tres estrellas y 7% en los de cinco).

Mar del Plata es la localidad donde mayor es la presencia de animadores/recreacionistas (33%) y mayor es el nivel de subcontratación de estos servicios (31%).

11.12 Seguridad

Siete de cada diez hoteles entrevistados realizan habitualmente las tareas del área de seguridad evaluadas. Un 76% controla la seguridad del huésped, un 71% la del edificio y un 67% supervisa el proceso de seguridad.

El nivel de seguridad se incrementa a medida que aumenta la categoría del hotel –variando la frecuencia de las tareas entre un 83% para el control del edificio y un 92% para el huésped. Bariloche es la localidad donde los hoteles realizan con mayor frecuencia las tareas relacionadas con la seguridad mientras que los hoteles de Mar del Plata son los que las desarrollan con menor frecuencia.

El principal responsable de las tareas del área es el encargado de seguridad (27%) o, en su defecto, algún servicio de seguridad subcontratado (27%). cuanto mayor es la categoría del hotel más frecuente es la presencia de un encargado de seguridad (62% de los hoteles de cinco estrellas y 13% en los de tres). En los hoteles de cuatro estrellas es en los que, en mayor medida, se observa la contratación de servicios de seguridad (35%).

En Buenos Aires se registra el mayor porcentaje de hoteles con encargado de seguridad (39%) y en Mar del Plata el de servicios subcontratados (37%).

La tecnología más difundida en materia de seguridad es la iluminación (81%). Un 68% de los hoteles consultados cuenta con cámaras, un 58% con detectores de humo, un 29% con sistemas igníferos en acolchados y alfombras y un 24% con detectores de gas.

Las medidas de seguridad se incrementan en relación al aumento de la categoría del hotel, observándose que nueve de cada diez hoteles de cinco estrellas cuenta con cámaras, detectores de humo e iluminación, un 82% con sistemas igníferos en acolchados y alfombras (3% de los de tres estrellas) y un 55% con detectores de gas (7% en los de tres estrellas).

También son mayores las medidas de seguridad en los hoteles de Buenos Aires.

11.13 Servicio de desayuno

Casi la totalidad de los hoteles evaluados preparan (96%) y sirven el desayuno en el salón (96%) y en la habitación (90%).

El mayor déficit en la preparación de desayuno se registra en los hoteles de tres estrellas y en Bariloche donde un 10% no lo prepara nunca y un 7% a veces y donde un 17% nunca lo sirve en la habitación y un 5% lo hace de vez en cuando.

El desarrollo de las tareas relacionadas con el servicio de desayuno pertenecen al área de gastronomía y están a cargo de la camarera/mozo (65%) y en menor medida del cocinero/chef (16%).

En un 10% de los hoteles este servicio está a cargo de las mucamas.

La presencia del cocinero/chef y de la camarera/mozo se incrementa con la categoría del hotel. Las tareas de preparación y servicio de desayuno están a cargo del cocinero/chef en el 27% de los hoteles de cinco estrellas (10% en los de tres) y de la camarera/mozo en el 68% (53% en los hoteles de tres estrellas). En los hoteles de menor categoría el puesto es ocupado por la mucama (22%). Mientras en Buenos Aires y Mar del Plata las tareas relacionadas con el servicio de desayuno están a cargo del cocinero/chef, en Bariloche un 16% de ellas las realiza la mucama.

12. FICHA TÉCNICA

Muestra no probabilística de 111 alojamientos (en su mayoría hoteles) de las ciudades de Buenos Aires (51 casos), San Carlos de Bariloche (30 casos) y Mar del Plata (30 casos).

La muestra fue construida según criterios de categoría "estrellas" del establecimiento.

Los puntos geográficos seleccionados responden a la necesidad de representar la diversidad de la oferta hotelera de nuestro país y en esa diversidad encontramos la hotelería turística y corporativa muy bien representada en las tres regiones.

Se empleó un instrumento de medición semi-estructurado que se aplicó a informantes clave de las organizaciones hoteleras.

El relevamiento fue realizado entre el 11 y el 27 de marzo de 2002.

**ORGANIZACIÓN DEL PROCESO PRODUCTIVO, NUEVAS
TENDENCIAS, PERFIL PROFESIONAL, TAREAS, ACTIVIDADES Y
DESAFÍOS ACTUALES DEL SECTOR HOTELERO**

Un Estudio en profundidad sobre
Buenos Aires, Mar del Plata y San Carlos de Bariloche

1. PERFIL DE LA MUESTRA

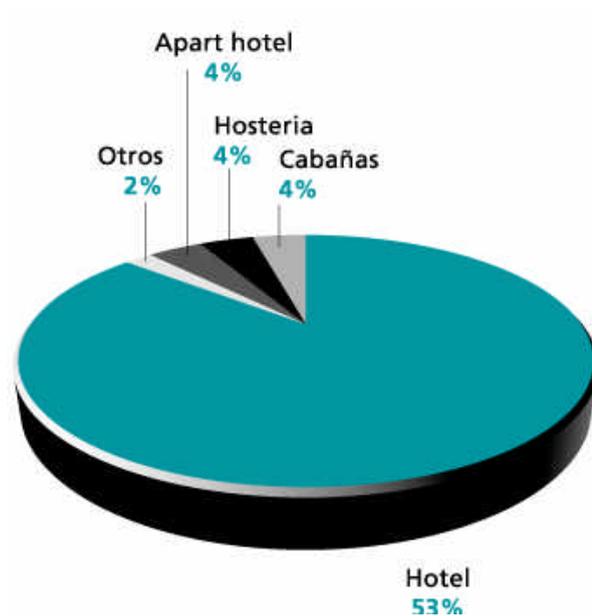
Tipo de Alojamiento

Categoría del alojamiento en términos de “estrellas”

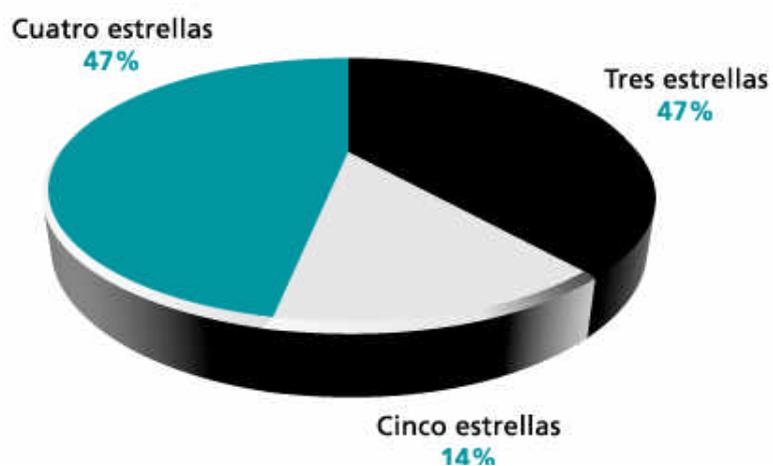
Tipo de Servicio

Antigüedad de los alojamientos seleccionados

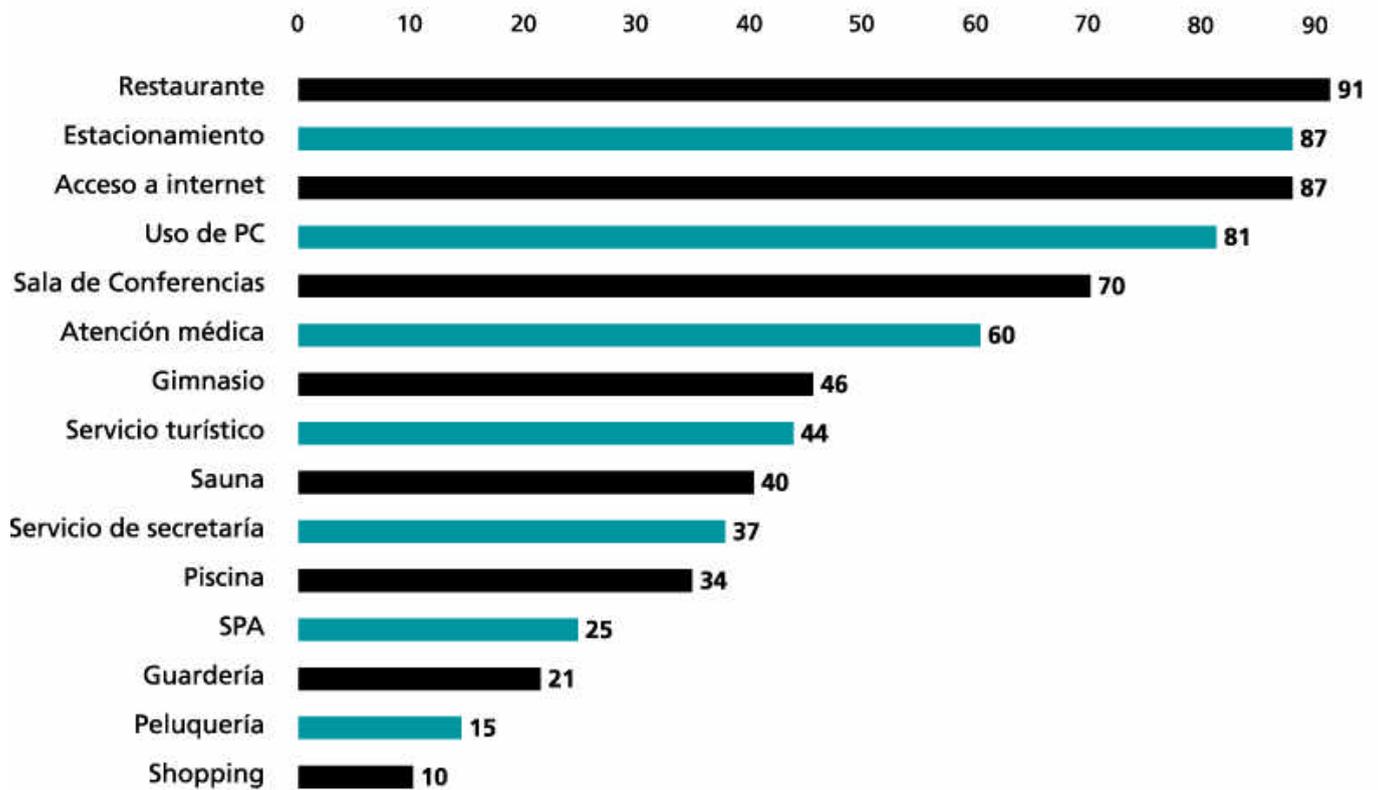
TIPO DE ALOJAMIENTO



CATEGORÍA DE LOS ALOJAMIENTOS EN TÉRMINOS DE "ESTRELLAS"

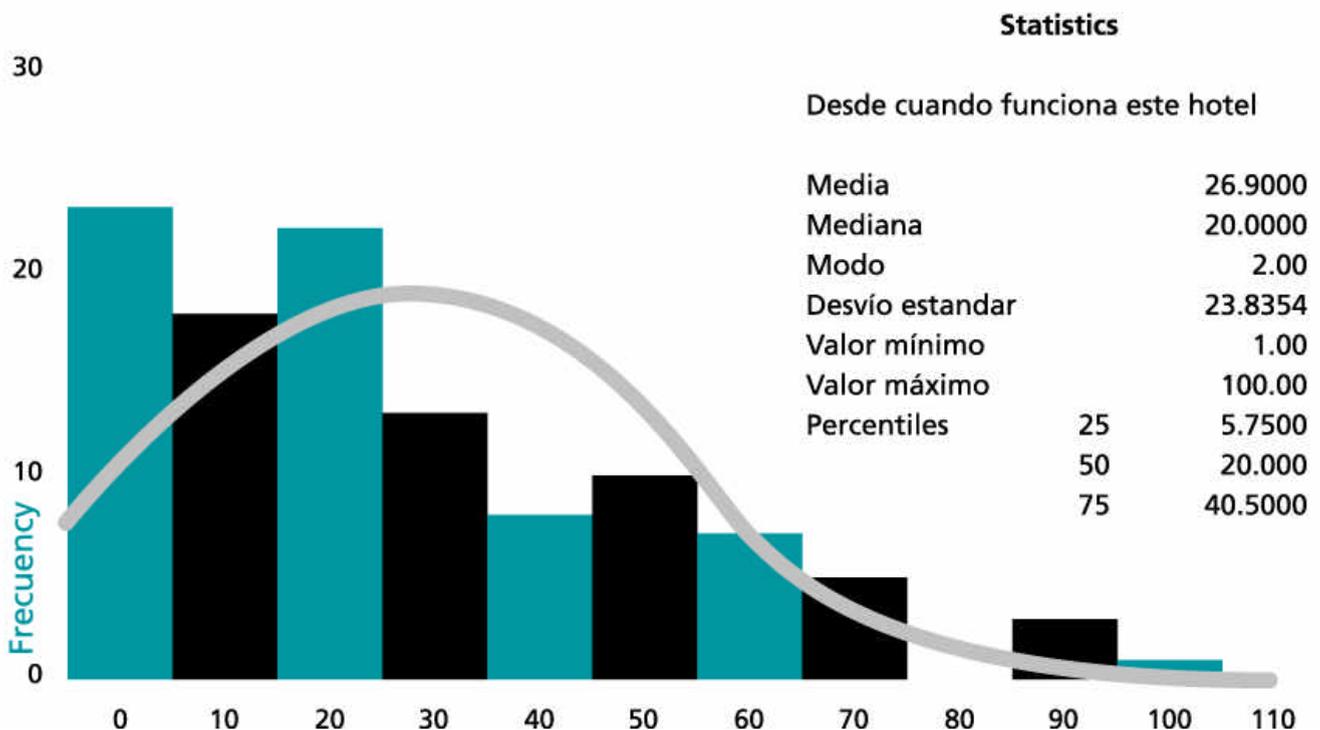


SERVICIOS QUE OFRECEN LOS ALOJAMIENTOS*



*RESPUUESTAS MÚLTIPLES

ANTIGÜEDAD DE LOS ALOJAMIENTOS SELECCIONADOS



2. EL SERVICIO DE DESAYUNO

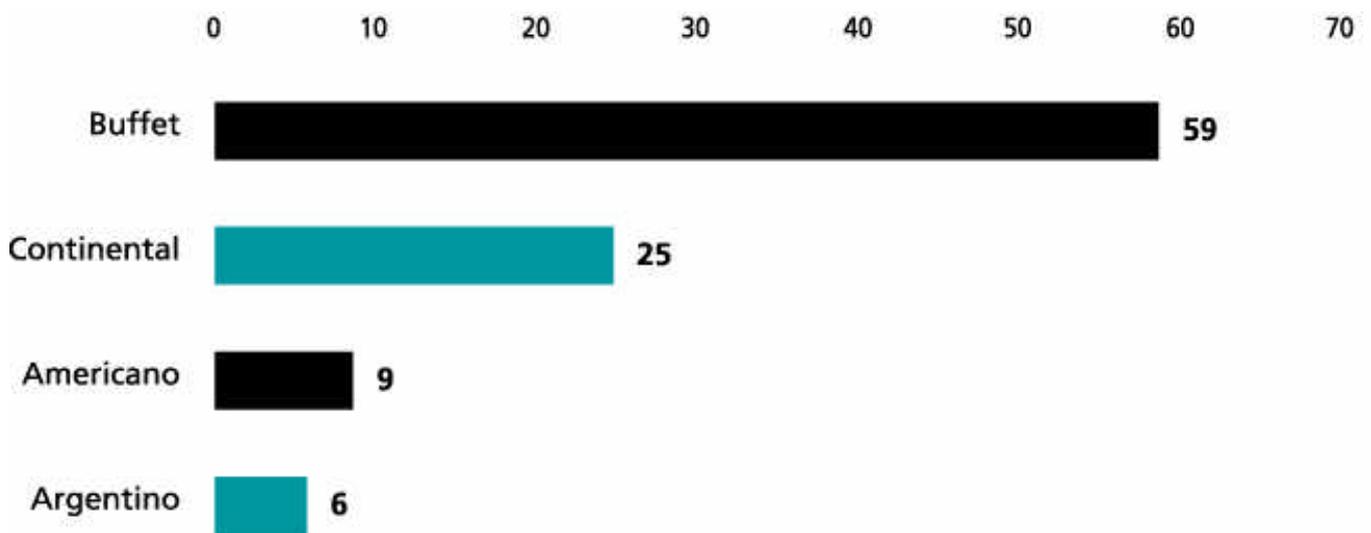
Tipos de desayuno

Importancia asignada al servicio de desayuno

Atributos más ponderados de un servicio de desayuno

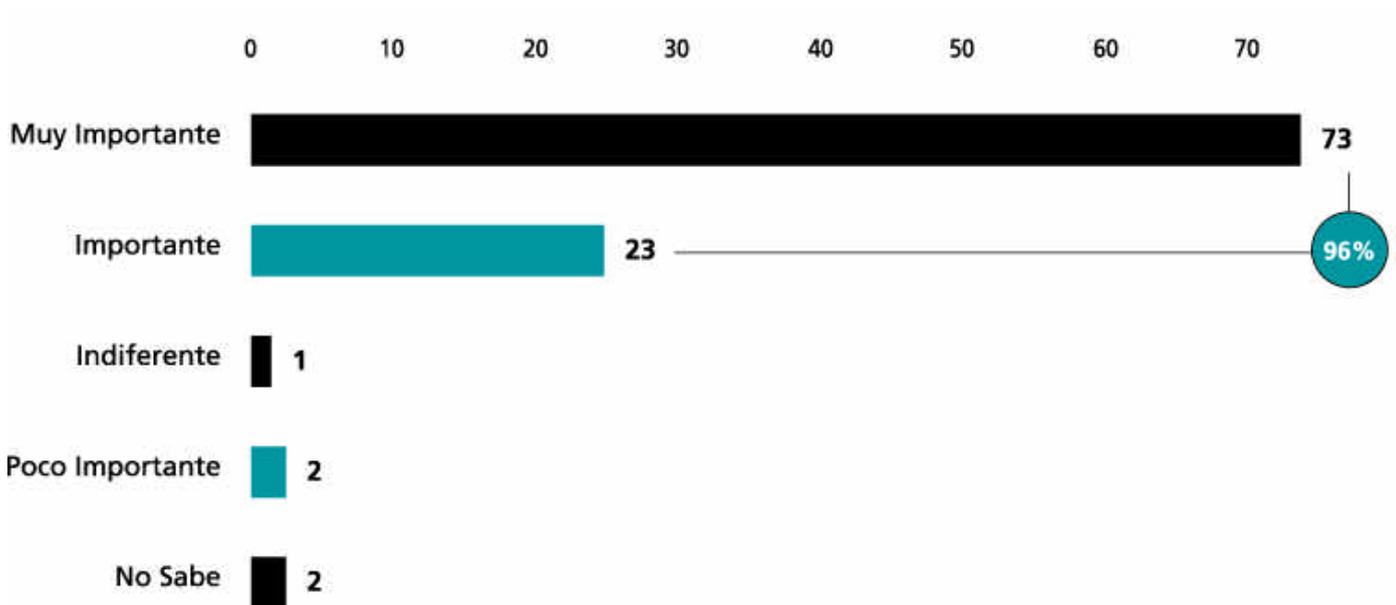
TIPO DE DESAYUNO

BASE: 98% DE LOS ALOJAMIENTOS

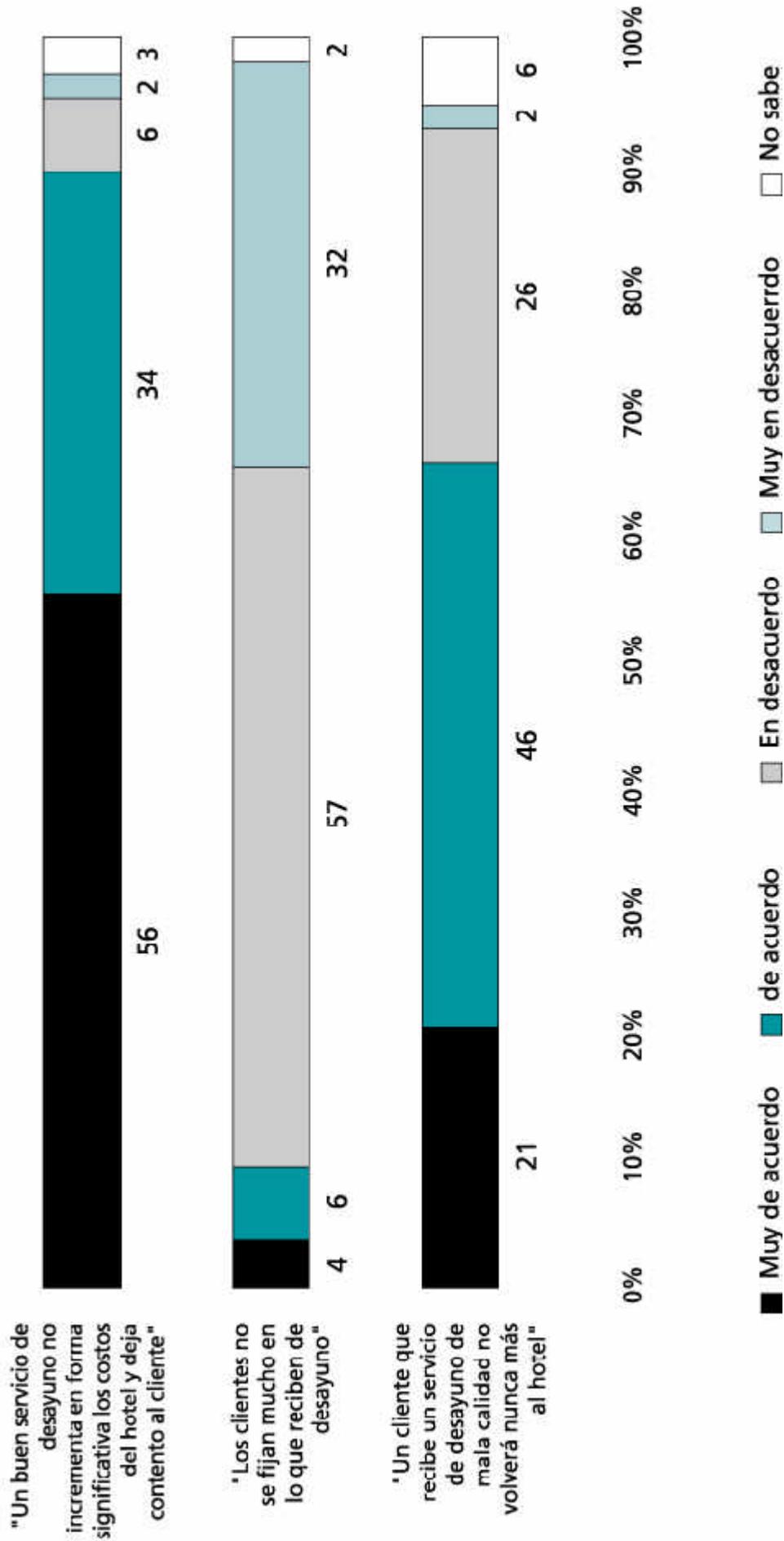


*El desayuno "argentino" es una variante del desayuno continental que incluye fiambre, jugo de naranja, media lunas, tostadas, dulces y manteca.

IMPORTANCIA ASIGNADA AL SERVICIO DE DESAYUNO DESDE LA PERSPECTIVA DEL EMPRESARIO HOTELERO



NIVEL DE ACUERDO CON LAS SIGUIENTES AFIRMACIONES EN TORNO AL SERVICIO DE DESAYUNO



3. PRINCIPALES PROBLEMAS DE LA HOTELERÍA

Principales problemas que afectan a la industria de la hotelería

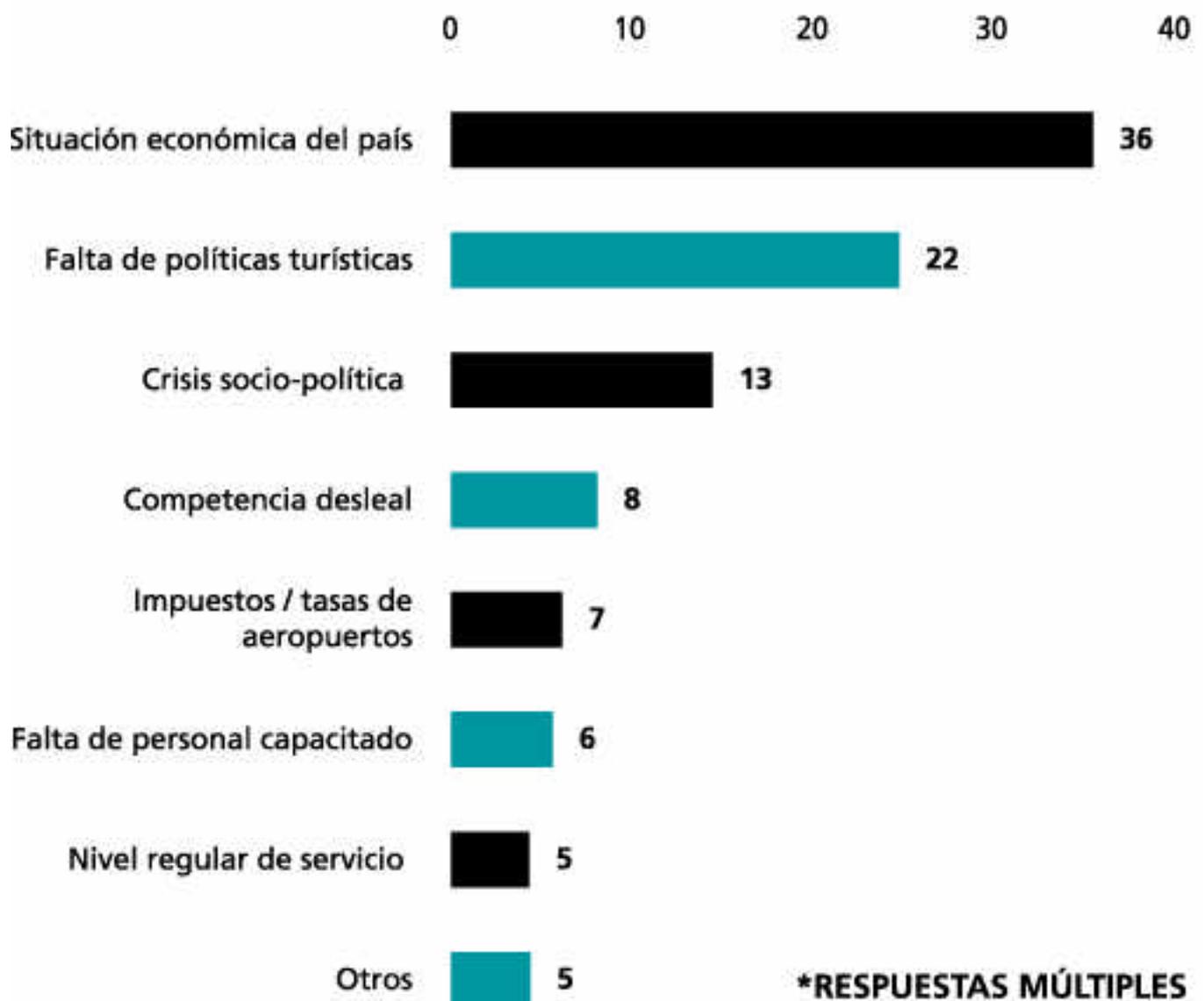
Principales problemas y/o carencias particulares que experimentan los hoteles

El problema de la categorización de los hoteles

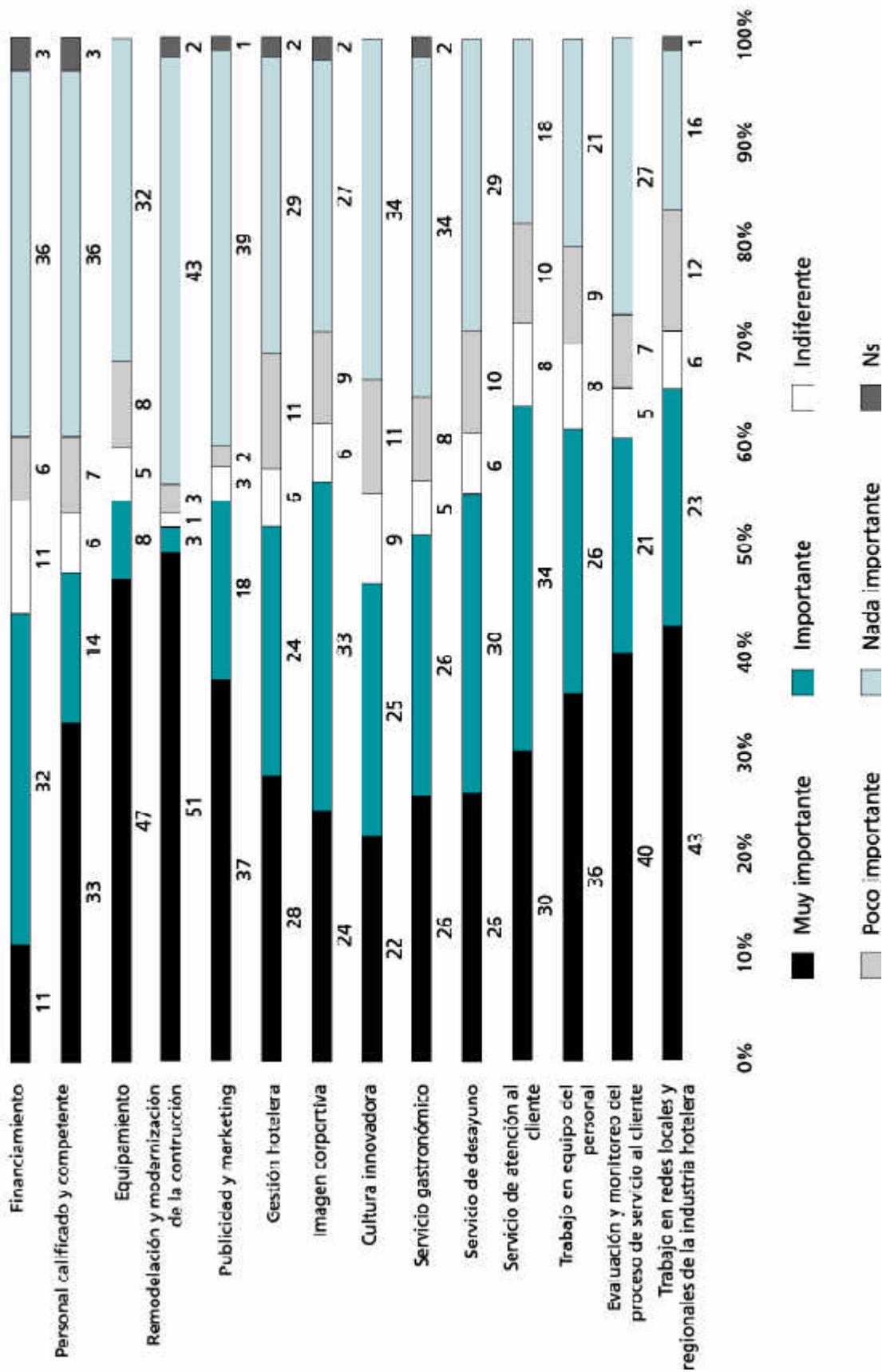
Evaluación de las actuales condiciones de categorización hotelera

Evaluación de indicadores de calidad hotelera

PRINCIPALES PROBLEMAS DE LA HOTELERÍA*

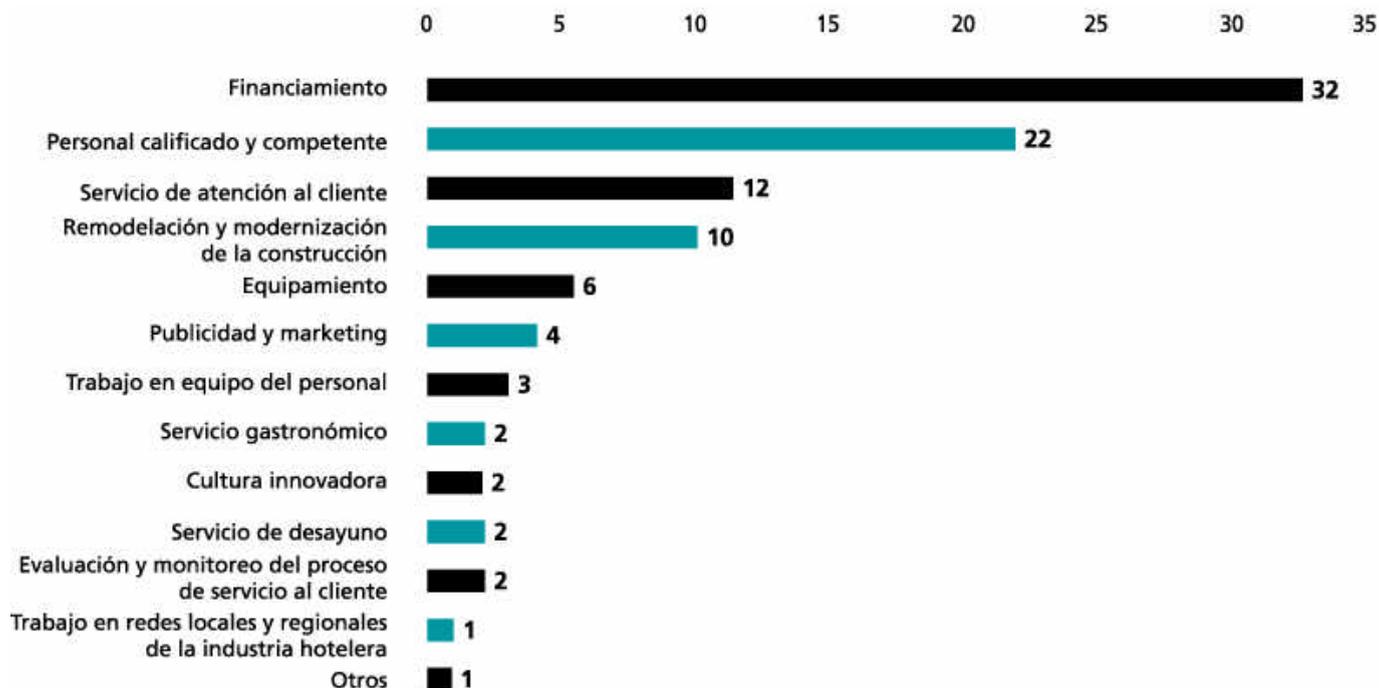


¿QUÉ TAN IMPORTANTES SON PARA ESTE ESTABLECIMIENTO LOS SIGUIENTES PROBLEMAS Y/O CARENCIAS?



¿QUÉ TAN IMPORTANTES SON PARA ESTE ESTABLECIMIENTO LOS SIGUIENTES PROBLEMAS Y/O CARENCIAS?

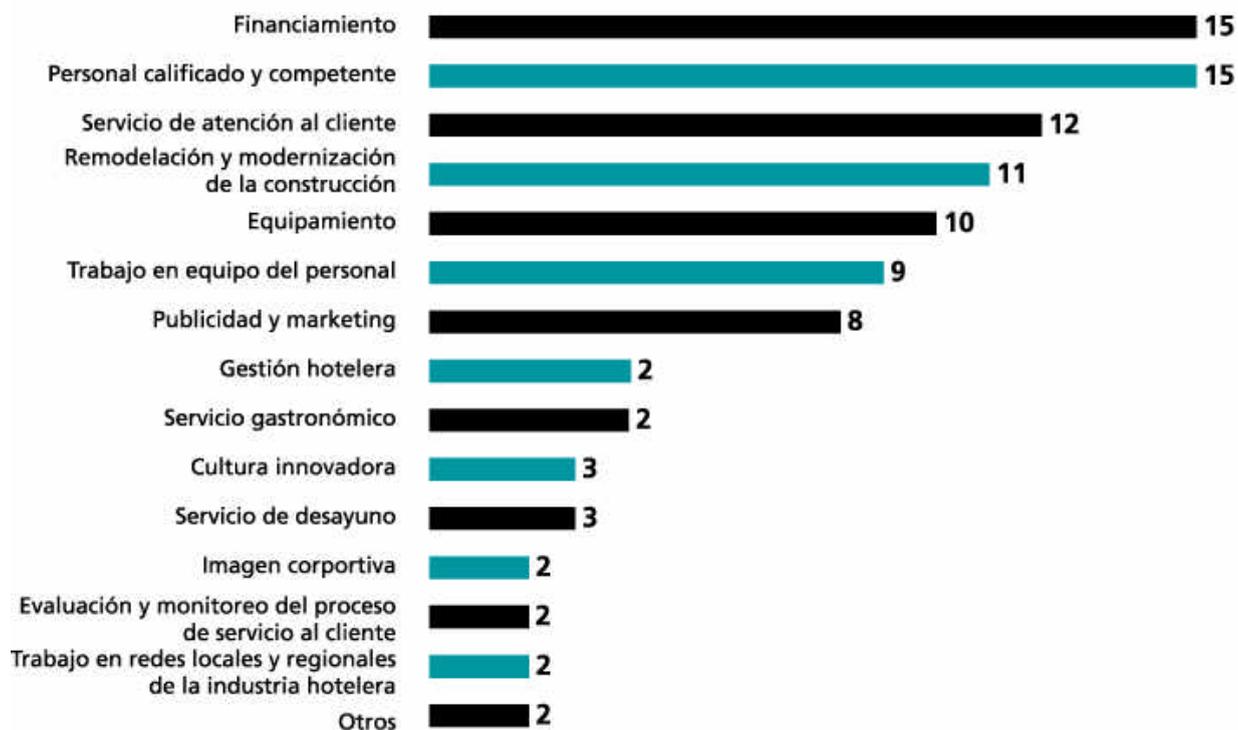
PRIMER LUGAR



*RESPUESTAS MÚLTIPLES

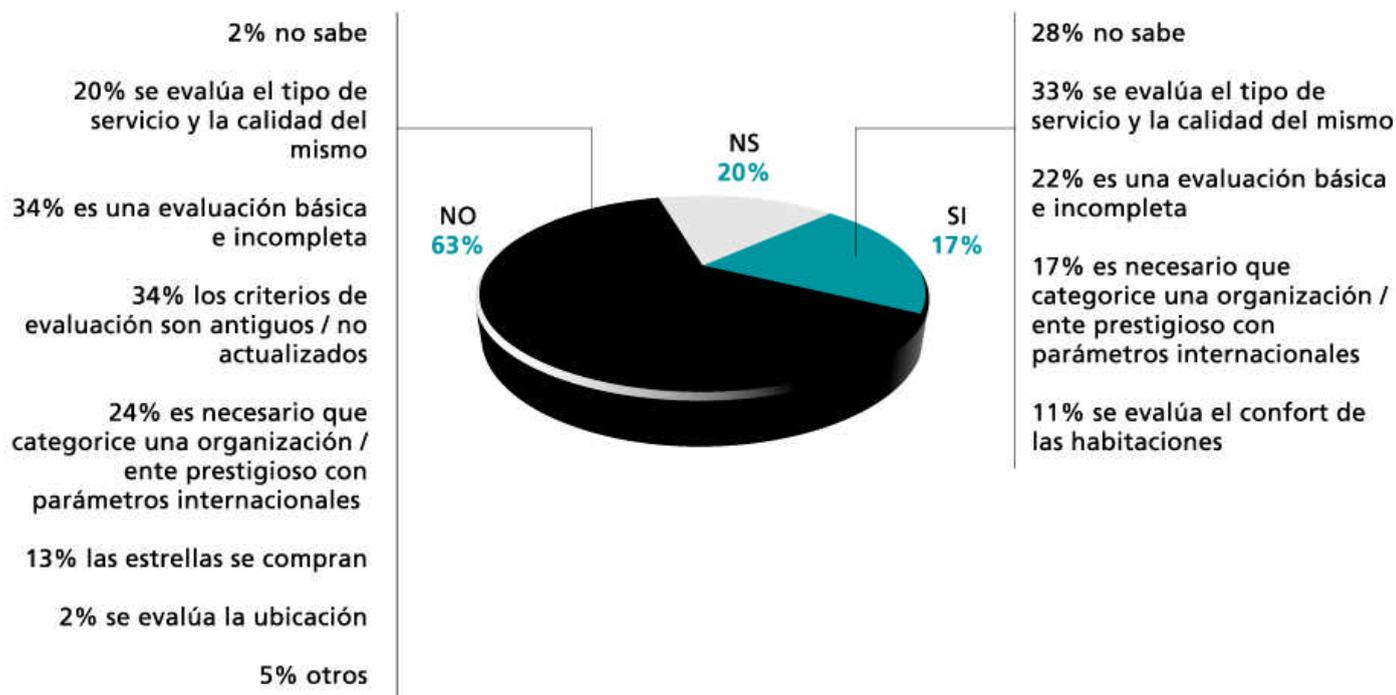
¿QUÉ TAN IMPORTANTES SON PARA ESTE ESTABLECIMIENTO LOS SIGUIENTES PROBLEMAS Y/O CARENCIAS?

SUMATORIA DE MENCIONES*

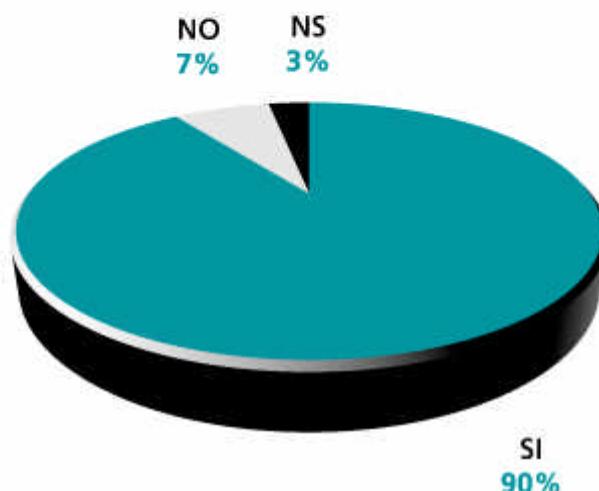


*RESPUESTAS MÚLTIPLES

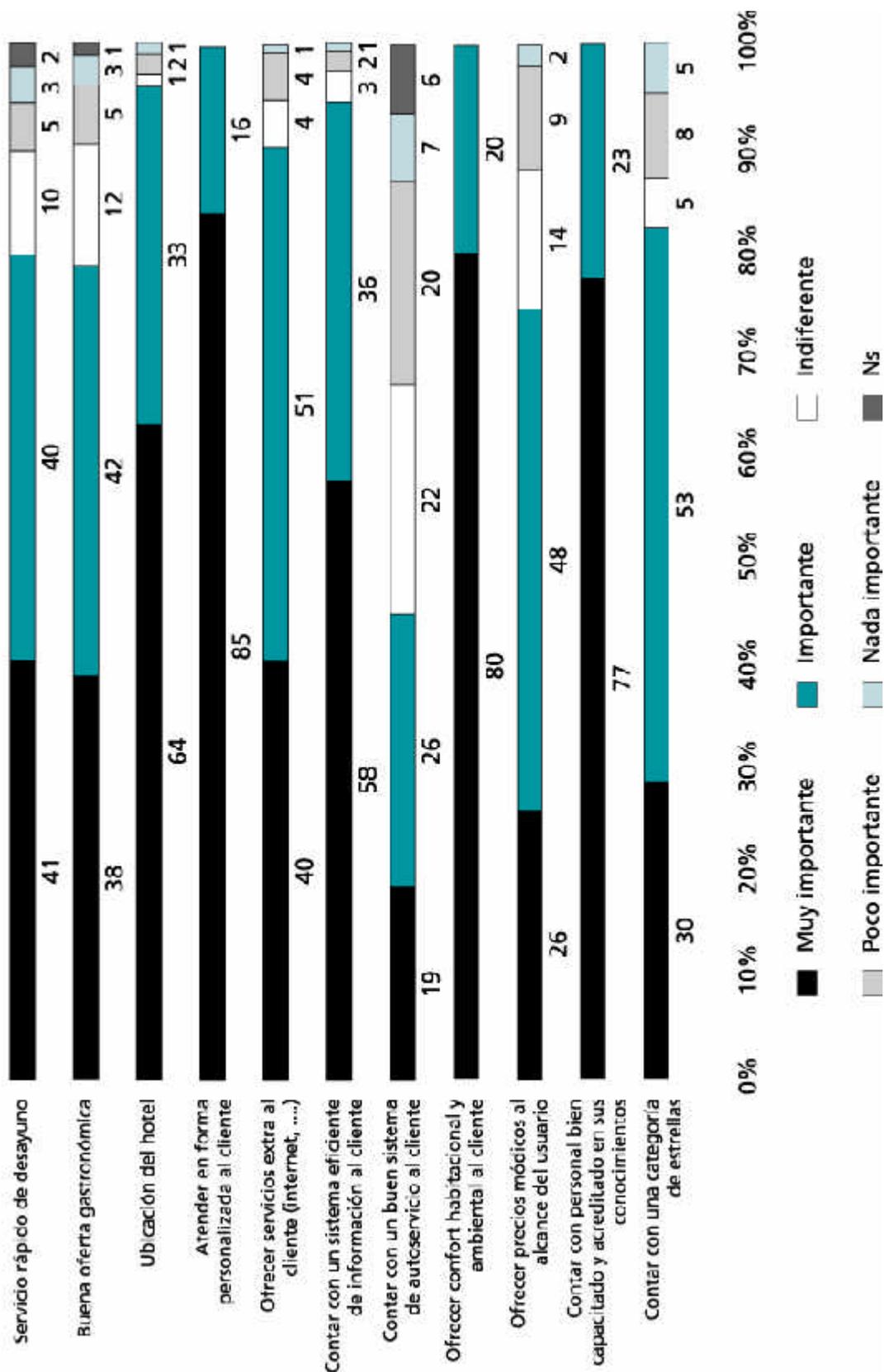
¿UD. CREE QUE LAS CONDICIONES REQUERIDAS PARA SUMAR ESTRELLAS SON LAS APROPIADAS? ¿POR QUÉ?



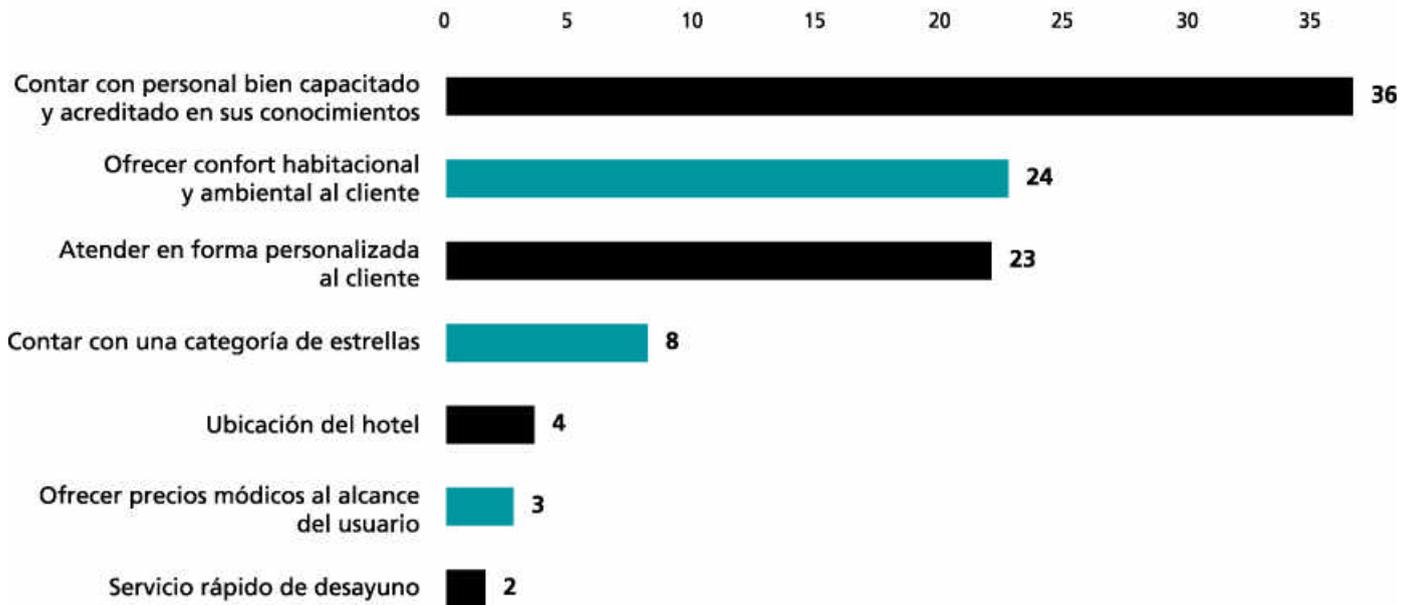
¿CREE UD. NECESARIO QUE EXISTA UN SISTEMA DE CERTIFICACIÓN DE CALIDAD HOTELERA?



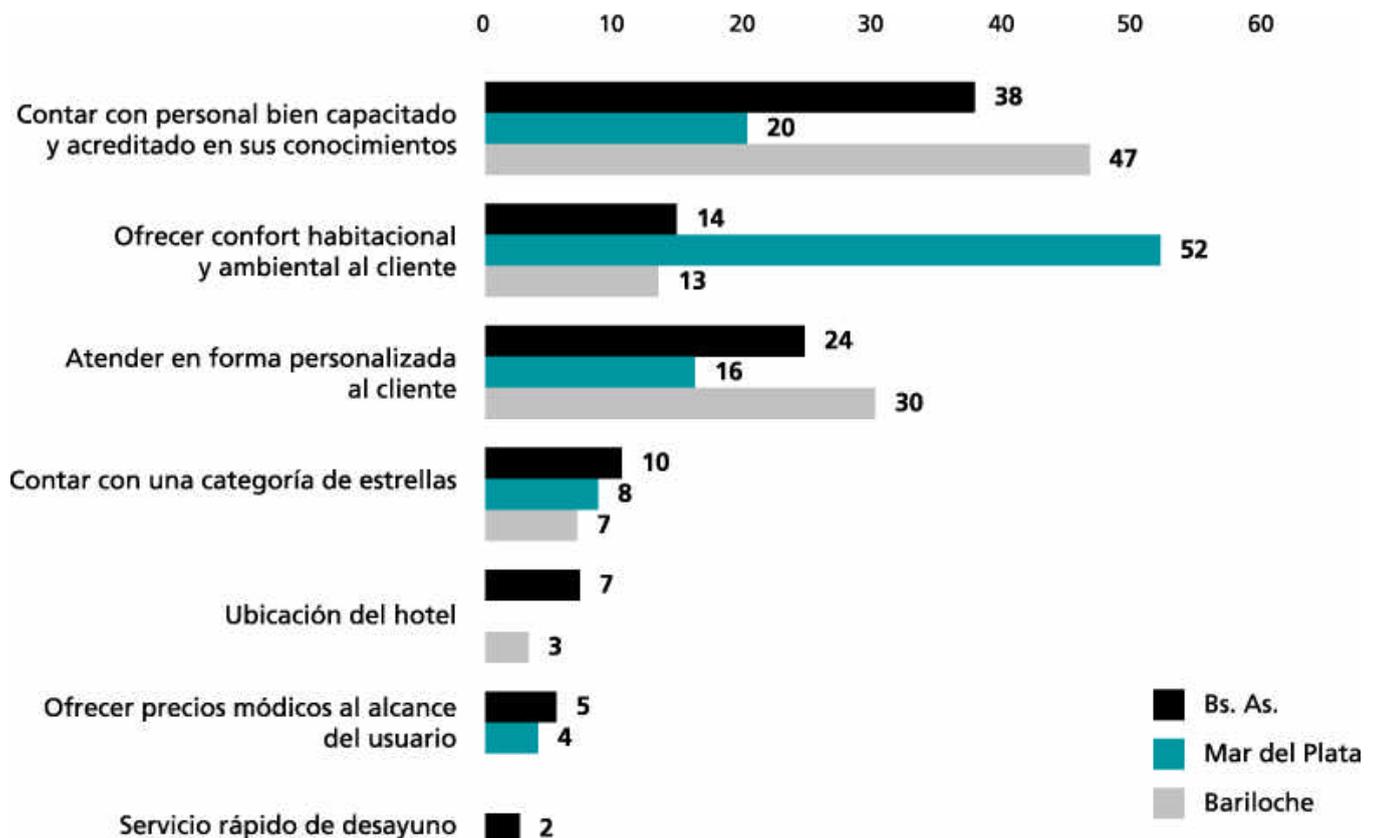
¿QUÉ TAN IMPORTANTES SON CADA UNO DE LOS SIGUIENTES INDICADORES DE CERTIFICACIÓN DE CALIDAD HOTELERA?



PRINCIPALES INDICADORES DE CALIDAD HOTELERA PRIMER MENCIÓN



PRINCIPALES INDICADORES DE CALIDAD HOTELERA SEGÚN LOCALIDAD PRIMER MENCIÓN



PRINCIPALES INDICADORES DE CALIDAD HOTELERA SUMATORIA DE MENCIONES*



4. NUEVAS TENDENCIAS EN LA INDUSTRIA HOTELERA

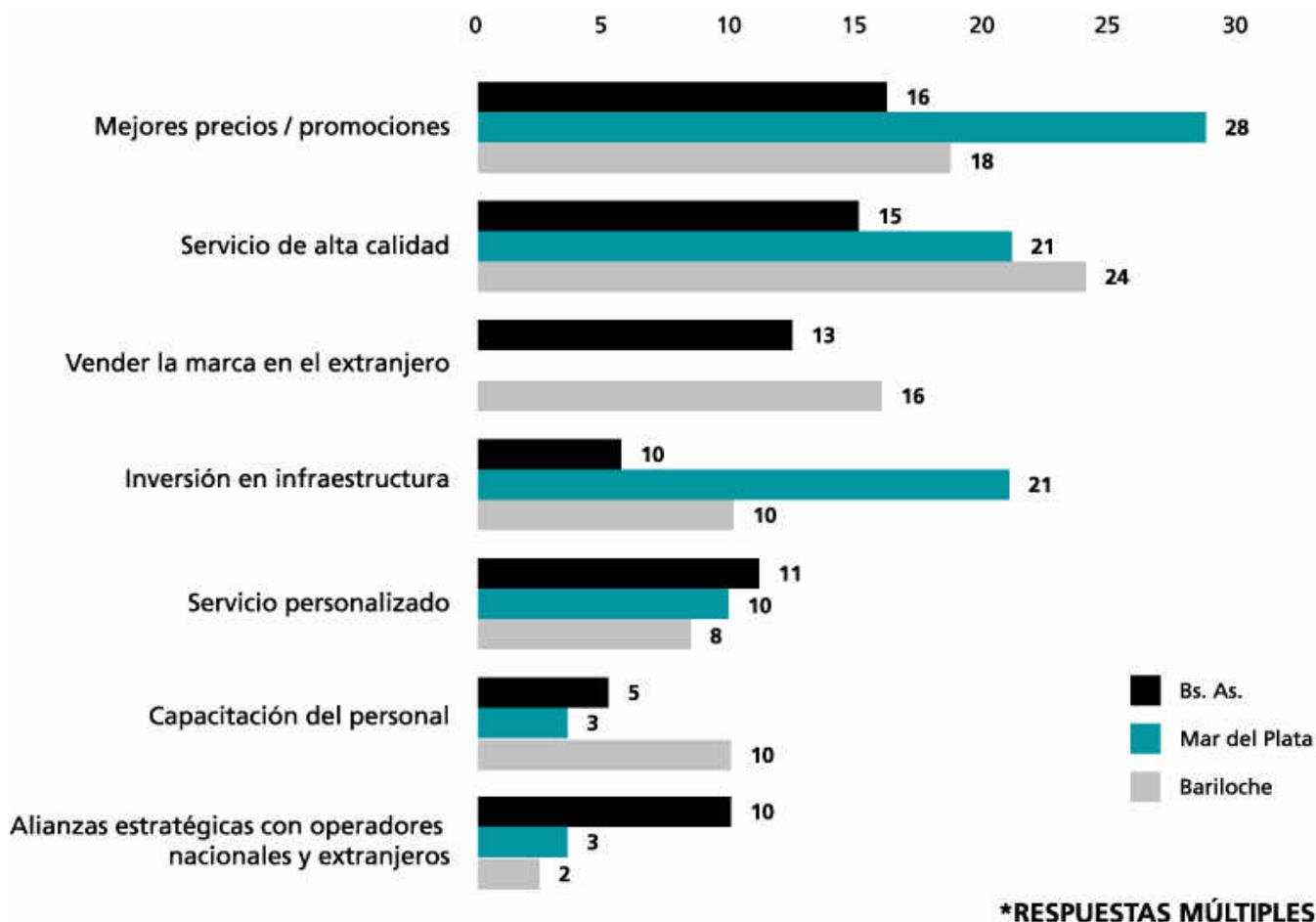
Principales tendencias de la hotelería Argentina

Significados de la “atención personalizada” como nuevo concepto

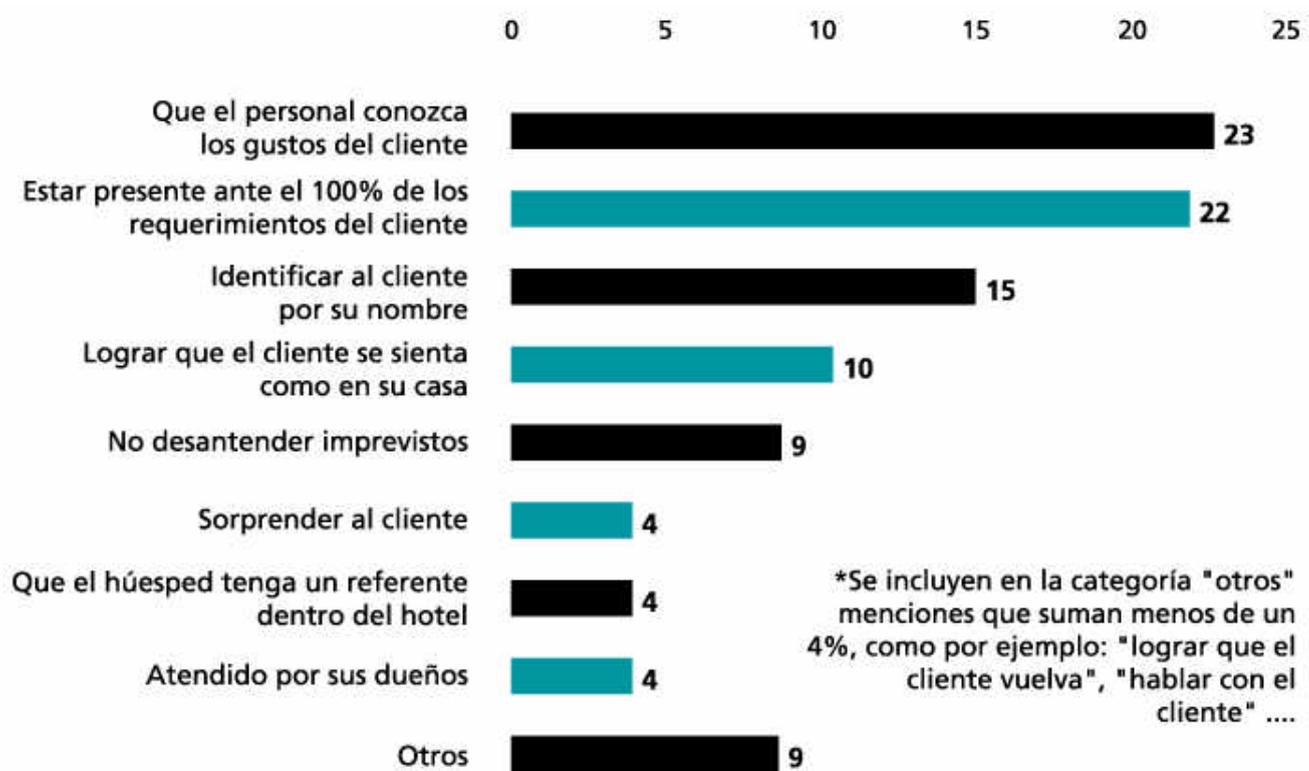
PRINCIPALES TENDENCIAS EN LA INDUSTRIA HOTELERA *



PRINCIPALES TENDENCIAS EN LA INDUSTRIA HOTELERA SEGÚN LOCALIDAD *



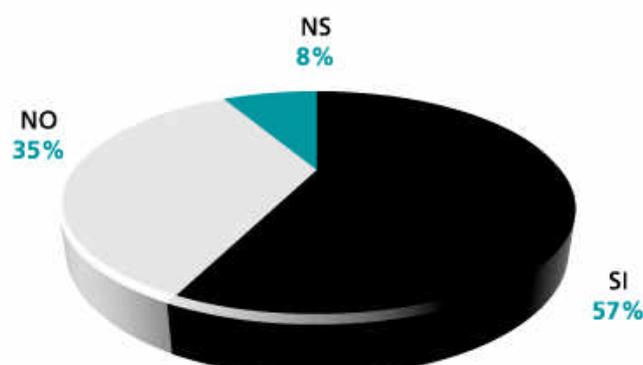
¿QUÉ SE ENTIENDE POR ATENCIÓN PERSONALIZADA?



*RESPUESTAS MÚLTIPLES

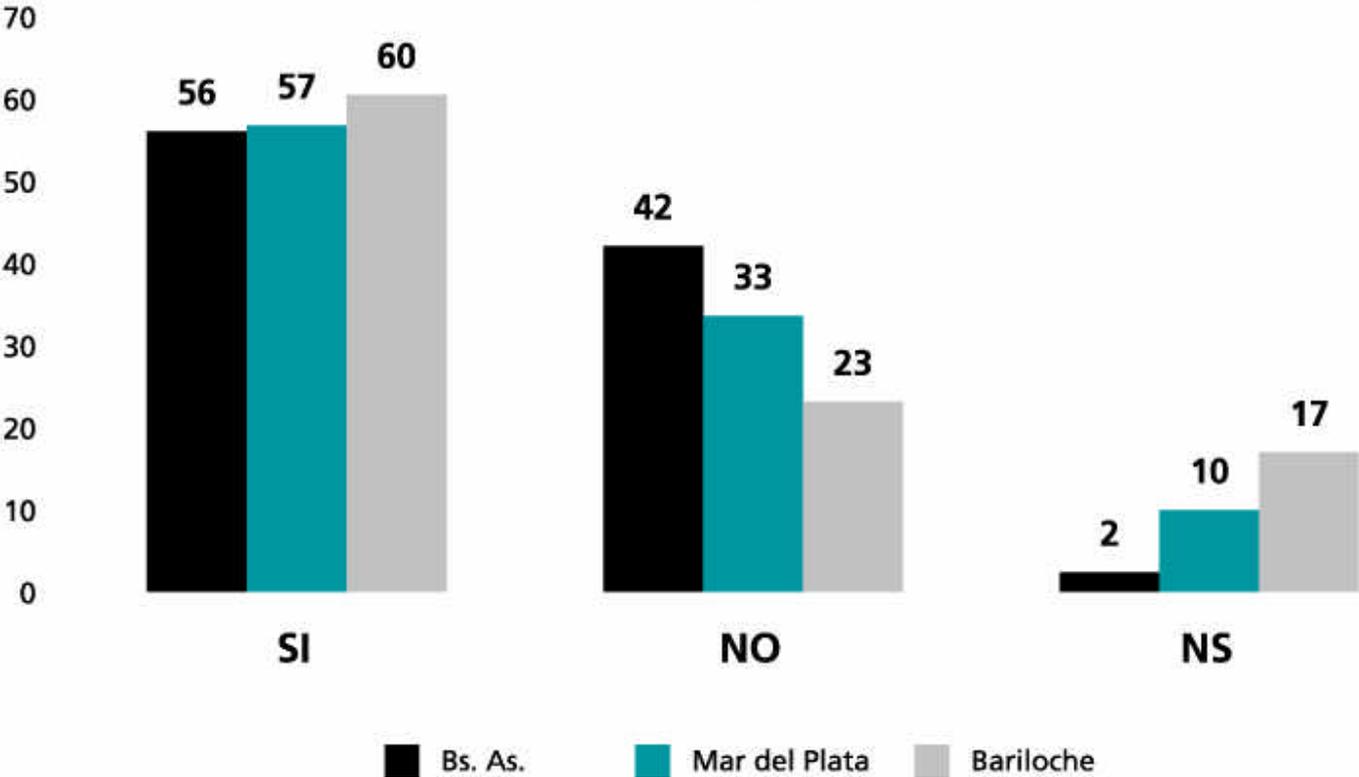
PREDISPOSICIÓN DE LOS EMPRESARIOS DEL SECTOR HOTELERO A INVERTIR EN CAPACITACIÓN

¿Los directivos de este hotel estarían dispuestos a invertir en capacitación?



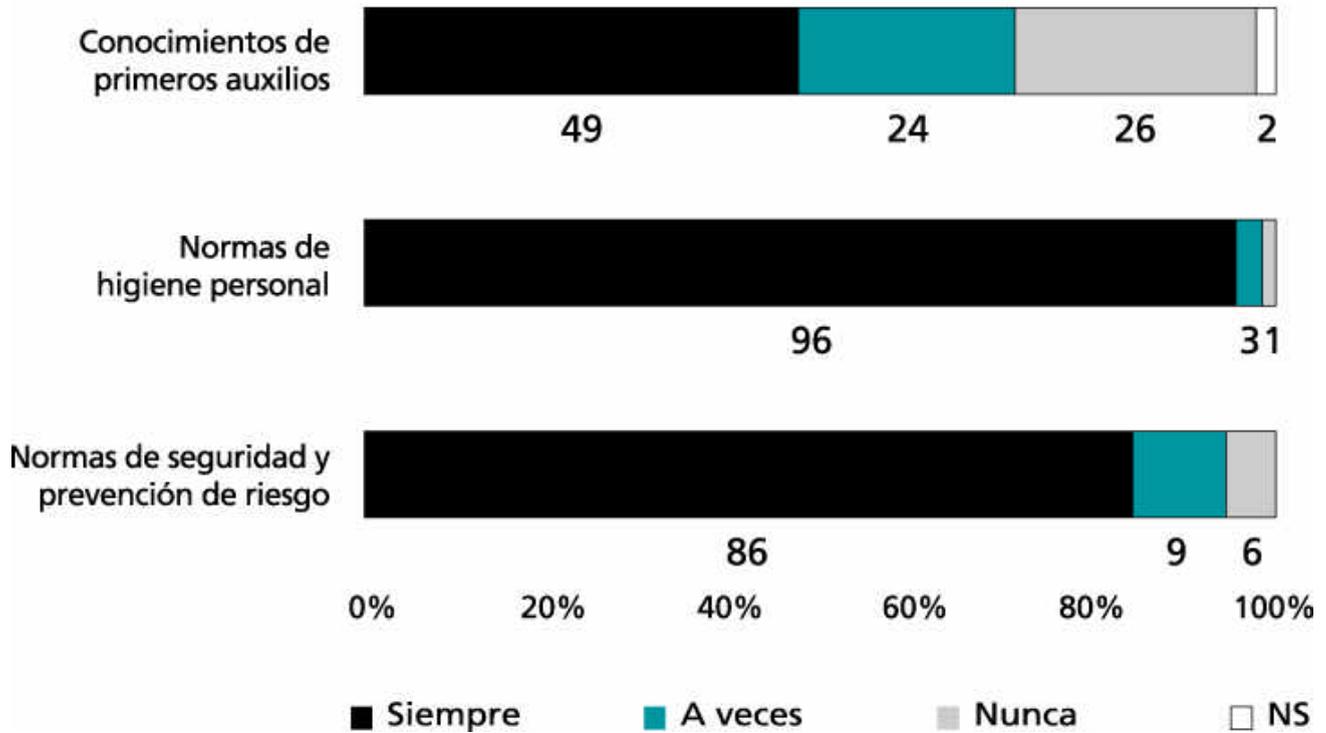
PREDISPOSICIÓN DE LOS EMPRESARIOS DEL SECTOR HOTELERO A INVERTIR EN CAPACITACIÓN SEGÚN LOCALIDAD

¿Los directivos de este hotel estarían dispuestos a invertir en capacitación?

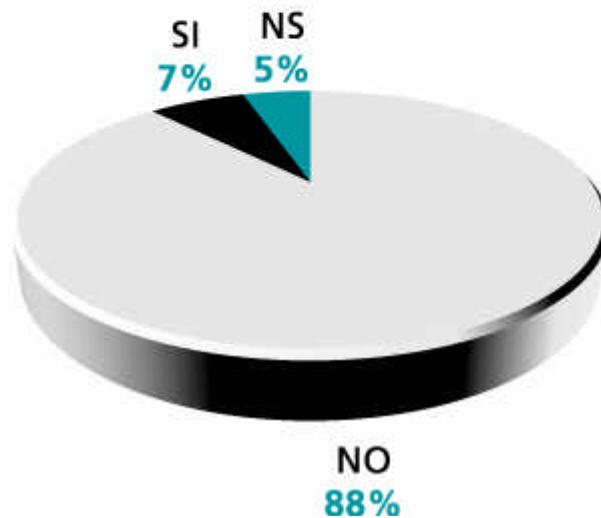


5. MEDIDAS DE HIGIENE Y SEGURIDAD

EN ESTE ESTABLECIMIENTO SE APLICAN



SE APLICA O SE HA APLICADO UNA PRUEBA DE ERGONOMÍA



6. EL PERSONAL DE LA HOTELERÍA

Cantidad de empleados y tamaño del establecimiento

Servicios que son subcontratados

Puestos y atributos demandados

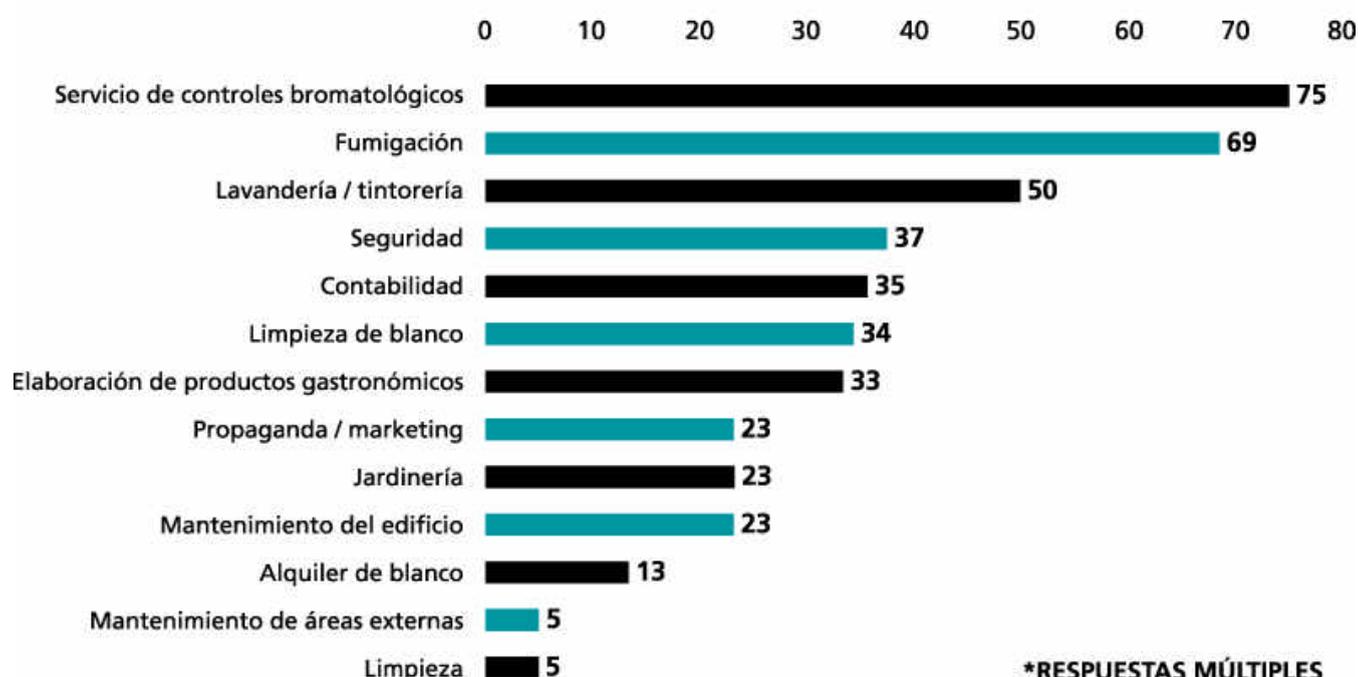
Principales atributos del personal

Principales problemas en la formación y capacitación del personal

CANTIDAD DE EMPLEADOS Y TAMAÑO DEL ESTABLECIMIENTO

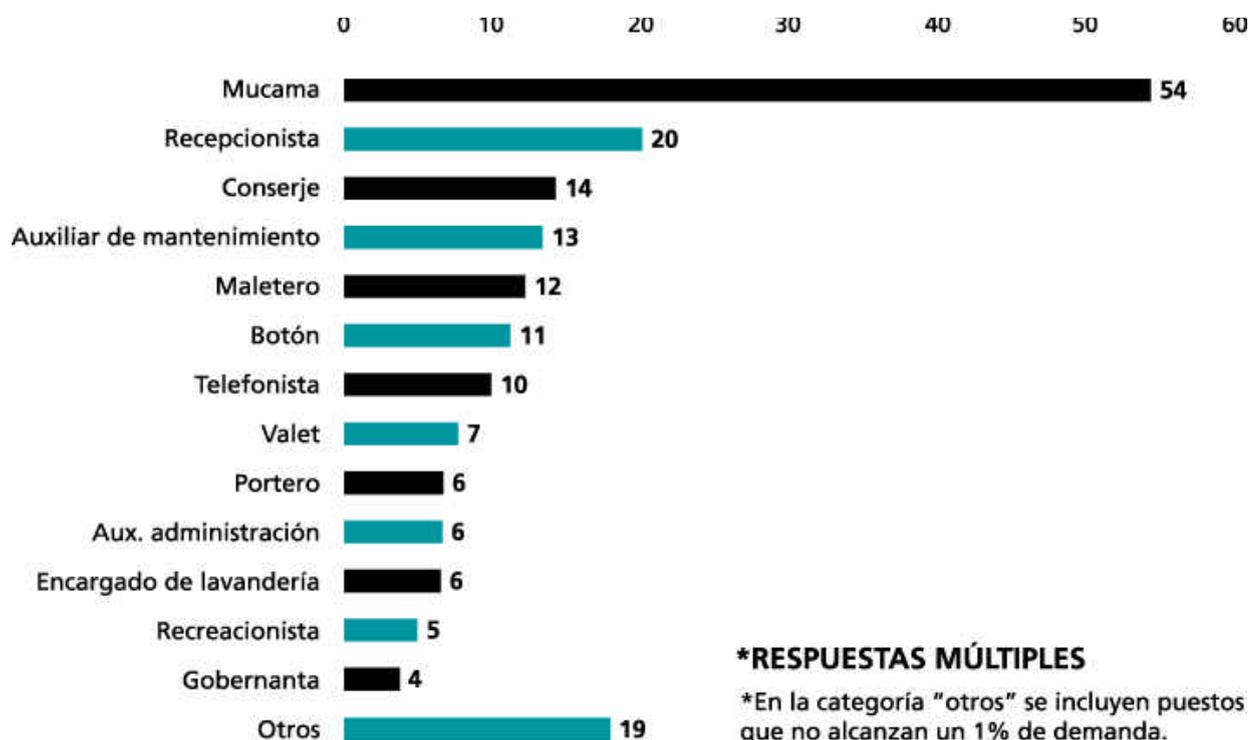
	CANTIDAD DE EMPLEADOS ESTABLES	CANTIDAD DE EMPLEADOS ESTACIONALES	PORCENTAJE DE OCUPACIÓN (%)	CAPACIDAD DE HOSPEDAJE (PAX)
MEDIANA	22,5	4	50	178
MODO	20	0	40	300
PERCENTIL 25	11	0	40	119
PERCENTIL 50	22,5	4	50	178
PERCENTIL 75	50	15	60	294

SERVICIOS QUE SON SUBCONTRATADOS*



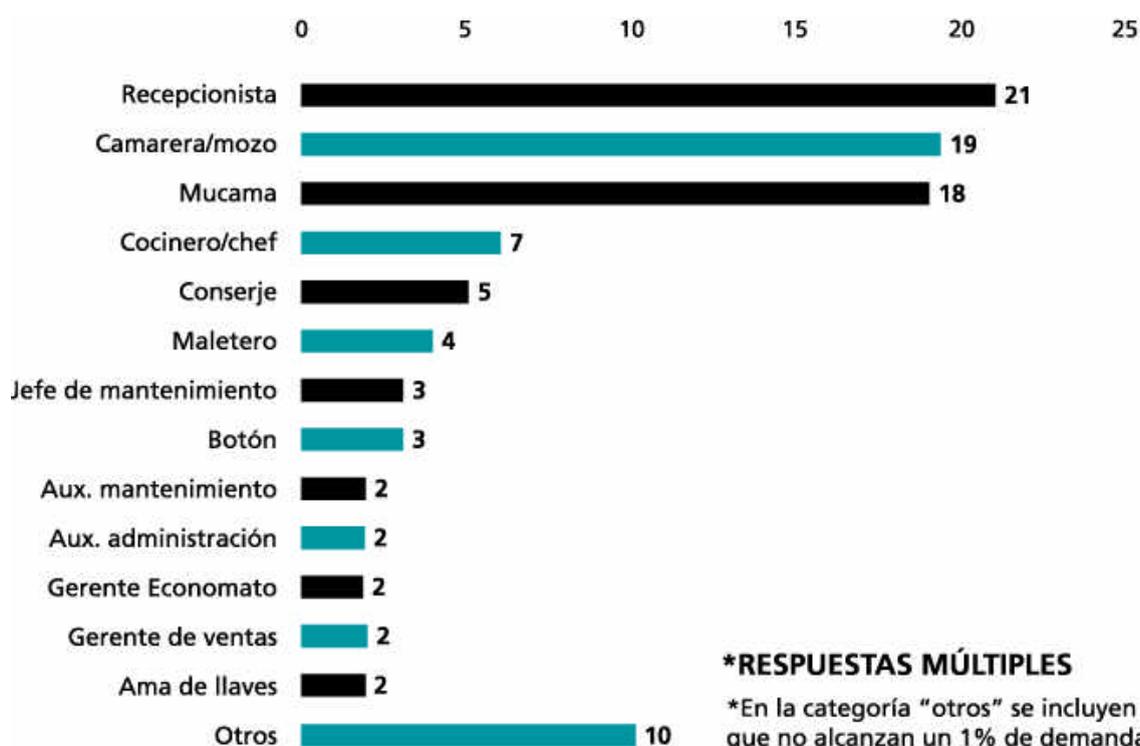
PUESTOS QUE SON FRECUENTES CONTRATAR EN FORMA TEMPORARIA O EVENTUAL*

BASE: 95% DE LOS ESTABLECIMIENTOS.



PUESTOS QUE FUERON DEMANDADOS EN LOS ÚLTIMOS SEIS MESES*

BASE: 55% DE LOS ESTABLECIMIENTOS.



*RESPUESTAS MÚLTIPLES

*En la categoría "otros" se incluyen puestos que no alcanzan un 1% de demanda en el período de referencia.

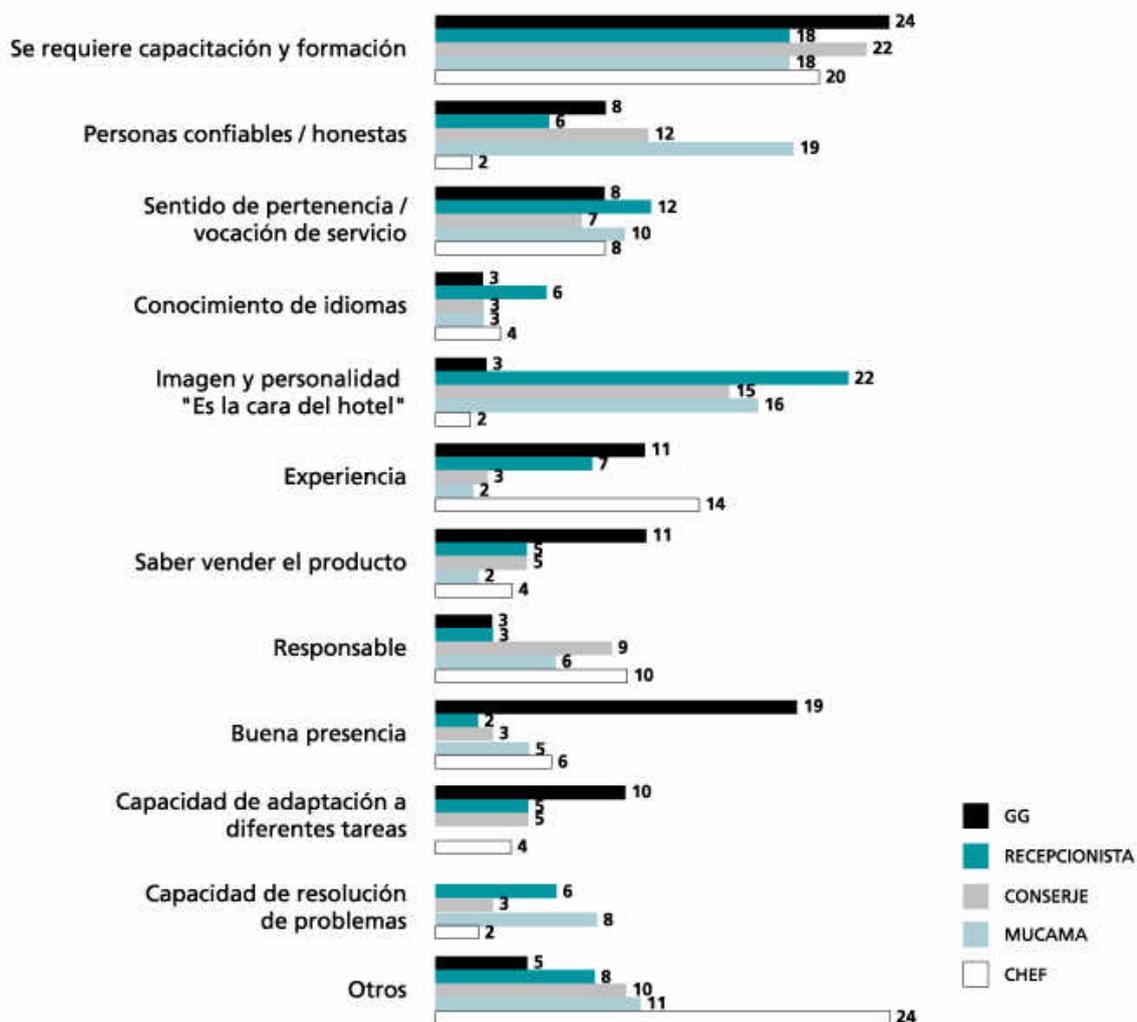
PUESTOS QUE SON DIFÍCILES DE CONSEGUIR EN EL RUBRO DE LA HOTELERÍA*



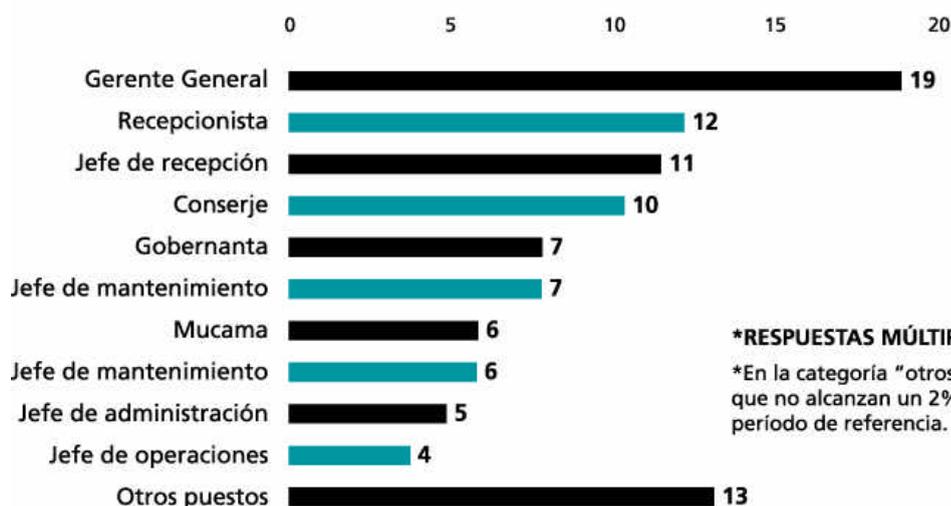
*RESPUESTAS MÚLTIPLES

*En la categoría "otros" se incluyen puestos que no alcanzan un 2% de menciones en el período de referencia.

MOTIVOS POR LOS QUE ES DIFÍCIL ENCONTRAR LOS PUESTOS DE RECEPCIONISTA, CONSERJE, MUCAMA, GG Y CHEF



CUÁL ES EL PUESTO QUE SOLUCIONA IMPREVISTOS*



*RESPUESTAS MÚLTIPLES

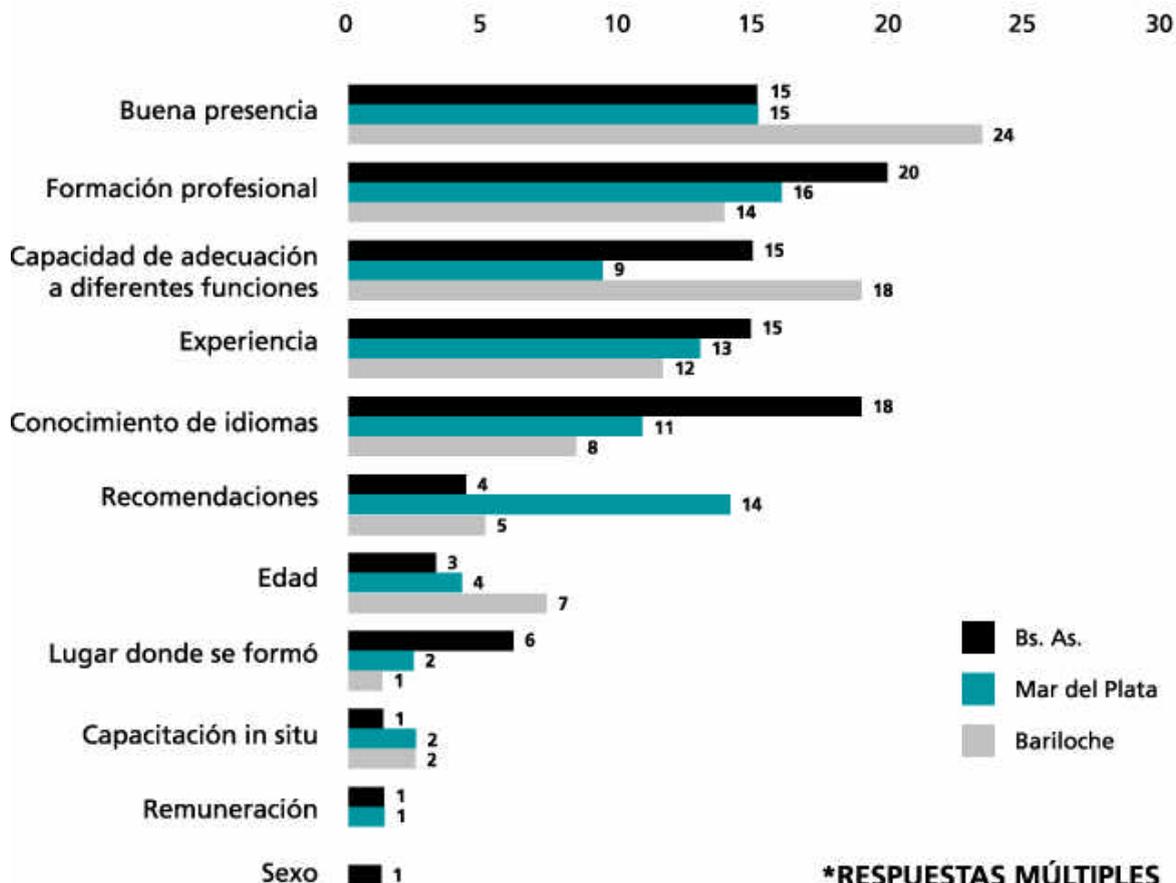
*En la categoría "otros" se incluyen puestos que no alcanzan un 2% de menciones en el período de referencia.

ATRIBUTOS PONDERADOS A LA HORA DE CONTRATAR PERSONAL*



*RESPUESTAS MÚLTIPLES

ATRIBUTOS PONDERADOS A LA HORA DE CONTRATAR PERSONAL SEGÚN LOCALIDAD*

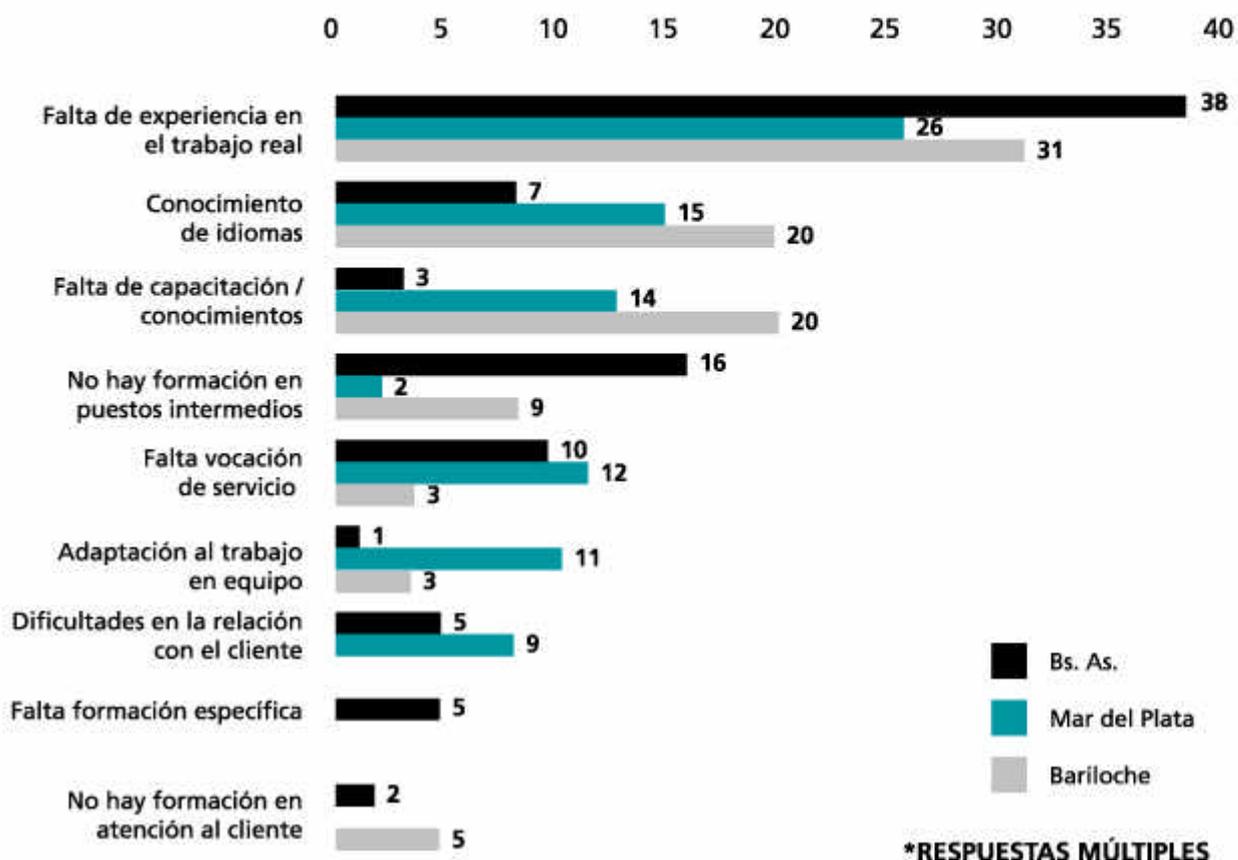


*RESPUESTAS MÚLTIPLES

PRINCIPALES PROBLEMAS EN LA FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN DEL PERSONAL DE LA INDUSTRIA HOTELERA *



PRINCIPALES PROBLEMAS EN LA FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN DEL PERSONAL DE LA INDUSTRIA HOTELERA SEGÚN LOCALIDAD*



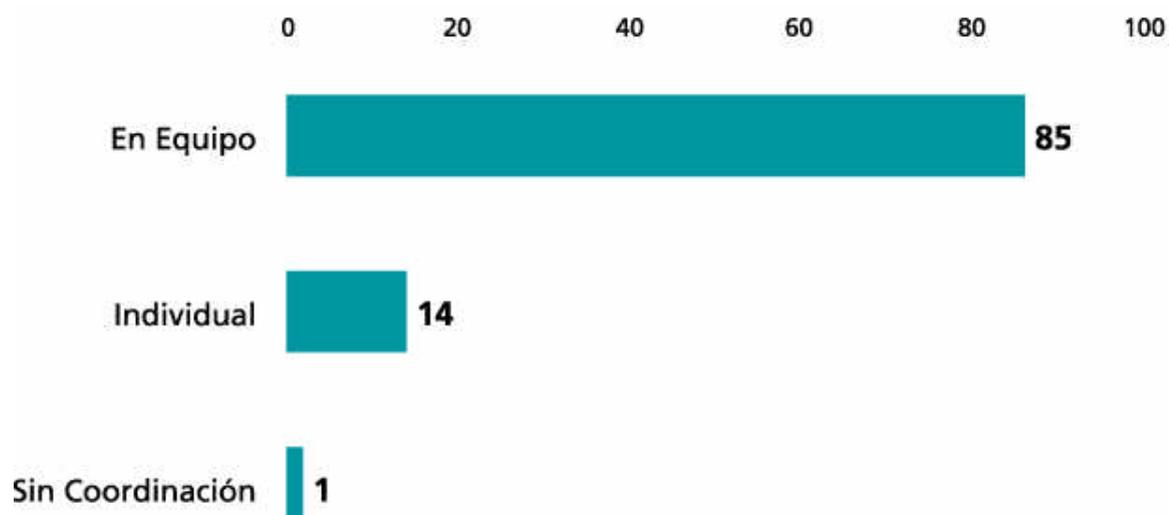
7. ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

Modalidad de trabajo más frecuente

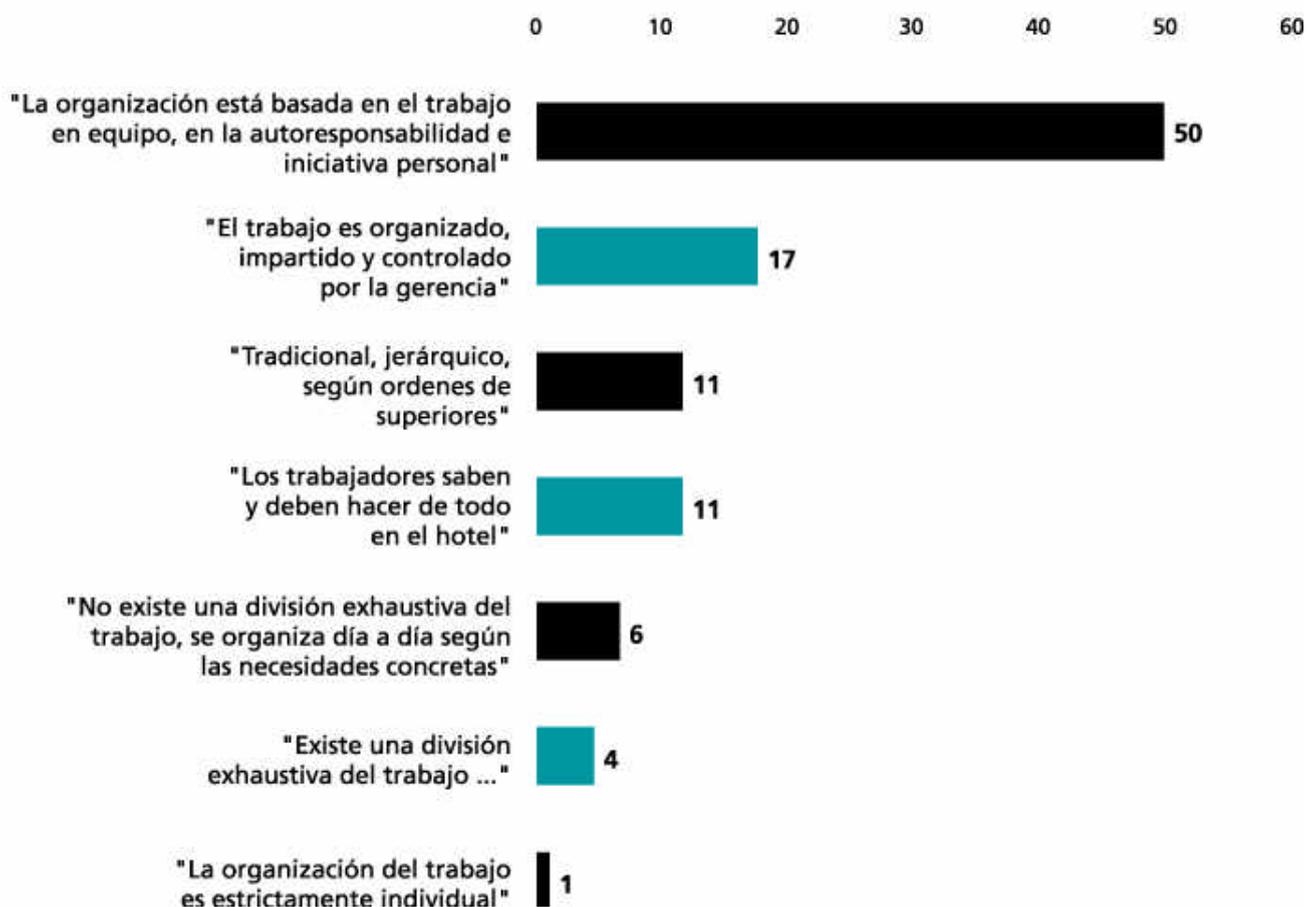
La organización del trabajo como preocupación empresaria

Formas de organización del trabajo en el interior de la
empresa hotelera

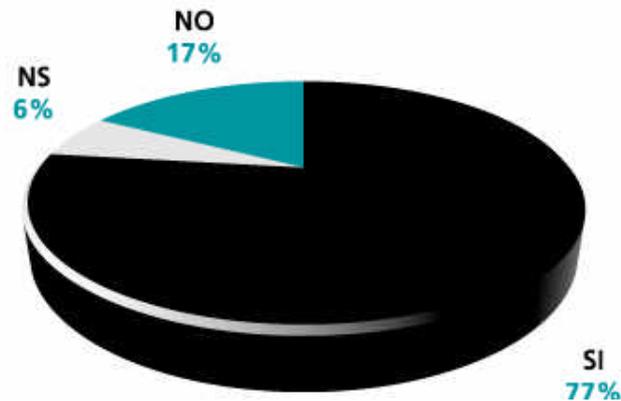
MODALIDAD DE TRABAJO MÁS FRECUENTE



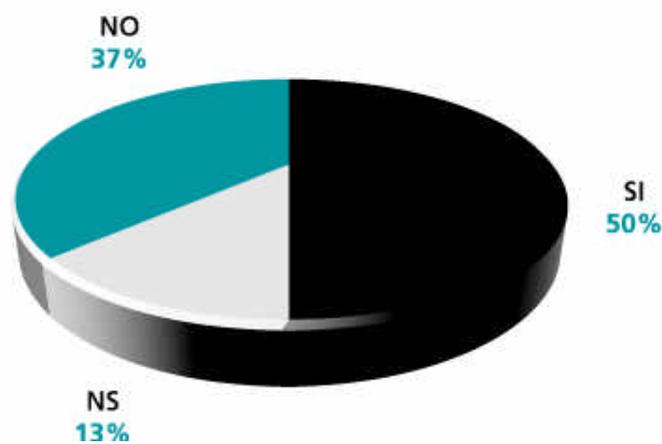
¿CÓMO CARACTERIZARÍA UD. LA ORGANIZACIÓN INTERNA DEL TRABAJO EN ESTE ESTABLECIMIENTO?



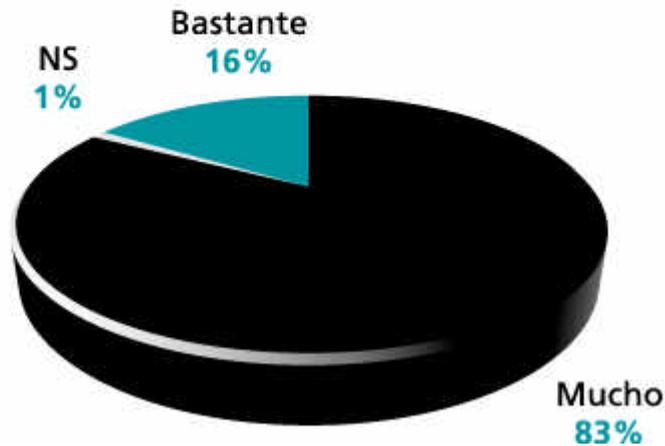
LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO, ¿ES UN TEMA DE PREOCUPACIÓN DE LA GERENCIA GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO?



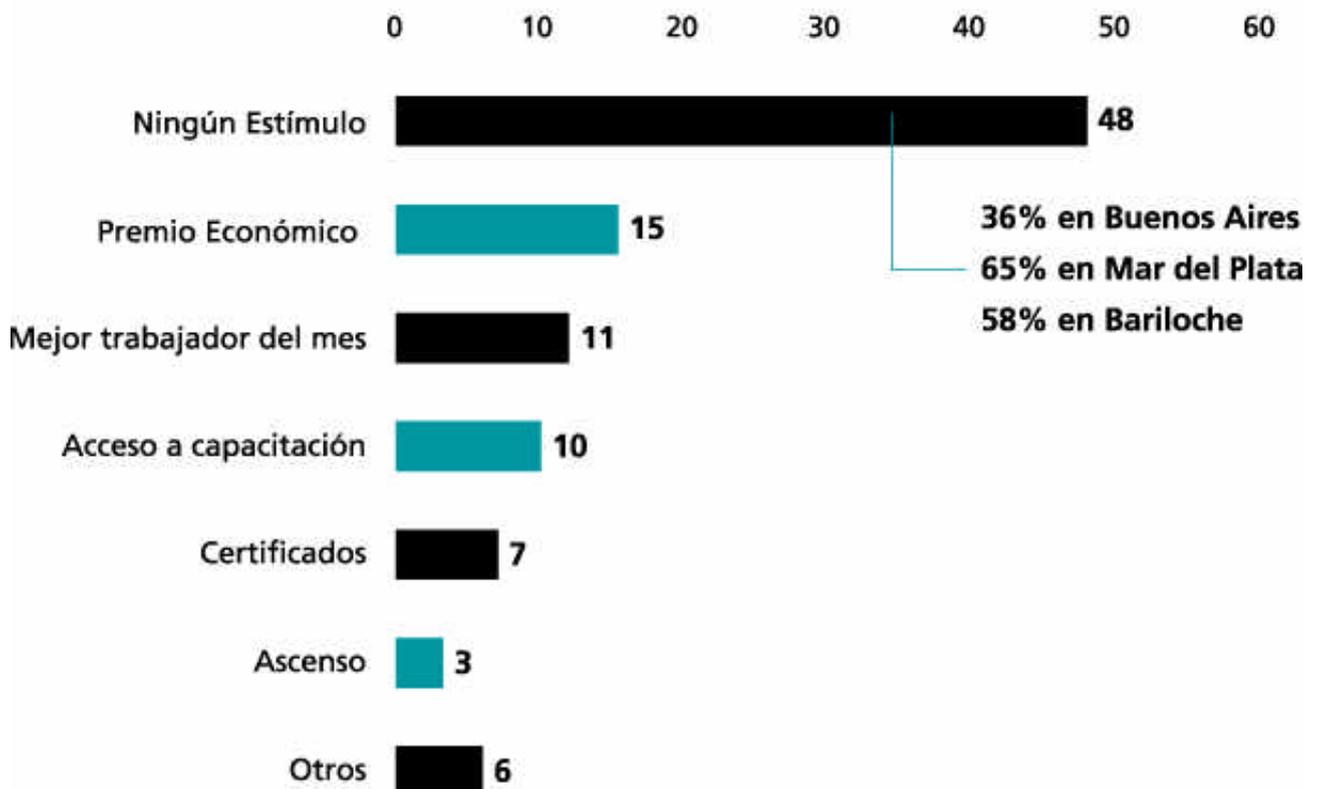
¿HAN PARTICIPADO LOS DIRECTIVOS DEL HOTEL EN SEMINARIOS SOBRE LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO?



¿USTED CREE QUE LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO INFLUYE MUCHO, BASTANTE, POCO O NADA EN LA PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD DEL SERVICIO?

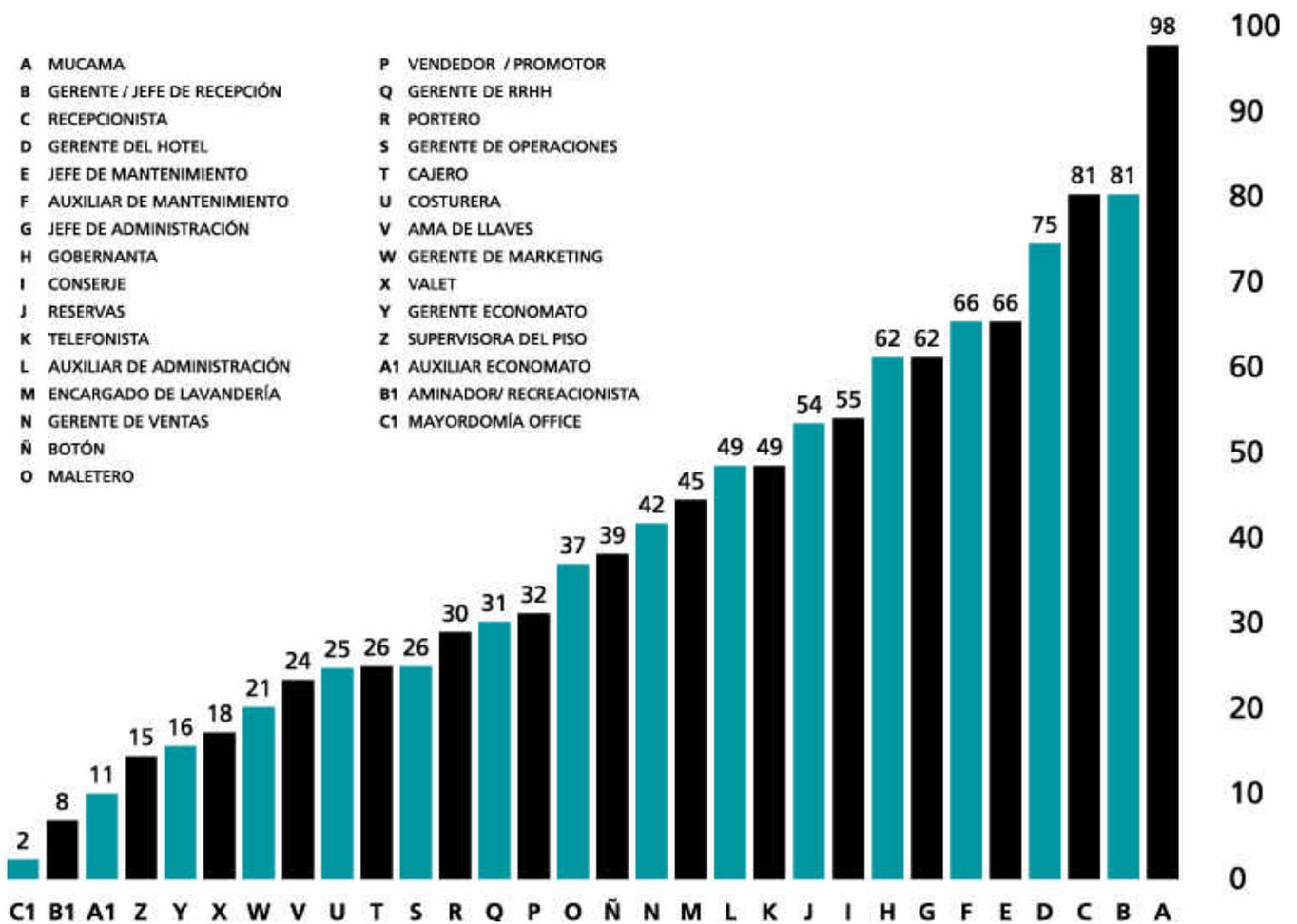


¿SE UTILIZA ALGÚN ESTÍMULO LABORAL EXTRA AL SALARIAL?

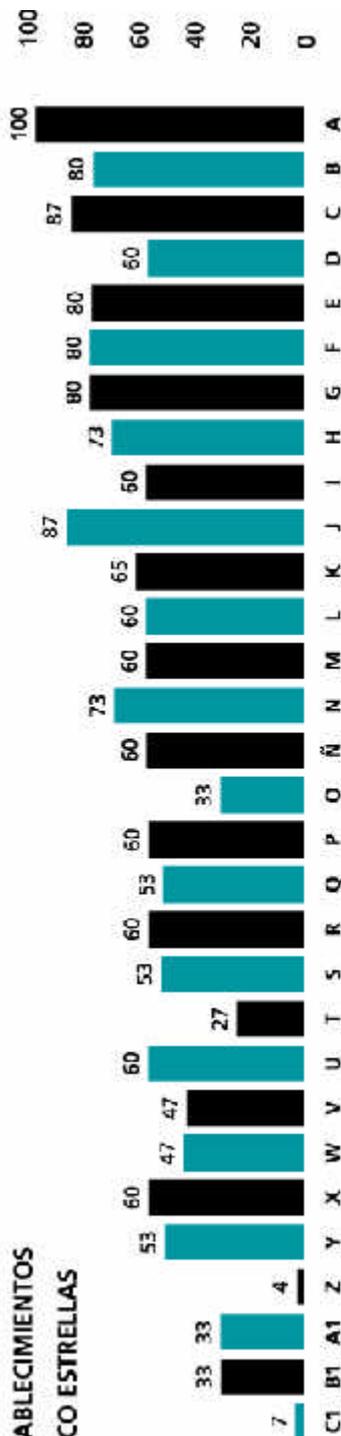


8. PERFIL DE LOS ALOJAMIENTOS SELECCIONADOS SEGÚN PUESTOS EXISTENTES

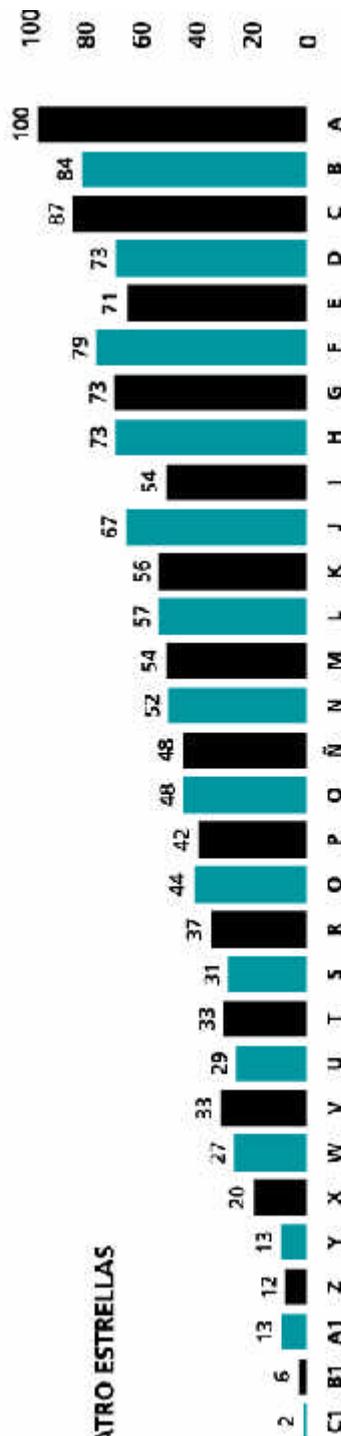
PUESTOS EXISTENTES



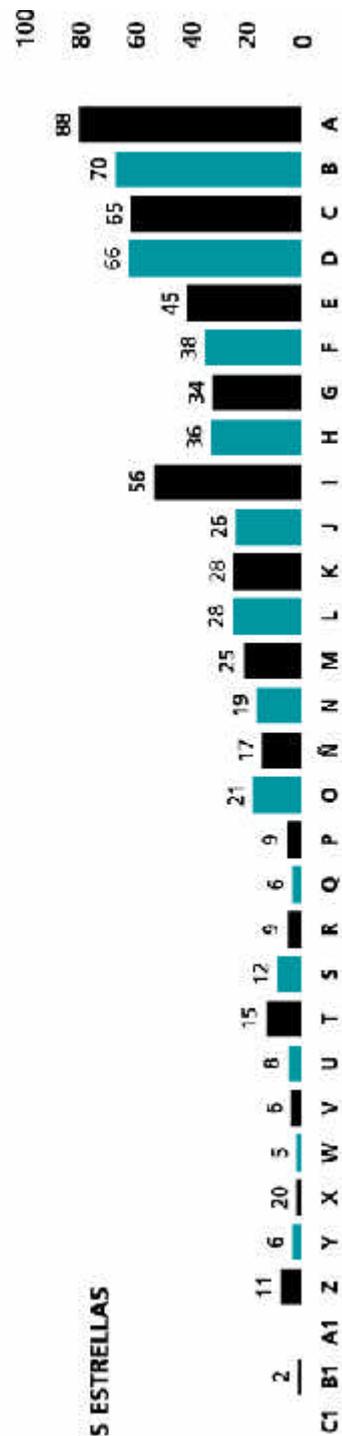
**ESTRUCTURA DE PUESTOS EN:
ESTABLECIMIENTOS
CINCO ESTRELLAS**



CUATRO ESTRELLAS

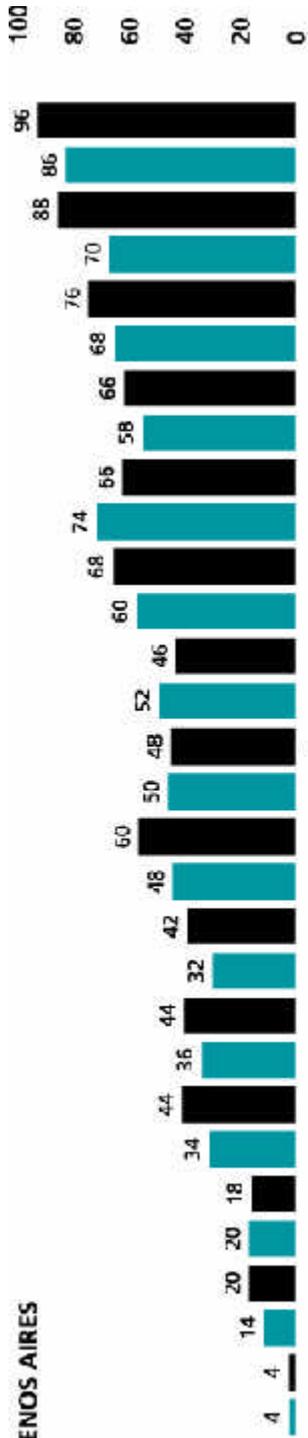


TRES ESTRELLAS

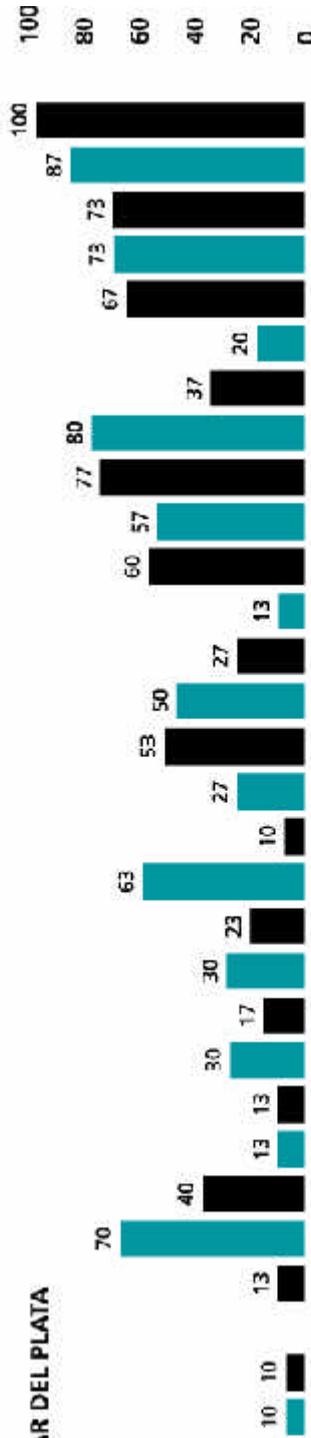


- A. Mucama
- B. Gerente / Jefe de recepción
- C. Recepcionista
- D. Gerente Del Hotel
- E. Jefe De Mantenimiento
- F. Auxiliar De Mantenimiento
- G. Jefe De Administración
- H. Gobernanta
- I. Conserje
- J. Reservas
- K. Telefonista
- L. Auxiliar De Administración
- M. Encargado De Lavandería
- N. Gerente De Ventas
- O. Botón
- P. Maletero
- Q. Mendador / Promotor
- R. Portero
- S. Gerente De Operaciones
- T. Cajero
- U. Costurera
- V. Ama De Llaves
- W. Gerente De Marketing
- X. Valer
- Y. Gerente Económico
- Z. Supervisora Del Piso
- A1. Auxiliar Económico
- B1. Animador Recreacionista
- C1. Maivordomía C/foe

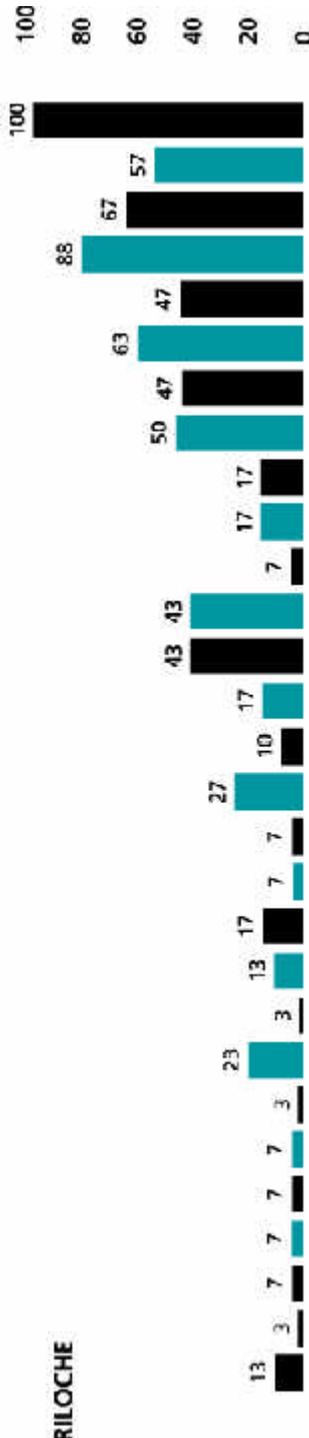
BUENOS AIRES



MAR DEL PLATA



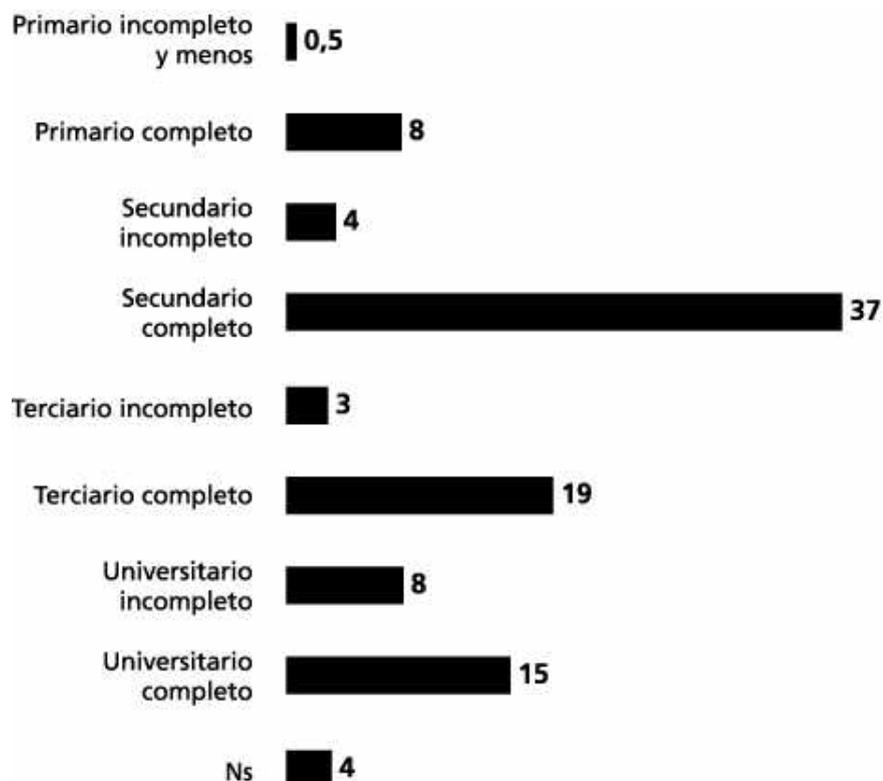
BARILOCHE



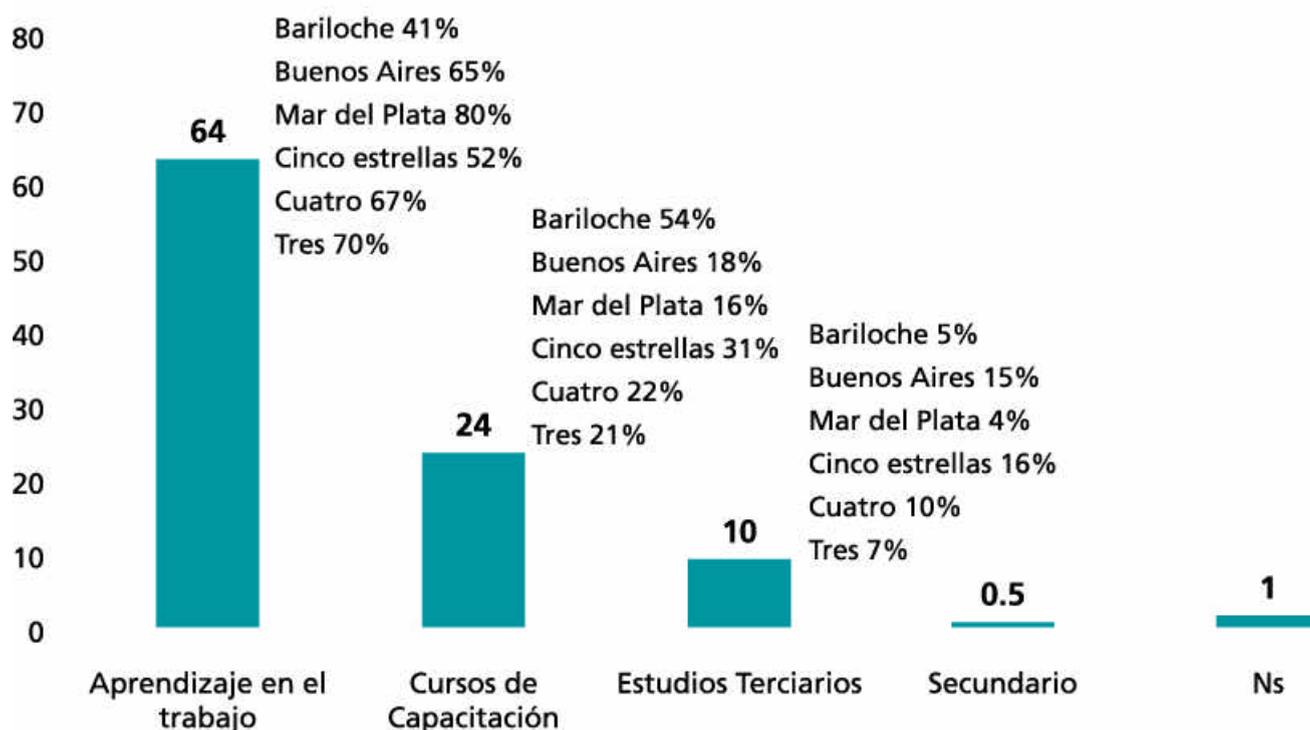
- A Mucama
- B Gerente / Jefe de recepción
- C Recepcionista
- D Gerente Del Hotel
- E Jefe De Mantenimiento
- F Auxiliar De Mantenimiento
- G Jefe De Administración
- H Gobernanza
- I Consejo
- J Reservas
- K Telefonista
- L Auxiliar De Administración
- M Encargado De Lavandería
- N Gerente De Ventas
- O Botón
- P Maletero
- Q Vendedor / Promotor
- R Gerente De Lavandería
- S Gerente De Operaciones
- T Cajero
- U Costurero
- V Ama De Llaves
- W Gerente De Marketing
- X Valet
- Y Gerente Económico
- Z Supervisora Del Piso
- A1 Auxiliar Económico
- B1 Animador/ recreacionista
- C1 Mayordomía Office

9. PERFIL EDUCATIVO Y DE FORMACIÓN PROFESIONAL DEL PERSONAL HOTELERO

NIVEL EDUCATIVO FORMAL DEL PERSONAL EN EL SECTOR DE LA HOTELERÍA



FORMACIÓN PROFESIONAL DEL PERSONAL DEL SECTOR HOTELERO



ASISTENCIA A CURSOS DE CAPACITACIÓN POR PARTE DEL PERSONAL DEL SECTOR HOTELERO

CURSOS EXTERNOS

Bariloche 99%
Buenos Aires 57%
Mar del Plata 29%
Cinco estrellas 62%
Cuatro 51%
Tres 48%

NS/NR 5%



CURSOS INTERNOS

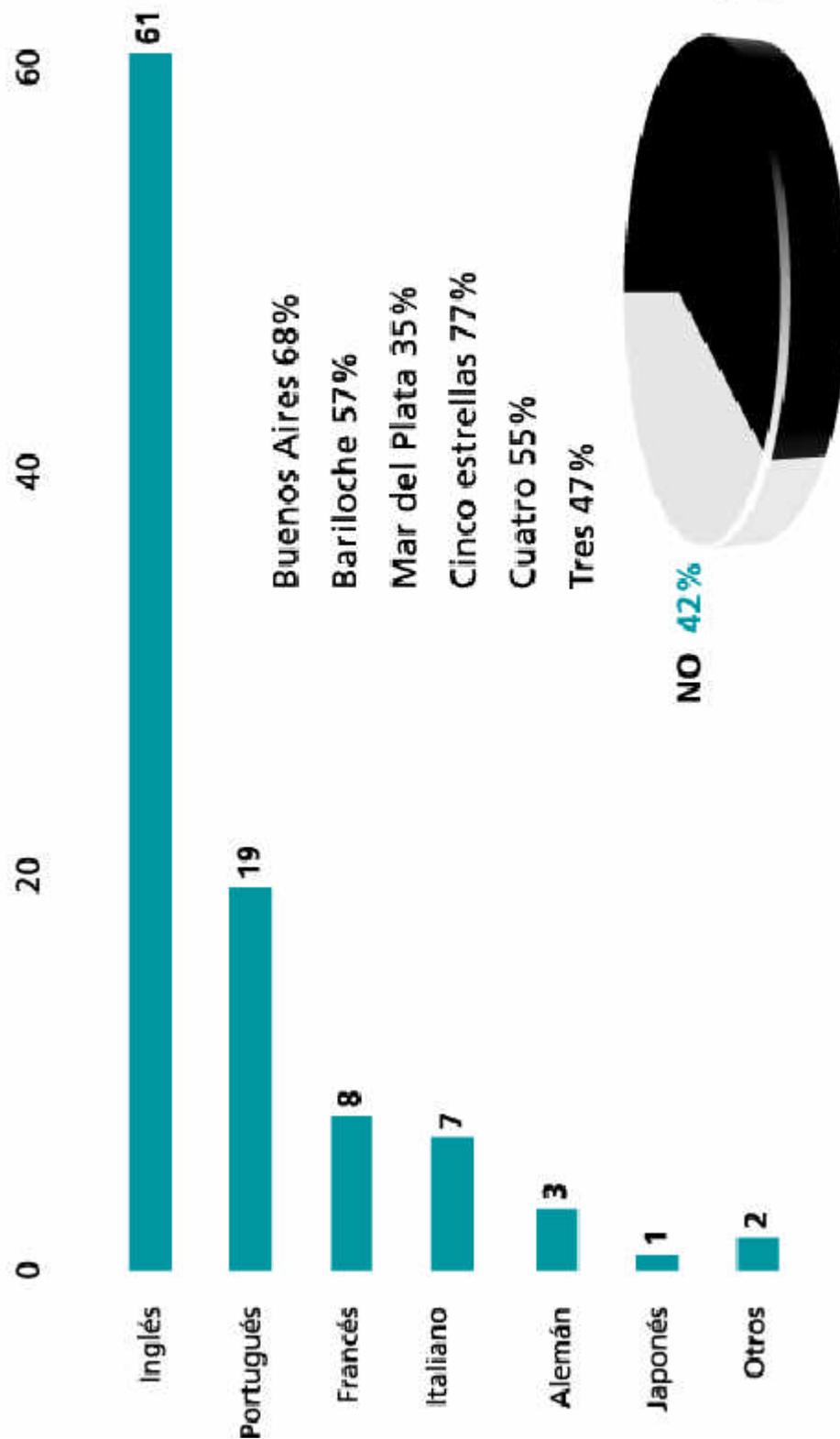
Bariloche 100%
Buenos Aires 53%
Mar del Plata 18%
Cinco estrellas 82%
Cuatro 41%
Tres 19%

NS/NR 3%



NIVEL DE MANEJO DE IDIOMA EXTRANJERO DEL PERSONAL DEL SECTOR HOTELERO

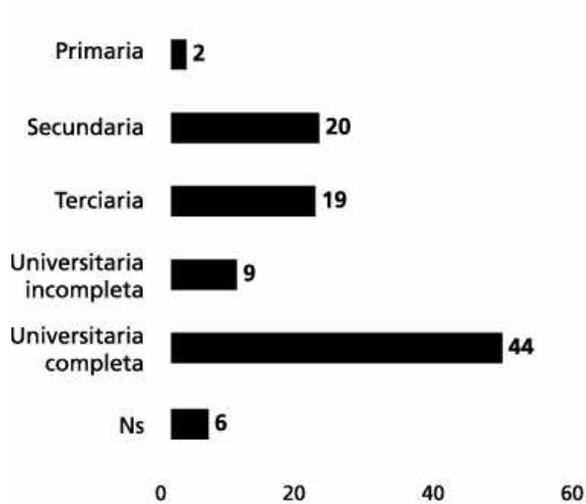
BASE: 58% DE LOS CASOS.



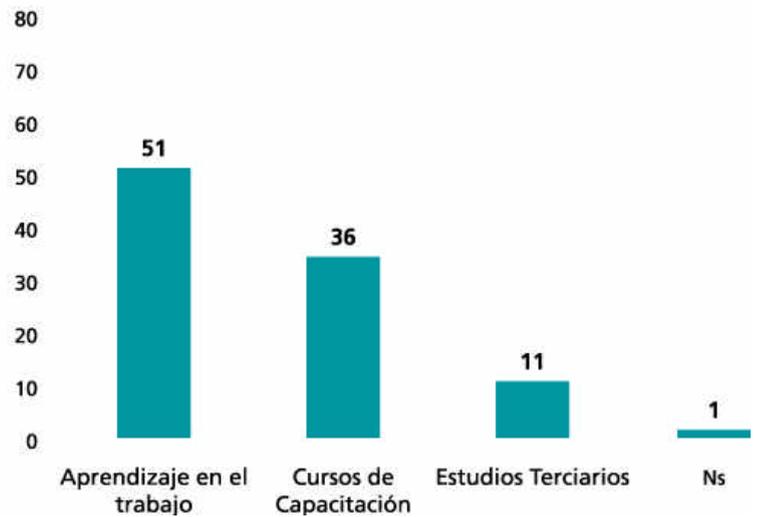
10. PERFIL EDUCATIVO Y DE FORMACIÓN PROFESIONAL SEGÚN PUESTO

GERENTE GENERAL: EDUCACIÓN FORMAL Y FORMACIÓN PROFESIONAL

EDUCACIÓN FORMAL

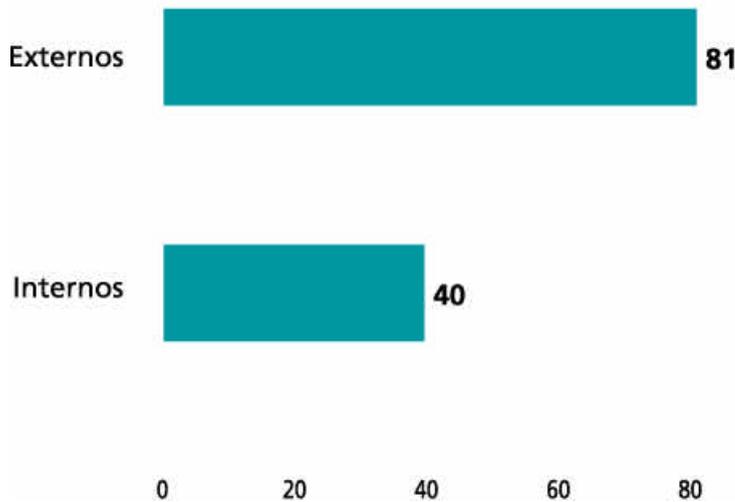


FORMACIÓN PROFESIONAL



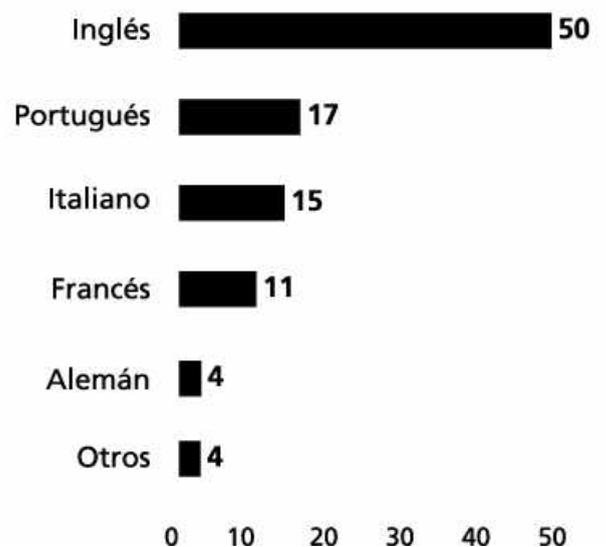
GERENTE GENERAL: CURSOS DE CAPACITACIÓN E IDIOMAS QUE MANEJA

CURSOS DE CAPACITACIÓN



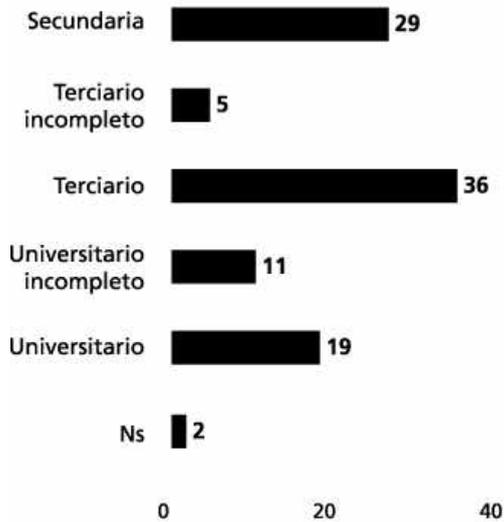
IDIOMAS

Base: 73% de los GG

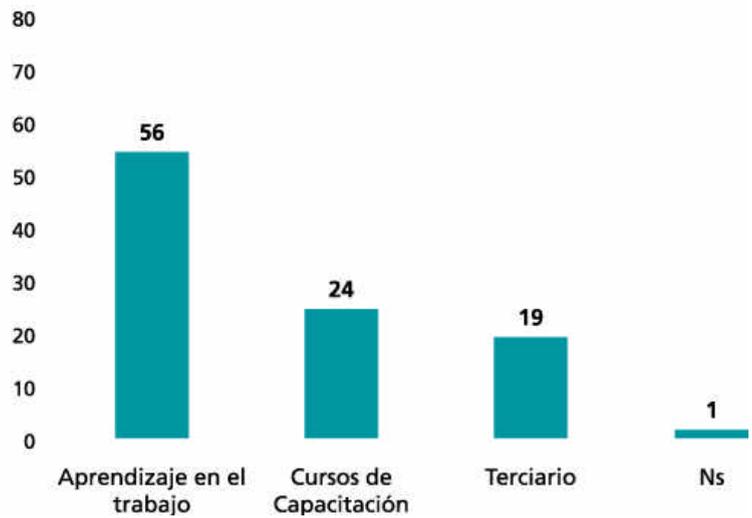


GERENTE/JEFE DE RECEPCIÓN: EDUCACIÓN FORMAL Y FORMACIÓN PROFESIONAL

EDUCACIÓN FORMAL

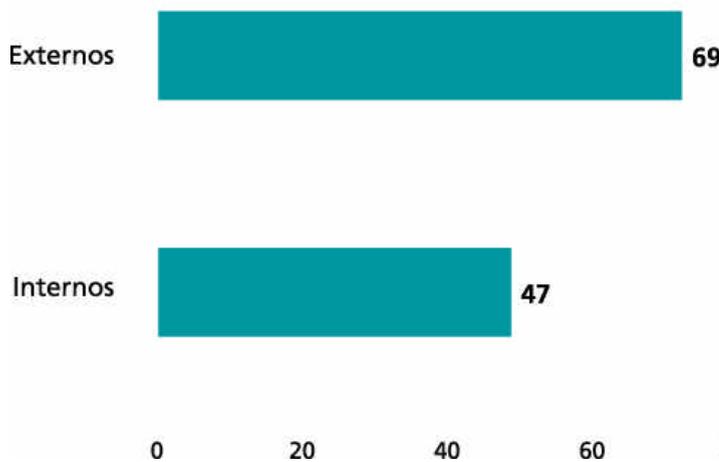


FORMACIÓN PROFESIONAL



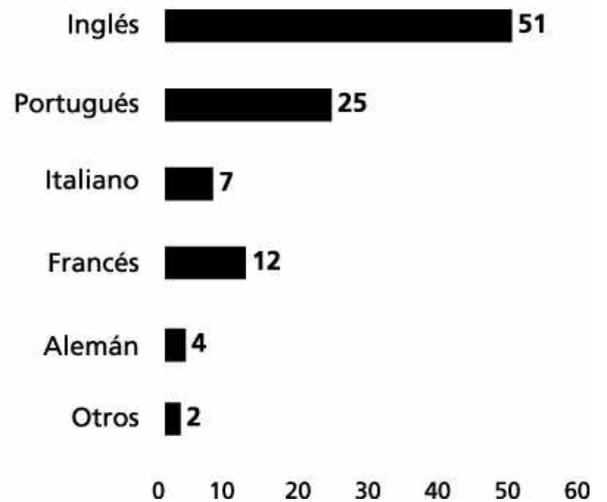
GERENTE/JEFE DE RECEPCIÓN: CURSOS DE CAPACITACIÓN E IDIOMAS QUE MANEJA

CURSOS DE CAPACITACION



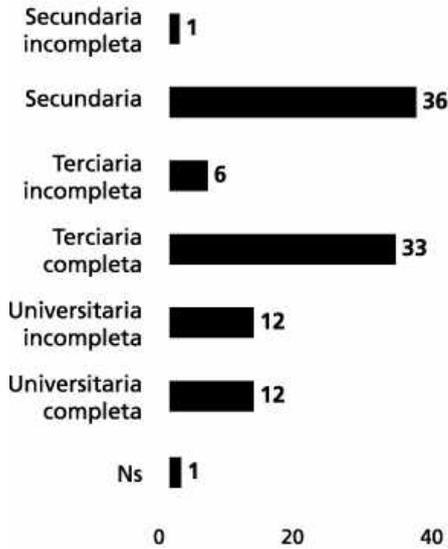
IDIOMAS

Base: 87% de los G. De recepción

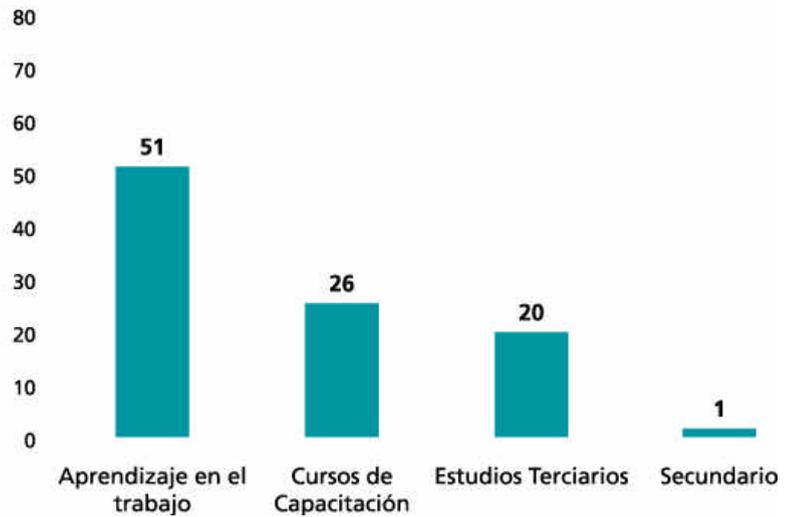


RECEPCIONISTA: EDUCACIÓN FORMAL Y FORMACIÓN PROFESIONAL

EDUCACIÓN FORMAL

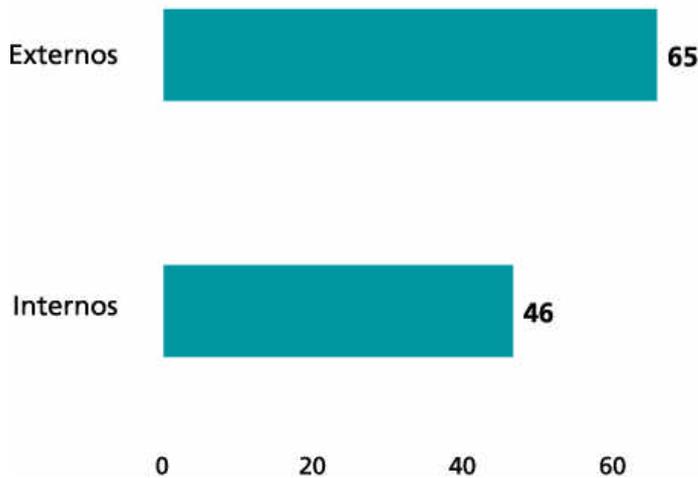


FORMACIÓN PROFESIONAL



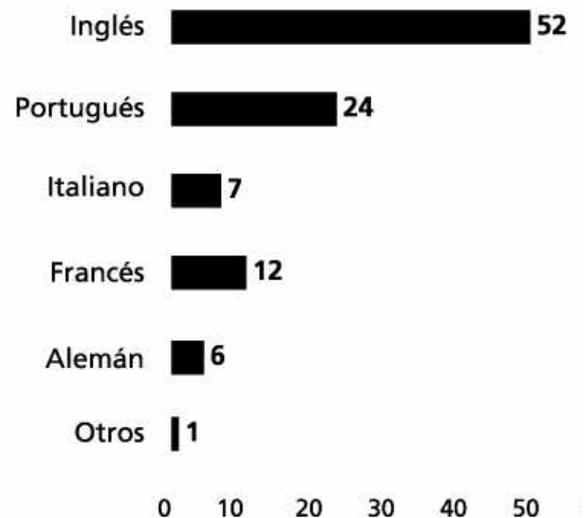
RECEPCIONISTA: CURSOS DE CAPACITACIÓN E IDIOMAS QUE MANEJA

CURSOS DE CAPACITACIÓN



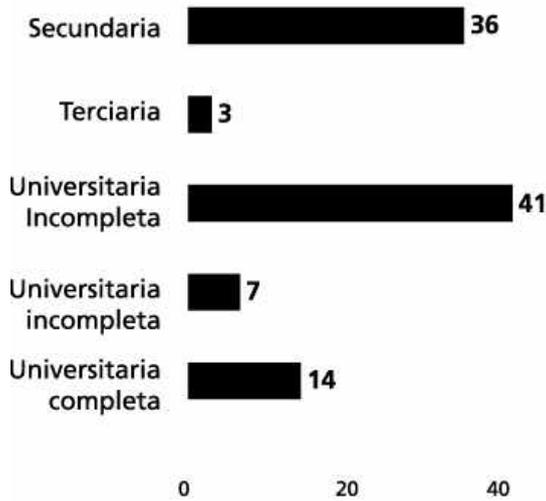
IDIOMAS

Base: 92% de los recepcionistas

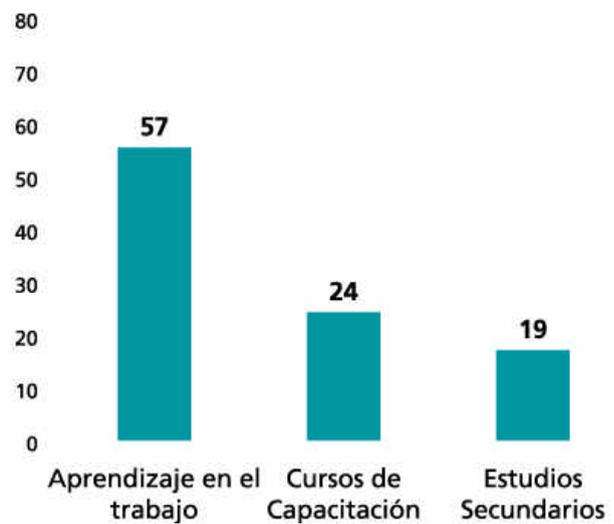


RESERVAS: EDUCACIÓN FORMAL Y FORMACIÓN PROFESIONAL

EDUCACIÓN FORMAL

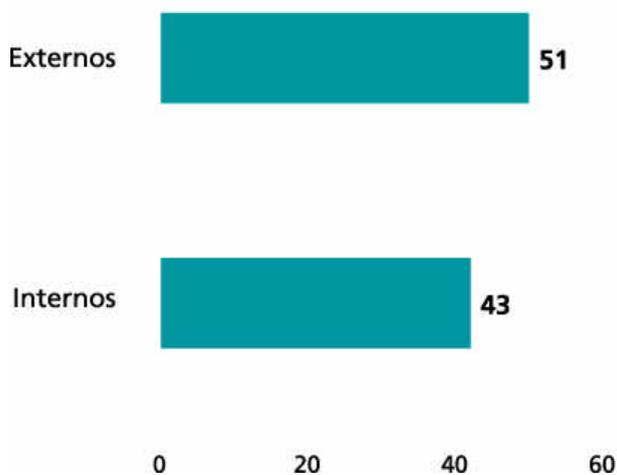


FORMACIÓN PROFESIONAL



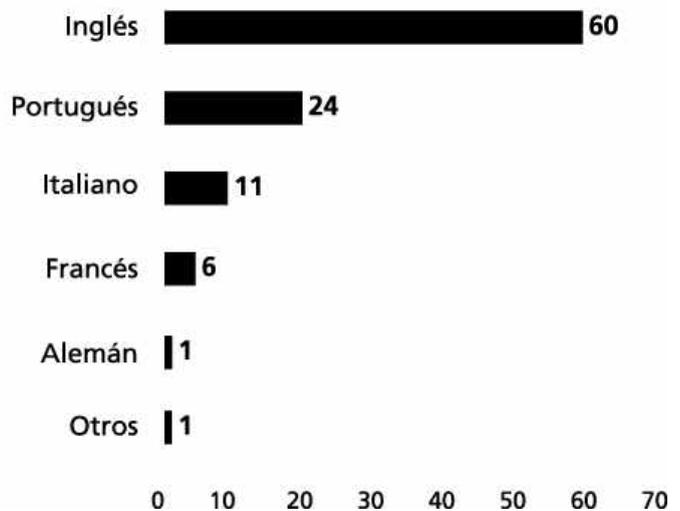
RESERVAS: CURSOS DE CAPACITACIÓN E IDIOMAS QUE MANEJA

CURSOS DE CAPACITACIÓN



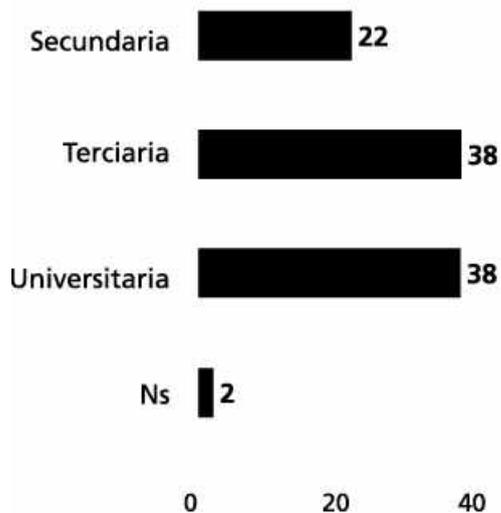
IDIOMAS

Base: 88% de los puestos reservas

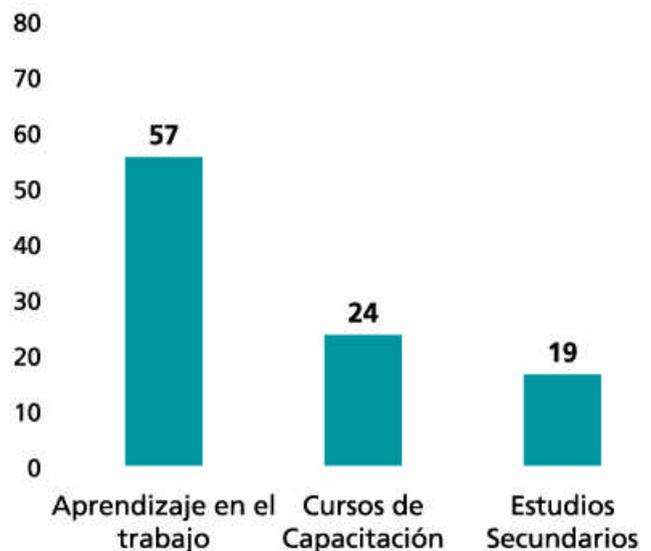


GERENTE DE VENTAS: EDUCACIÓN FORMAL Y FORMACIÓN PROFESIONAL

EDUCACIÓN FORMAL

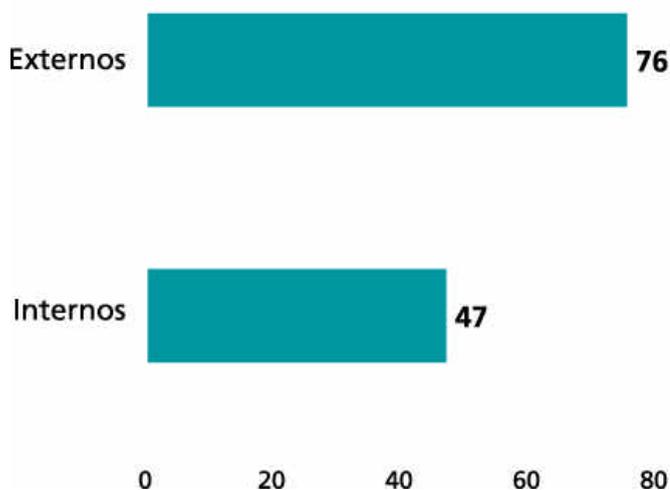


FORMACIÓN PROFESIONAL



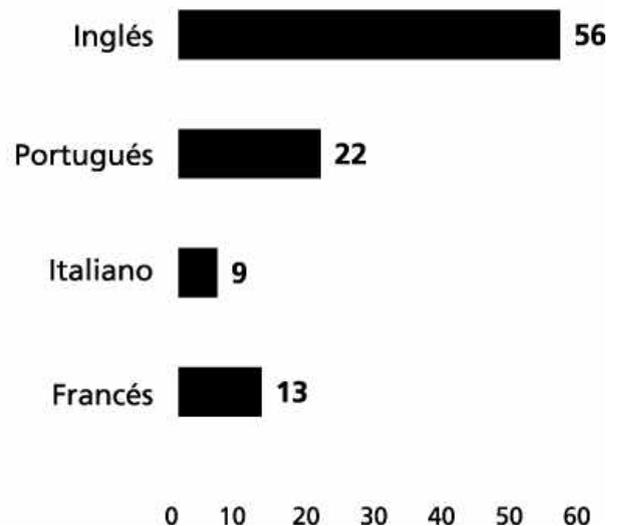
GERENTE DE VENTAS: CURSOS DE CAPACITACIÓN E IDIOMAS QUE MANEJA

CURSOS DE CAPACITACIÓN

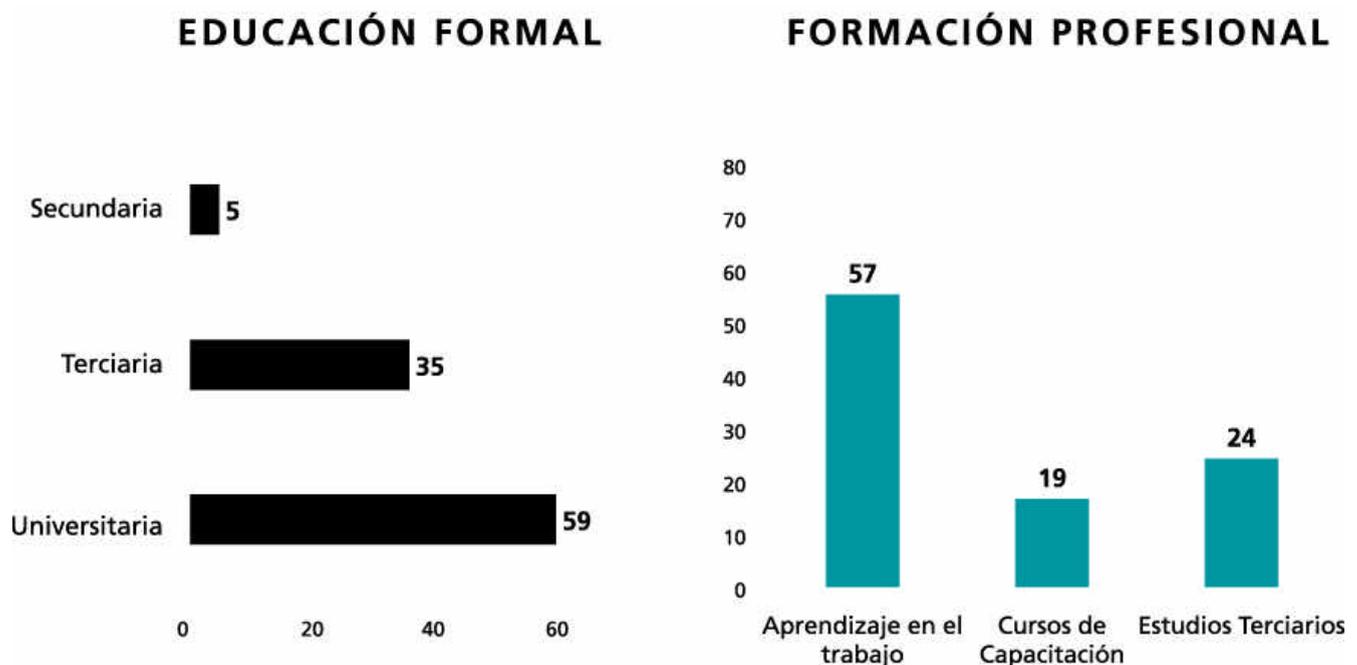


IDIOMAS

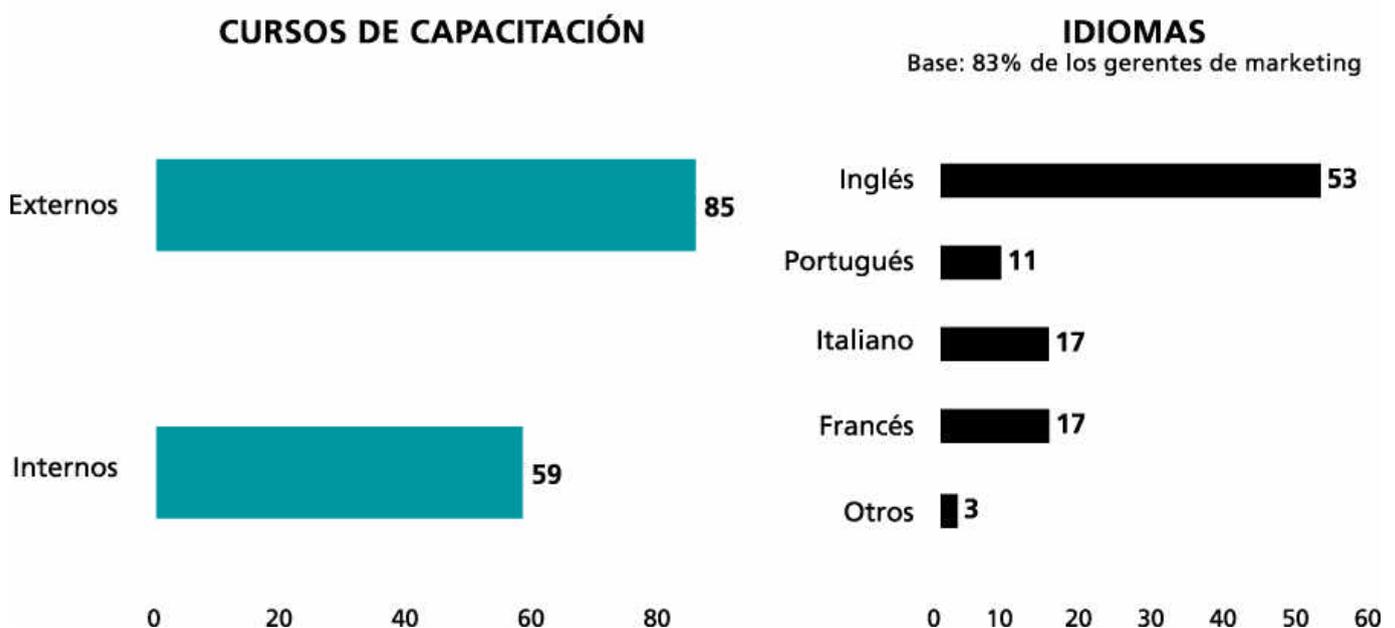
Base: 80% de los gerentes de ventas



GERENTE DE MARKETING: EDUCACIÓN FORMAL Y FORMACIÓN PROFESIONAL

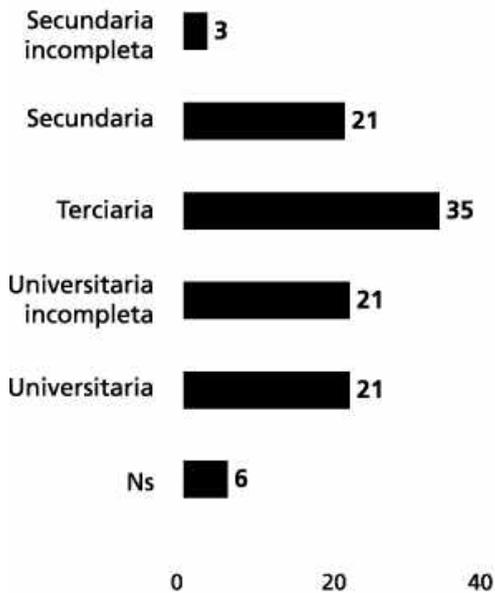


GERENTE DE MARKETING: CURSOS DE CAPACITACIÓN E IDIOMAS QUE MANEJA

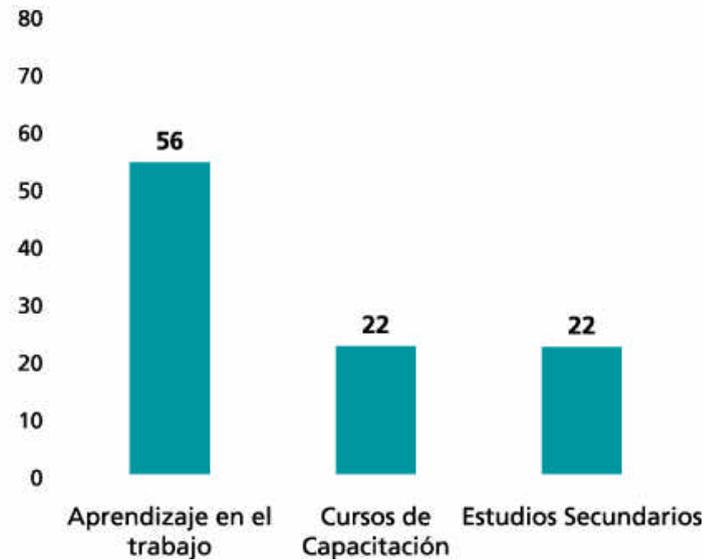


VENDEDOR / PROMOTOR: EDUCACIÓN FORMAL Y FORMACIÓN PROFESIONAL

EDUCACIÓN FORMAL

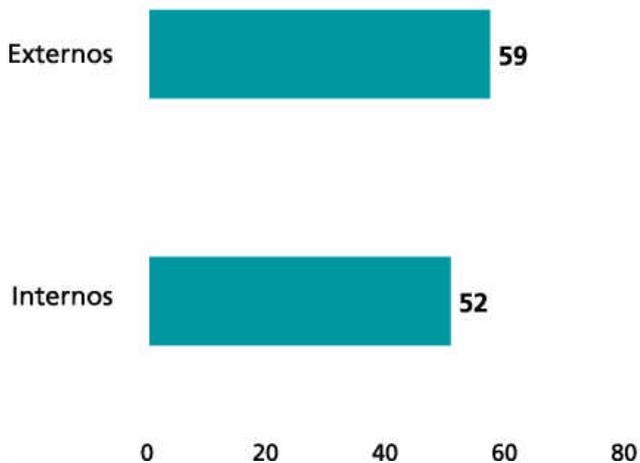


FORMACIÓN PROFESIONAL



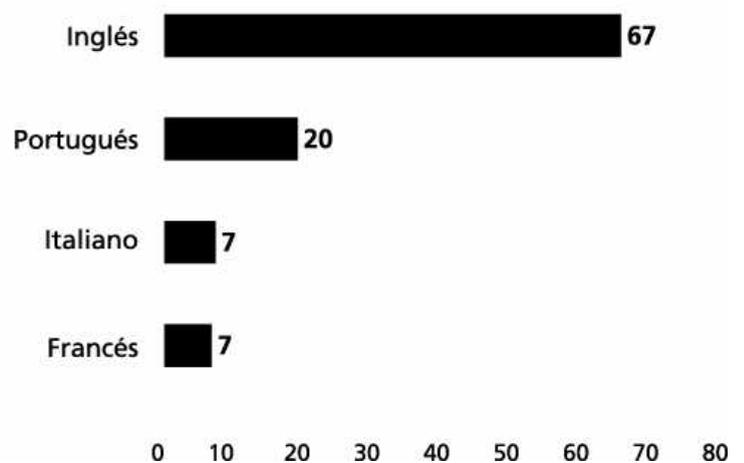
VENDEDOR / PROMOTOR: CURSOS DE CAPACITACIÓN E IDIOMAS QUE MANEJA

CURSOS DE CAPACITACIÓN



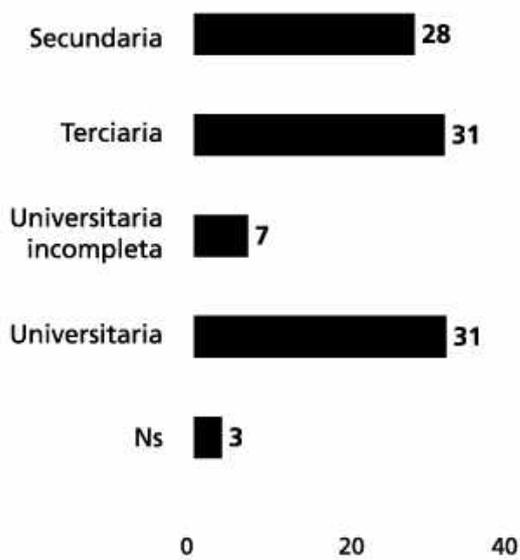
IDIOMAS

Base: 91% de los vendedores

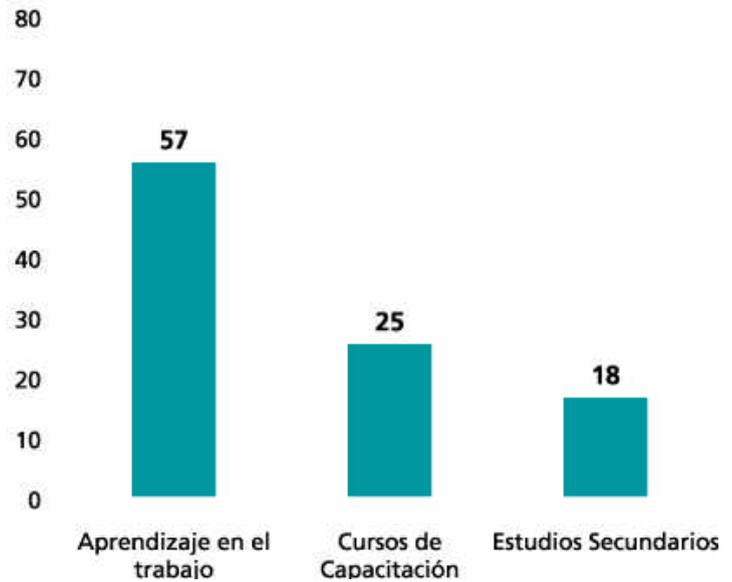


GERENTE DE OPERACIONES: EDUCACIÓN FORMAL Y FORMACIÓN PROFESIONAL

EDUCACIÓN FORMAL

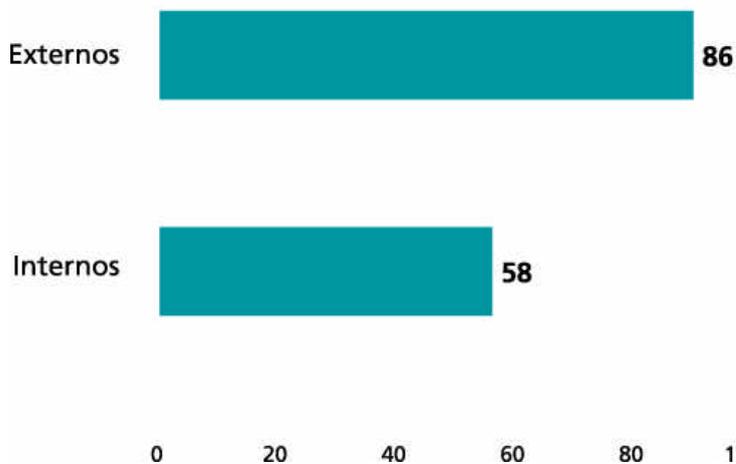


FORMACIÓN PROFESIONAL



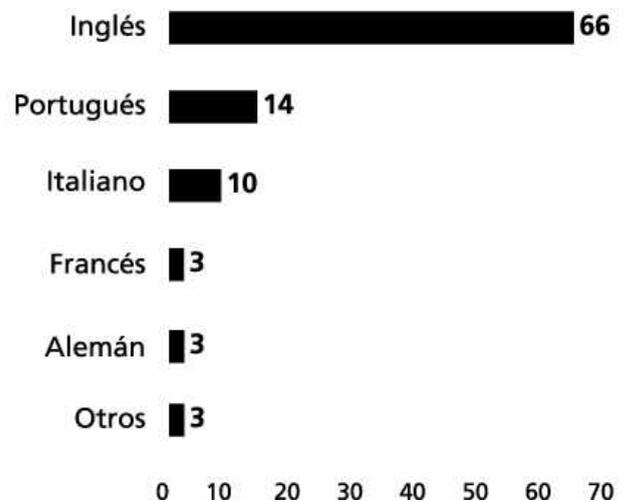
GERENTE DE OPERACIONES: CURSOS DE CAPACITACIÓN E IDIOMAS QUE MANEJA

CURSOS DE CAPACITACIÓN

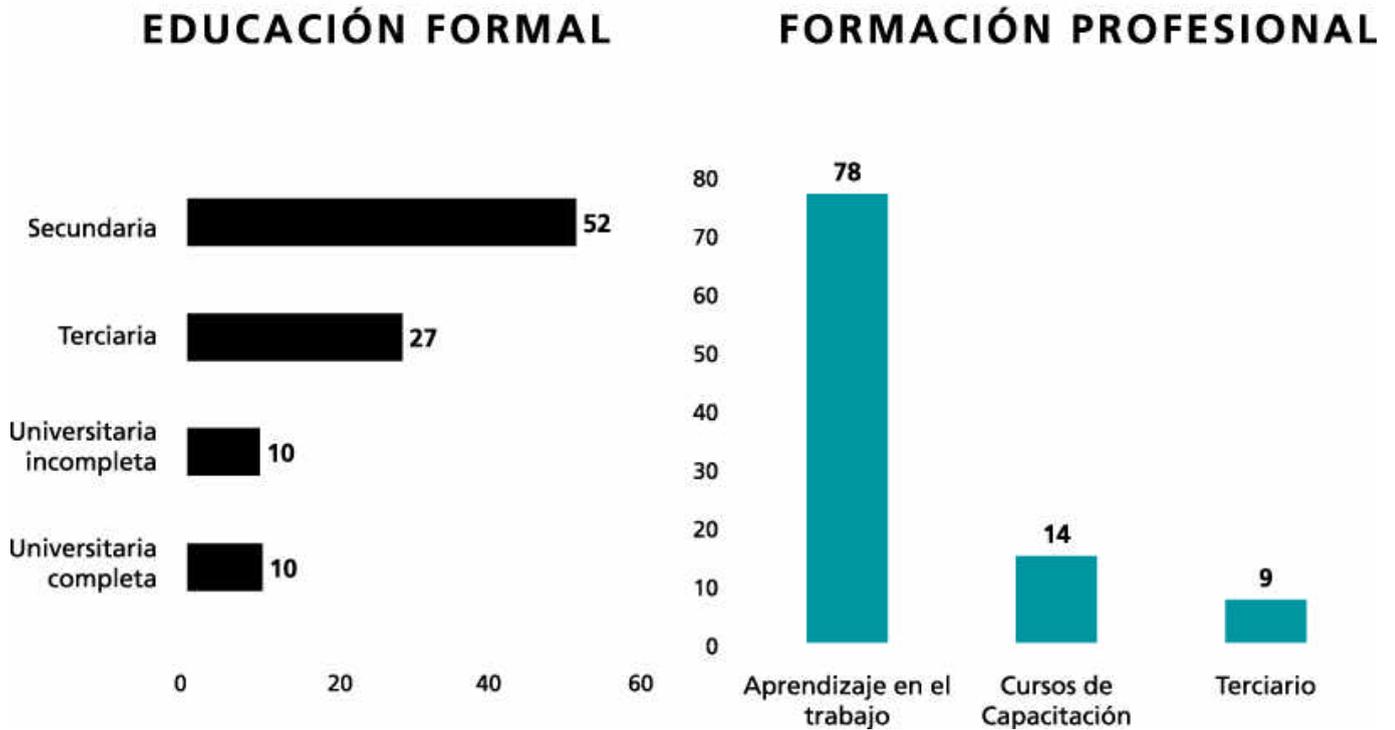


IDIOMAS

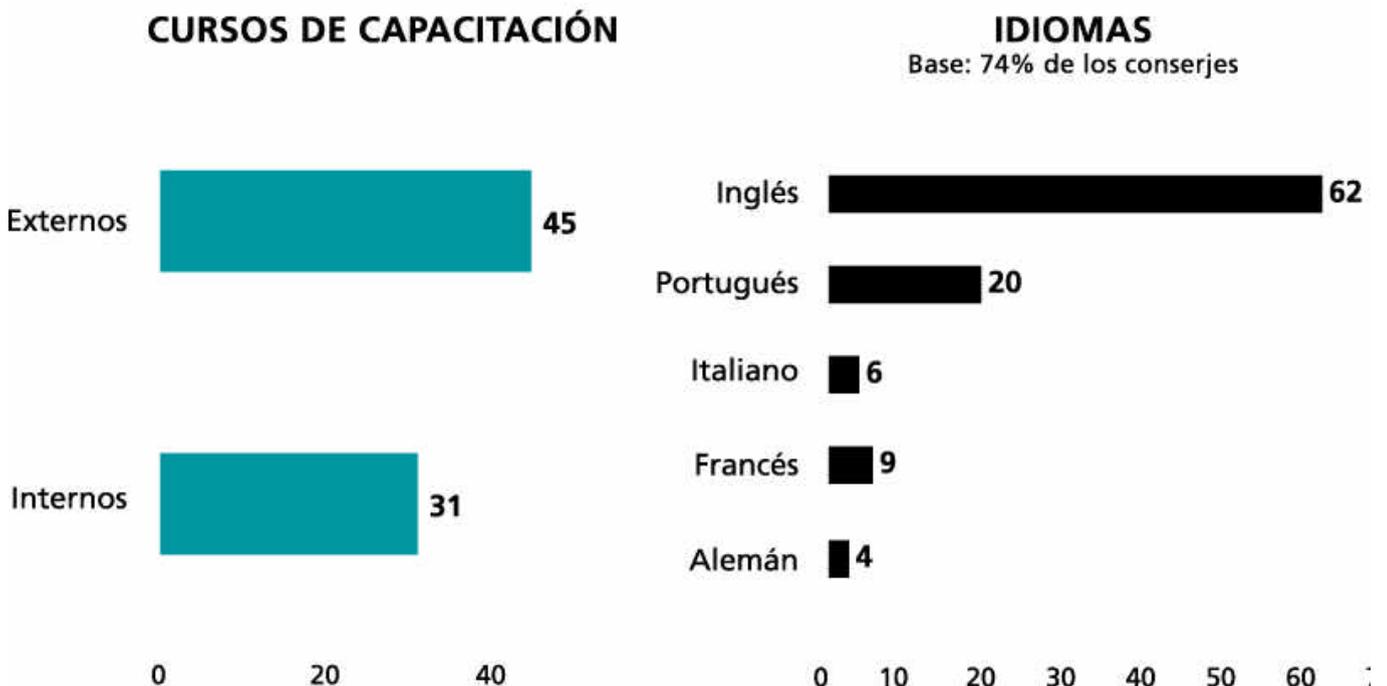
Base: 72% de los G. Operaciones



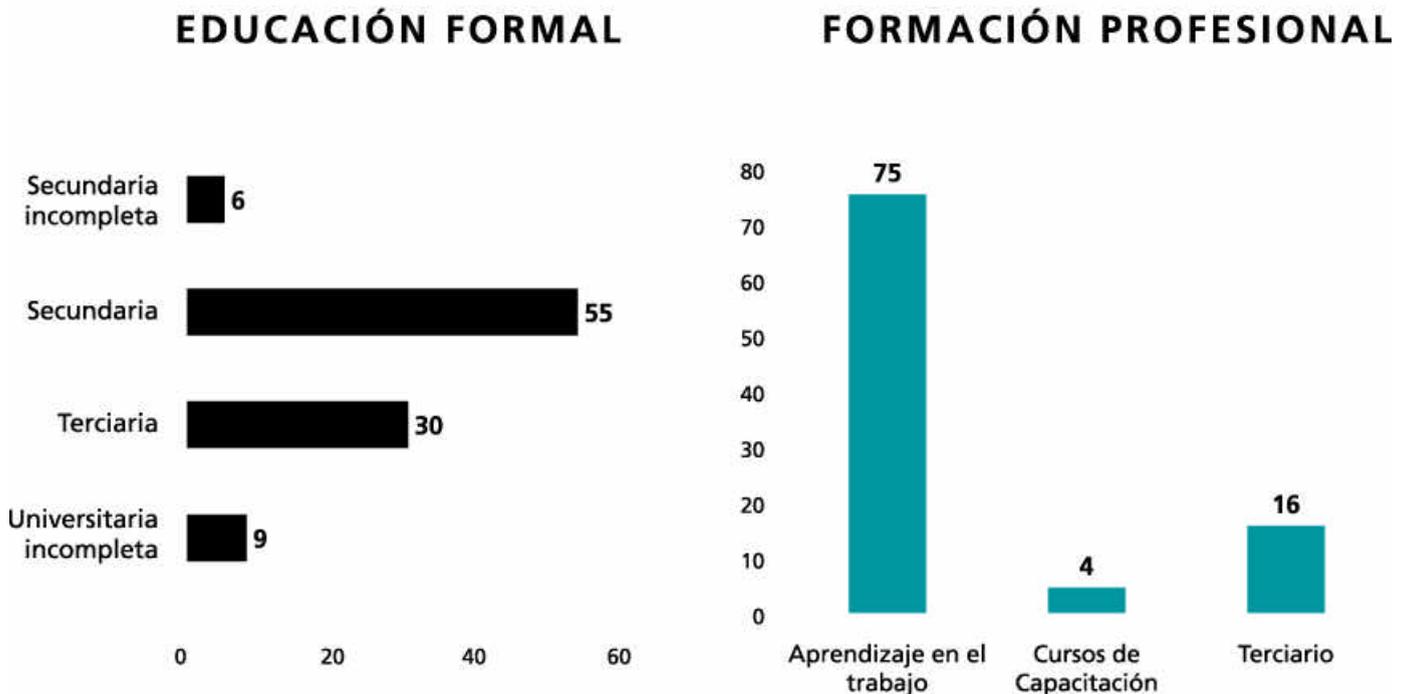
CONSERJE: EDUCACIÓN FORMAL Y FORMACIÓN PROFESIONAL



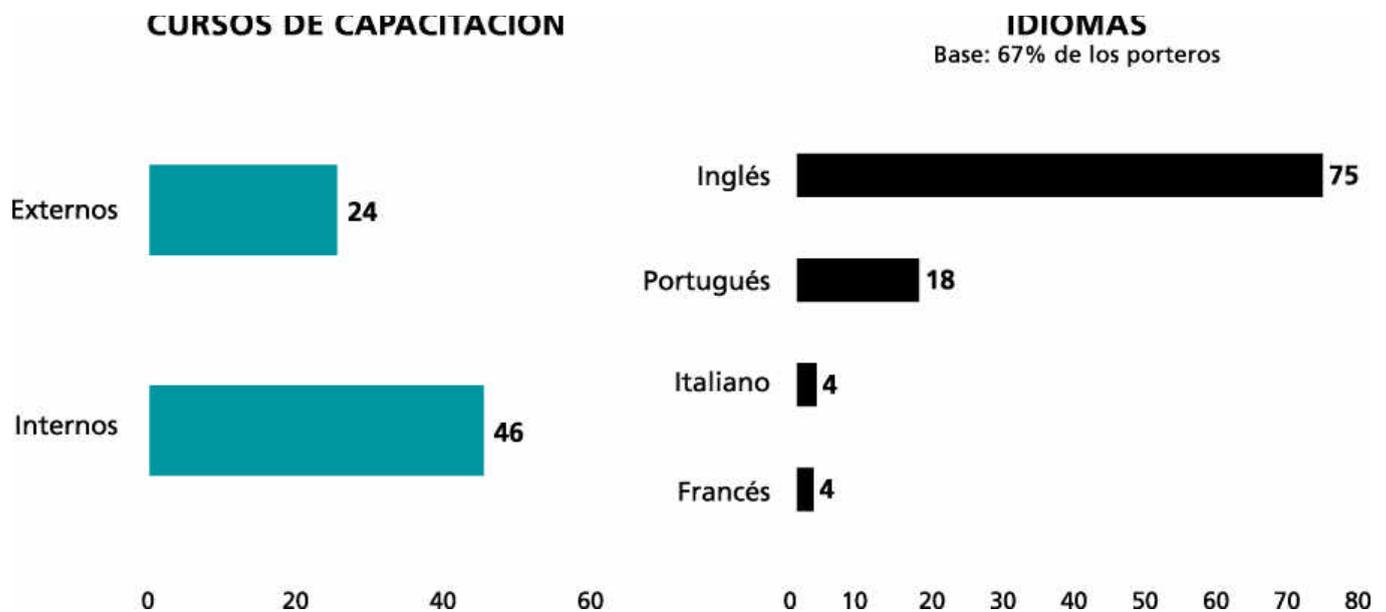
CONSERJE: CURSOS DE CAPACITACION E IDIOMAS QUE MANEJA



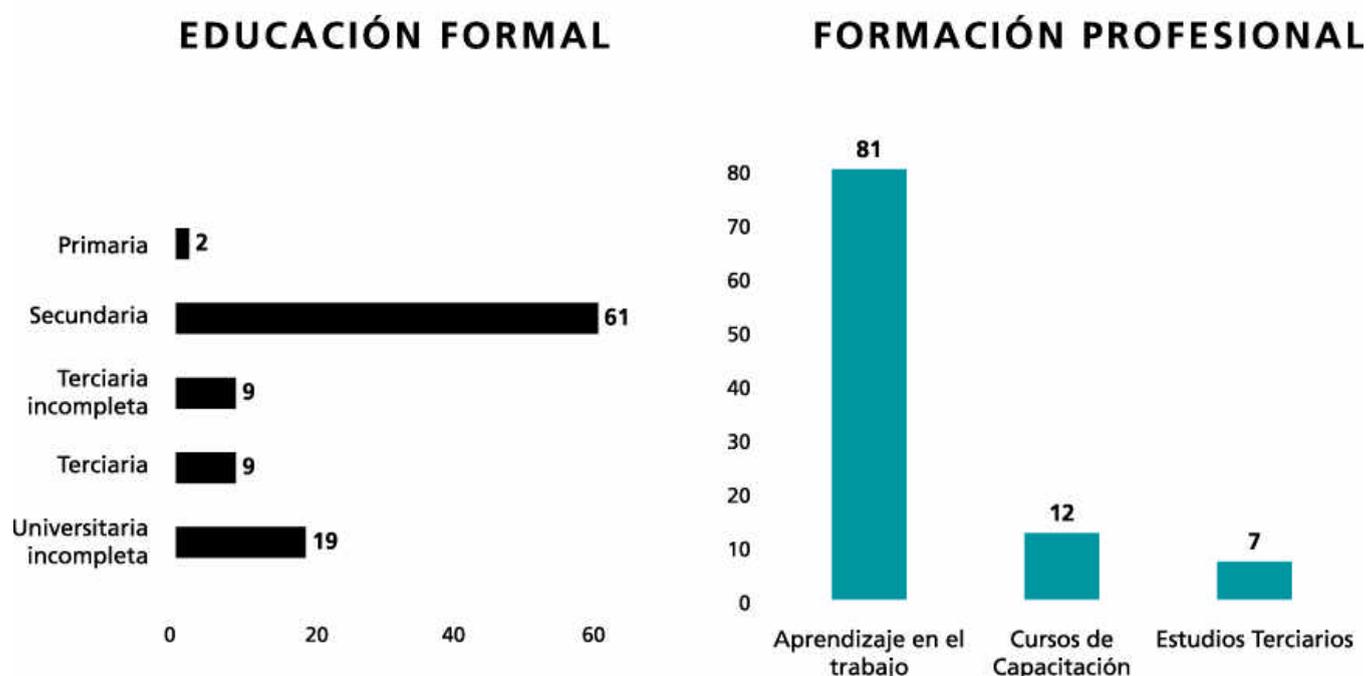
PORTERO: EDUCACIÓN FORMAL Y FORMACIÓN PROFESIONAL



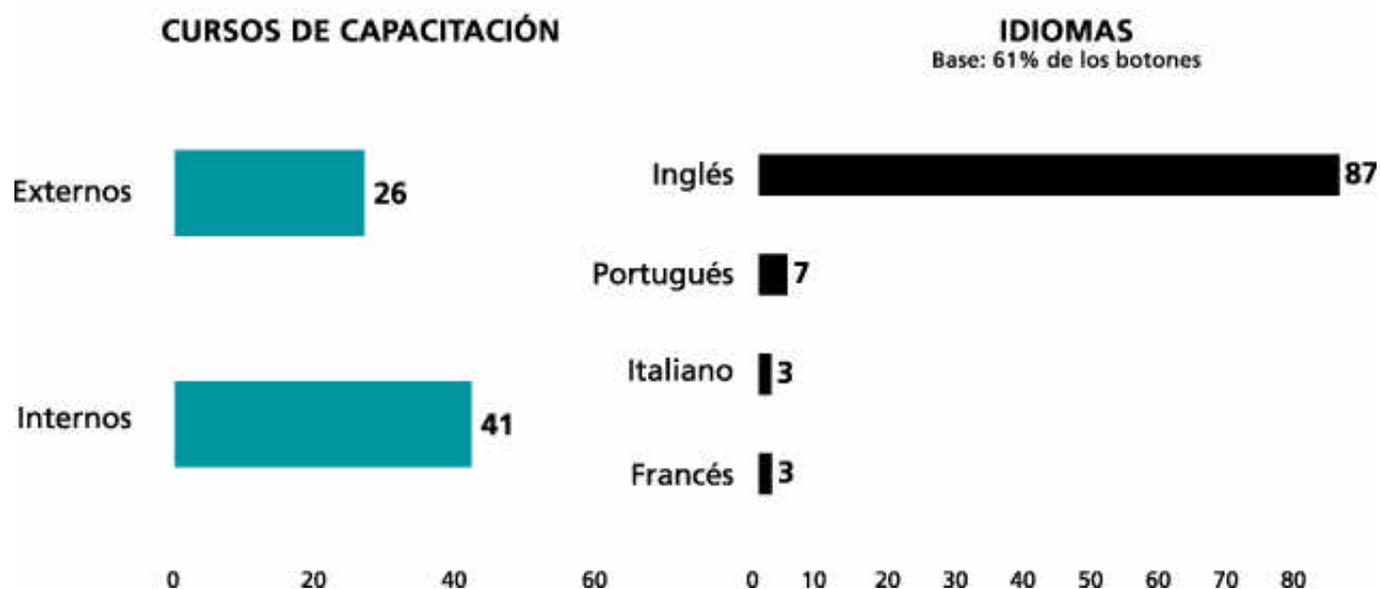
PORTERO: CURSOS DE CAPACITACIÓN E IDIOMAS QUE MANEJA



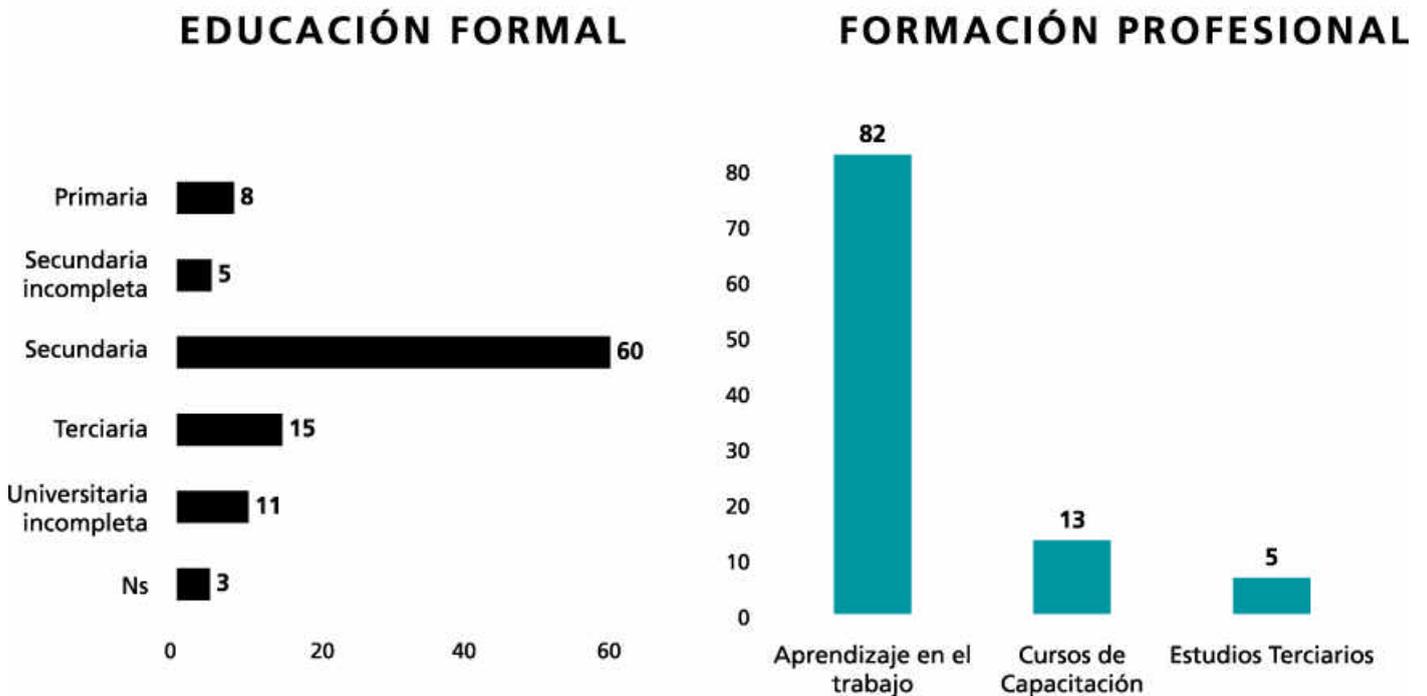
BOTÓN: EDUCACIÓN FORMAL Y FORMACIÓN PROFESIONAL



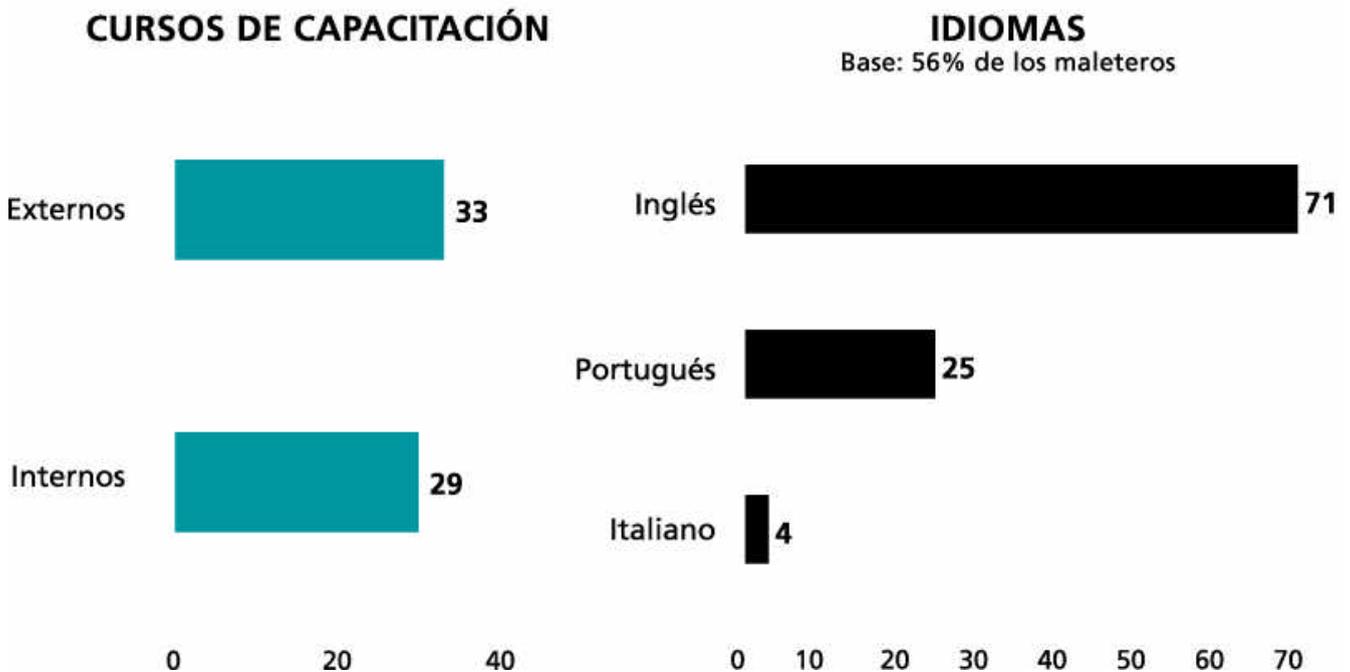
BOTÓN: CURSOS DE CAPACITACIÓN E IDIOMAS QUE MANEJA



MALETERO: EDUCACIÓN FORMAL Y FORMACIÓN PROFESIONAL

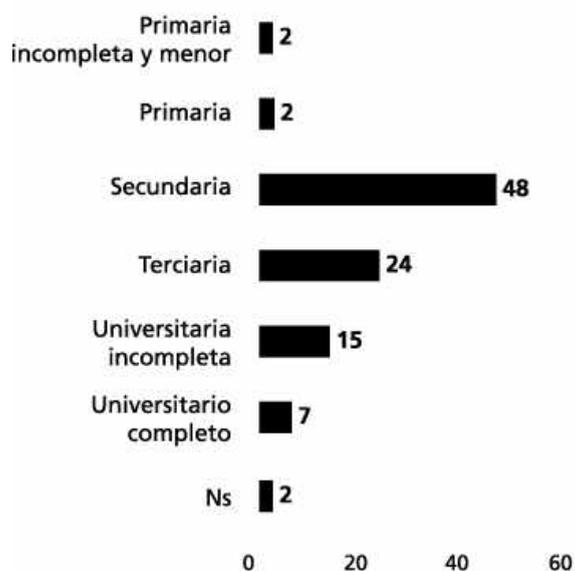


MALETERO: CURSOS DE CAPACITACIÓN E IDIOMAS QUE MANEJA

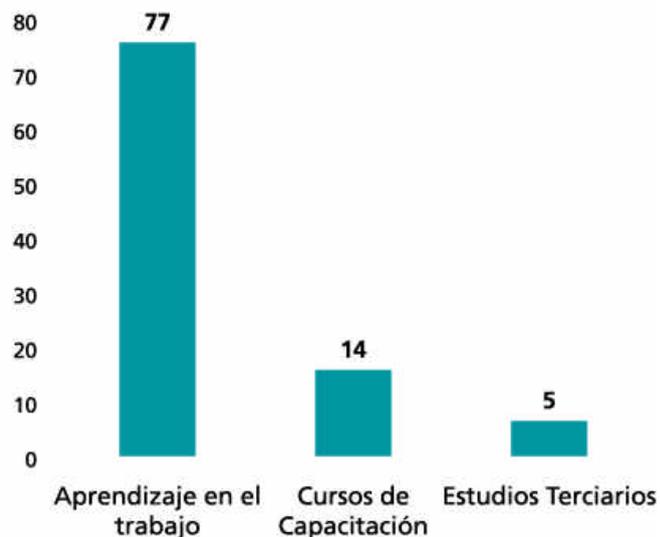


TELEFONISTA: EDUCACIÓN FORMAL Y FORMACIÓN PROFESIONAL

EDUCACIÓN FORMAL

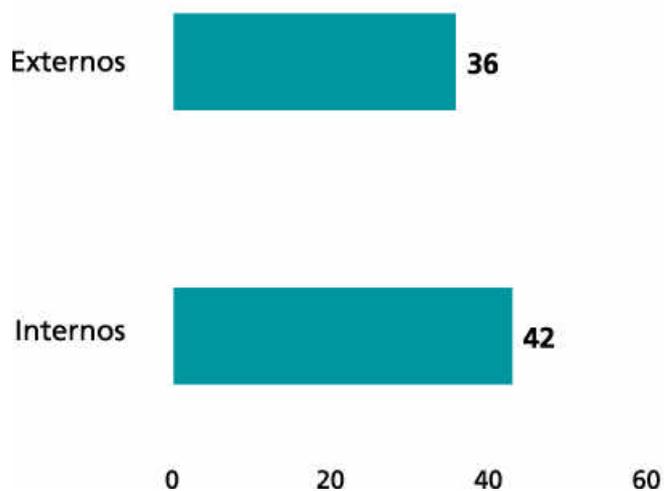


FORMACIÓN PROFESIONAL



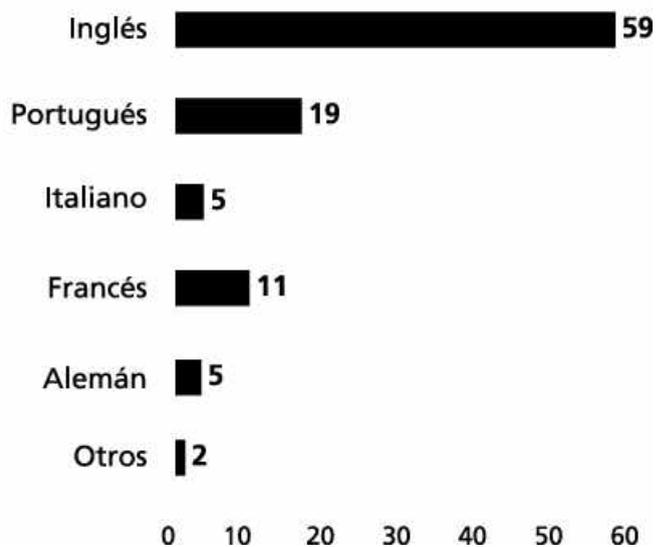
TELEFONISTA: CURSOS DE CAPACITACIÓN E IDIOMAS QUE MANEJA

CURSOS DE CAPACITACIÓN



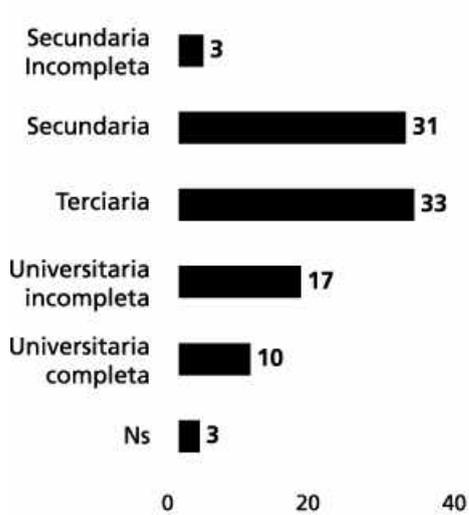
IDIOMAS

Base: 70% de los telefonistas

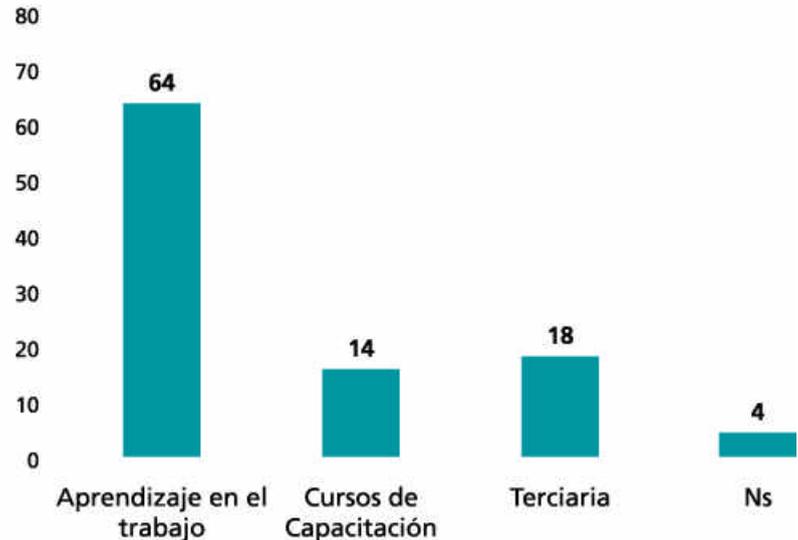


CAJERO: EDUCACIÓN FORMAL Y FORMACIÓN PROFESIONAL

EDUCACIÓN FORMAL

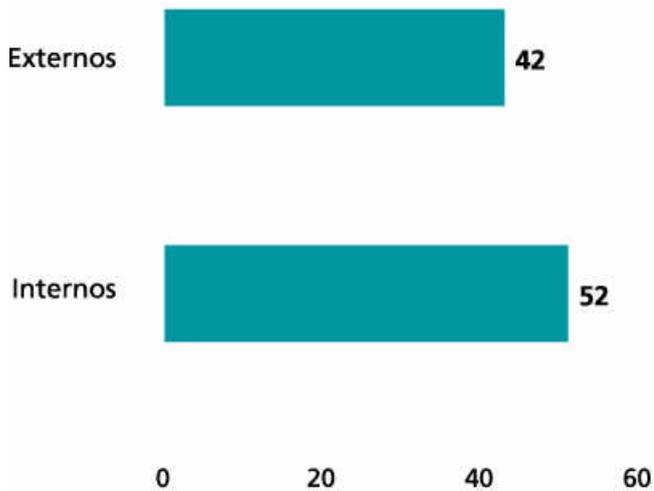


FORMACIÓN PROFESIONAL



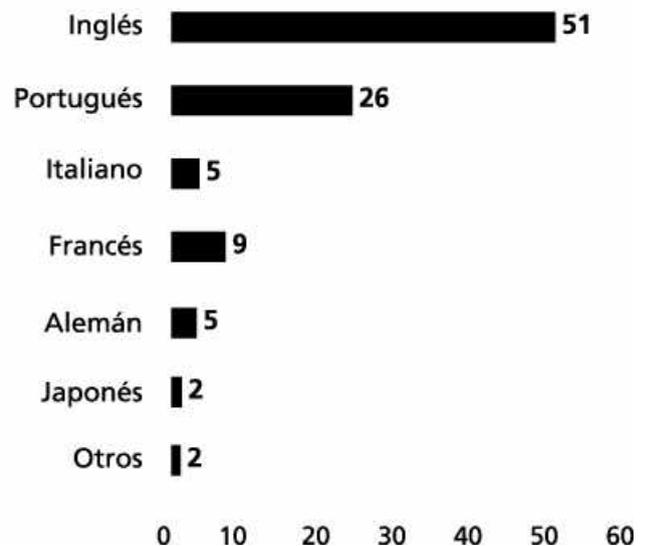
CAJERO: CURSOS DE CAPACITACIÓN E IDIOMAS QUE MANEJA

CURSOS DE CAPACITACIÓN



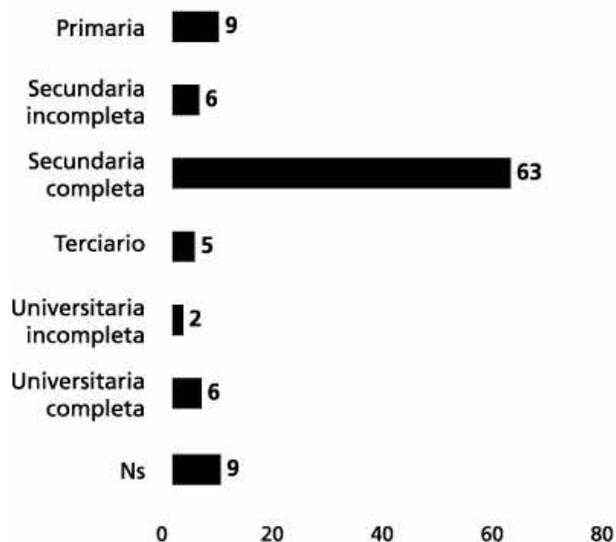
IDIOMAS

Base: 76% de los cajeros

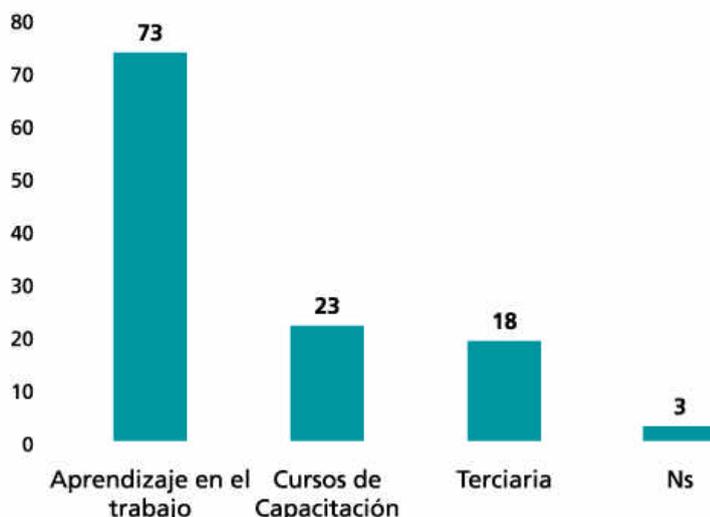


GOBERNANTA: EDUCACIÓN FORMAL Y FORMACIÓN PROFESIONAL

EDUCACIÓN FORMAL

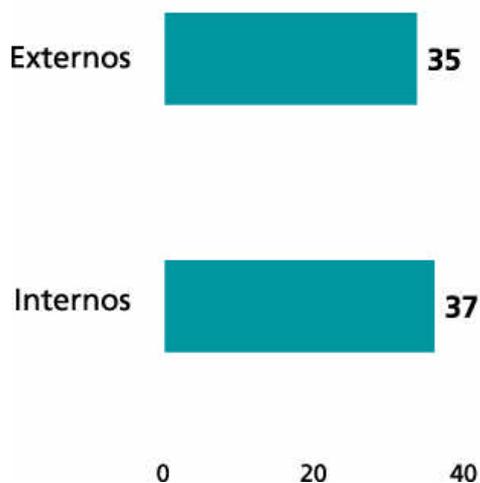


FORMACIÓN PROFESIONAL



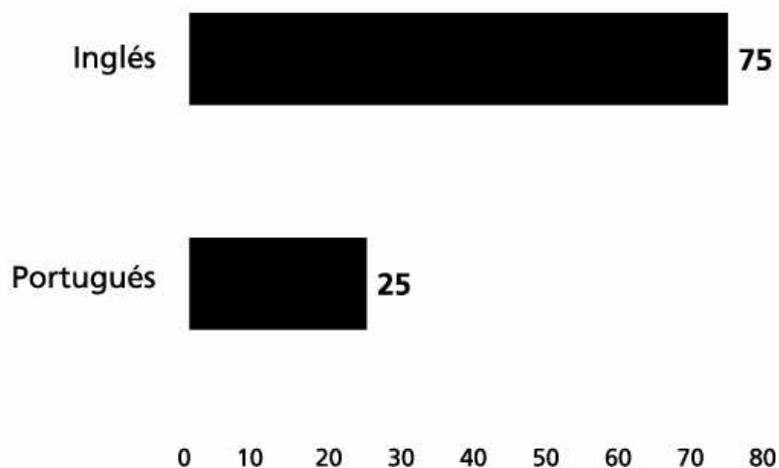
GOBERNANTA: CURSOS DE CAPACITACIÓN E IDIOMAS QUE MANEJA

CURSOS DE CAPACITACIÓN



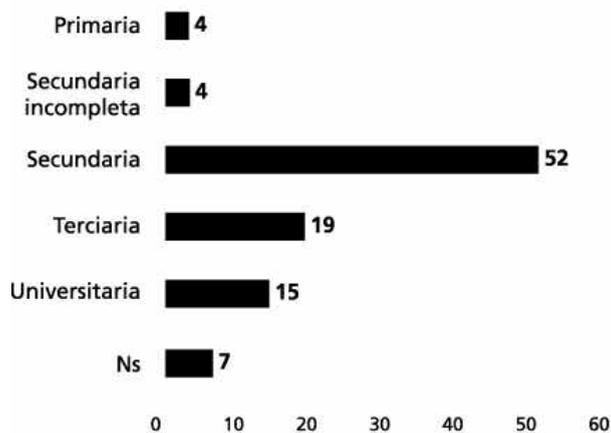
IDIOMAS

Base: 78% de las gobernantas

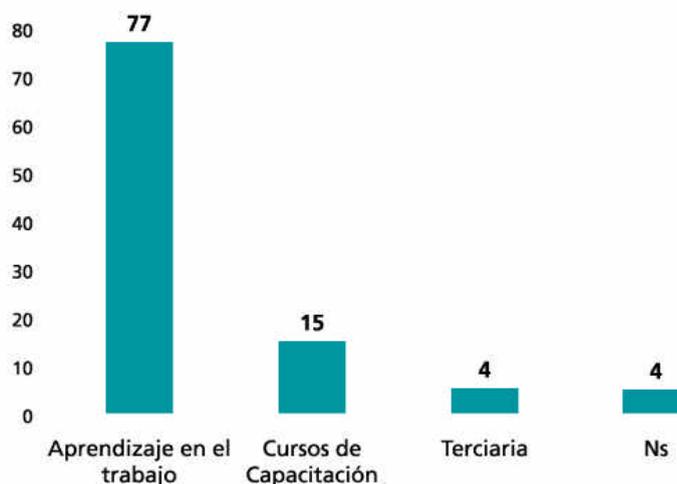


AMA DE LLAVES: EDUCACIÓN FORMAL Y FORMACIÓN PROFESIONAL

EDUCACIÓN FORMAL

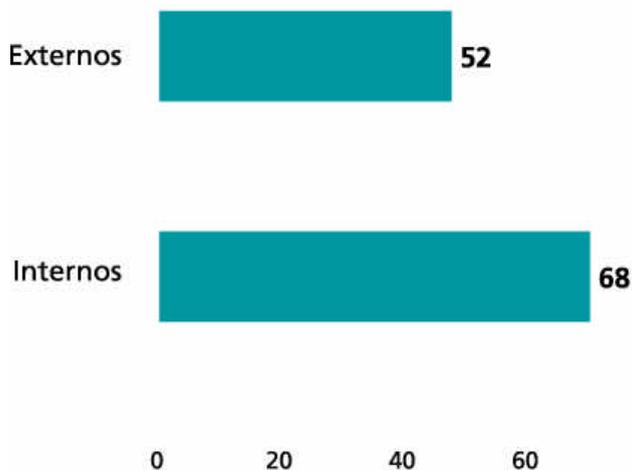


FORMACIÓN PROFESIONAL



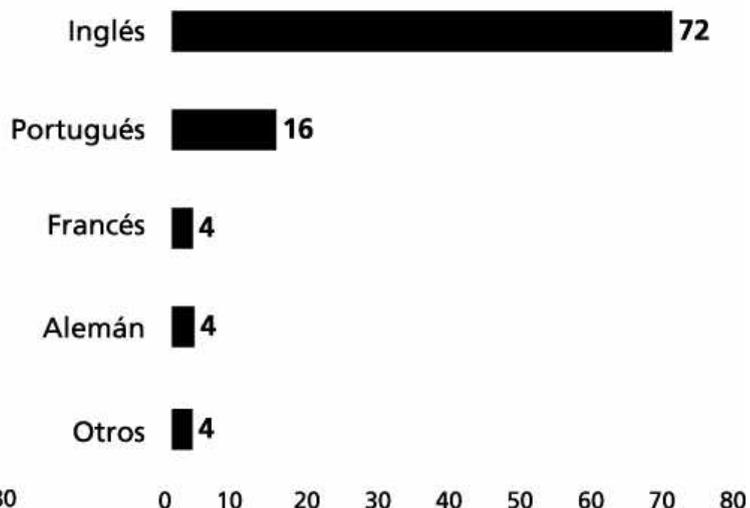
AMA DE LLAVES: CURSOS DE CAPACITACIÓN E IDIOMAS QUE MANEJA

CURSOS DE CAPACITACIÓN



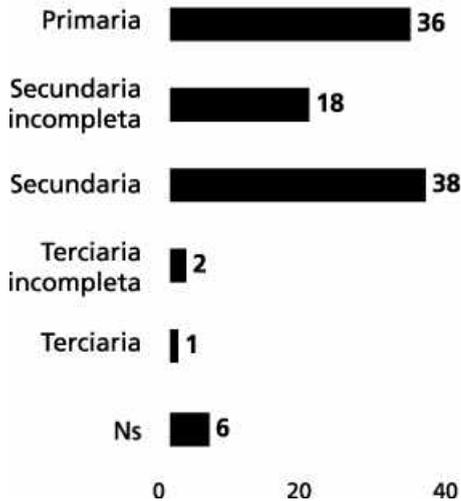
IDIOMAS

Base: 34% de las ama de llaves

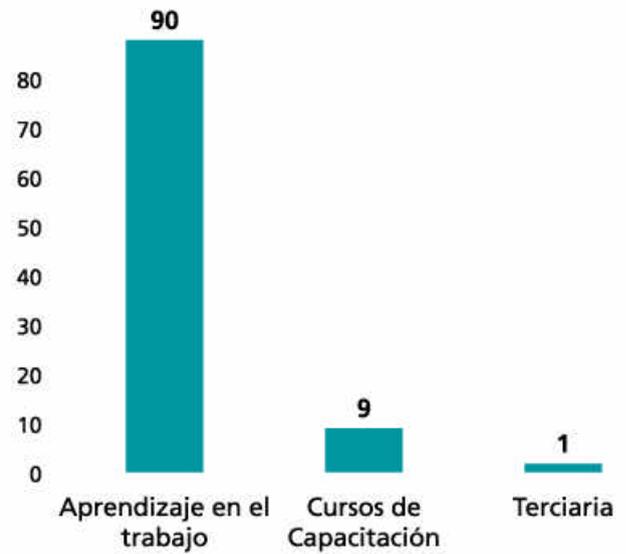


MUCAMA: EDUCACIÓN FORMAL Y FORMACIÓN PROFESIONAL

EDUCACIÓN FORMAL

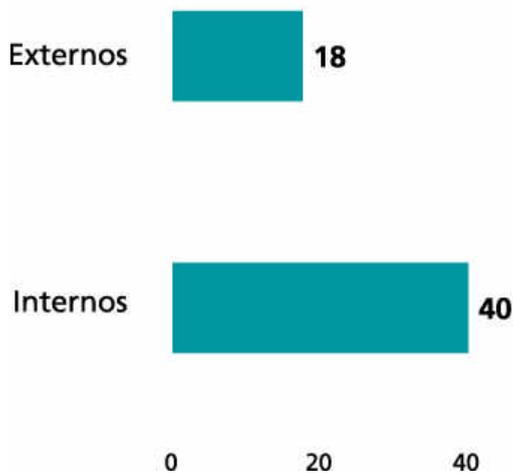


FORMACIÓN PROFESIONAL



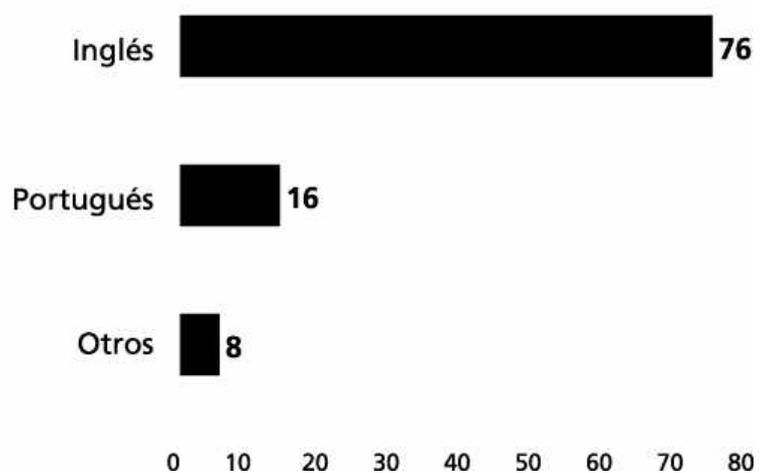
MUCAMA: CURSOS DE CAPACITACIÓN E IDIOMAS QUE MANEJA

CURSOS DE CAPACITACIÓN

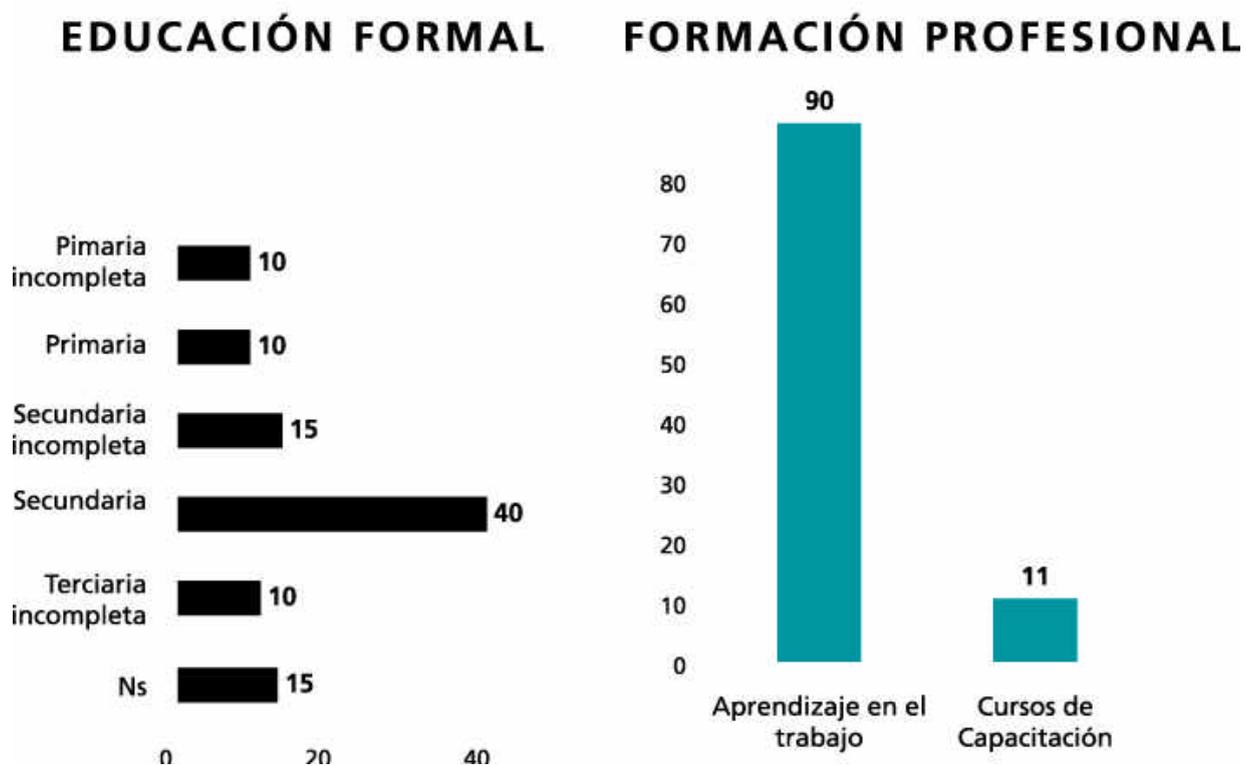


IDIOMAS

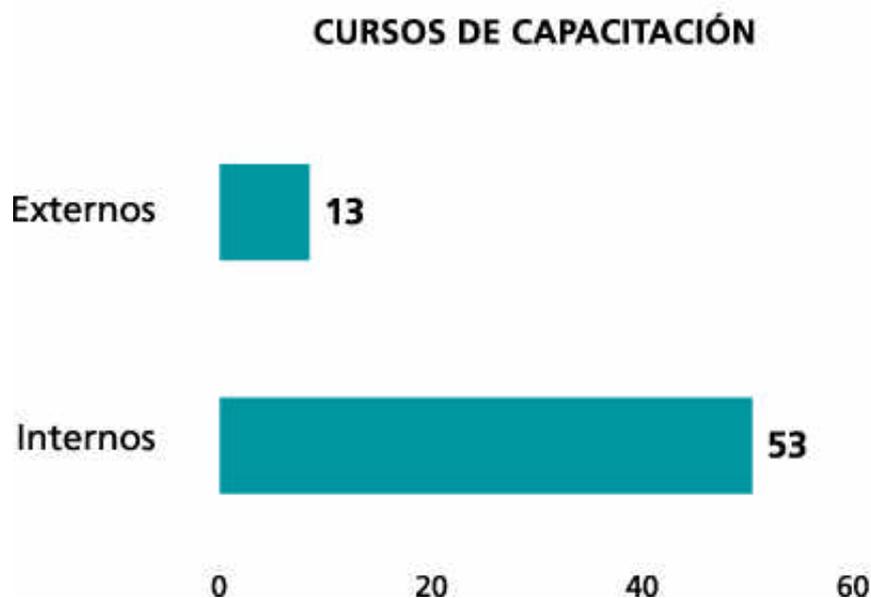
Base: 32% de las mucamas



VALET: EDUCACIÓN FORMAL Y FORMACIÓN PROFESIONAL

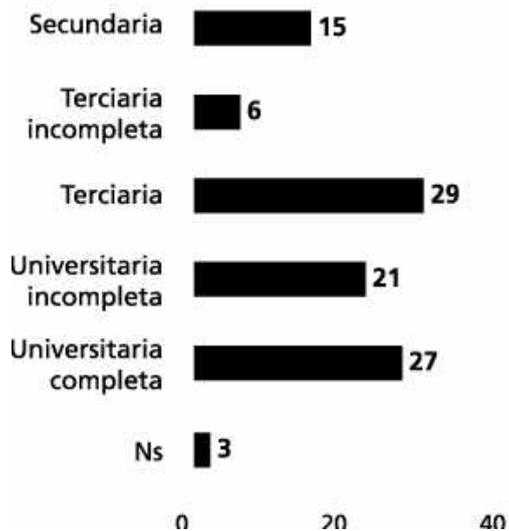


VALET: CURSOS DE CAPACITACIÓN E IDIOMAS QUE MANEJA

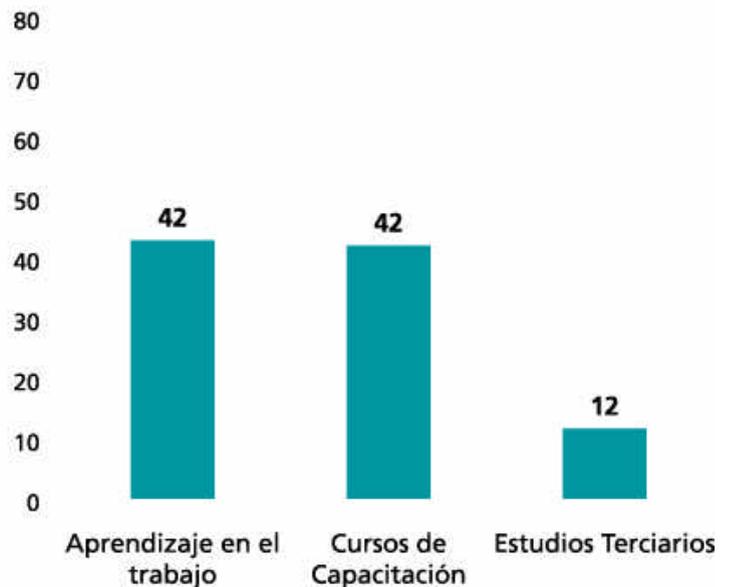


GERENTE DE RRHH: EDUCACIÓN FORMAL Y FORMACIÓN PROFESIONAL

EDUCACIÓN FORMAL

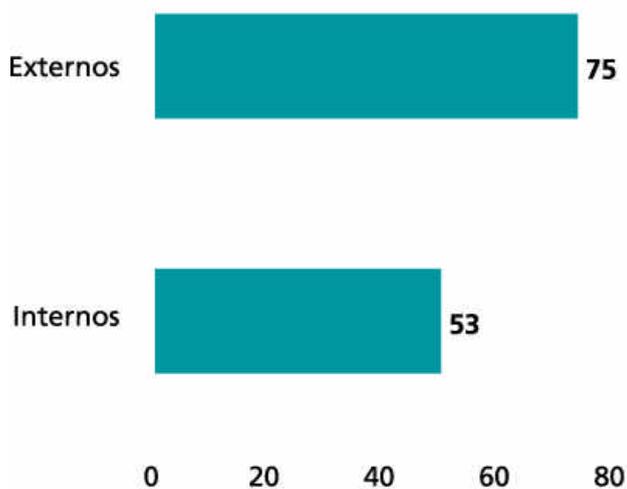


FORMACIÓN PROFESIONAL



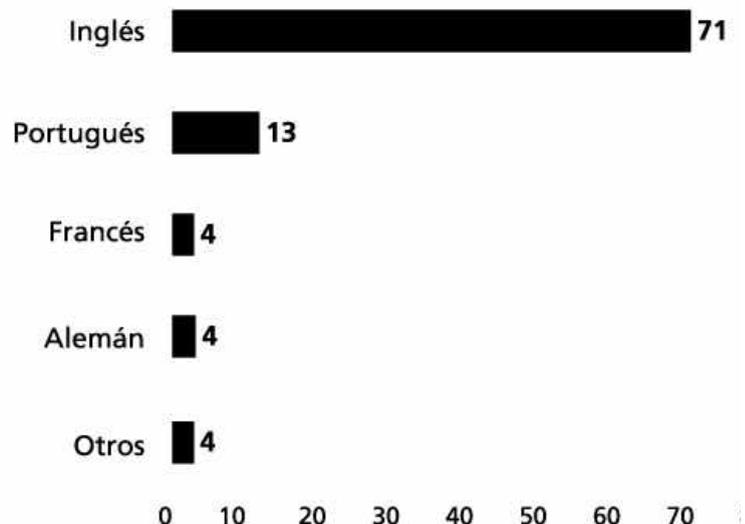
GERENTE DE RRHH: CURSOS DE CAPACITACIÓN E IDIOMAS QUE MANEJA

CURSOS DE CAPACITACIÓN



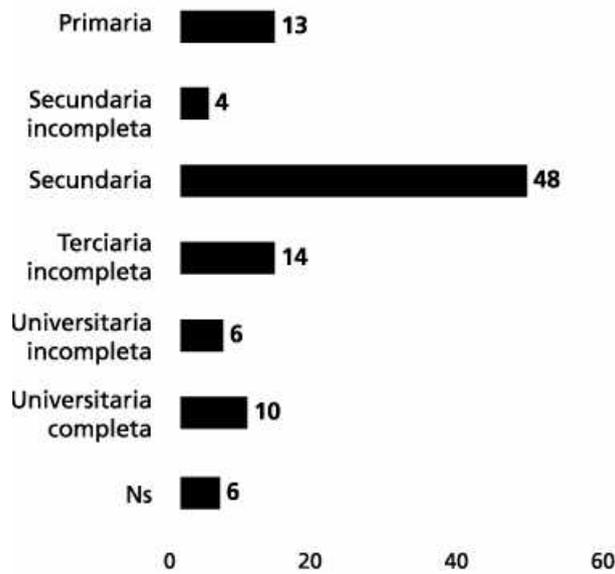
IDIOMAS

Base: 59% de los G. RRHH

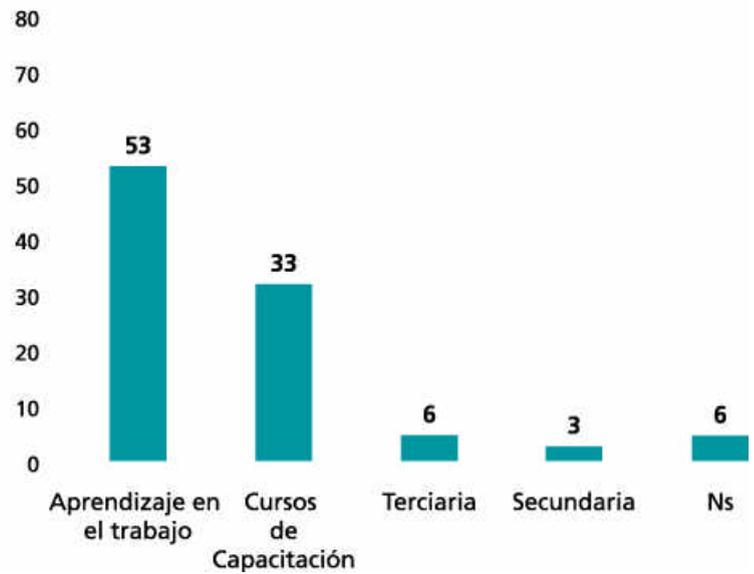


JEFE DE MANTENIMIENTO: EDUCACION FORMAL Y FORMACIÓN PROFESIONAL

EDUCACIÓN FORMAL

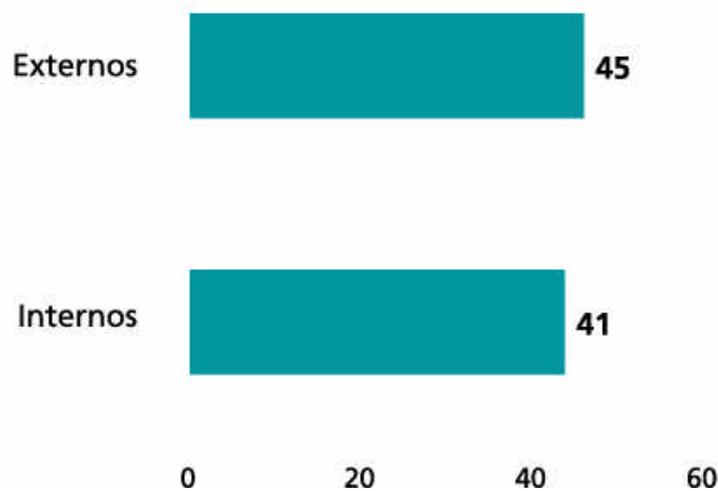


FORMACIÓN PROFESIONAL



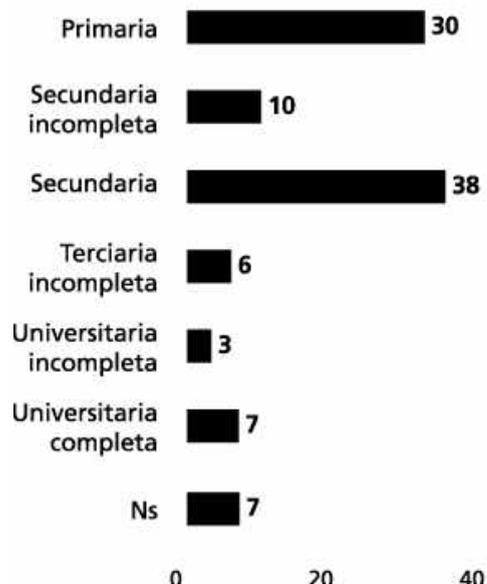
JEFE DE MANTENIMIENTO: CURSOS DE CAPACITACIÓN E IDIOMAS QUE MANEJA

CURSOS DE CAPACITACIÓN

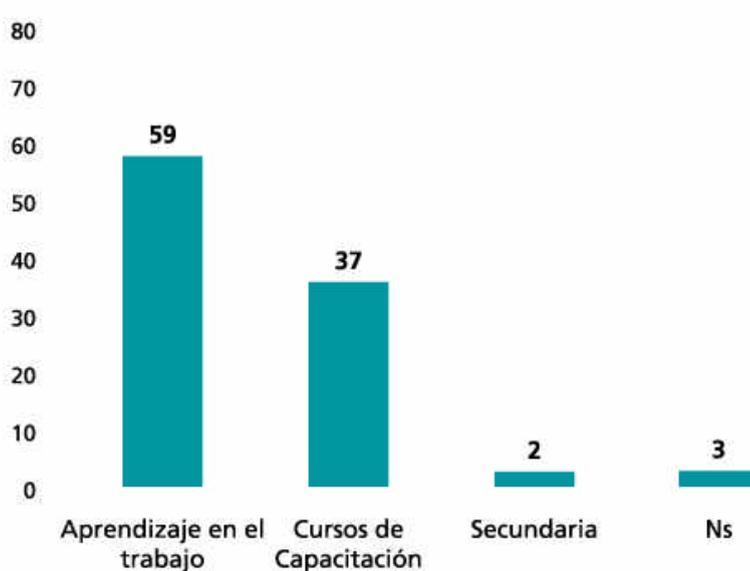


AUXILIAR DE MANTENIMIENTO: EDUCACIÓN FORMAL Y FORMACIÓN PROFESIONAL

EDUCACIÓN FORMAL

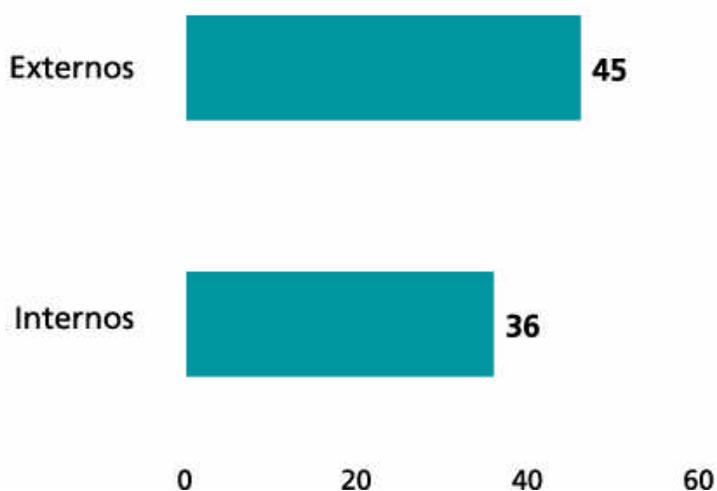


FORMACIÓN PROFESIONAL



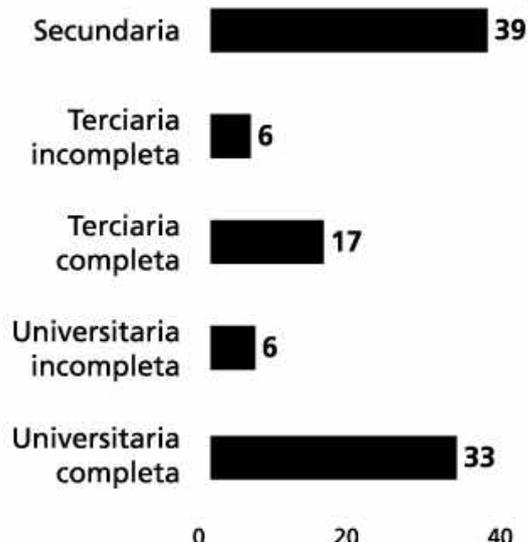
AUXILIAR DE MANTENIMIENTO: CURSOS DE CAPACITACIÓN E IDIOMAS QUE MANEJA

CURSOS DE CAPACITACIÓN

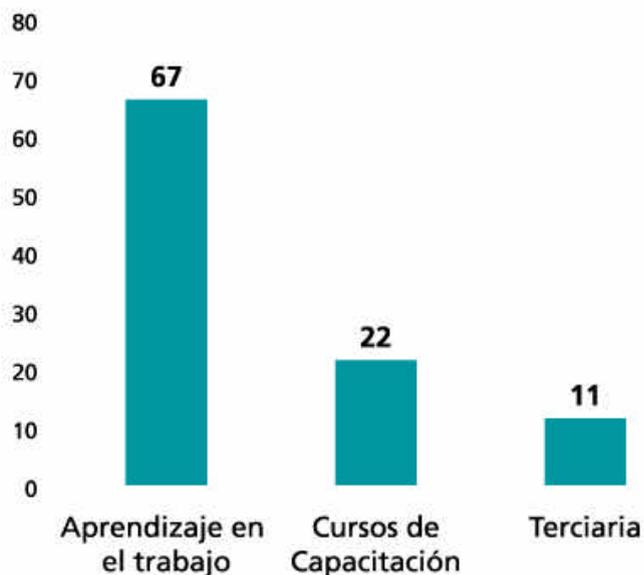


GERENTE DE ECONOMATO: EDUCACIÓN FORMAL Y FORMACIÓN PROFESIONAL

EDUCACIÓN FORMAL

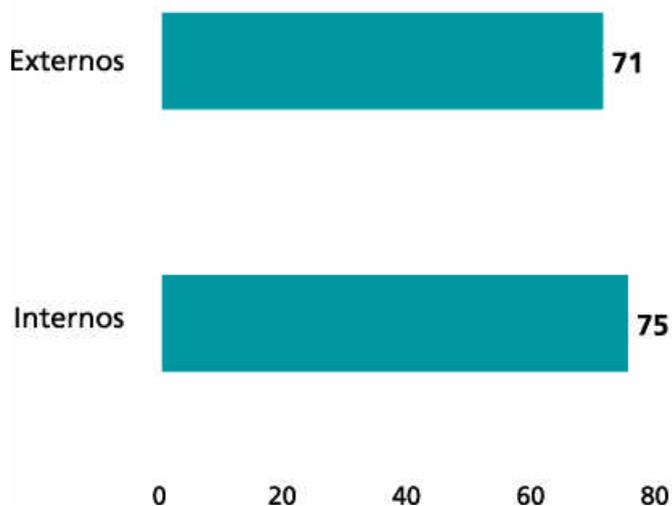


FORMACIÓN PROFESIONAL



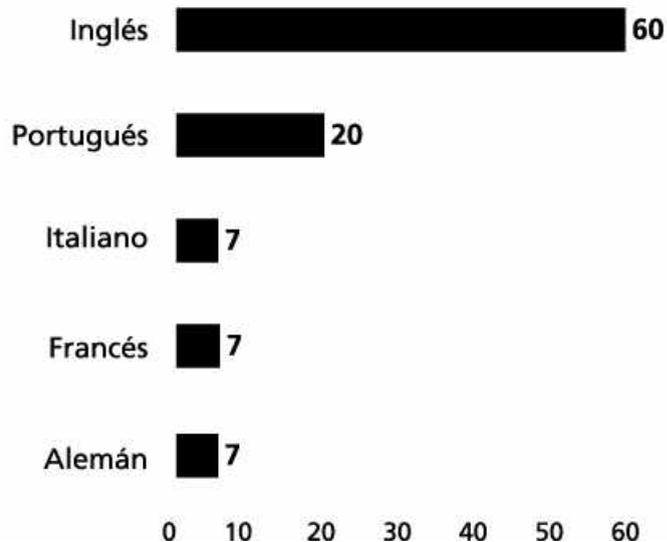
GERENTE DE ECONOMATO: CURSOS DE CAPACITACIÓN E IDIOMAS QUE MANEJA

CURSOS DE CAPACITACIÓN



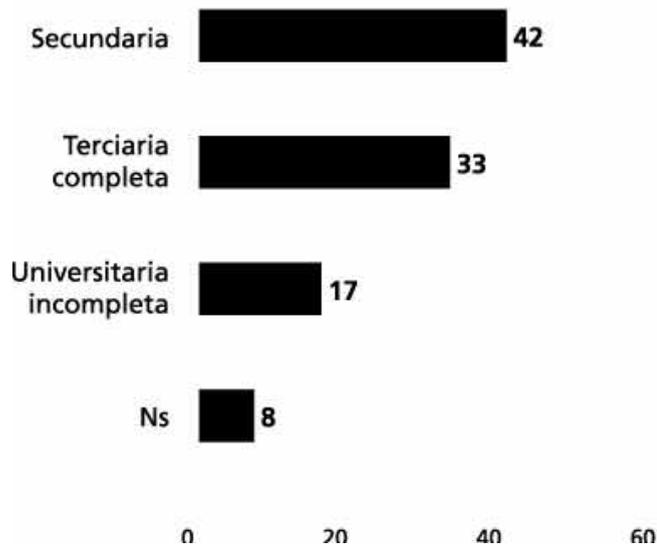
IDIOMAS

Base: 61% de los G. Economato

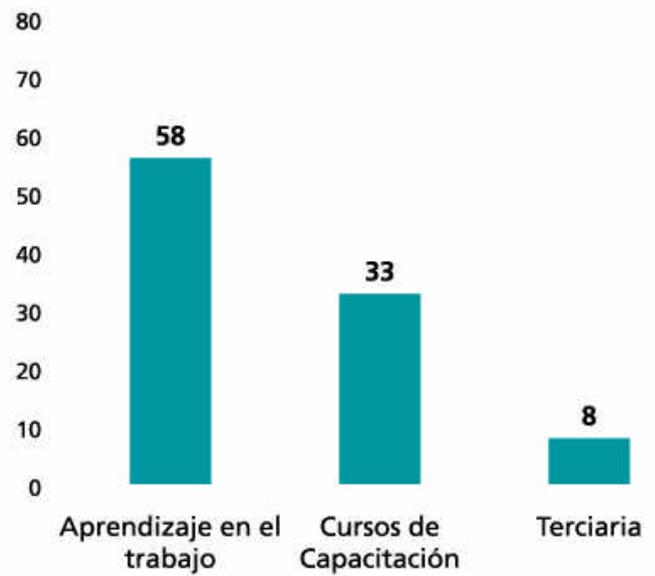


AUXILIAR DE ECONOMATO: EDUCACIÓN FORMAL Y FORMACIÓN PROFESIONAL

EDUCACIÓN FORMAL

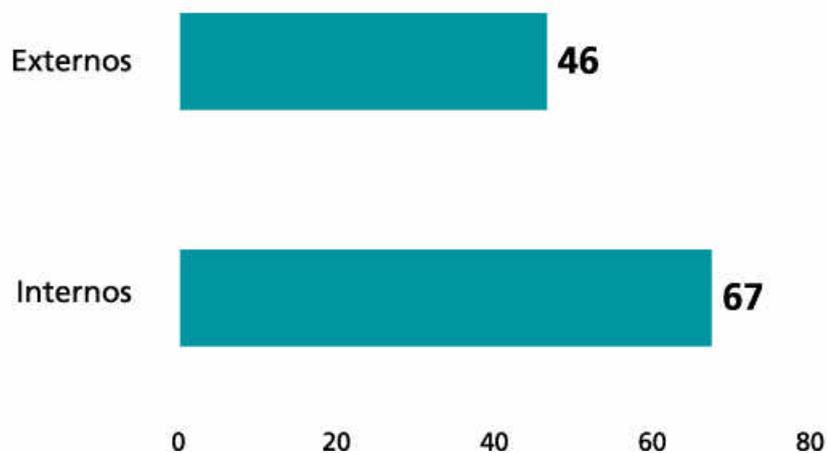


FORMACIÓN PROFESIONAL



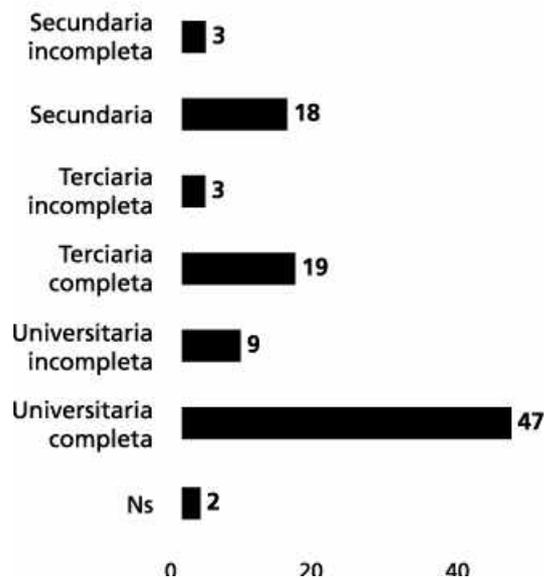
AUXILIAR DE ECONOMATO: CURSOS DE CAPACITACIÓN E IDIOMAS QUE MANEJA

CURSOS DE CAPACITACIÓN

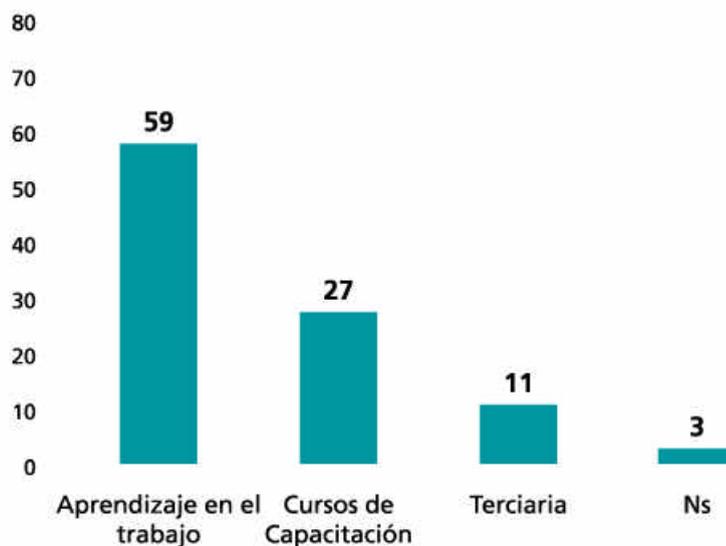


GERENTE/JEFE DE ADMINISTRACIÓN: EDUCACIÓN FORMAL Y FORMACIÓN PROFESIONAL

EDUCACIÓN FORMAL

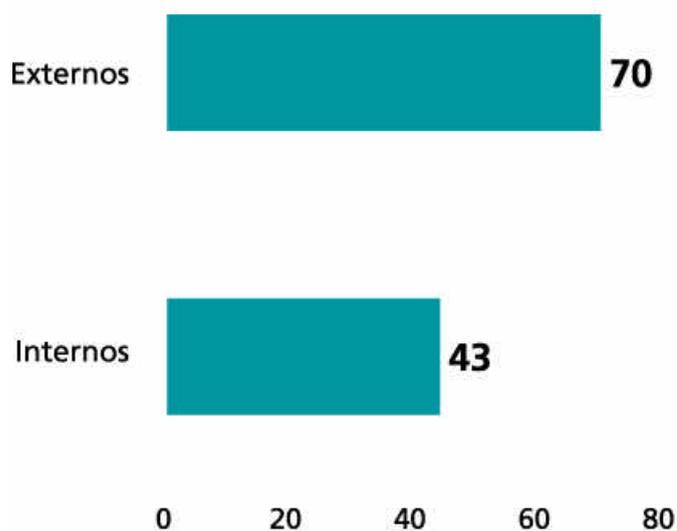


FORMACIÓN PROFESIONAL



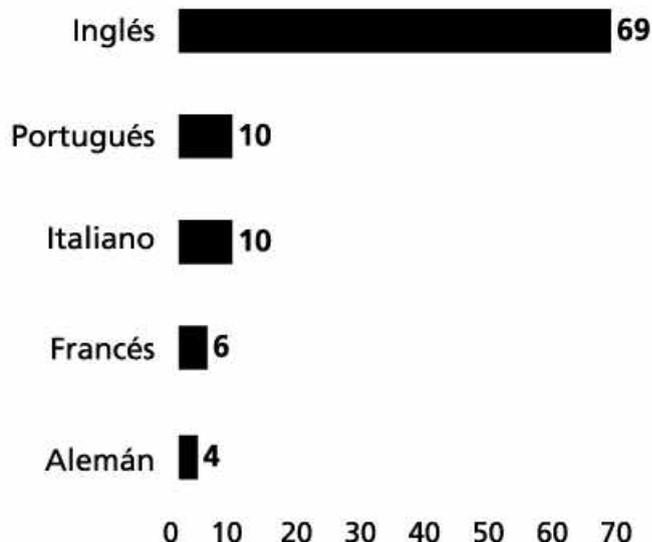
GERENTE/JEFE DE ADMINISTRACIÓN: CURSOS DE CAPACITACIÓN E IDIOMAS QUE MANEJA

CURSOS DE CAPACITACIÓN



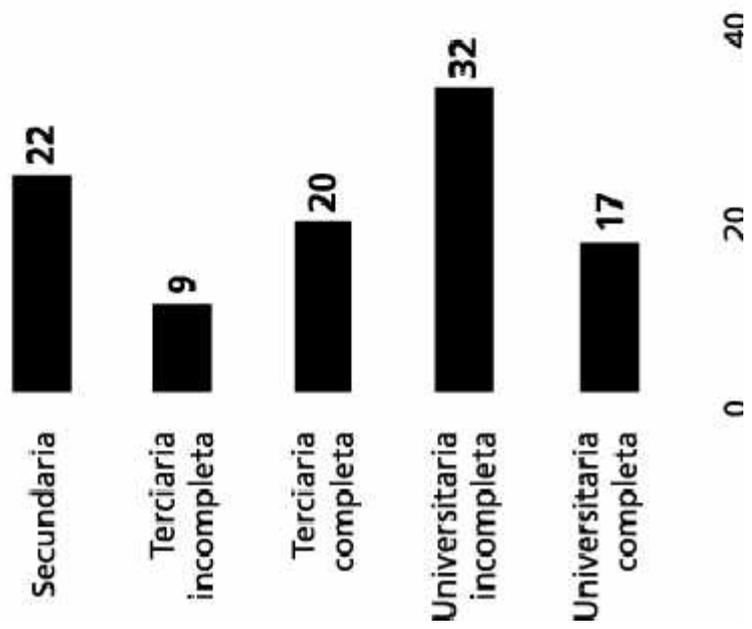
IDIOMAS

Base: 56% de los G. Administración

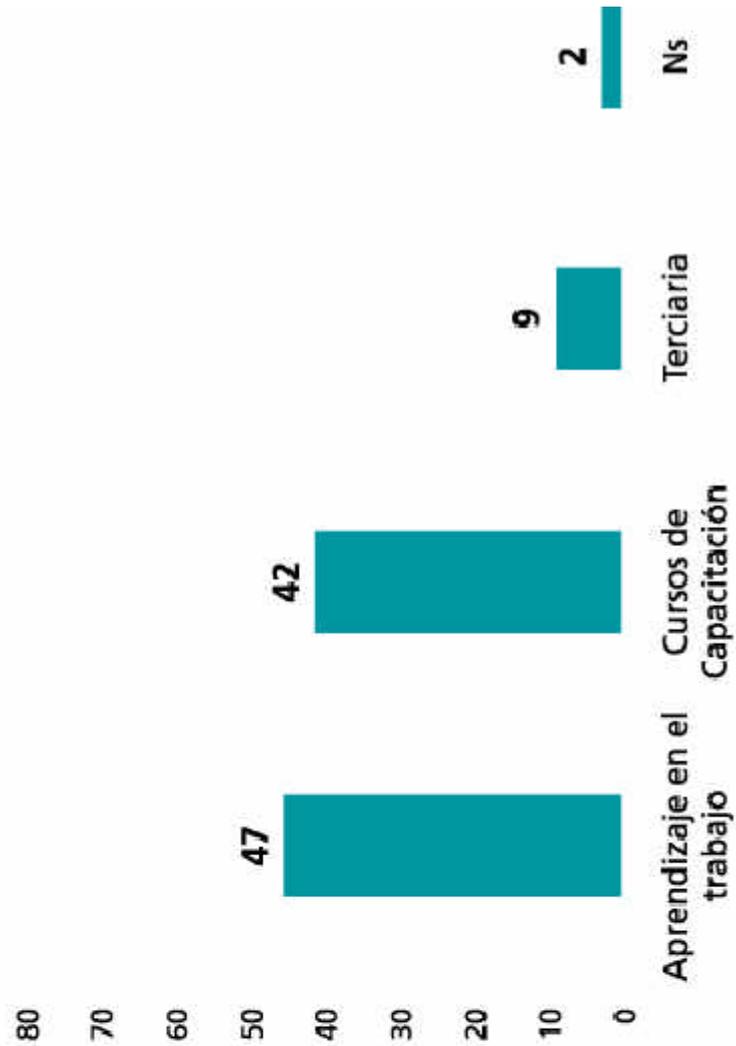


AUXILIAR DE ADMINISTRACIÓN: EDUCACIÓN FORMAL Y FORMACIÓN PROFESIONAL

EDUCACIÓN FORMAL



FORMACIÓN PROFESIONAL

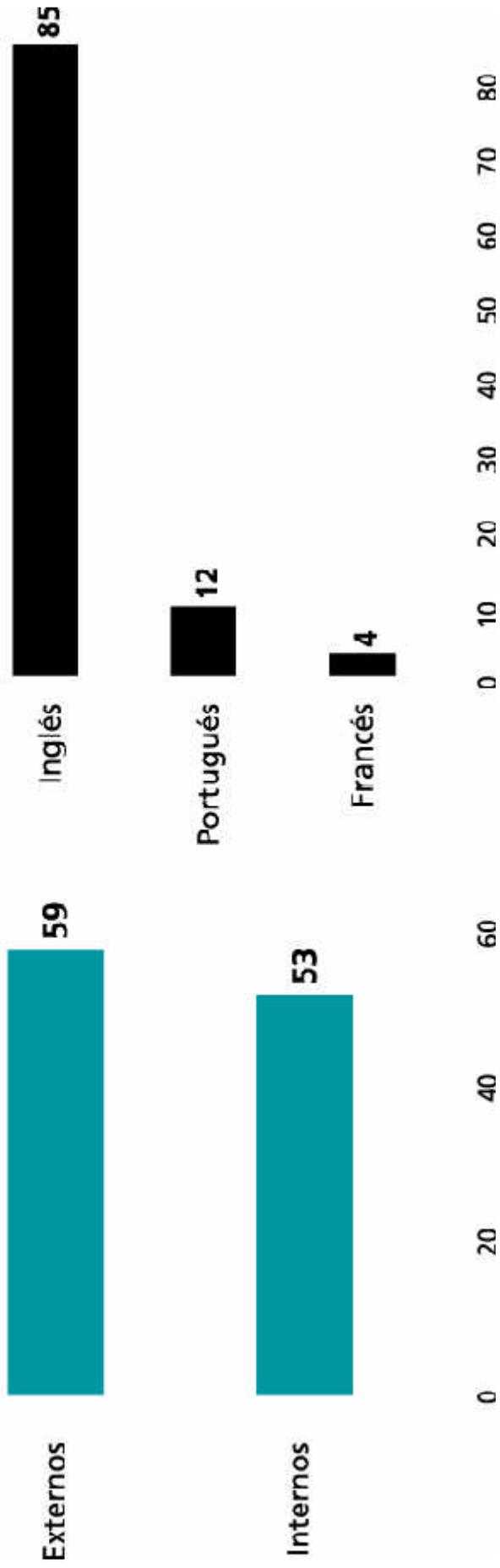


AUXILIAR DE ADMINISTRACIÓN: CURSOS DE CAPACITACIÓN E IDIOMAS QUE MANEJA

CURSOS DE CAPACITACIÓN

IDIOMAS

Base: 56% de los A. Administración

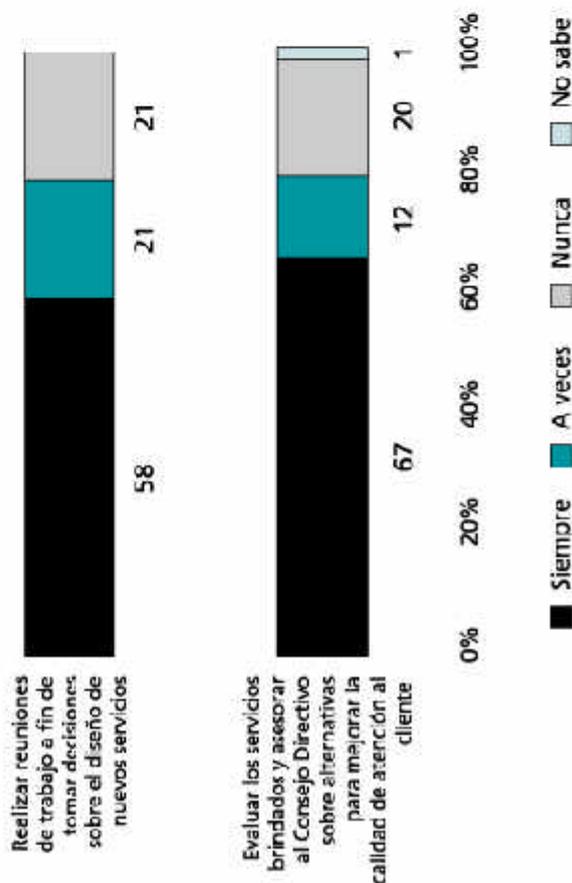


11. ÁREAS Y TAREAS EN EL PROCESO DE ATENCIÓN AL CLIENTE

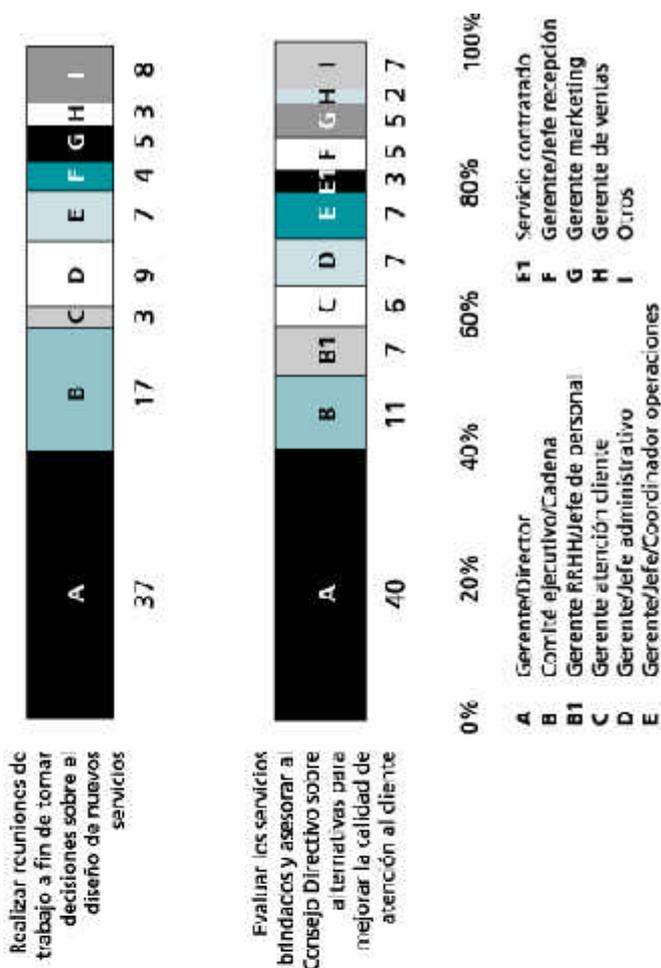
Diseño de los servicios
Recursos Humanos
Jefatura de Personal
Marketing y ventas
Administración
Relaciones Públicas
Recepción
Gestión del servicio al cliente en el piso
Mantenimiento
Lavandería y lencería
Actividades recreativas – esparcimiento
Seguridad
Servicio de desayuno

DISEÑO DE LOS SERVICIOS

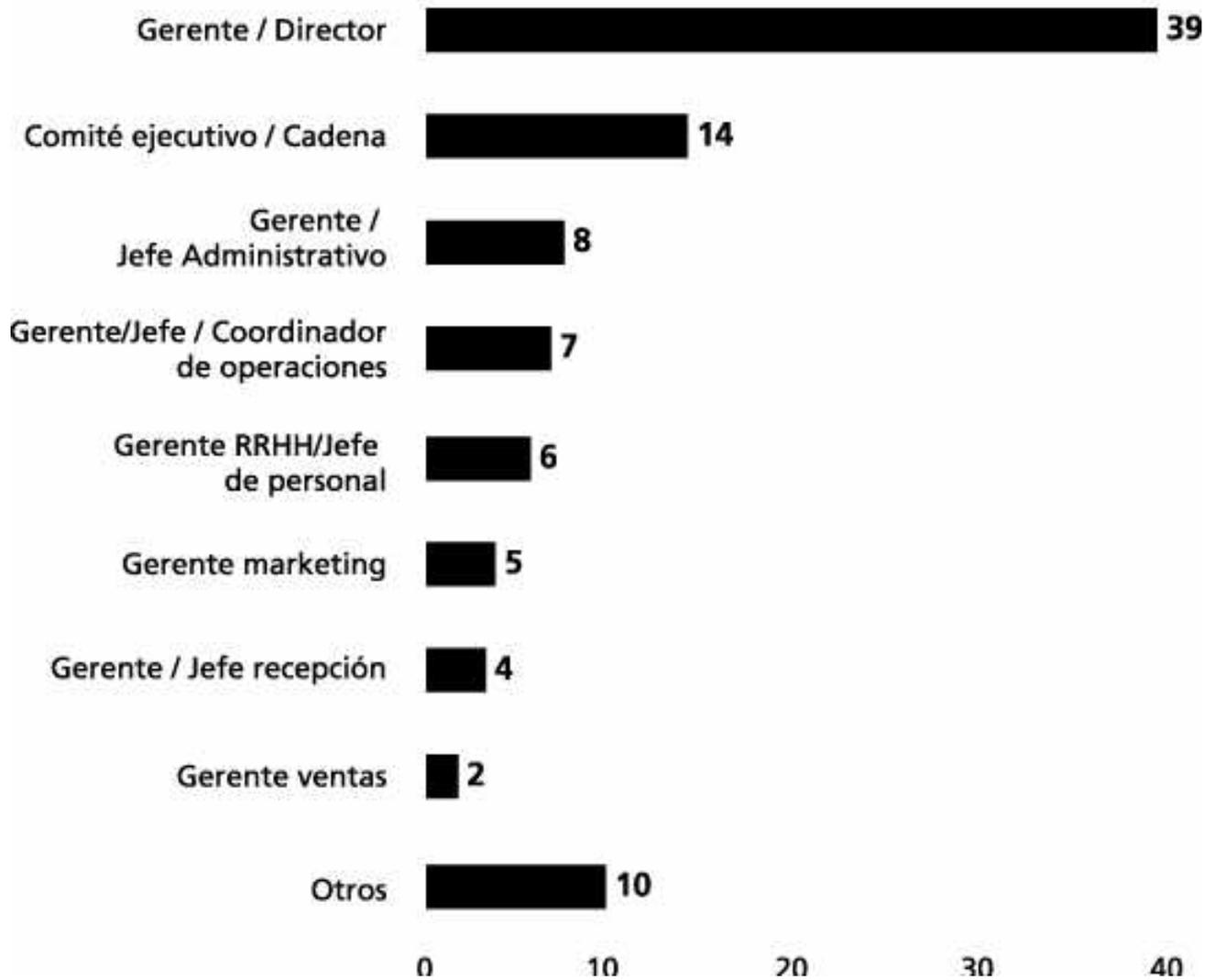
¿Con qué frecuencia se realizan las siguientes tareas?



¿Quiénes realizan las siguientes tareas?

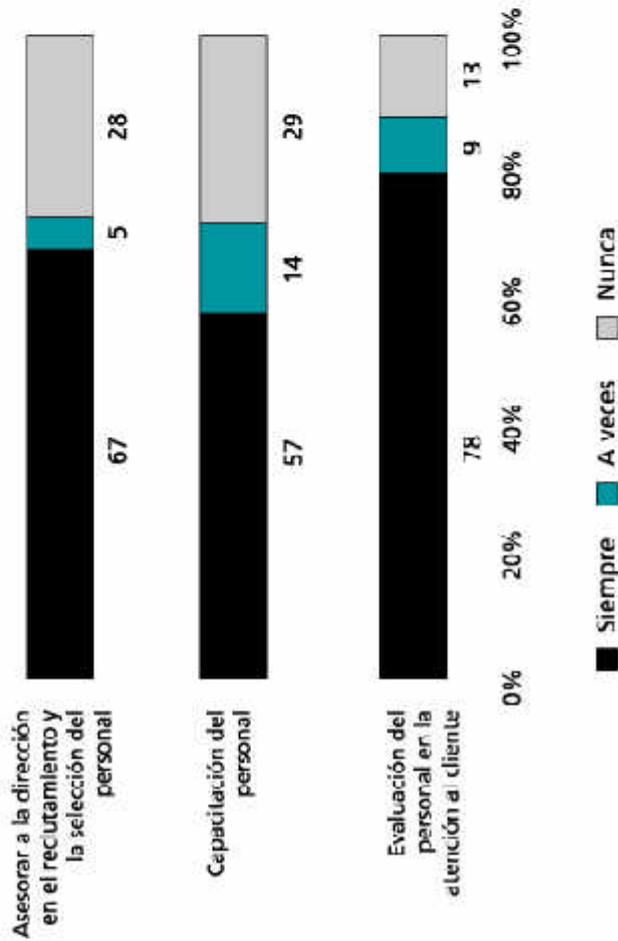


DISEÑO DE LOS SERVICIOS -SÍNTESIS DE TAREAS-

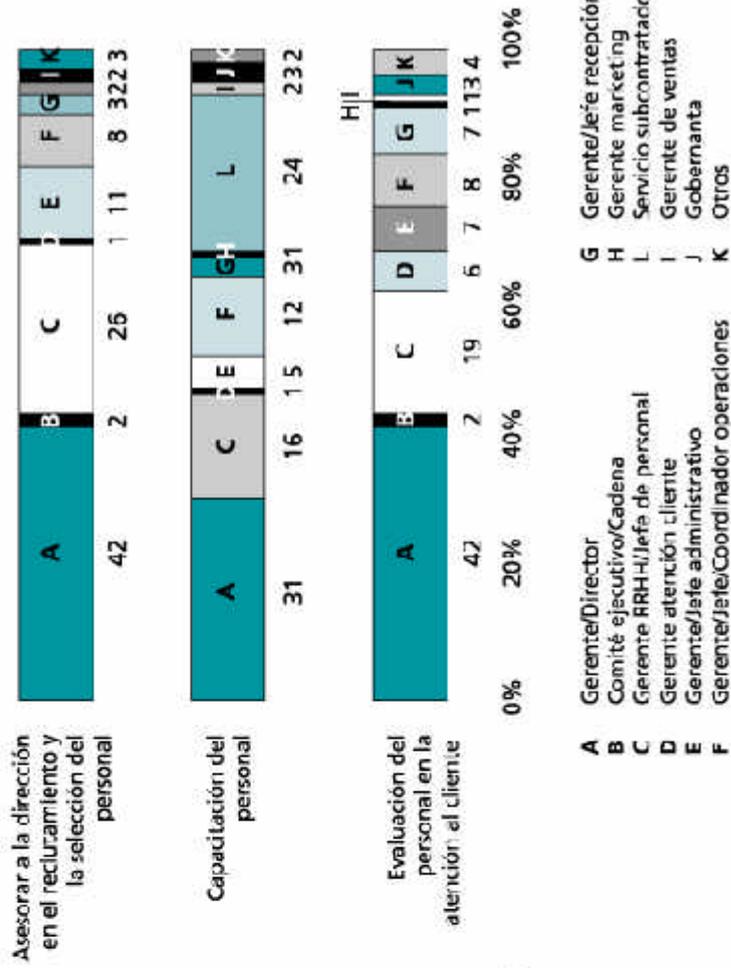


RECURSOS HUMANOS

¿Con qué frecuencia se realizan las siguientes tareas?

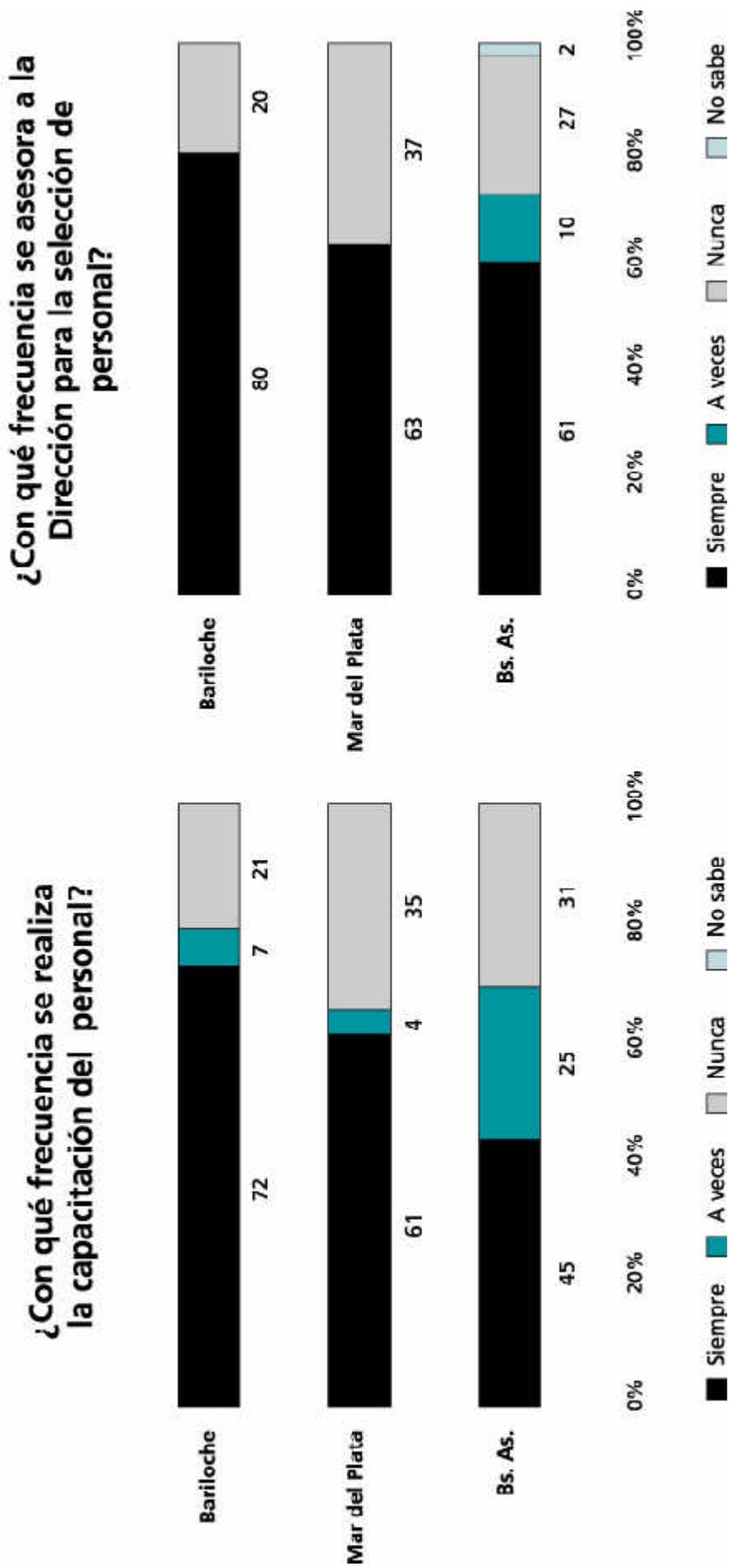


¿Quiénes realizan las siguientes tareas?

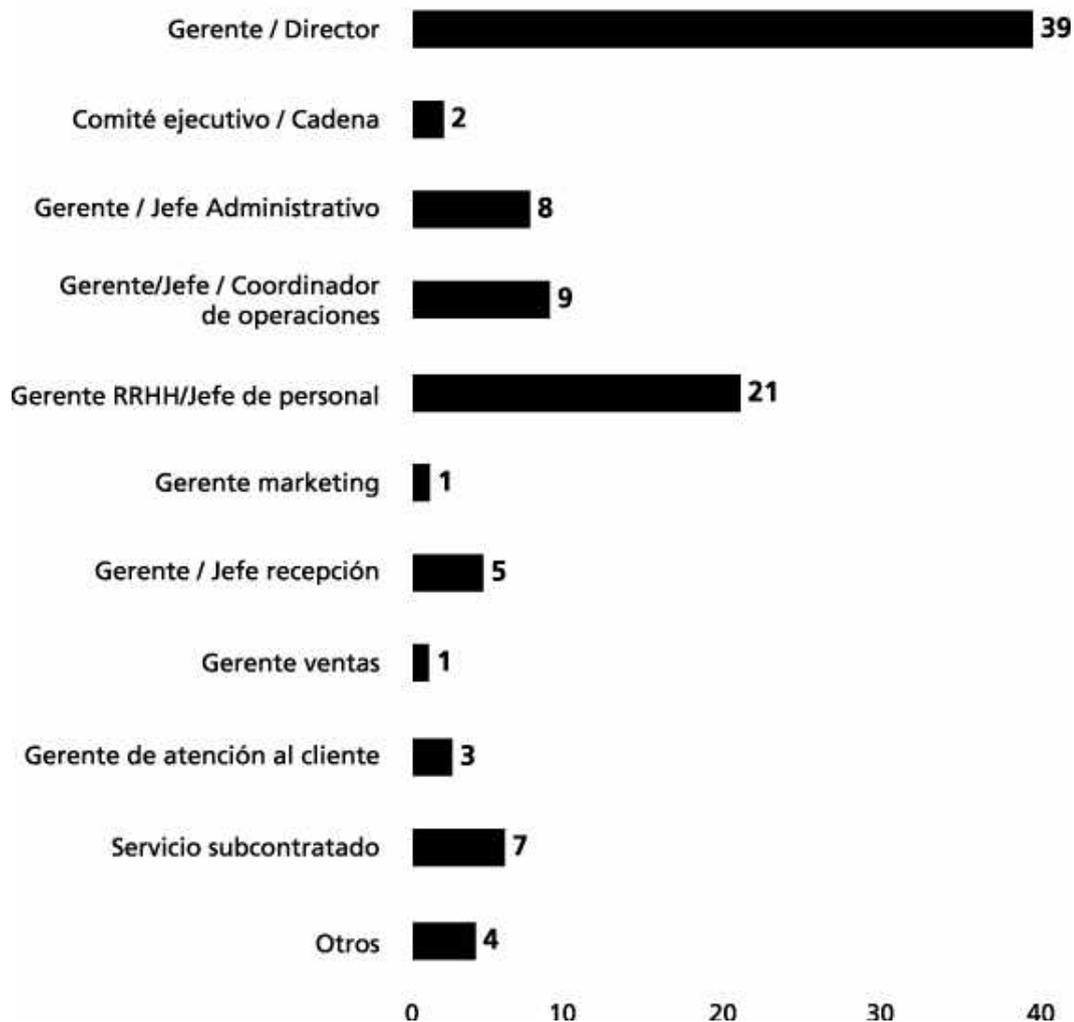


- A Gerente/Director
- B Comité ejecutivo/Cadena
- C Gerente RRH/Jefe de personal
- D Gerente atención cliente
- E Gerente/Jefe administrativo
- F Gerente/Jefe/Coordinador operaciones
- G Gerente/Jefe recepción
- H Gerente marketing
- I Servicio subcontratación
- J Gerente de ventas
- K Gobernanta
- Otros

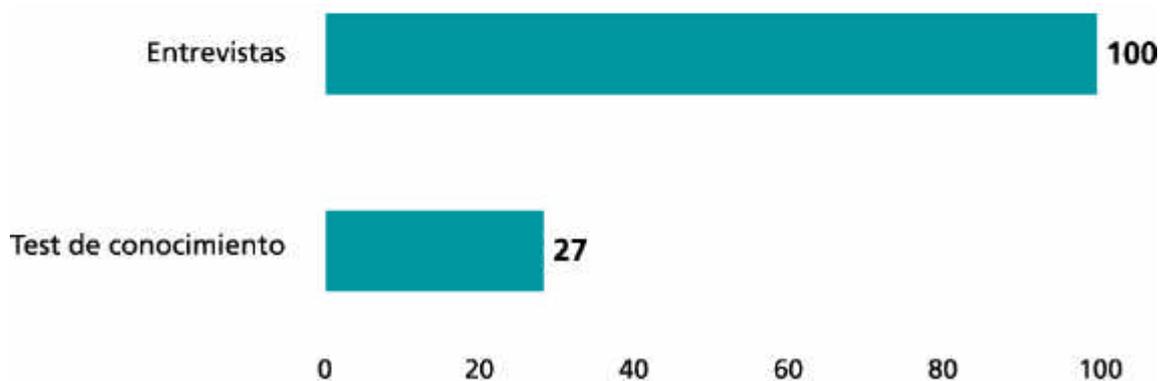
RECURSOS HUMANOS POR LOCALIDAD



RECURSOS HUMANOS -SÍNTESIS DE TAREAS-



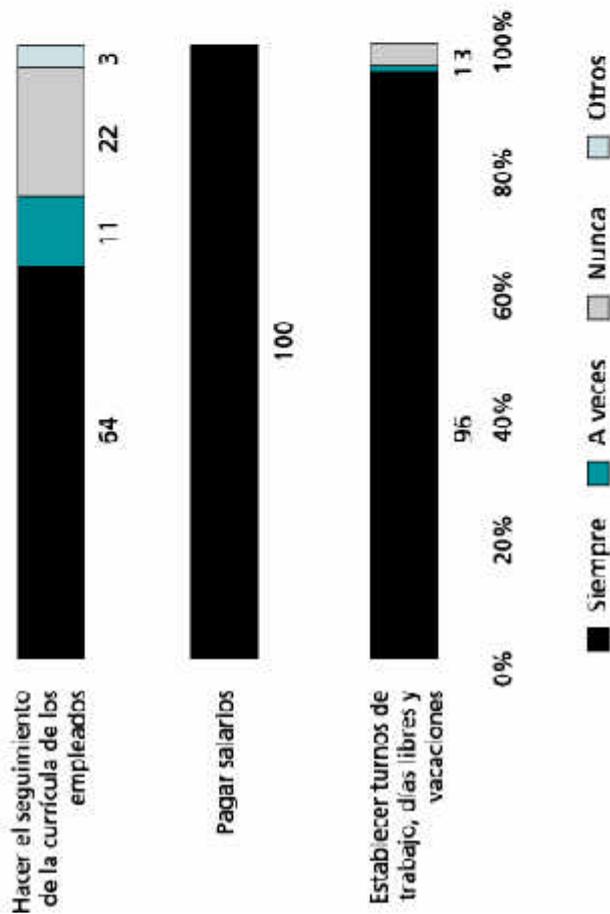
TECNOLOGÍA UTILIZADA PARA LA SELECCIÓN DEL PERSONAL*



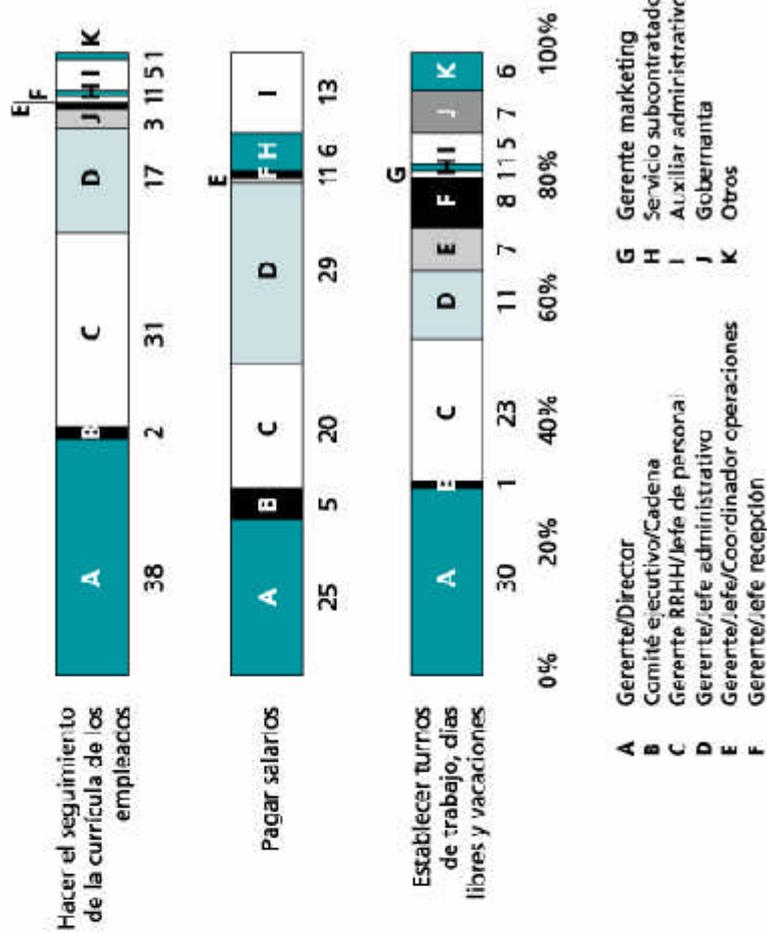
(*) Respuestas multiples

JEFATURA DE PERSONAL

¿Con qué frecuencia se realizan las siguientes tareas?

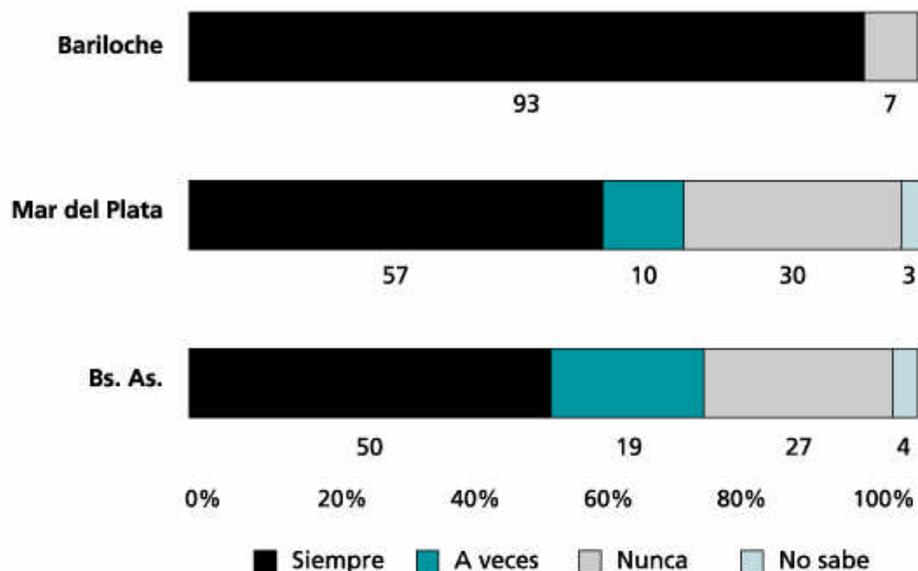


¿Quiénes realizan las siguientes tareas?



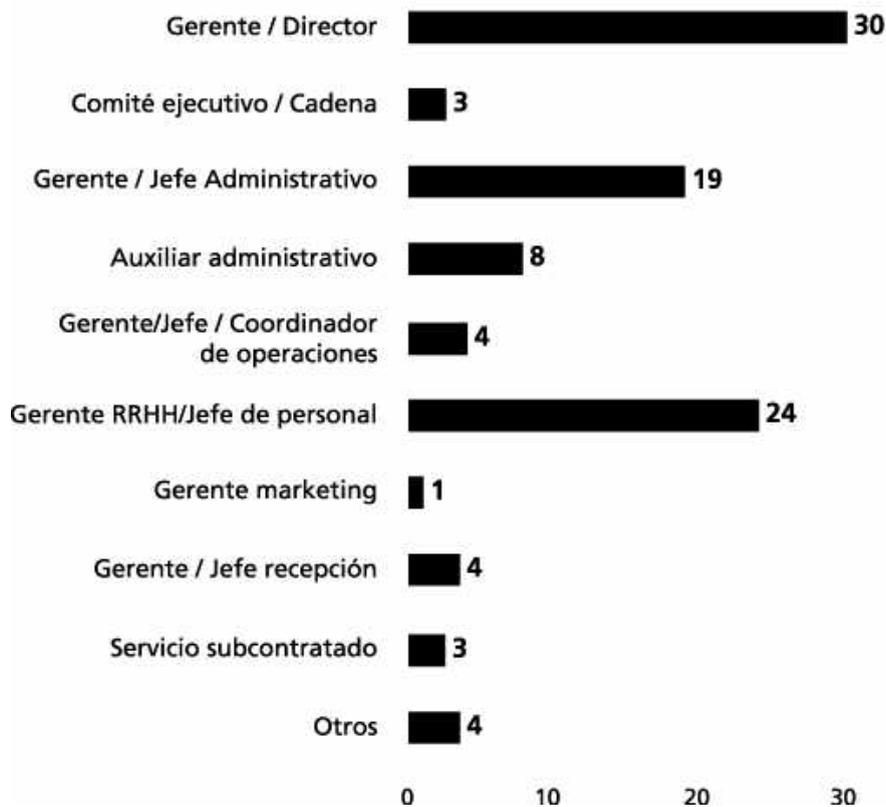
JEFATURA DE PERSONAL POR LOCALIDAD

¿Con qué frecuencia se realiza el seguimiento de la currícula de los empleados?

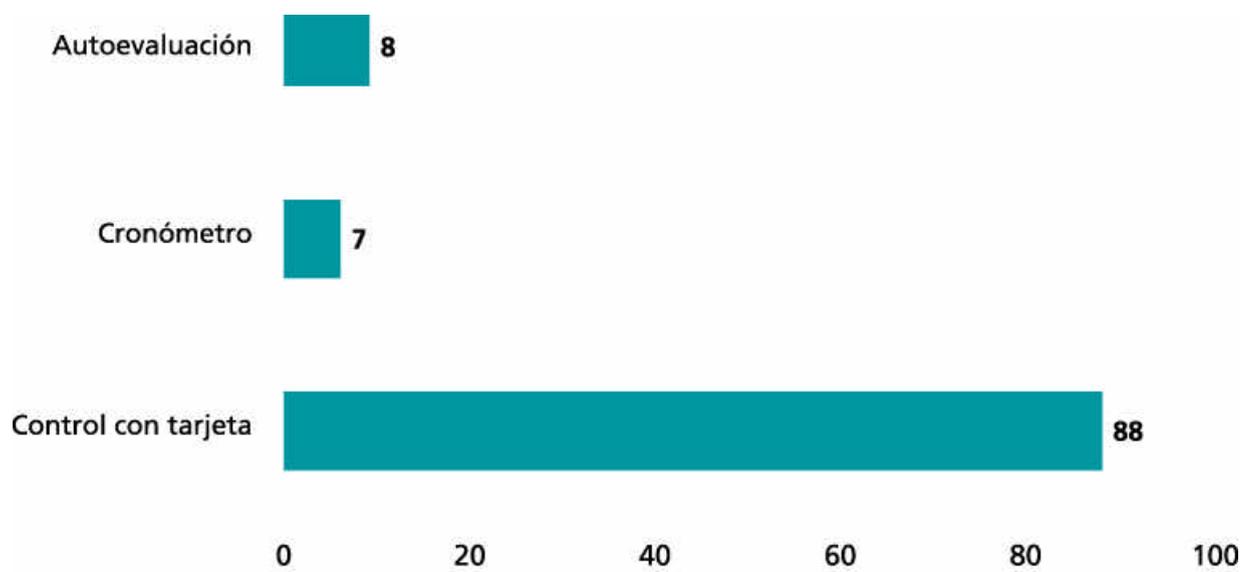


JEFATURA DE PERSONAL

-SÍNTESIS DE TAREAS-



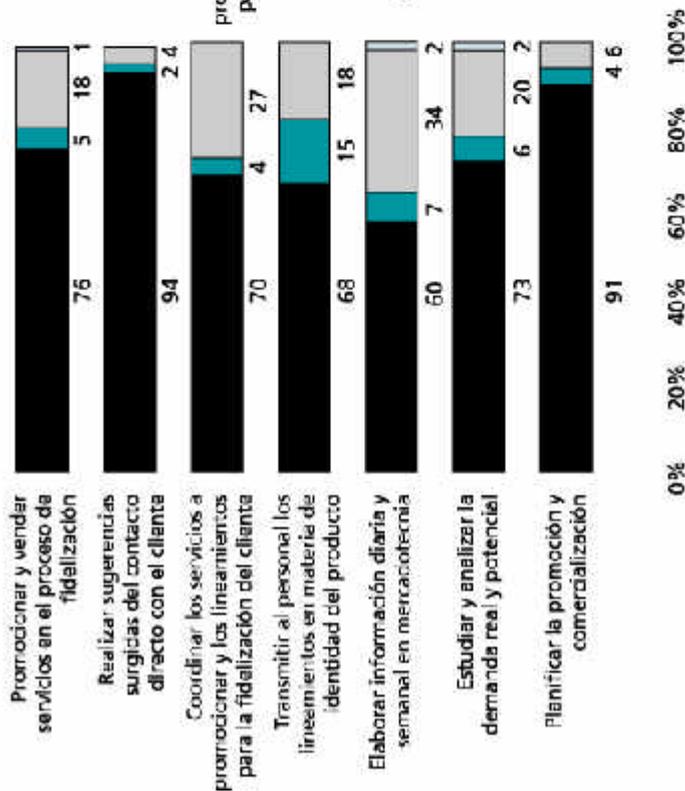
TECNOLOGÍA UTILIZADA PARA EL CONTROL DE ENTRADA Y SALIDA DEL PERSONAL *



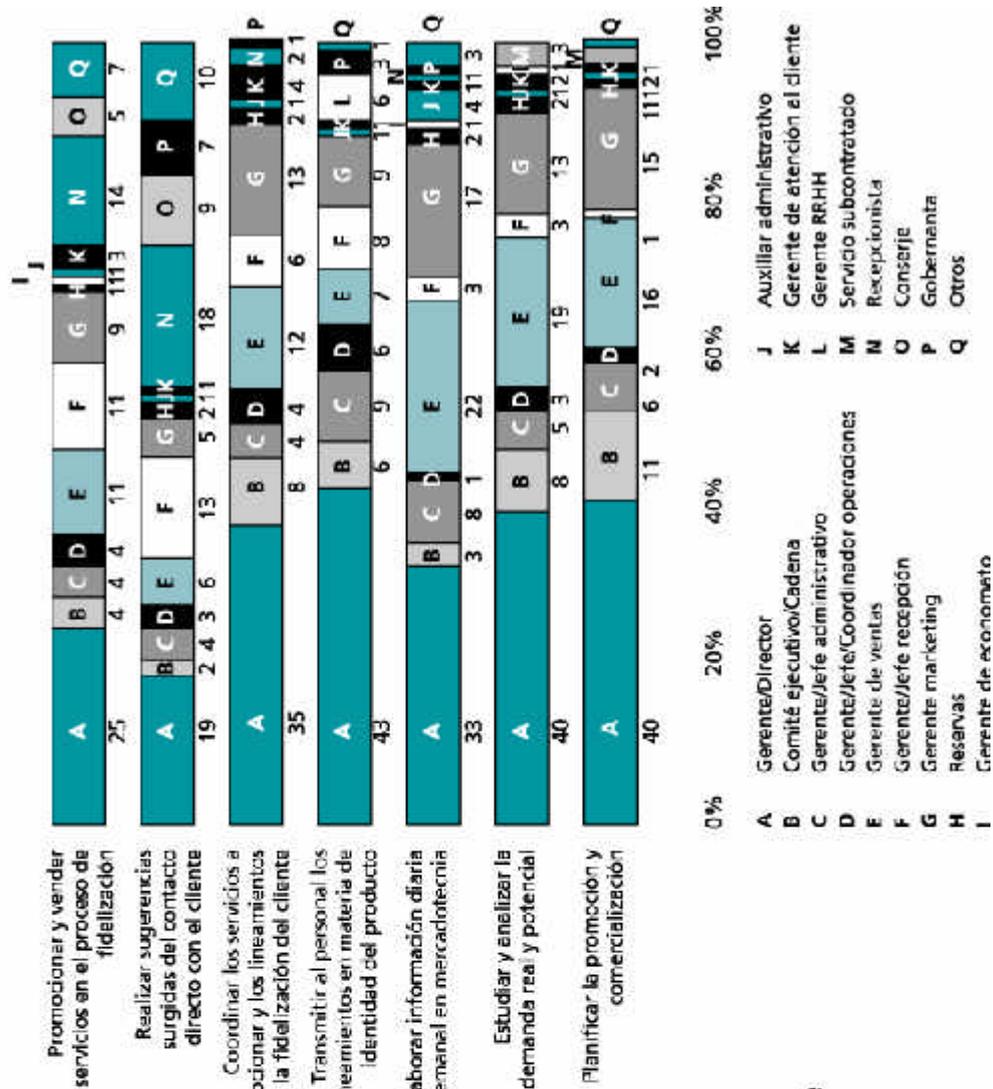
(*) Respuestas múltiples

MARKETING Y VENTAS

¿Con qué frecuencia se realizan las siguientes tareas?

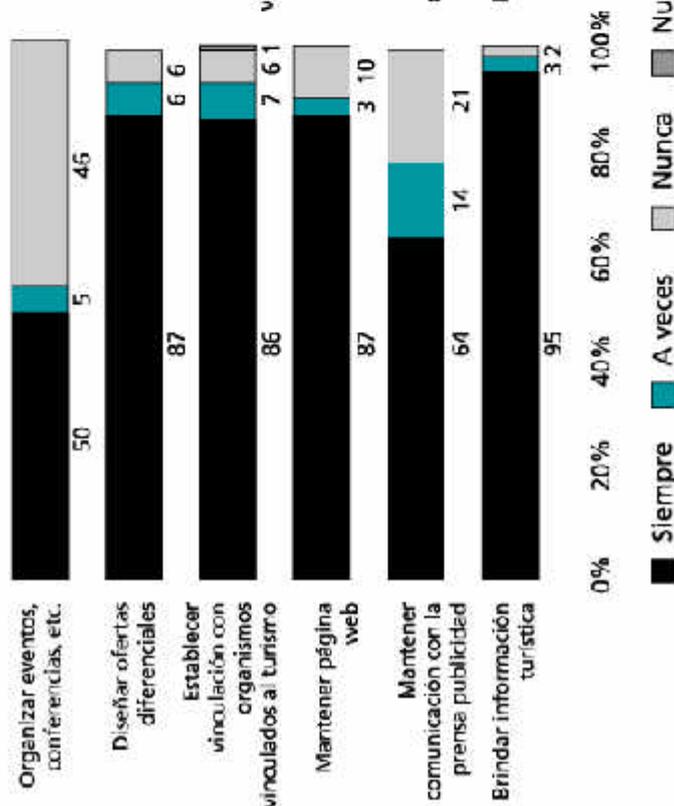


¿Quiénes realizan las siguientes tareas?

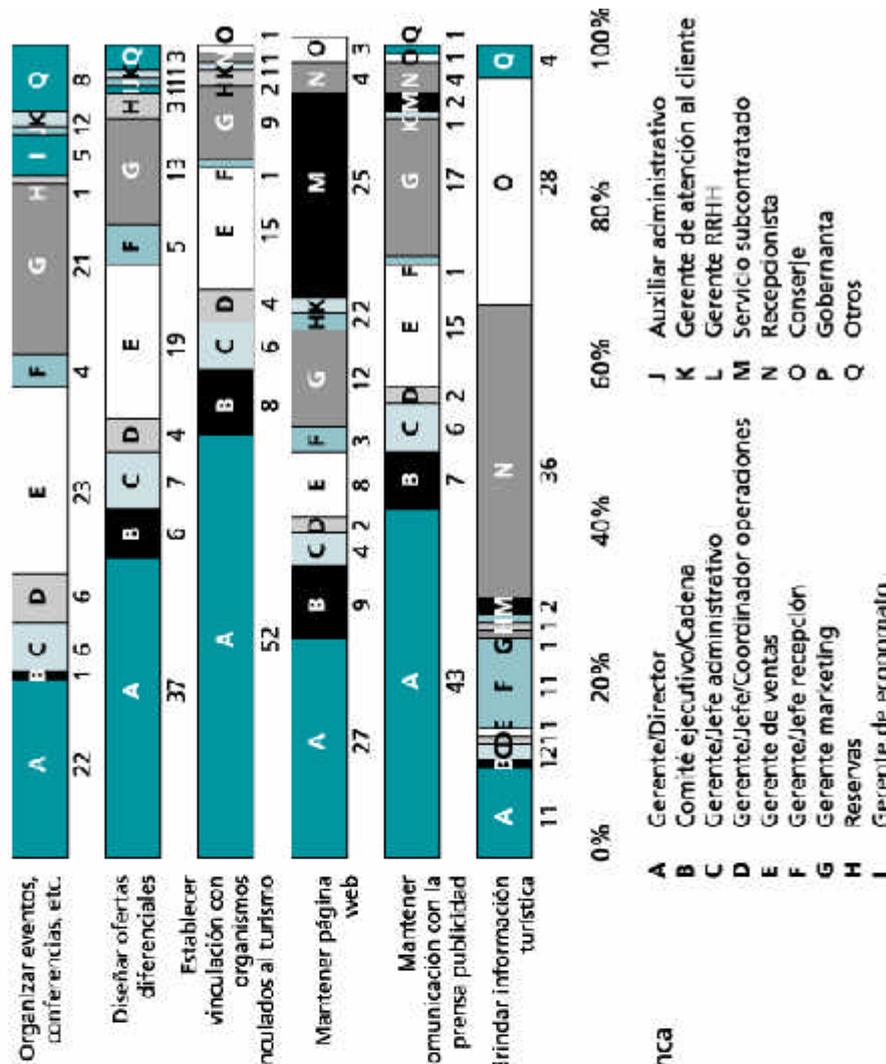


MARKETING Y VENTAS (CONT.)

¿Con qué frecuencia se realizan las siguientes tareas?

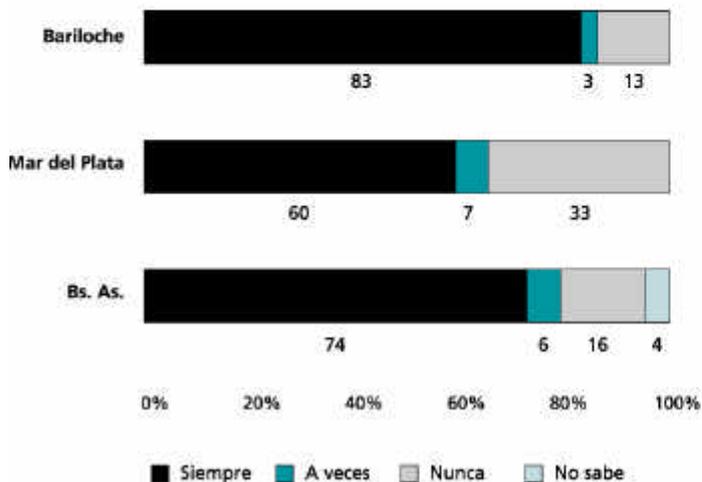


¿Quiénes realizan las siguientes tareas?

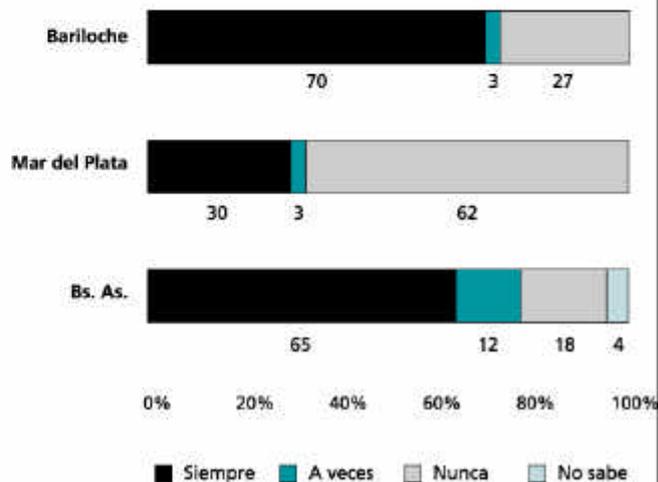


MARKETING Y VENTAS POR LOCALIDAD

¿Con qué frecuencia se realizan estudios de mercado?

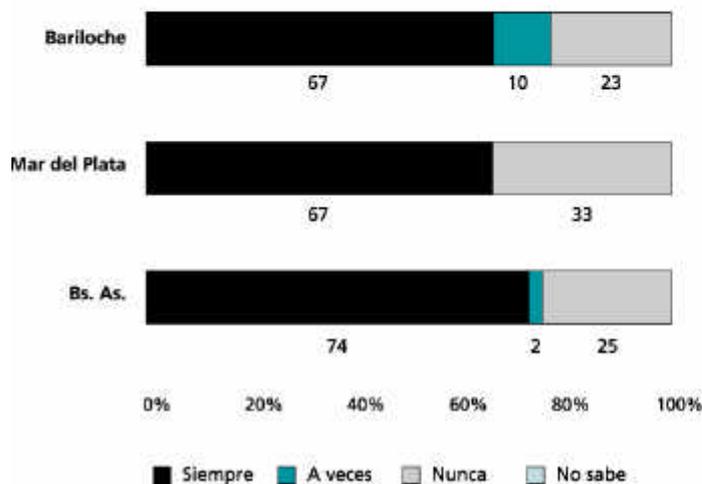


¿Con qué frecuencia se elabora información para mercadotecnia?

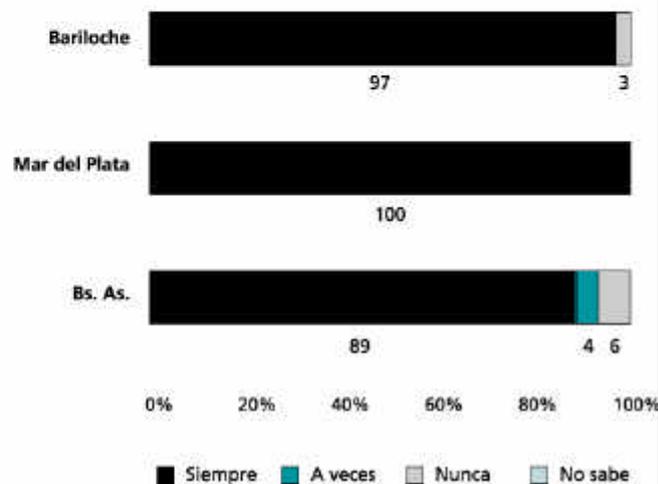


MARKETING Y VENTAS POR LOCALIDAD

¿Con qué frecuencia se coordinan servicios y el proceso de fidelización del cliente?

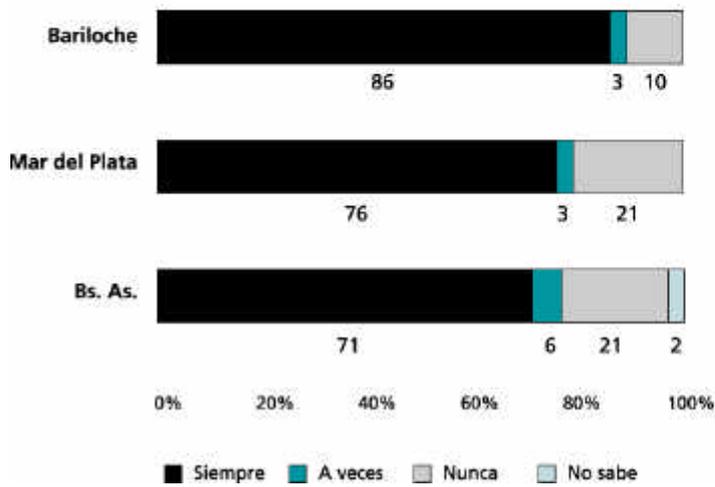


¿Con qué frecuencia se realizan sugerencias surgidas del contacto con el cliente?

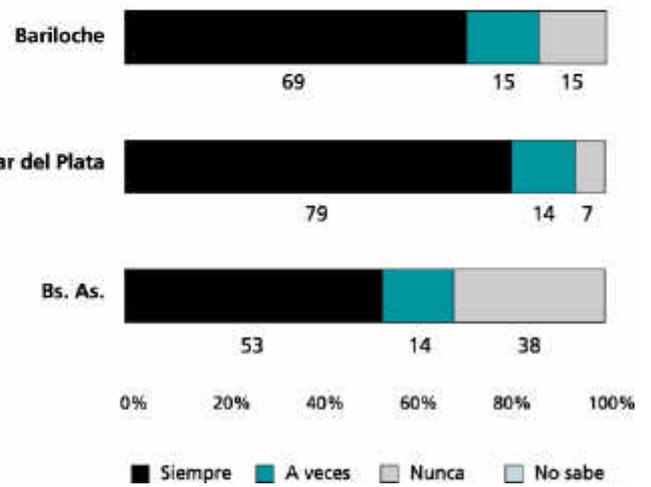


MARKETING Y VENTAS POR LOCALIDAD

¿Con qué frecuencia se promocionan los servicios en el proceso de fidelización del cliente?

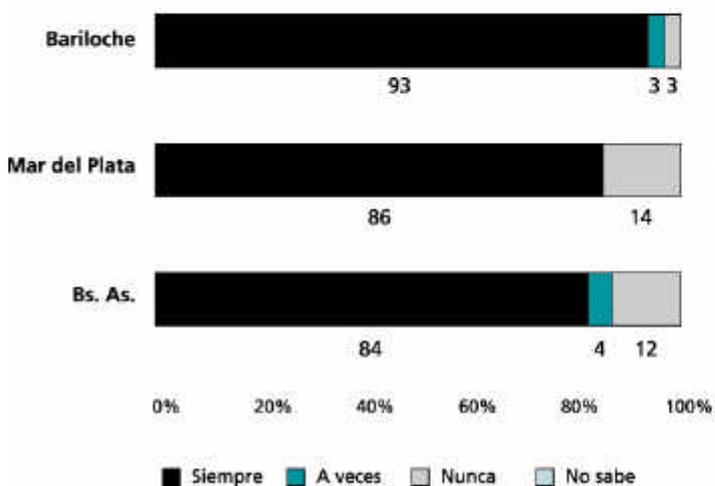


¿Con qué frecuencia se mantiene la comunicación con la prensa/publicidad?

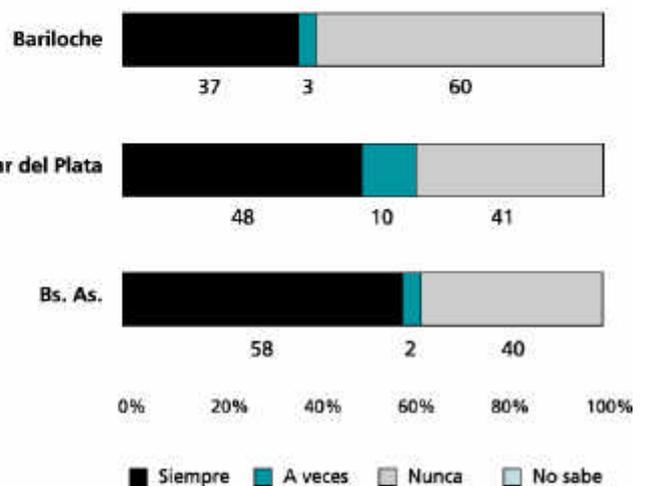


MARKETING Y VENTAS POR LOCALIDAD

¿Con qué frecuencia se mantiene una página web?

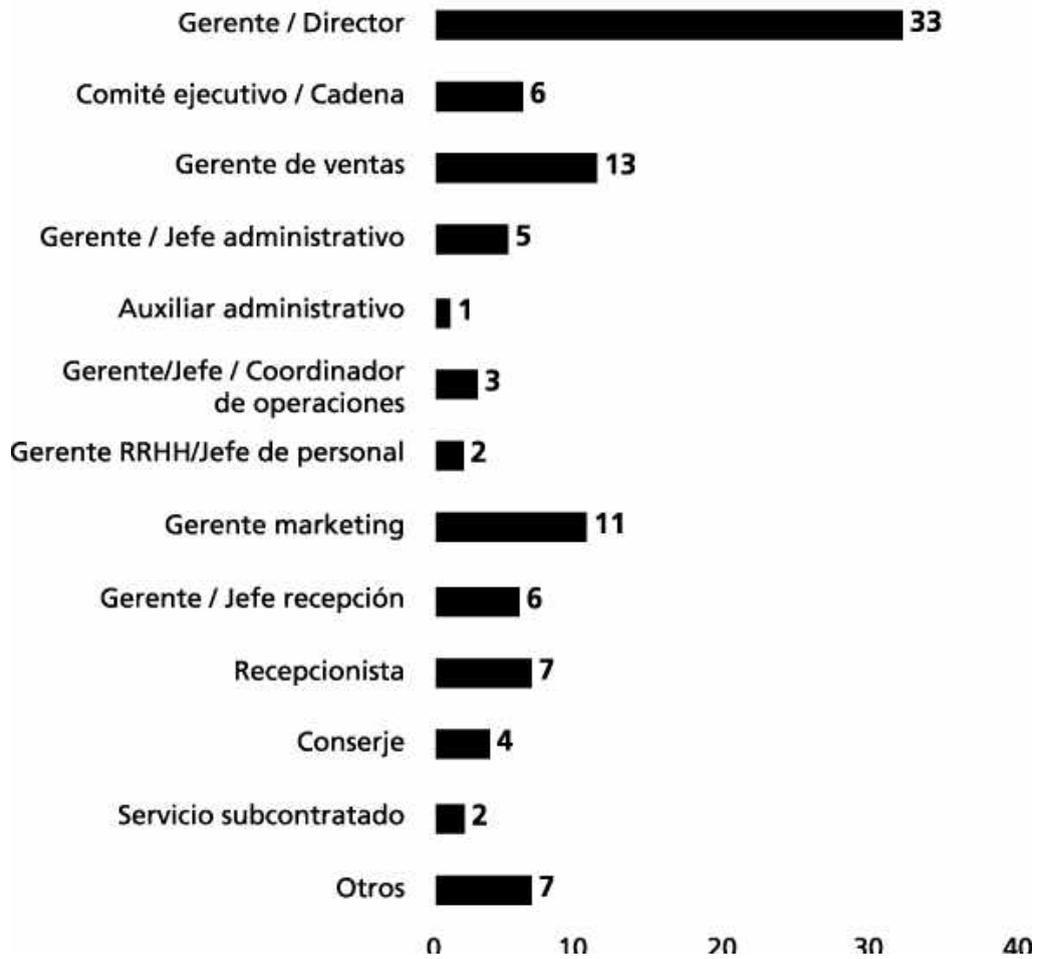


¿Con qué frecuencia se organizan eventos?

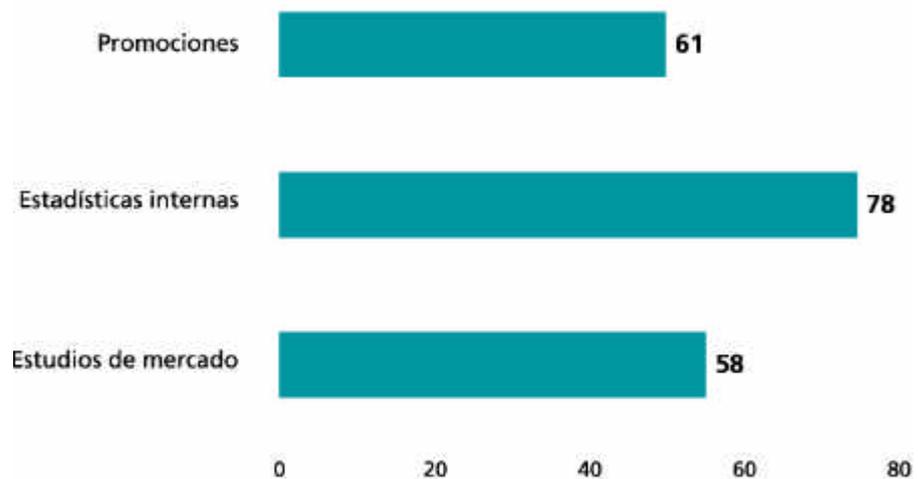


MARKETING Y VENTAS

-SÍNTESIS DE TAREAS-

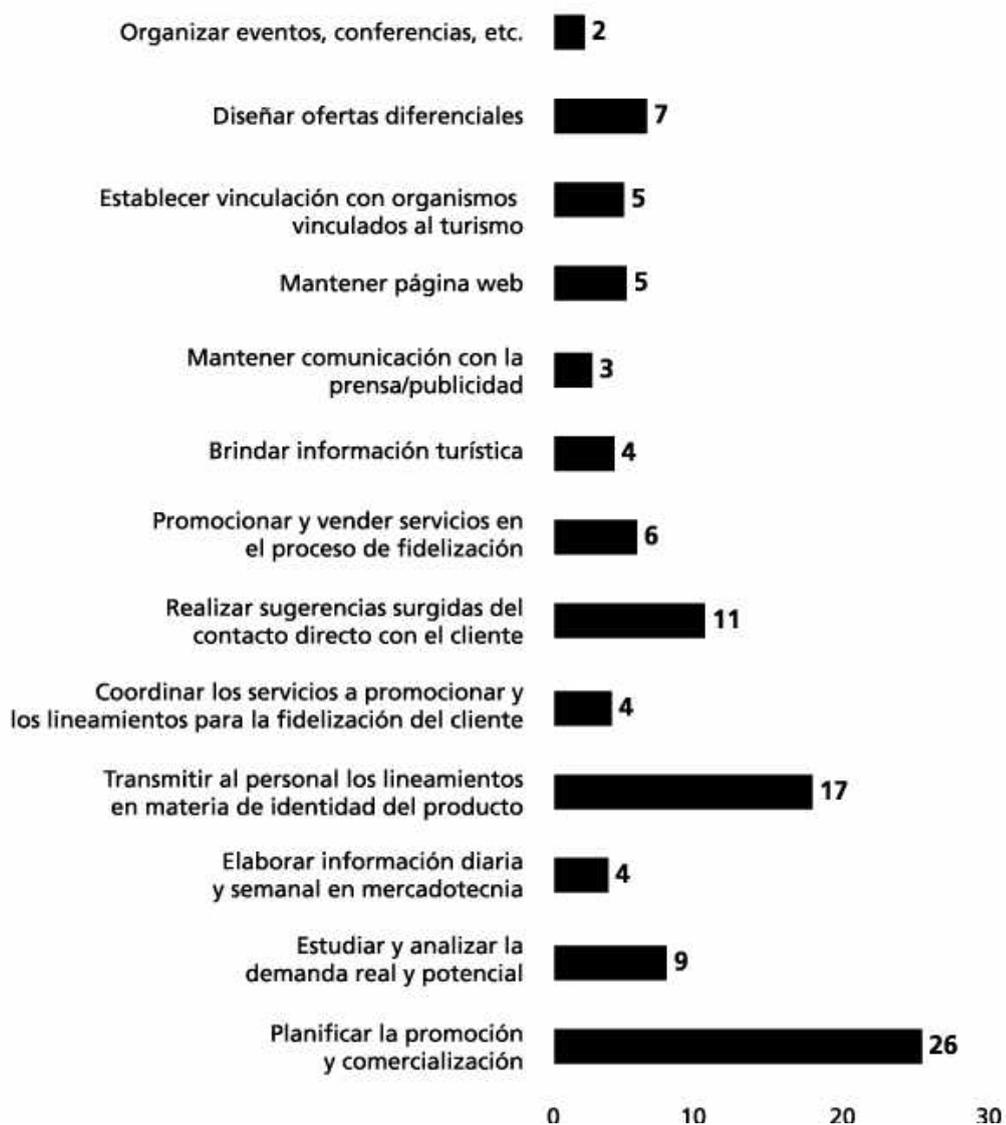


TECNOLOGÍA UTILIZADA PARA ESTUDIAR EL MERCADO*

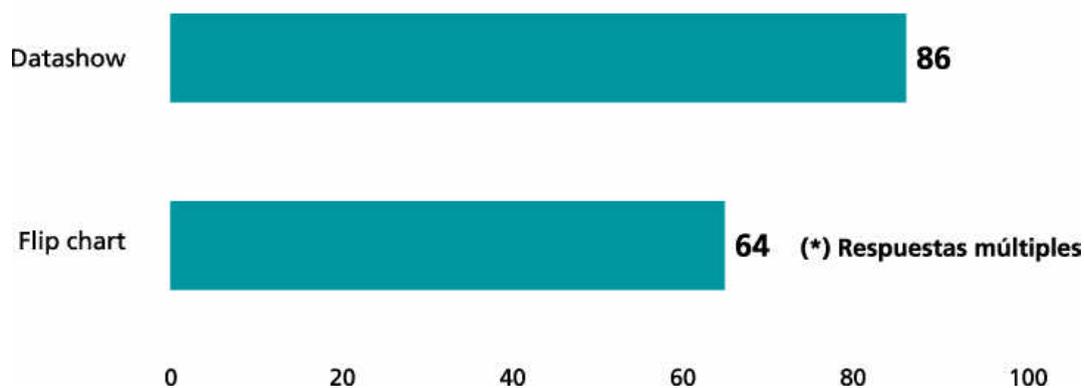


(*) Respuestas múltiples

TAREAS CLAVE EN EL ÁREA DE MARKETING Y VENTAS

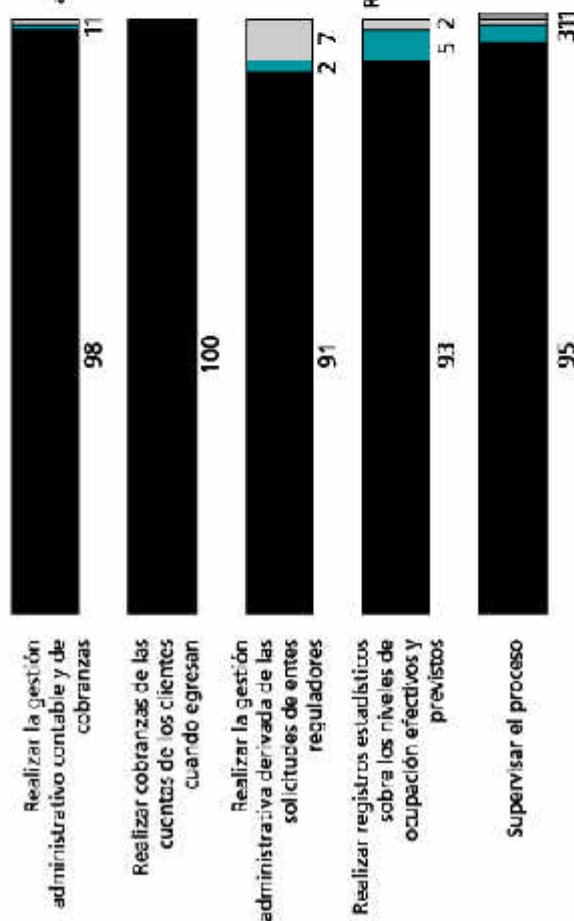


TECNOLOGÍA UTILIZADA PARA LA ORGANIZACIÓN DE EVENTOS*

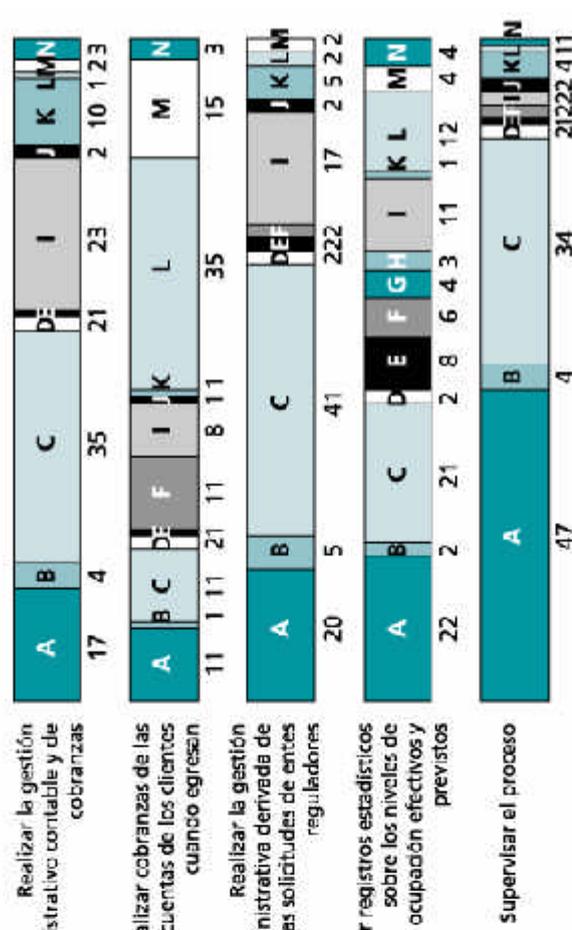


ADMINISTRACIÓN

¿Con qué frecuencia se realizan las siguientes tareas?



¿Quiénes realizan las siguientes tareas?

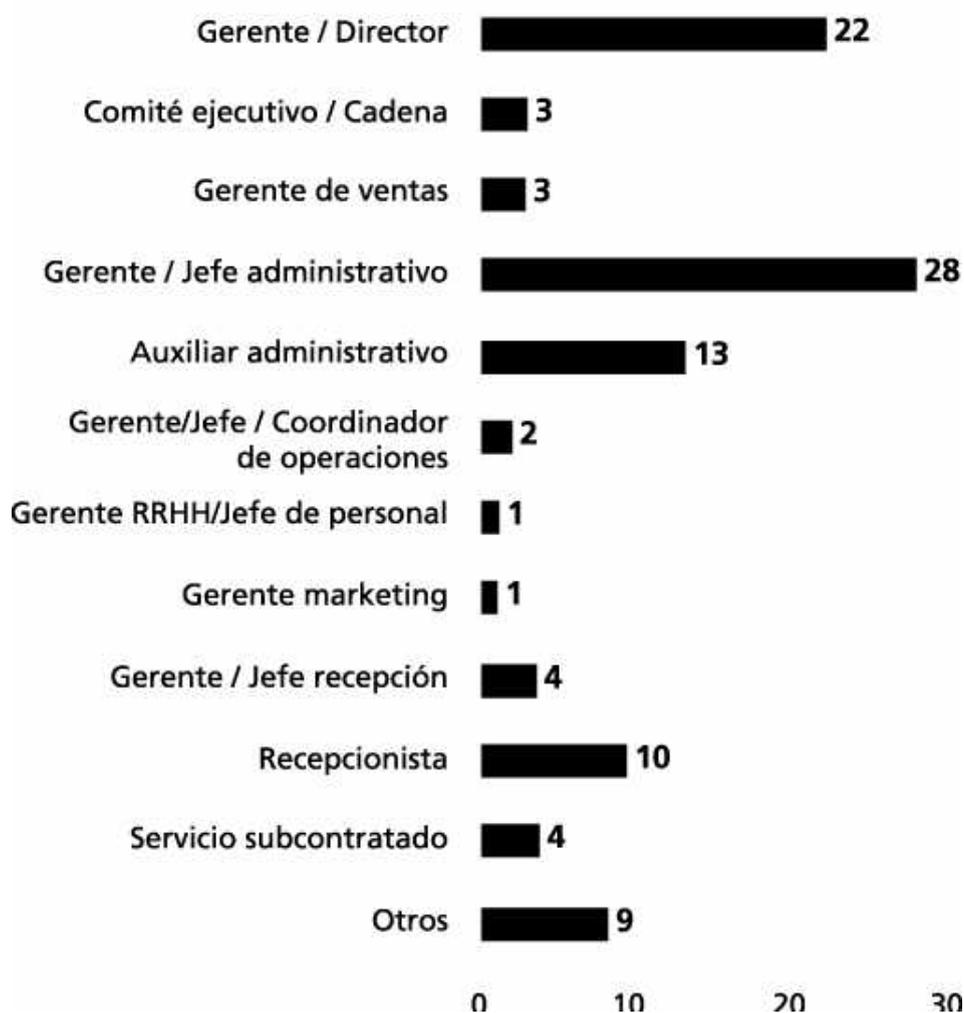


0% 20% 40% 60% 80% 100%

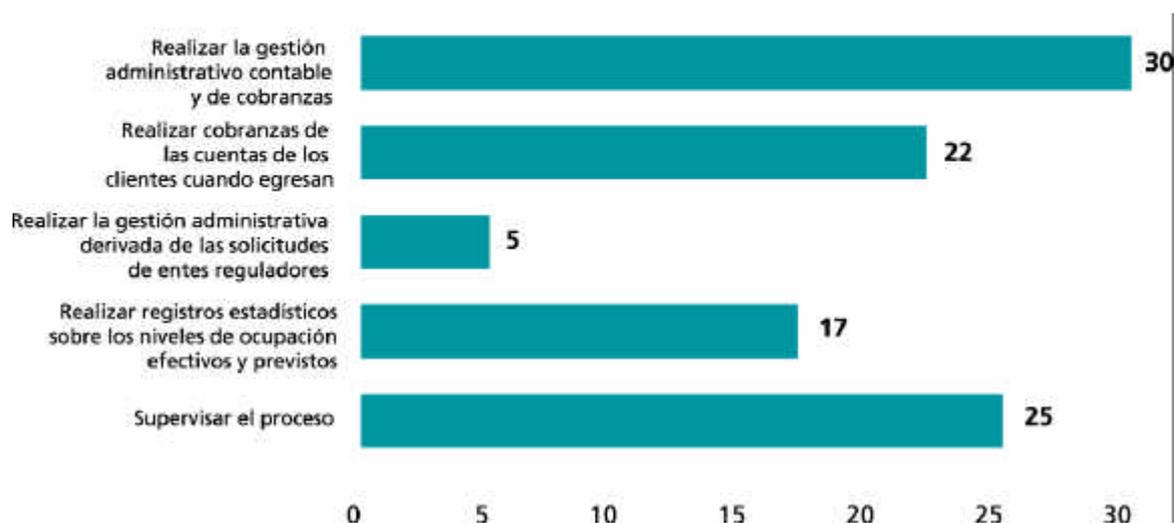
■ Siempre ■ A veces ■ Nunca ■ No sabe

A Gerente/Director
 B Comité ejecutivo/Cadena
 C Gerente/Jefe administrativo
 D Gerente/Jefe/Coordinador operaciones
 E Gerente de ventas
 F Gerente/Jefe recepción
 G Gerente marketing
 H Reservas
 I Auxiliar administrativo
 J Gerente RRHH
 K Servicio subcontratado
 L Recepcionista
 M Conserje
 N Otros

ADMINISTRACIÓN -SÍNTESIS DE TAREAS-

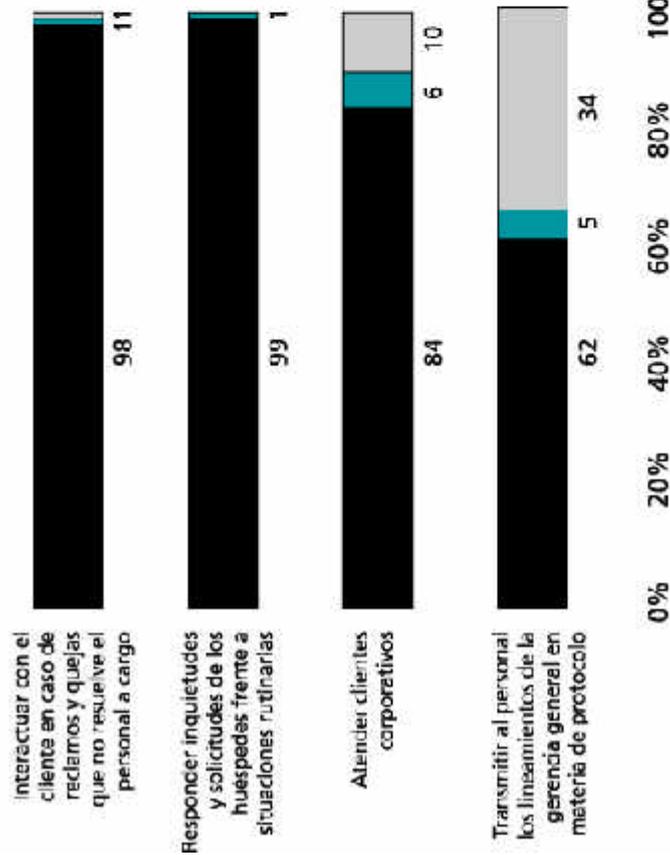


TAREAS CLAVE EN EL AREA DE ADMINISTRACIÓN

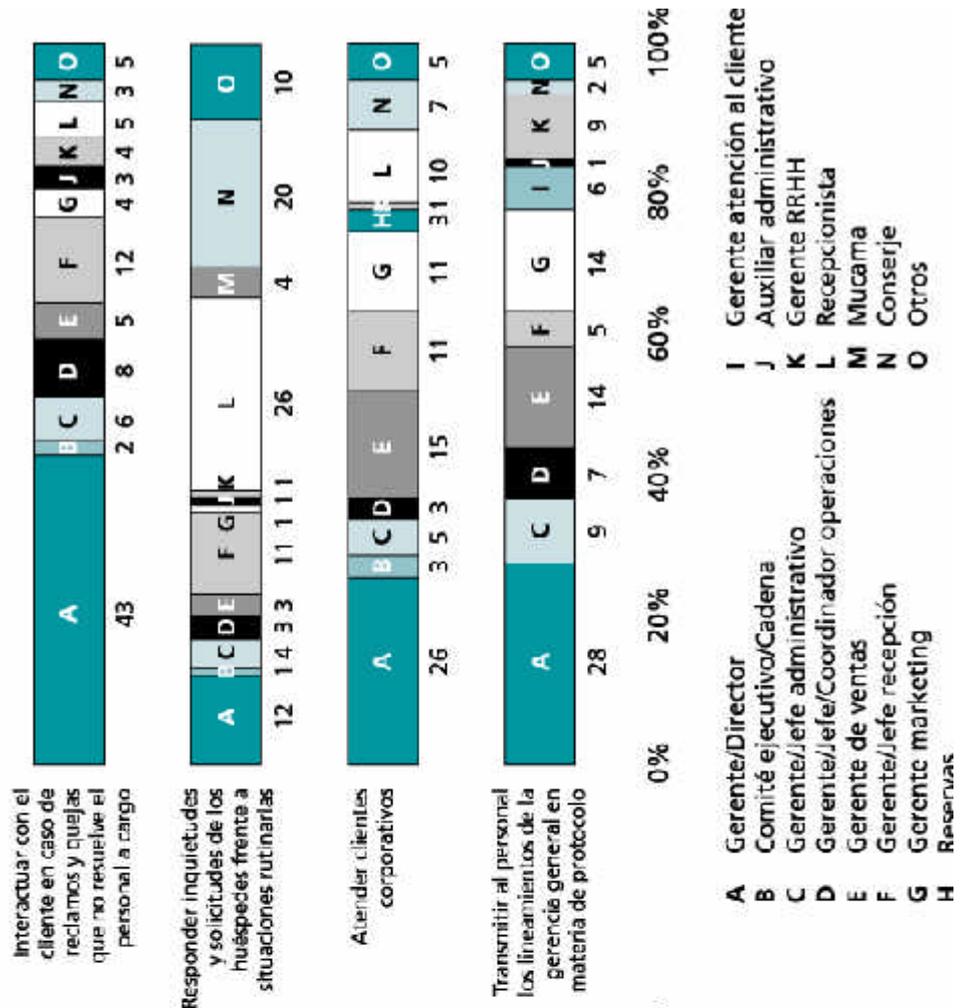


RELACIONES PÚBLICAS

¿Con qué frecuencia se realizan las siguientes tareas?



¿Quiénes realizan las siguientes tareas?

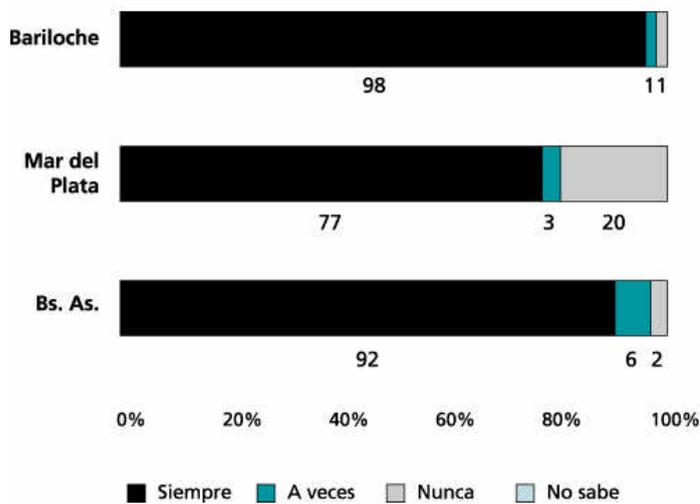


■ Siempre ■ A veces ■ Nunca

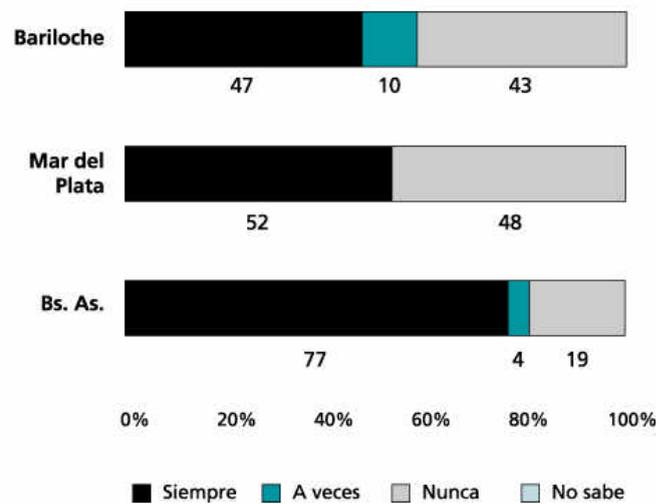
A Gerente/Director
 B Comité ejecutivo/Cadena
 C Gerente/Jefe administrativo
 D Gerente/Jefe/Coordinador operaciones
 E Gerente de ventas
 F Gerente/Jefe recepción
 G Gerente marketing
 H Reservas
 I Gerente atención al cliente
 J Auxiliar administrativo
 K Gerente RRHH
 L Recepcionista
 M Mucama
 N Conserje
 O Otros

RELACIONES PÚBLICAS POR LOCALIDAD

¿Con qué frecuencia se atienden clientes corporativos?

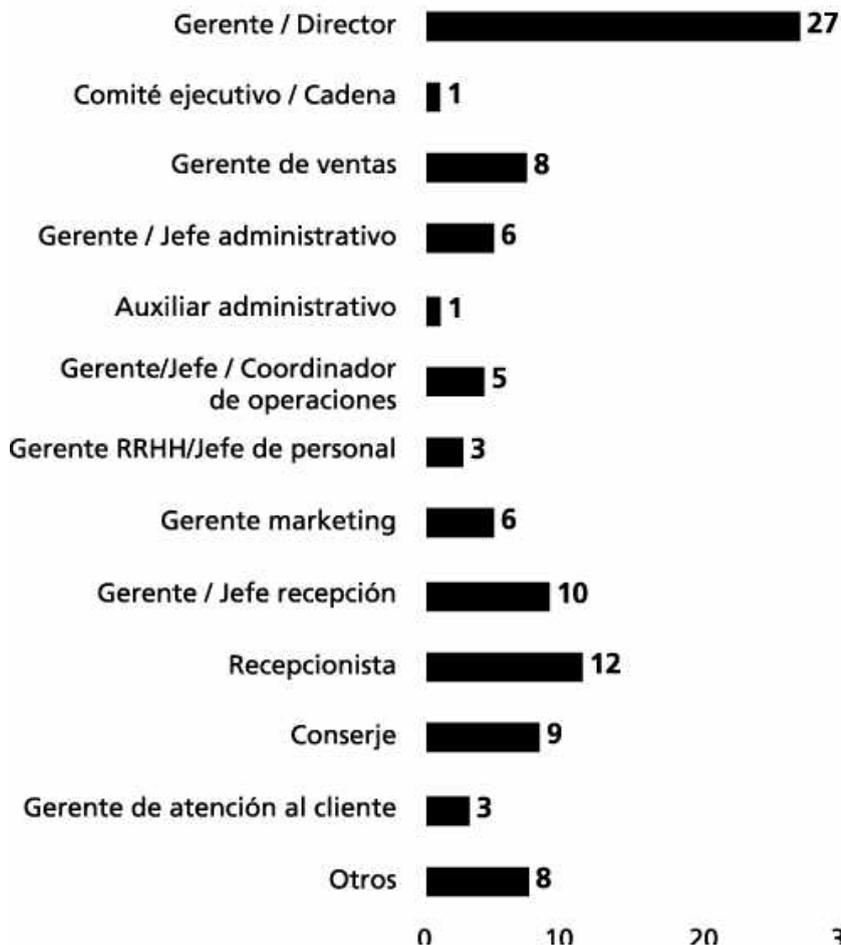


¿Con qué frecuencia se transmiten los lineamientos en materia de protocolo?



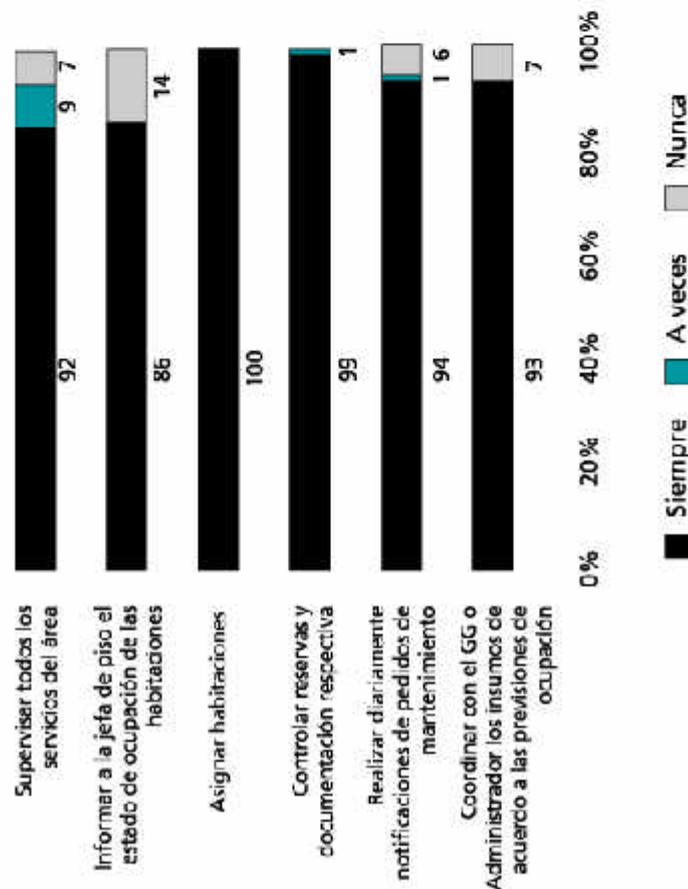
RELACIONES PÚBLICAS

SÍNTESIS DE TAREAS

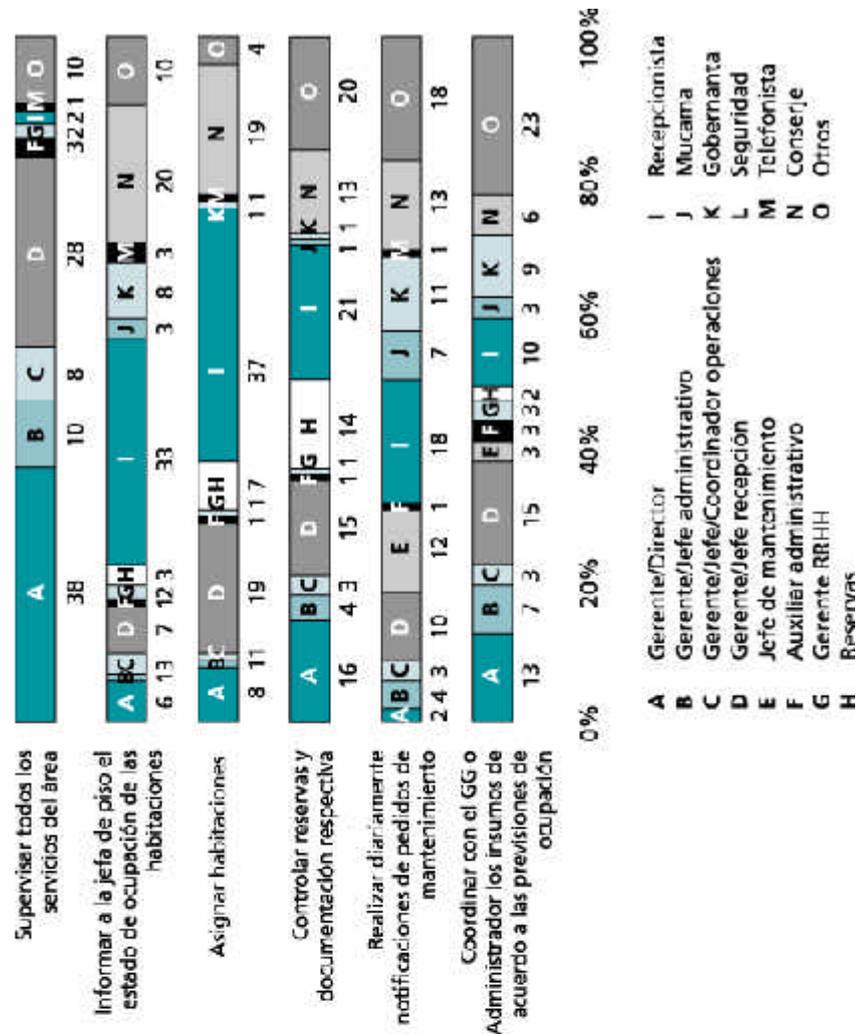


RECEPCIÓN

¿Con qué frecuencia se realizan las siguientes tareas?



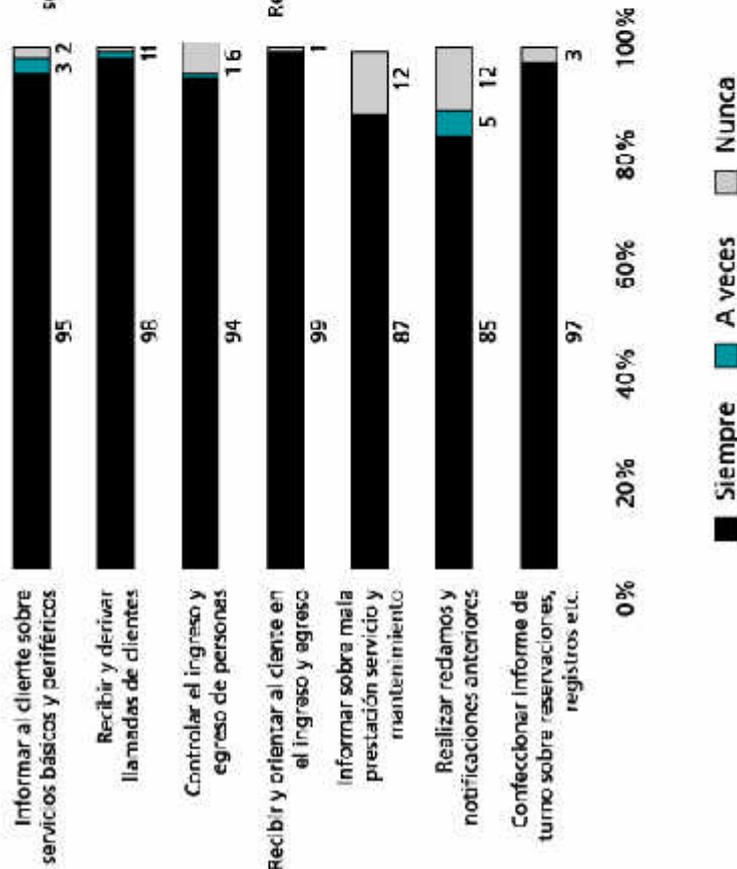
¿Quiénes realizan las siguientes tareas?



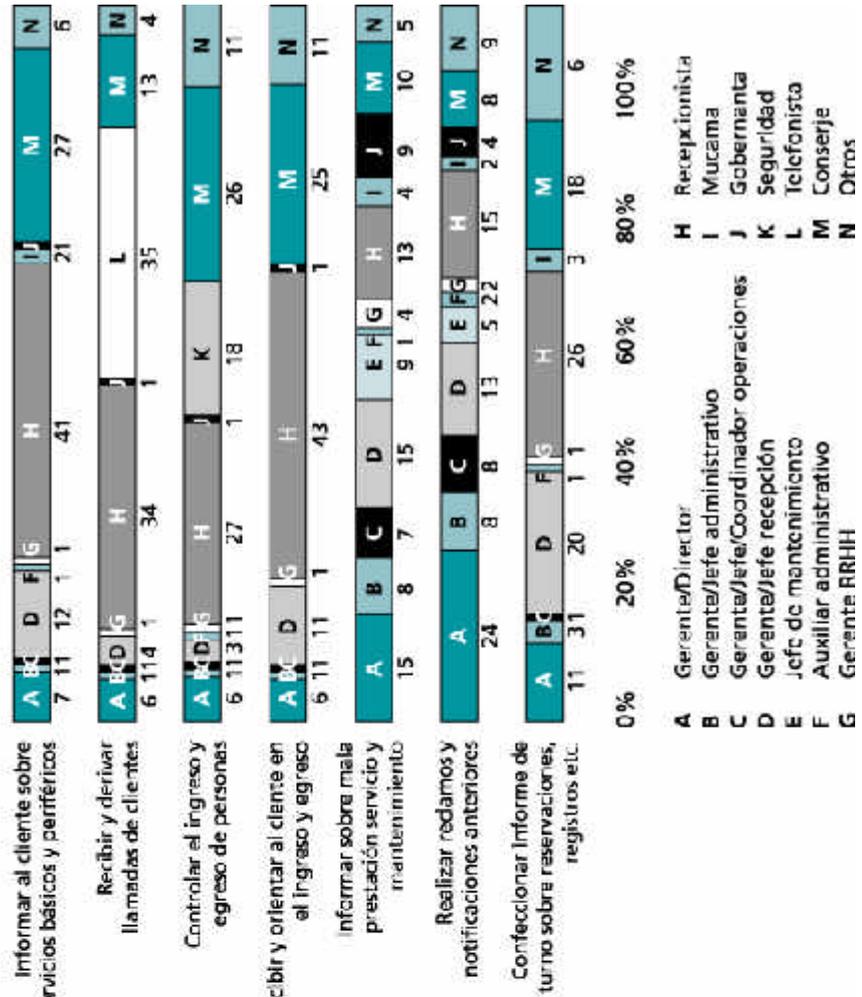
- A Gerente/Director
- B Gerente/Jefe administrativo
- C Gerente/Jefe/Coordinador operaciones
- D Gerente/Jefe recepción
- E Jefe de mantenimiento
- F Auxiliar administrativo
- G Gerente RRHH
- H Reservas
- I Recepcionista
- J Mucama
- K Gobernanta
- L Seguridad
- M Telefonista
- N Conserje
- O Otros

RECEPCIÓN (CONT.)

¿Con qué frecuencia se realizan las siguientes tareas?



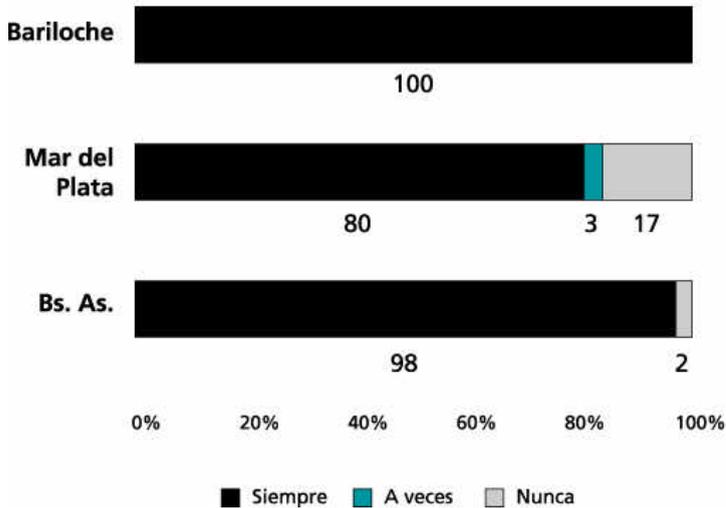
¿Quiénes realizan las siguientes tareas?



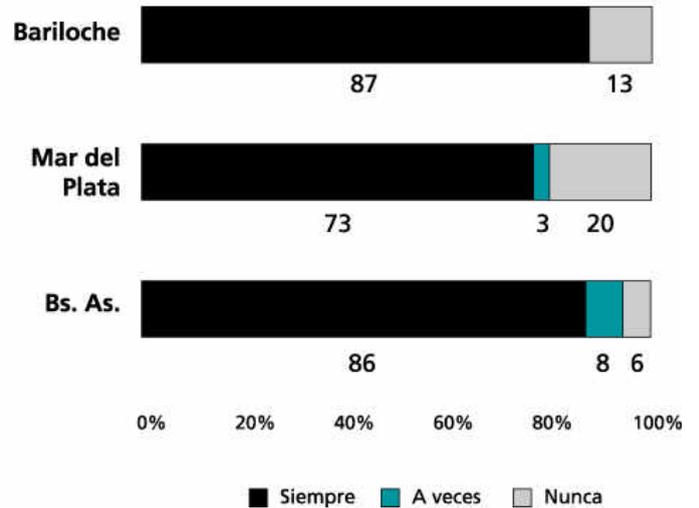
- A Gerente/Director
- B Gerente/Jefe administrativo
- C Gerente/Jefe/Coordinador operaciones
- D Gerente/Jefe recepción
- E Jefe de mantenimiento
- F Auxiliar administrativo
- G Gerente RRHH
- H Recepcionista
- I Mucama
- J Gobernanta
- K Seguridad
- L Telefonista
- M Conserje
- N Otros

RECEPCIÓN POR LOCALIDAD

¿Con qué frecuencia se controla el ingreso o egreso de personas al establecimiento?

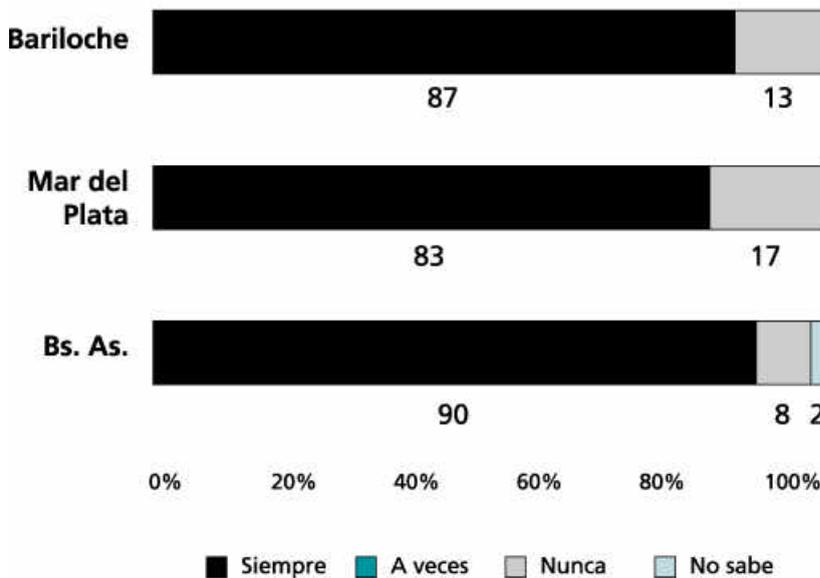


¿Con qué frecuencia se realizan reclamos por notificaciones anteriores?



RECEPCIÓN POR LOCALIDAD

¿Con qué frecuencia se informa por la mala prestación del servicio de mantenimiento?

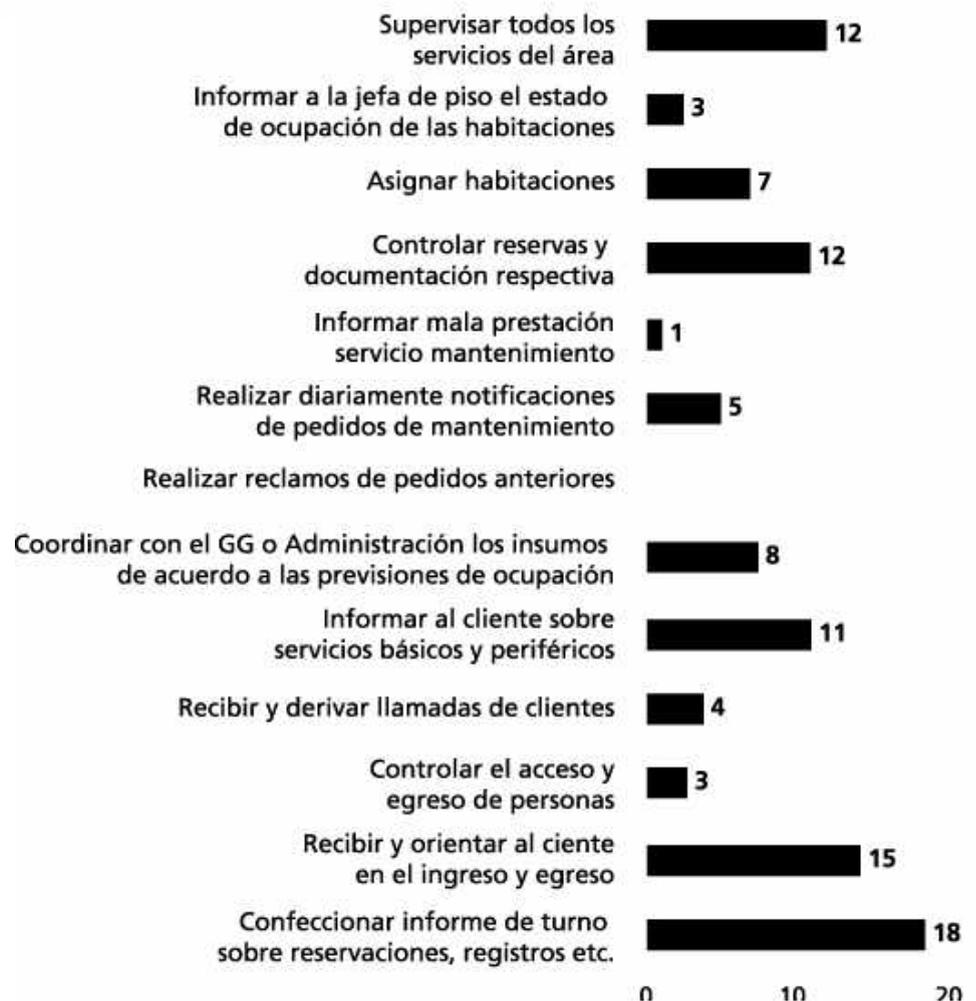


RECEPCIÓN

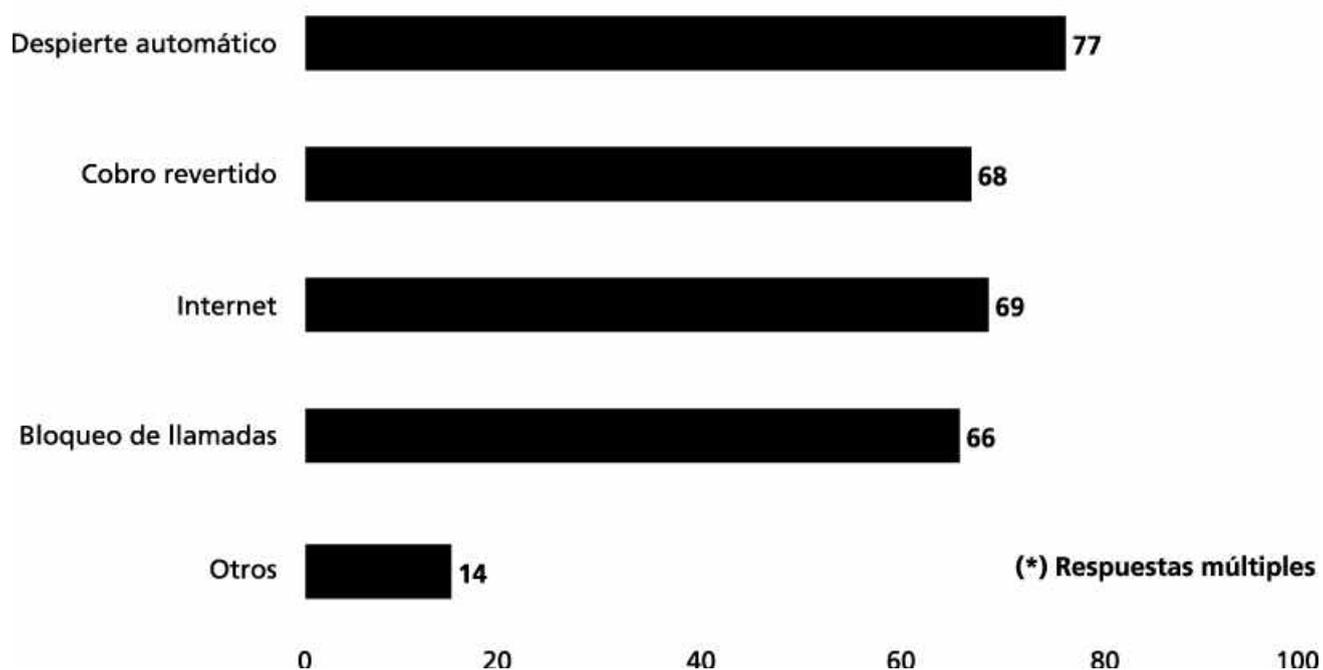
-SÍNTESIS DE TAREAS-



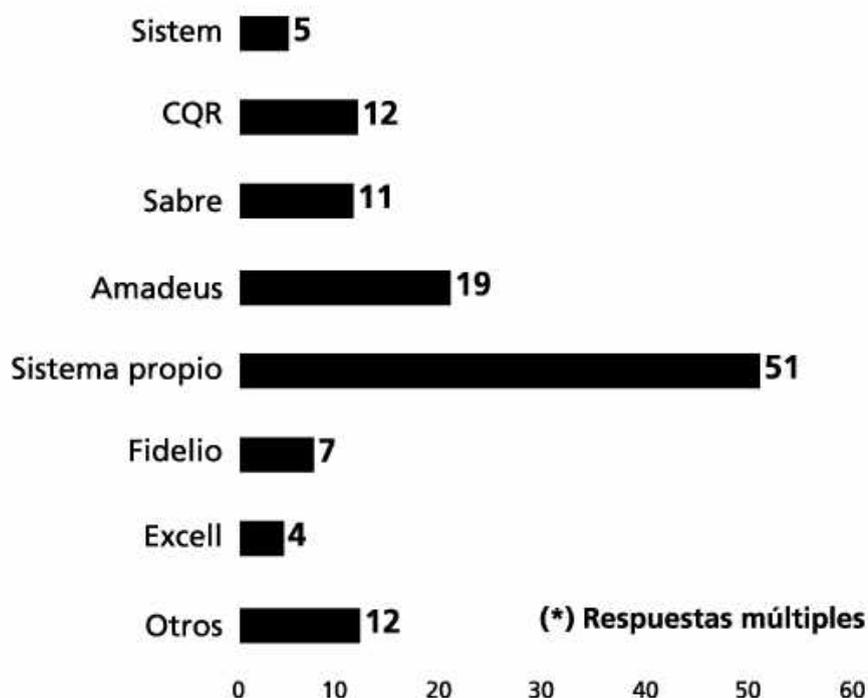
TAREAS CLAVE EN EL ÁREA DE RECEPCIÓN



TECNOLOGÍA UTILIZADA PARA LA RECEPCIÓN Y DERIVACIÓN DE LLAMADAS*

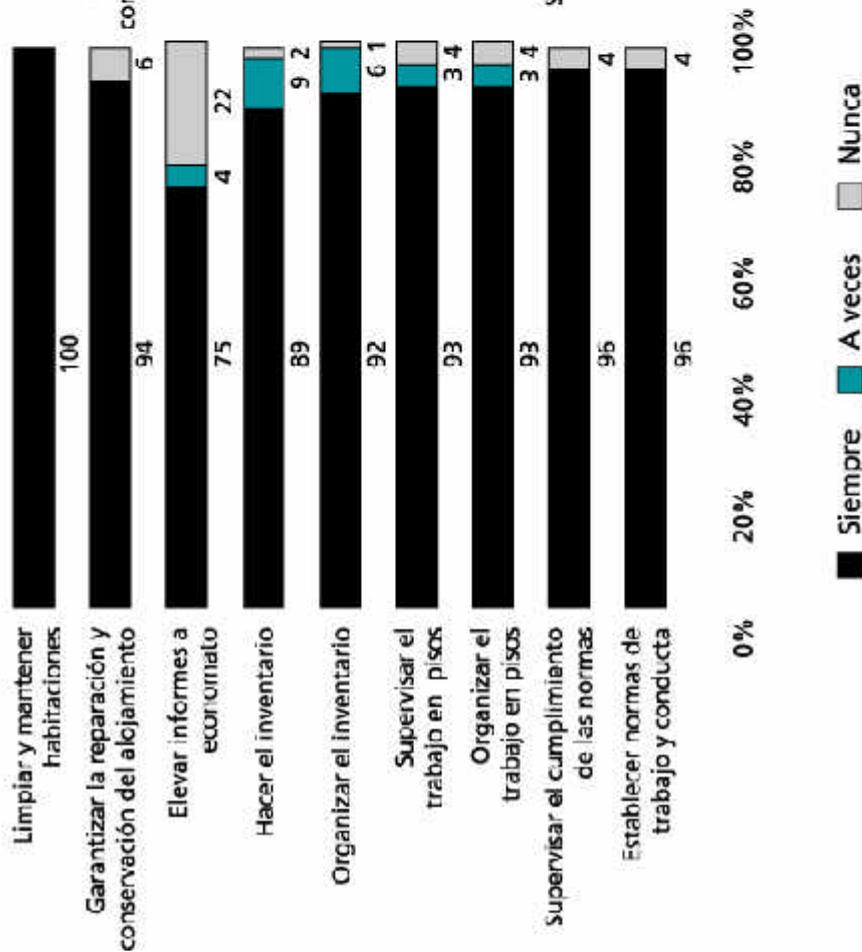


TECNOLOGÍA UTILIZADA PARA EL REGISTRO DE RESERVAS, ENTRADAS Y SALIDAS DE HUÉSPEDES*

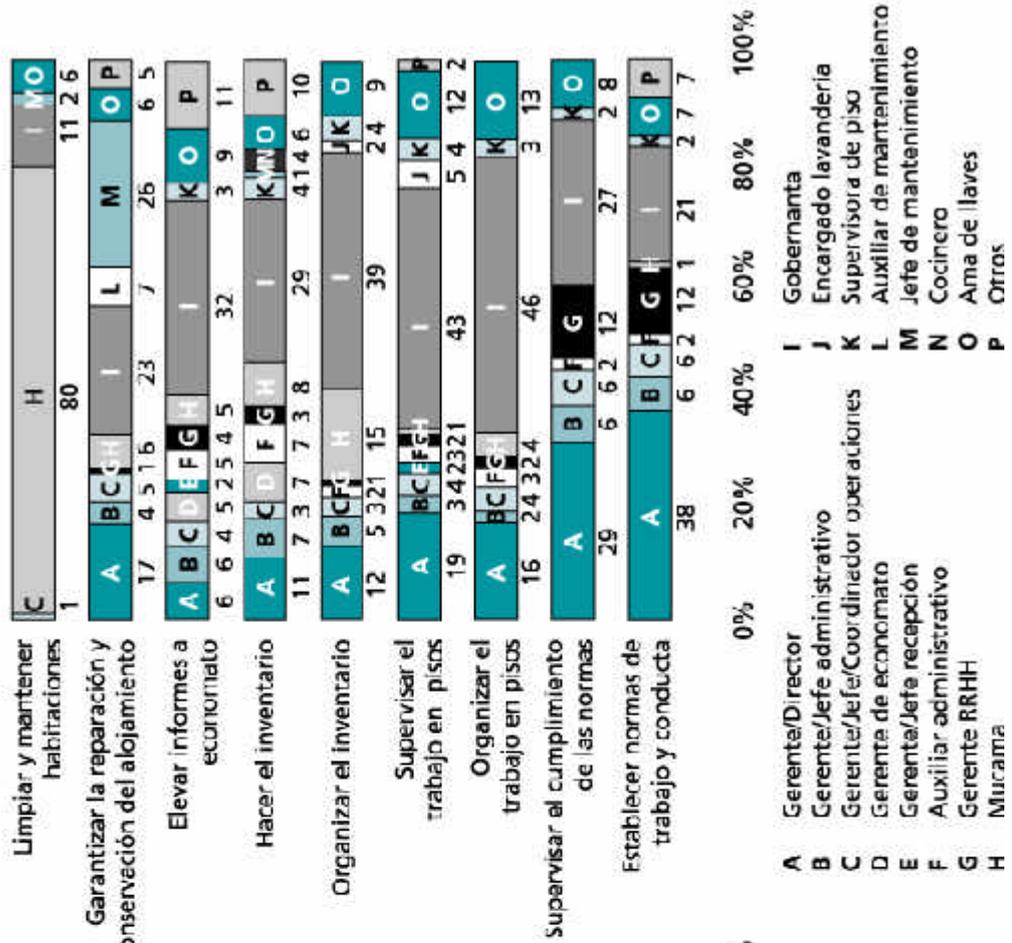


GESTIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE EN EL PISO

¿Con qué frecuencia se realizan las siguientes tareas?

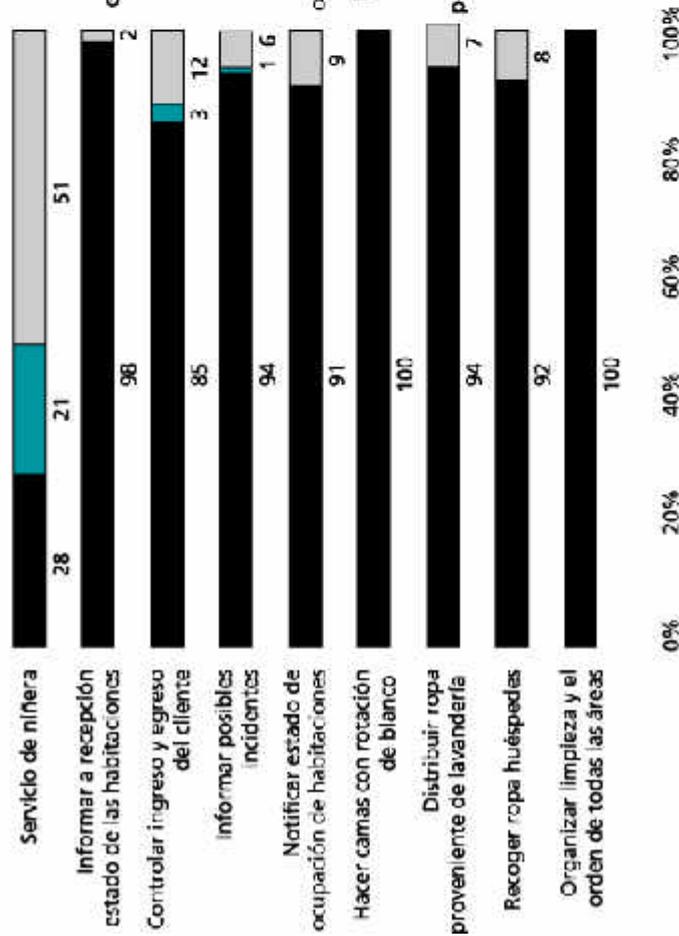


¿Quiénes realizan las siguientes tareas?

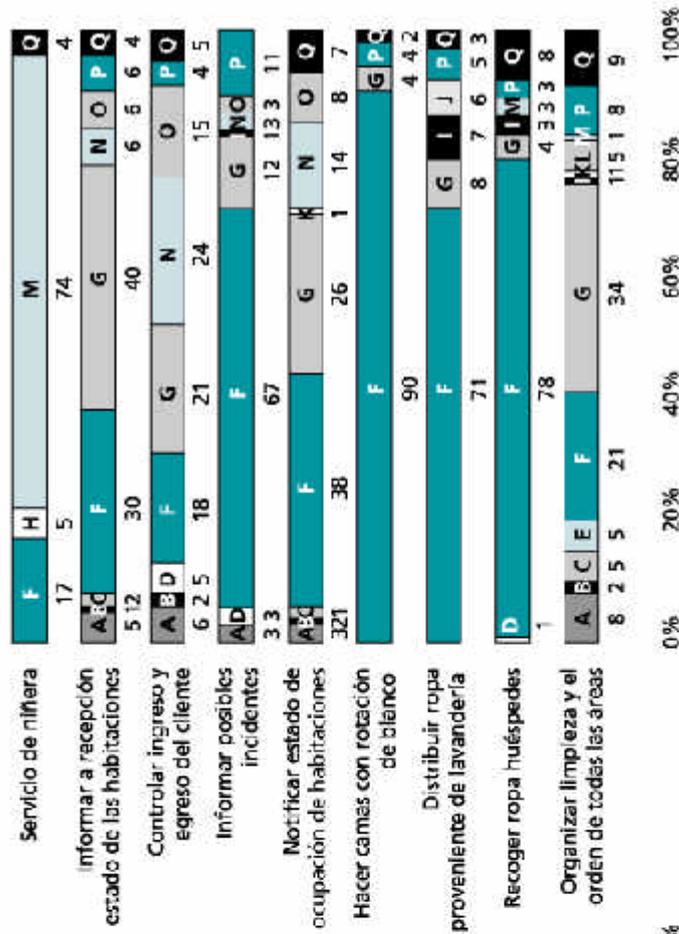


GESTIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE EN EL PISO (CONT.)

¿Con qué frecuencia se realizan las siguientes tareas?



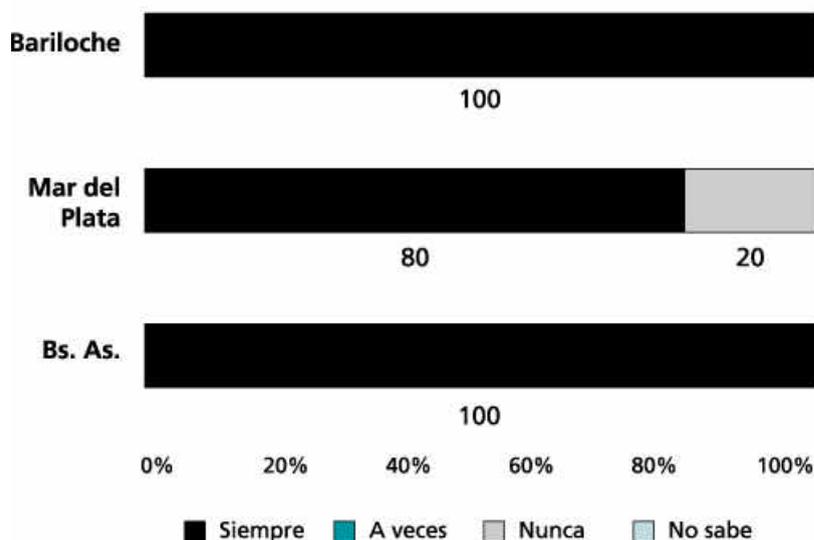
¿Quiénes realizan las siguientes tareas?



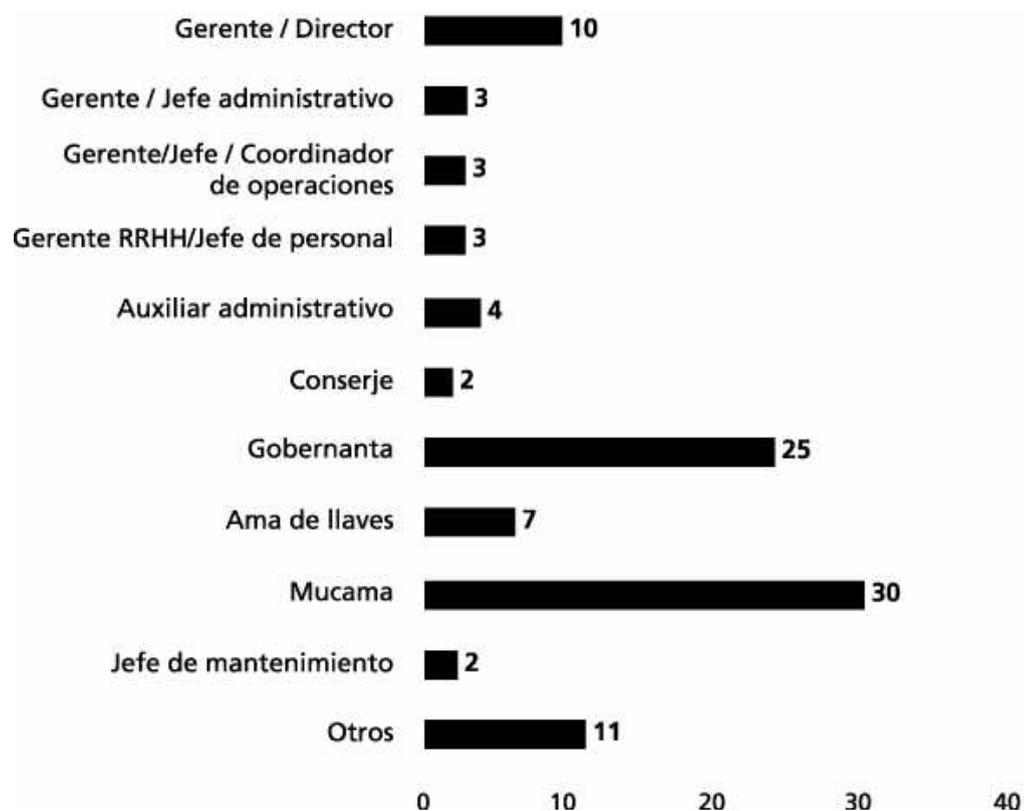
- A** Gerente/Director
B Gerente/Jefe administrativo
C Gerente/Jefe/Coordinador operaciones
D Gerente/Jefe recepción
E Gerente RRHH
F Mucama
G Gobernanta
H Animador
J Encargado lavandería
K Valet
L Supervisora de piso
M Jefa de mantenimiento
N Servicio subcontratado
O Receptionista
P Conserje
Q Ama de llaves

GESTIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE EN EL PISO POR LOCALIDAD

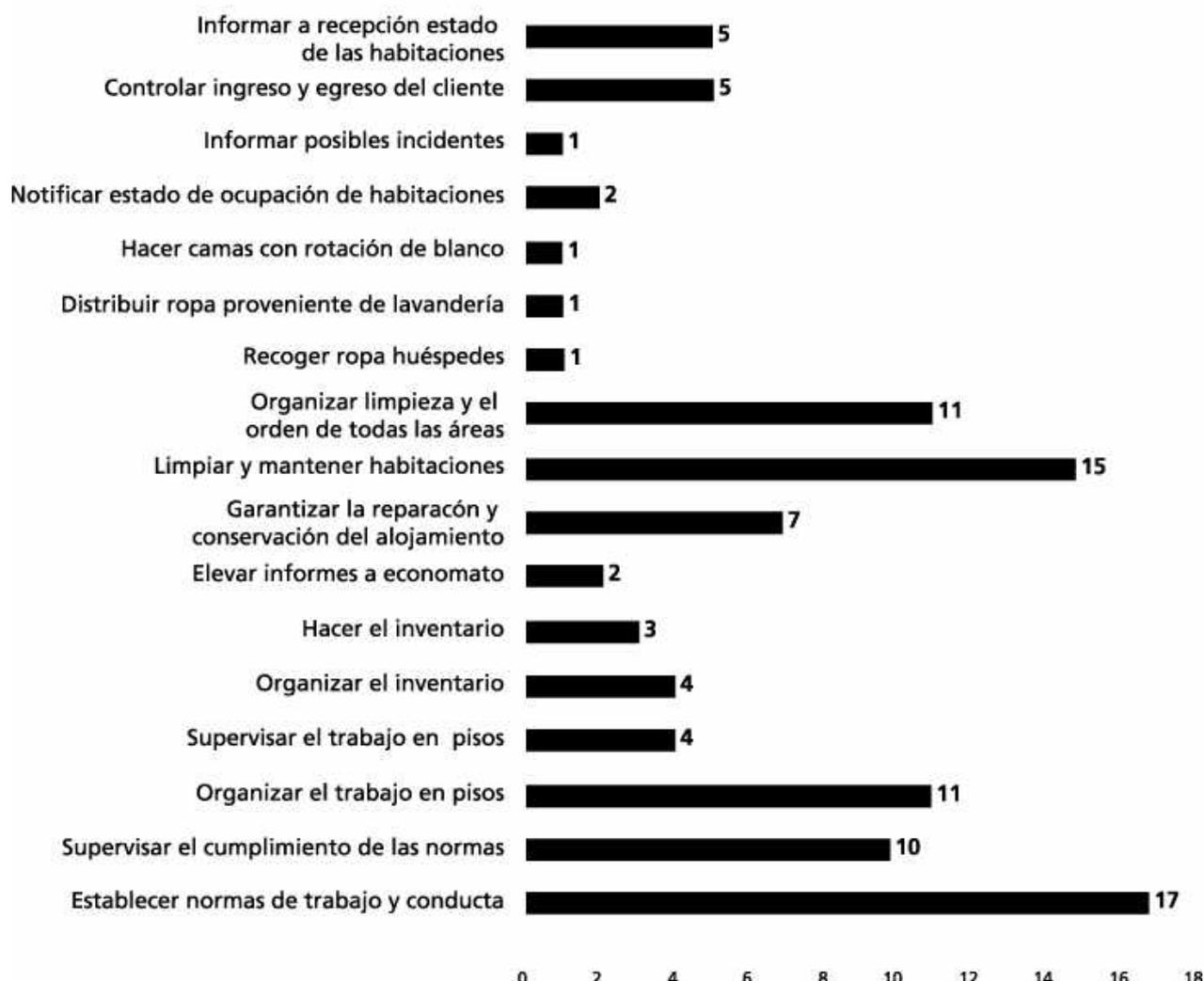
¿Con qué frecuencia se garantiza la conservación del alojamiento?



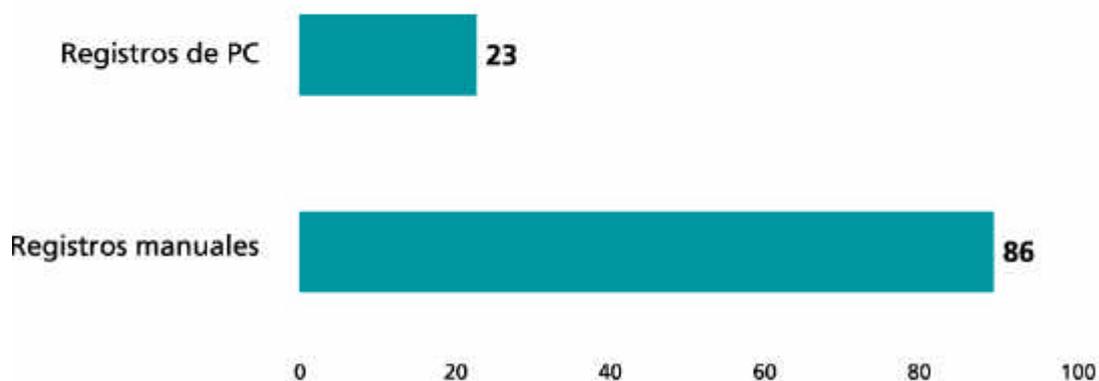
GESTIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE EN EL PISO -SÍNTESIS DE TAREAS-



TAREAS CLAVE EN EL ÁREA DE SERVICIO AL CLIENTE EN EL PISO

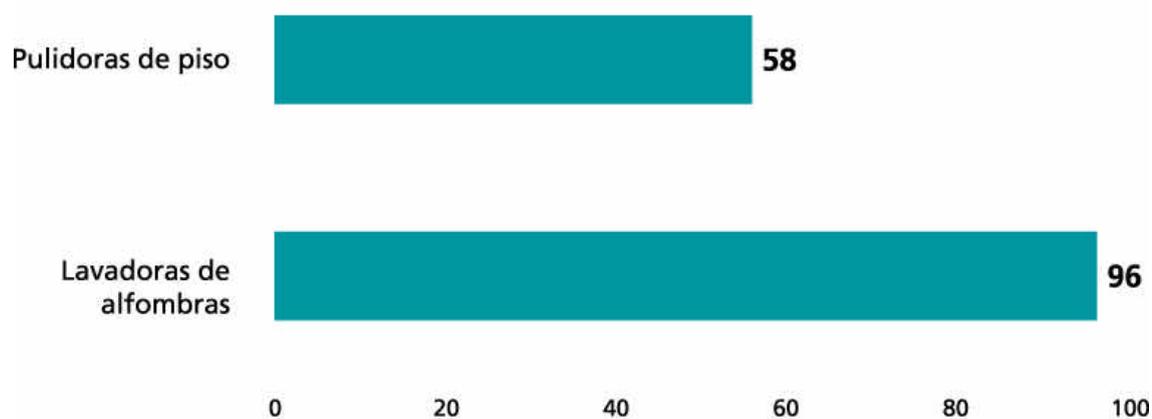


TECNOLOGÍA UTILIZADA PARA EL REGISTRO DEL MOVIMIENTO DE ROPA DE LOS HUÉSPEDES*



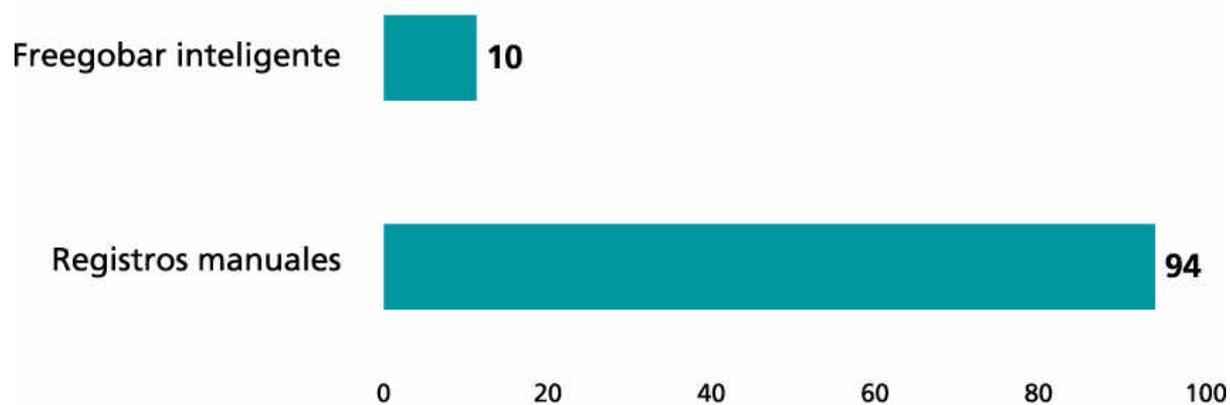
(*) Respuestas múltiples

TECNOLOGÍA UTILIZADA PARA LA LIMPIEZA DE HABITACIONES*



(*) Respuestas múltiples

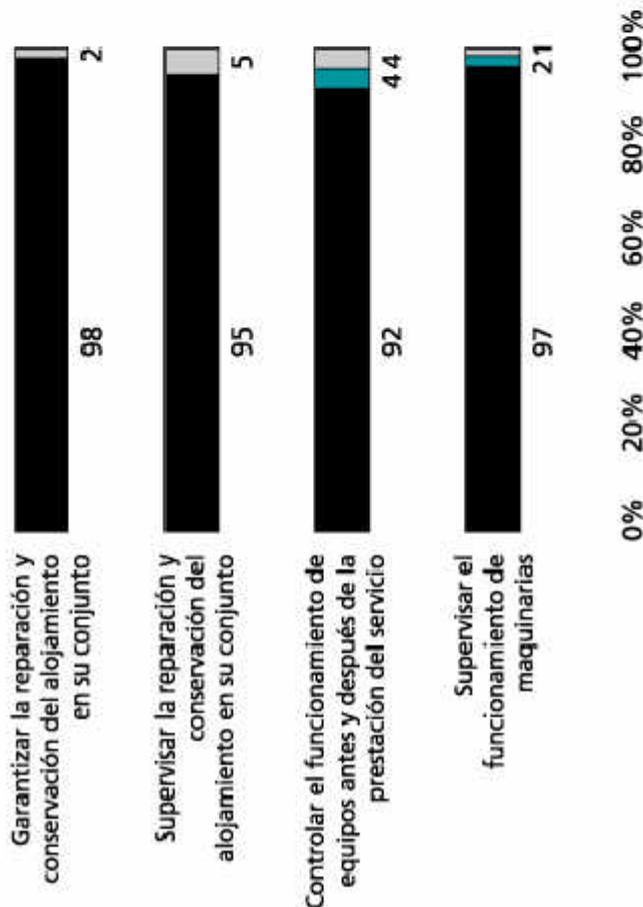
TECNOLOGÍA UTILIZADA PARA EL REGISTRO DEL CONSUMO EN LAS HABITACIONES*



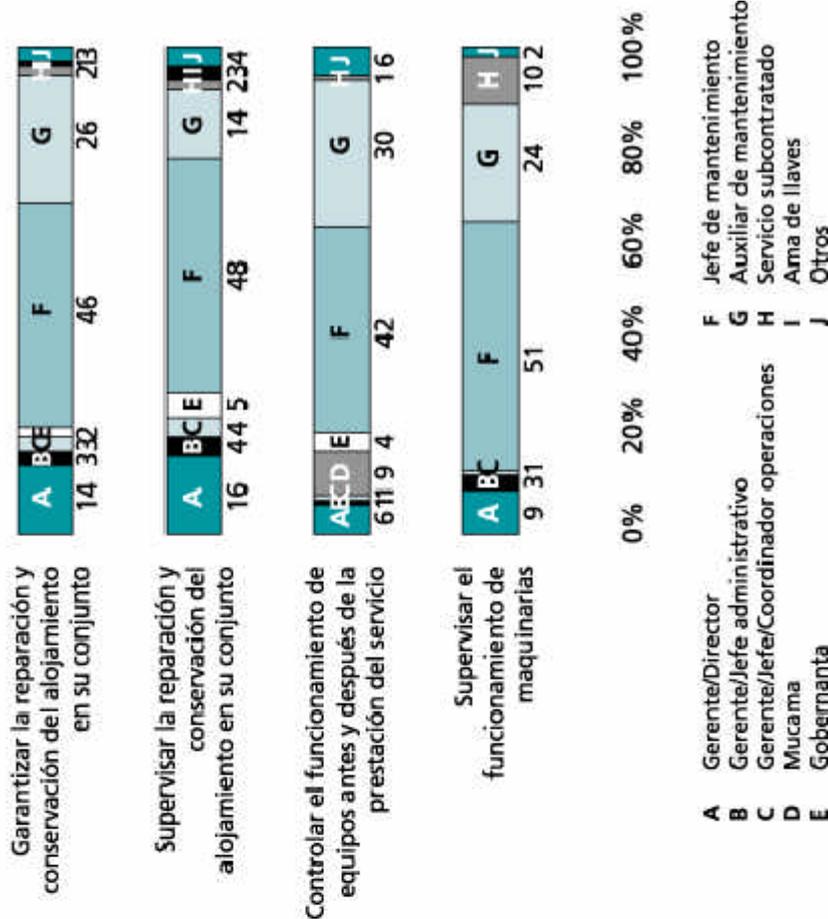
(*) Respuestas múltiples

OPERACIONES DE MANTENIMIENTO

¿Con qué frecuencia se realizan las siguientes tareas?



¿Quiénes realizan las siguientes tareas?



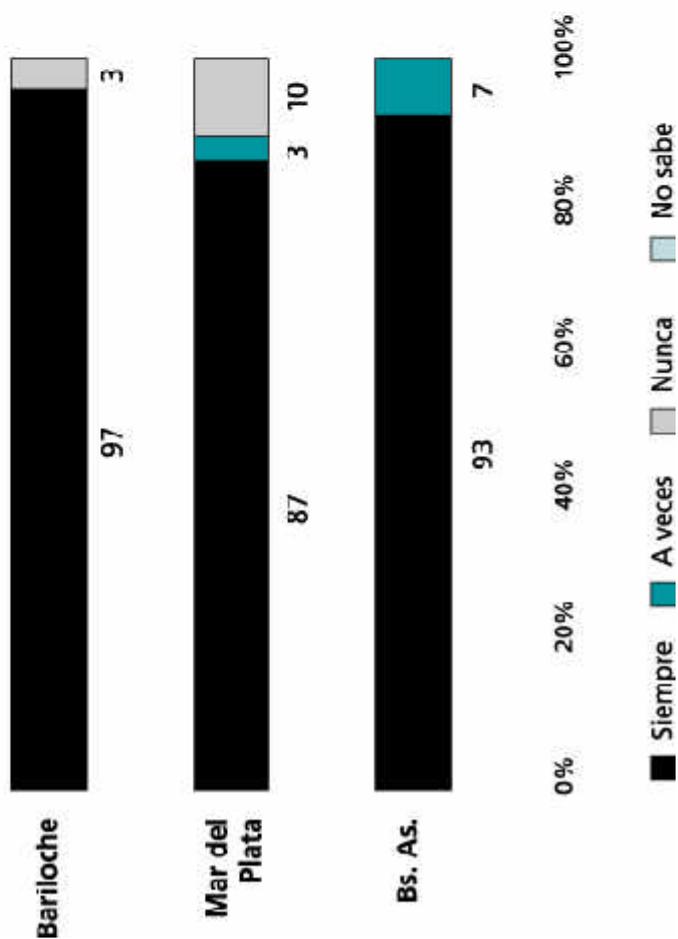
■ Siempre ■ A veces ■ Nunca

A Gerente/Director
 B Gerente/Jefe administrativo
 C Gerente/Jefe/Coordinador operaciones
 D Muca ma
 E Gobernanta

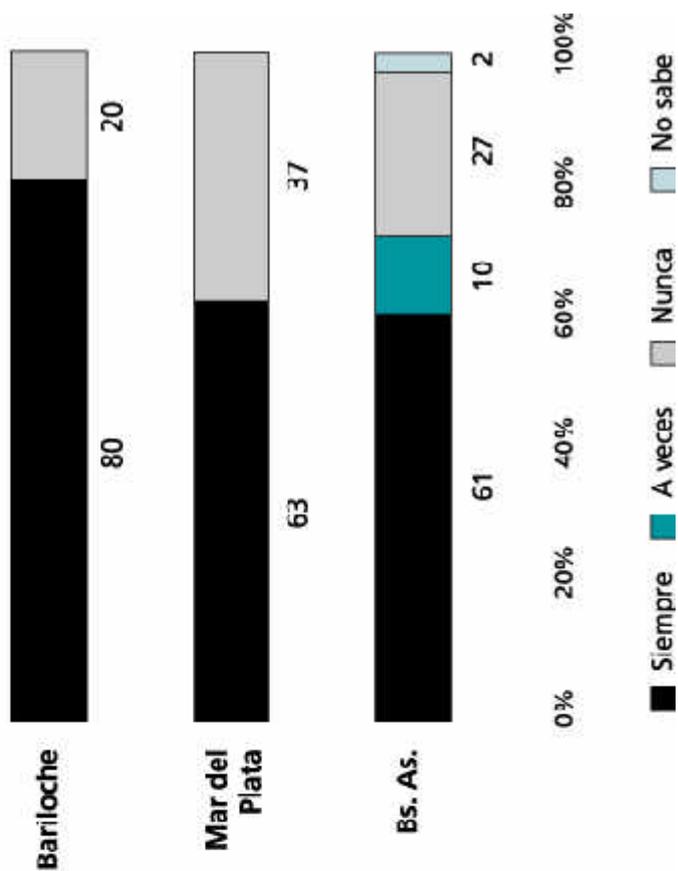
F Jefe de mantenimiento
 G Auxiliar de mantenimiento
 H Servicio subcontratado
 I Ama de llaves
 J Otros

MANTENIMIENTO POR LOCALIDAD

¿Con qué frecuencia se controla el funcionamiento de los equipos?

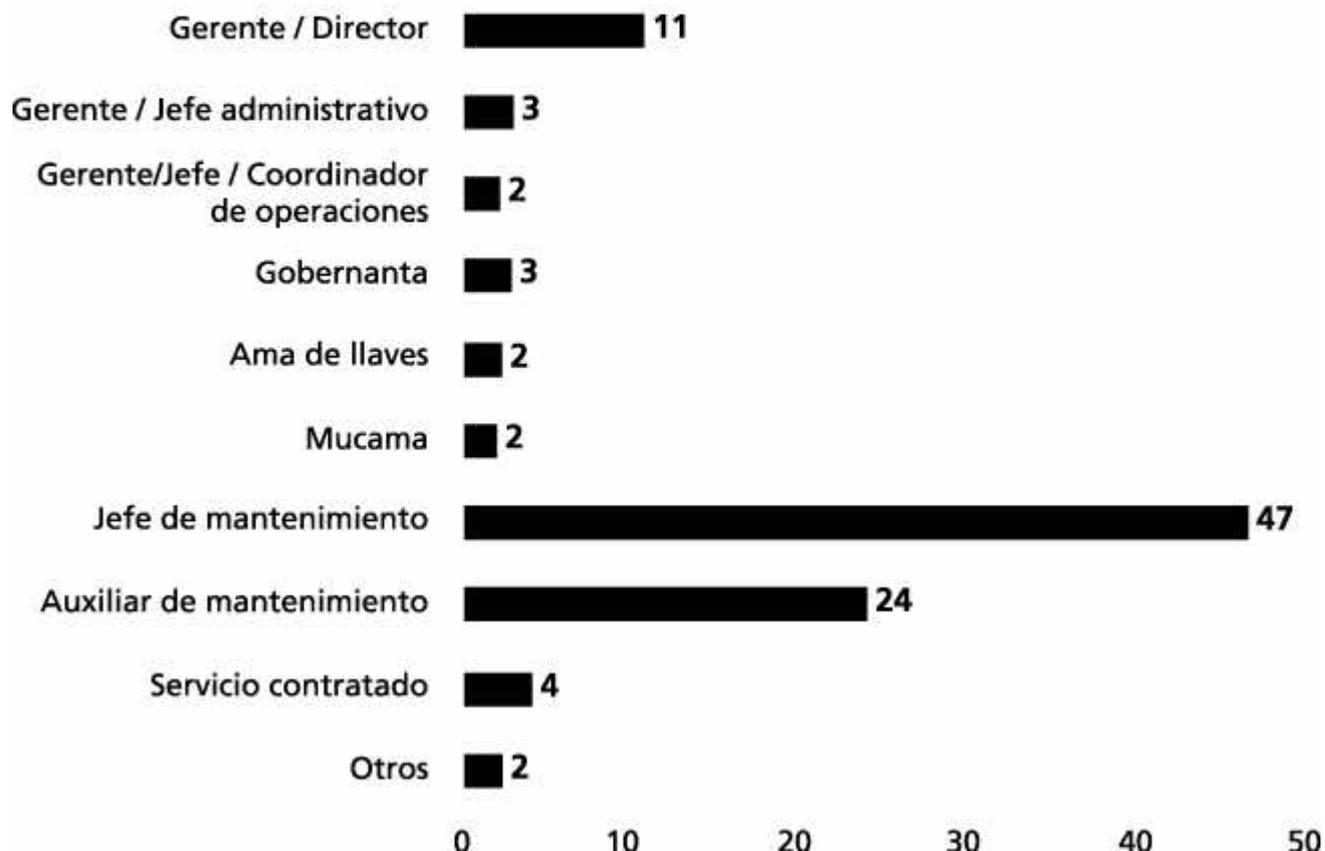


¿Con qué frecuencia se asesora a la Dirección para la selección de personal?

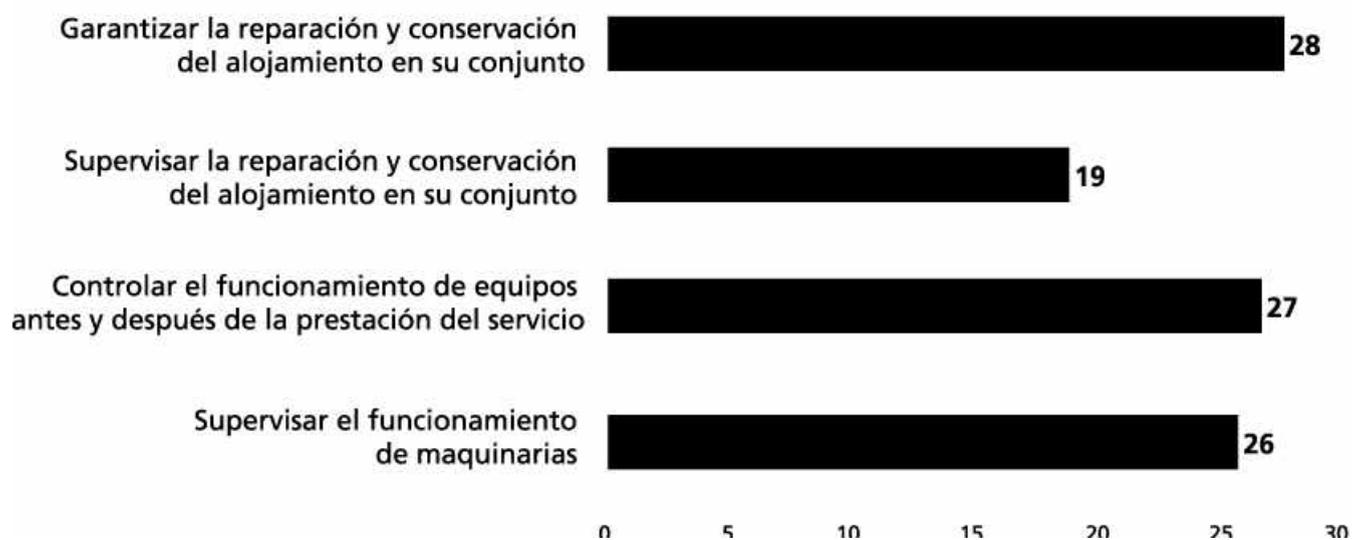


OPERACIONES DE MANTENIMIENTO

-SÍNTESIS DE TAREAS-

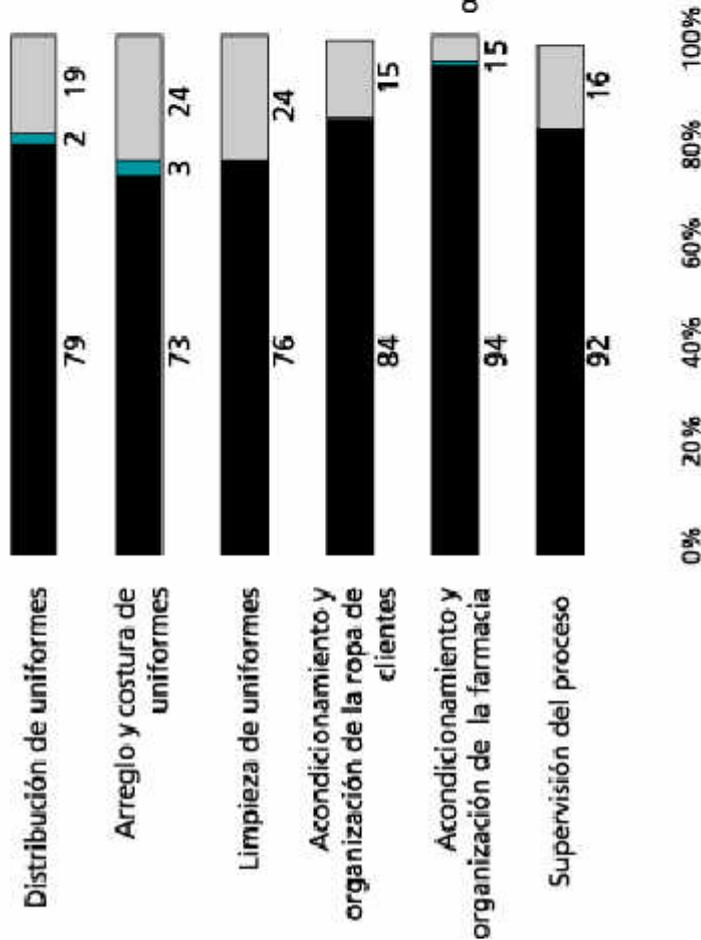


TAREAS CLAVE EN EL ÁREA DE MANTENIMIENTO

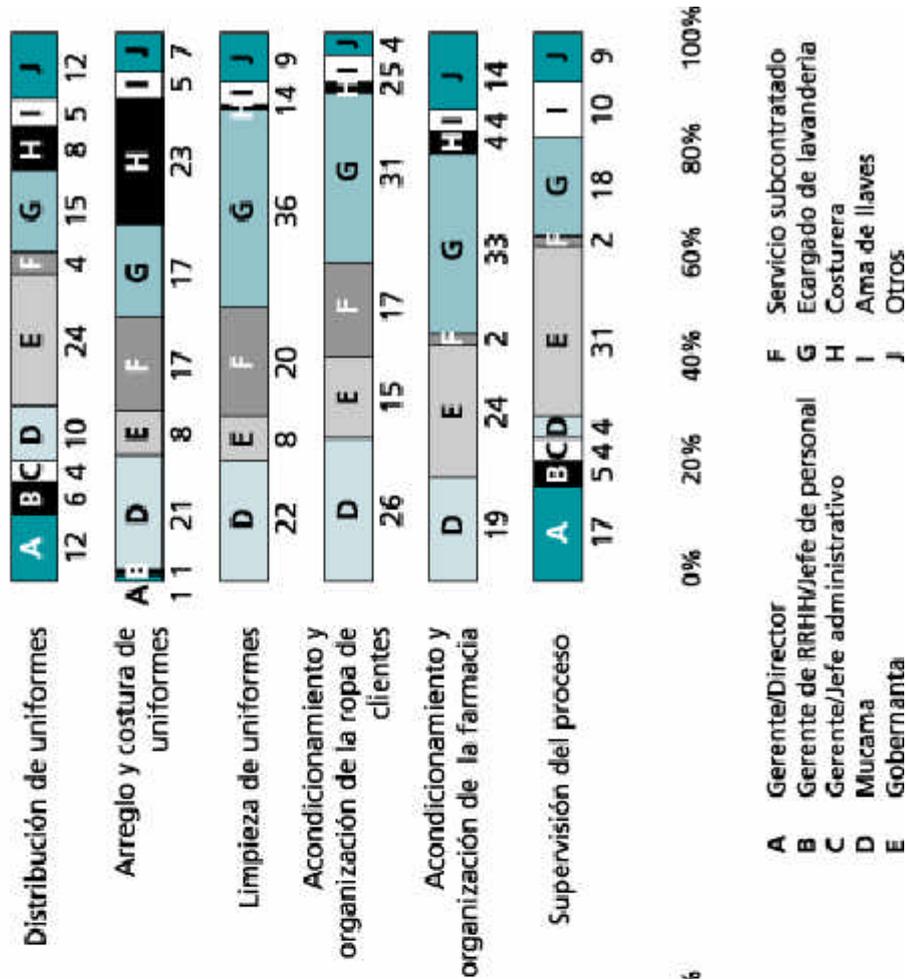


LAVANDERÍA Y LENCERÍA

¿Con qué frecuencia se realizan las siguientes tareas?



¿Quiénes realizan las siguientes tareas?

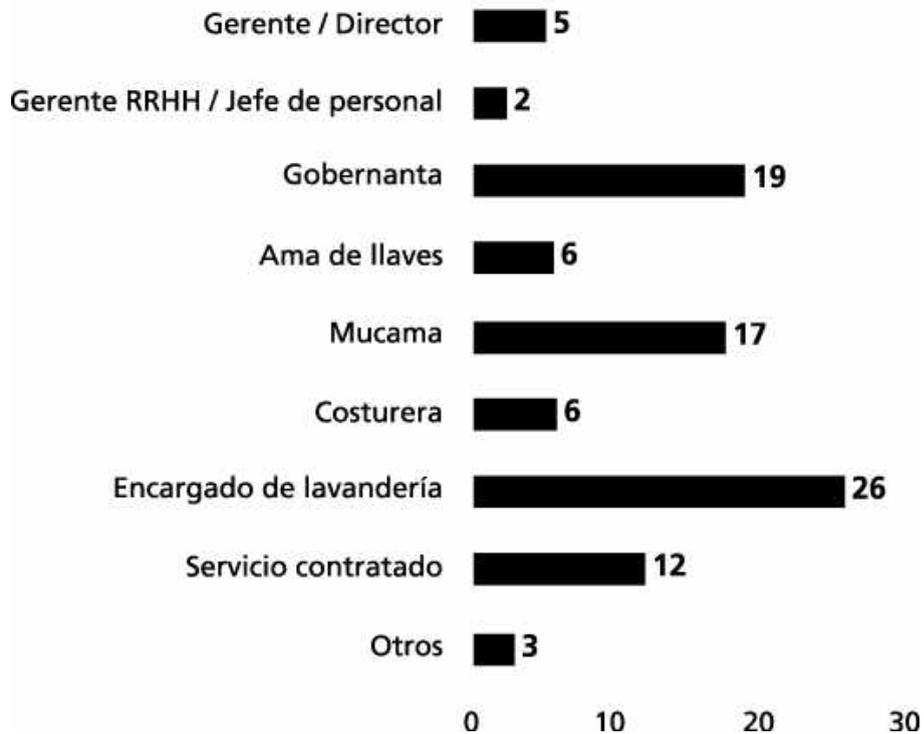


■ Siempre ■ A veces ■ Nunca

A Gerente/Director
 B Gerente de RRHH/Jefe de personal
 C Gerente/Jefe administrativo
 D Mucama
 E Gobernanta
 F Servicio subcontratado
 G Ecargado de lavandería
 H Costurera
 I Ama de llaves
 J Otros

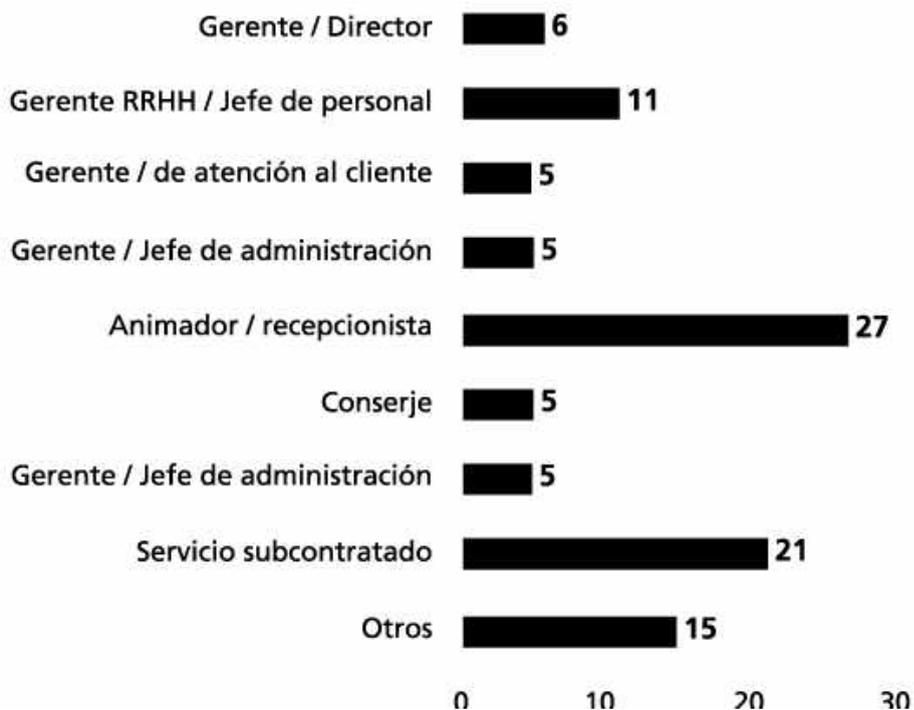
LAVANDERÍA Y LENCERÍA

-SÍNTESIS DE TAREAS-



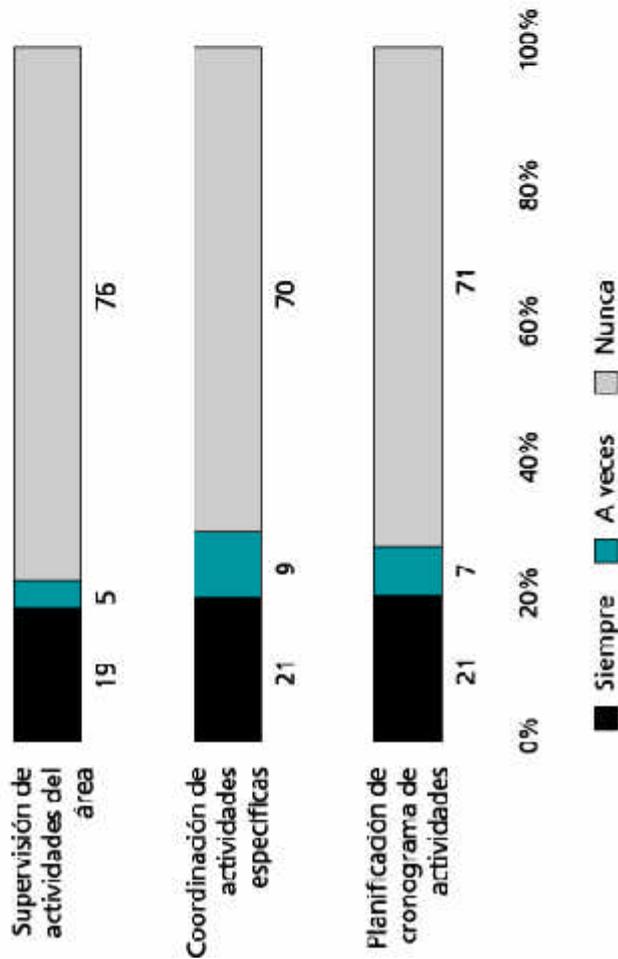
ACTIVIDADES RECREATIVAS - ESPARCIMIENTO

-SÍNTESIS DE TAREAS-

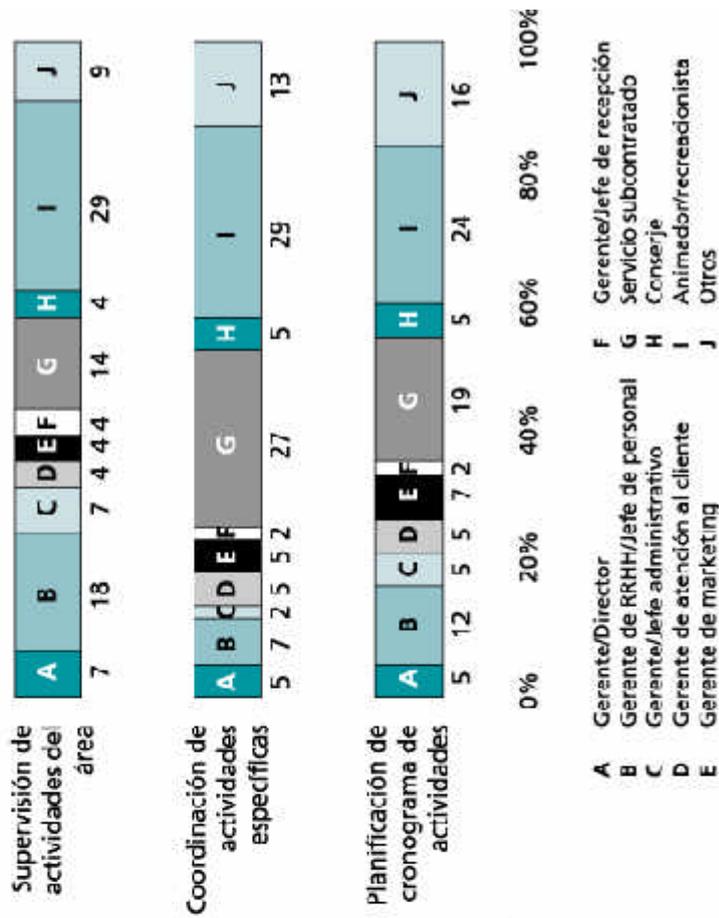


ACTIVIDADES RECREATIVAS - ESPARCIMIENTO

¿Con qué frecuencia se realizan las siguientes tareas?



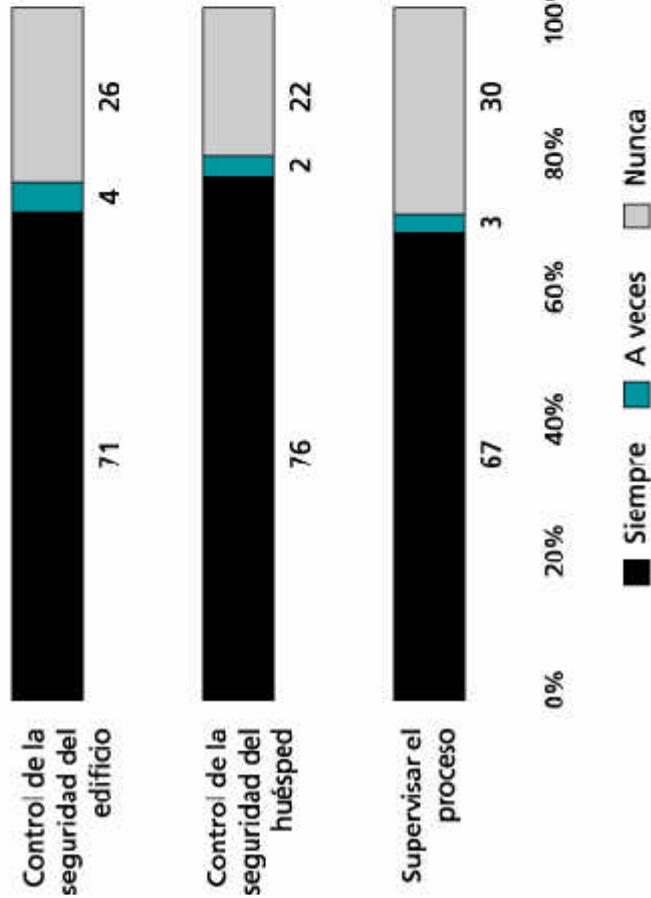
¿Quiénes realizan las siguientes tareas?



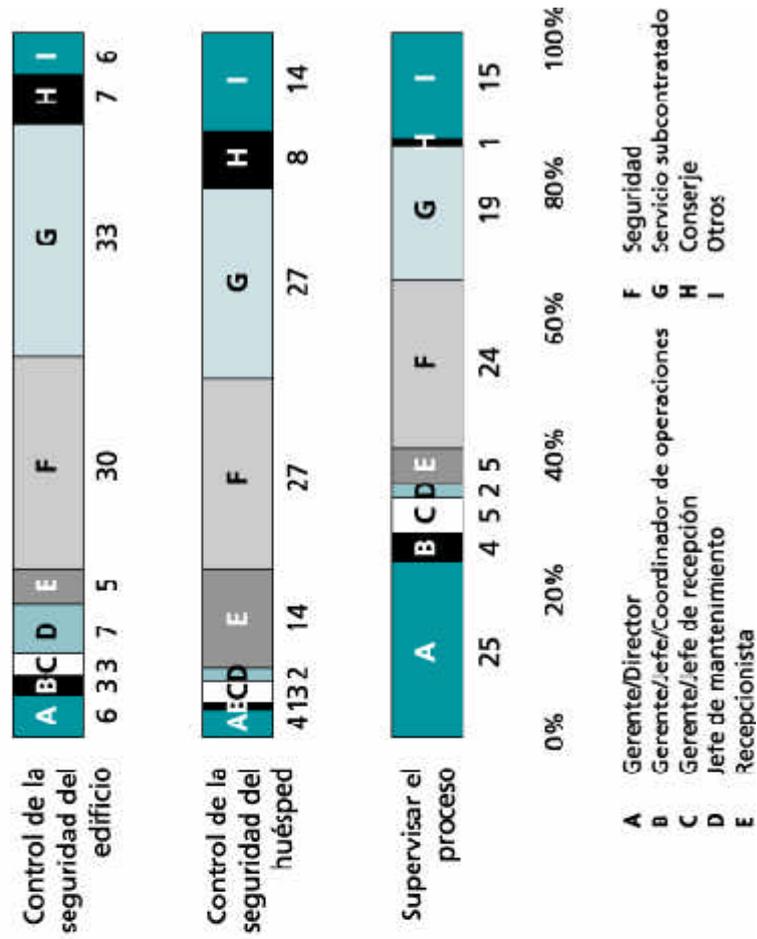
- A Gerente/Director
- B Gerente de RRHH/Jefe de personal
- C Gerente/Jefe administrativo
- D Gerente de atención al cliente
- E Gerente de marketing
- F Gerente/Jefe de recepción
- G Servicio subcontratado
- H Conserje
- I Animador/recreacionista
- J Otros

SEGURIDAD

¿Con qué frecuencia se realizan las siguientes tareas?



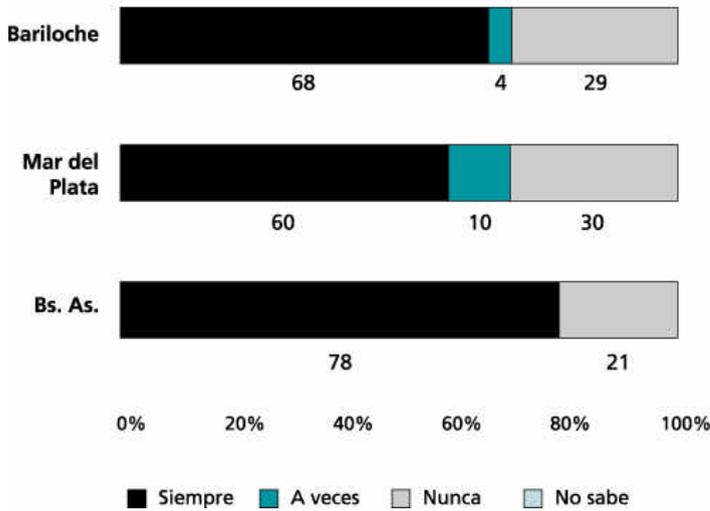
¿Quiénes realizan las siguientes tareas?



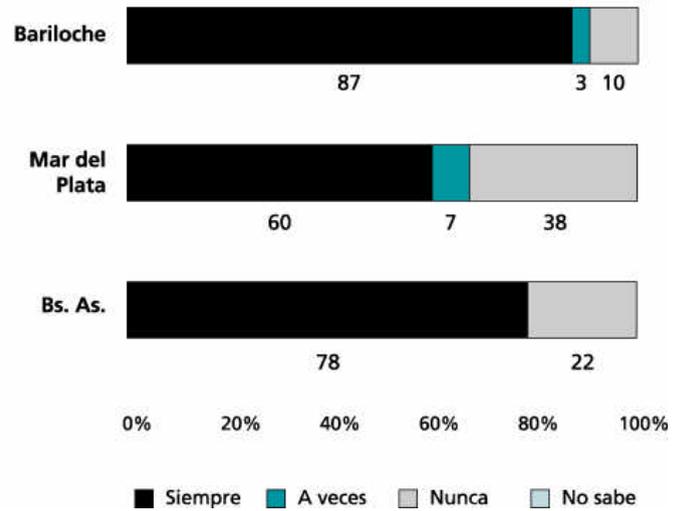
- A Gerente/Director
- B Gerente/efe/Coordinador de operaciones
- C Gerente/efe de recepción
- D Jefe de mantenimiento
- E Recepcionista
- F Seguridad
- G Servicio subcontratado
- H Conserje
- I Otros

SEGURIDAD POR LOCALIDAD

¿Con qué frecuencia se controla la seguridad del edificio?

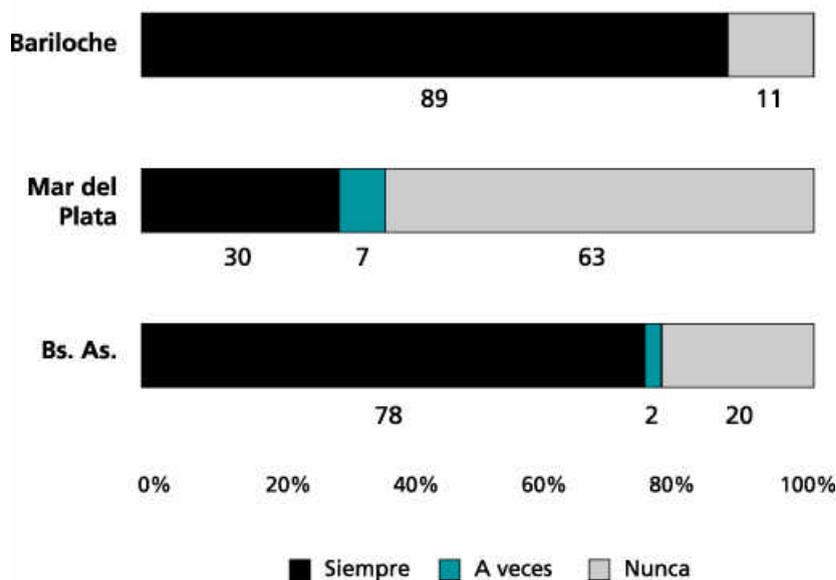


¿Con qué frecuencia controla la seguridad de los huéspedes?



SEGURIDAD POR LOCALIDAD

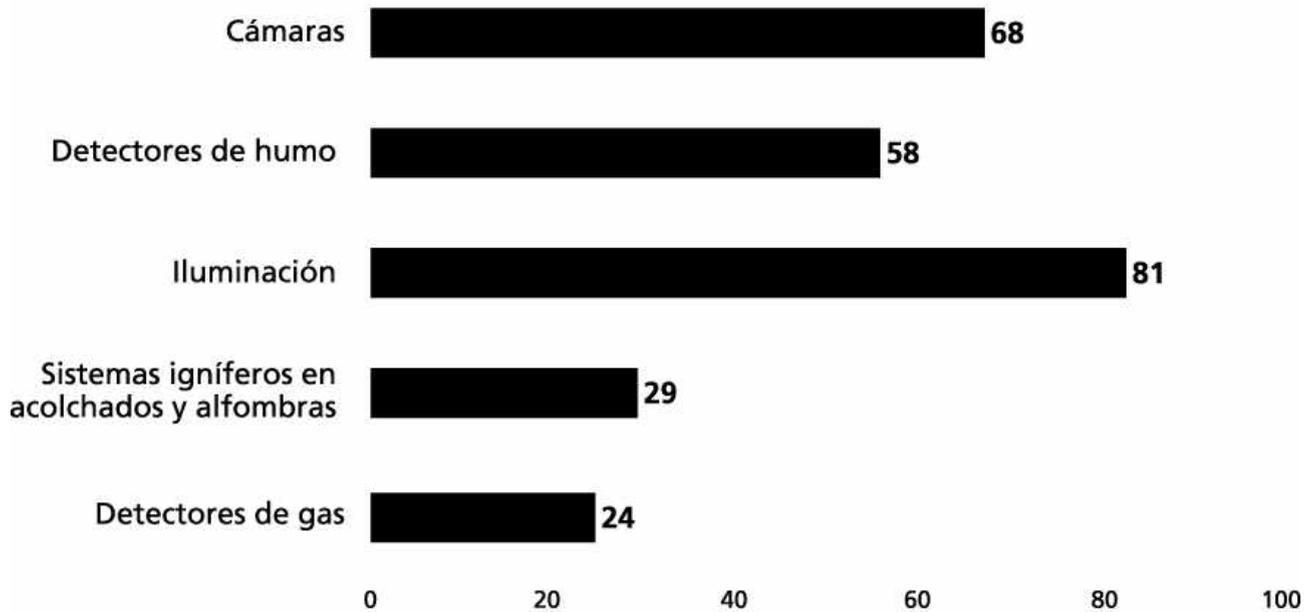
¿Con qué frecuencia se supervisa el proceso de seguridad del edificio?



SEGURIDAD -SÍNTESIS DE TAREAS-



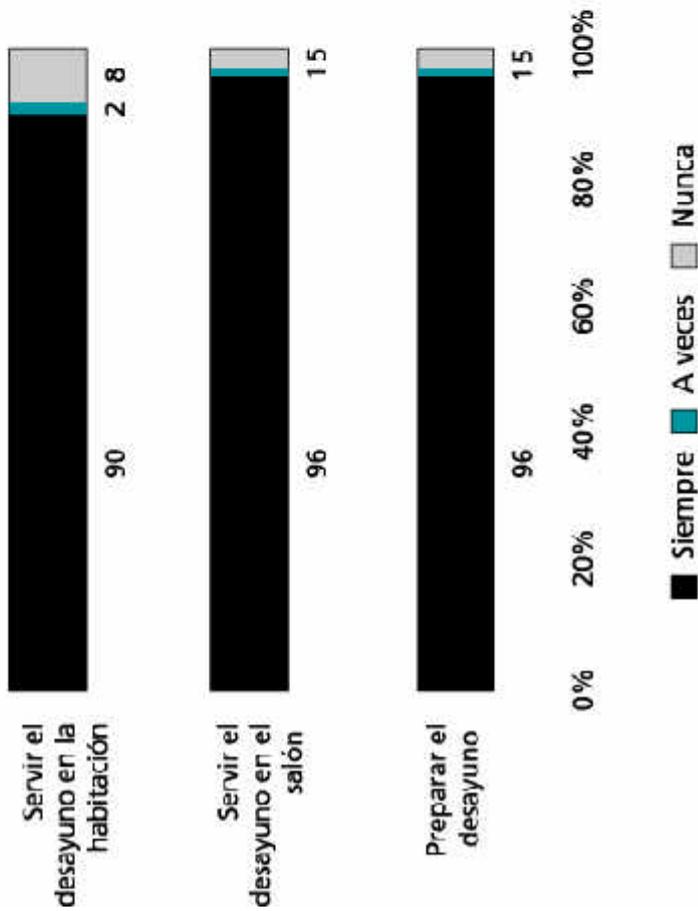
TECNOLOGÍA UTILIZADA PARA LA SEGURIDAD DE LOS HUÉSPEDES*



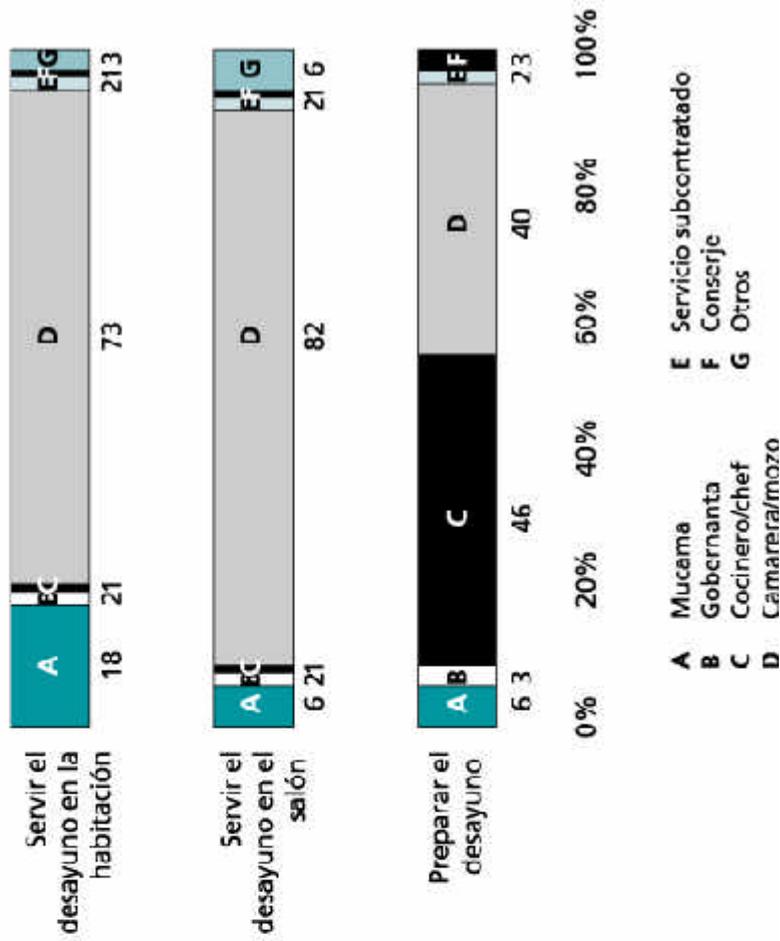
(*) Respuestas múltiples

SERVICIO DE DESAYUNO

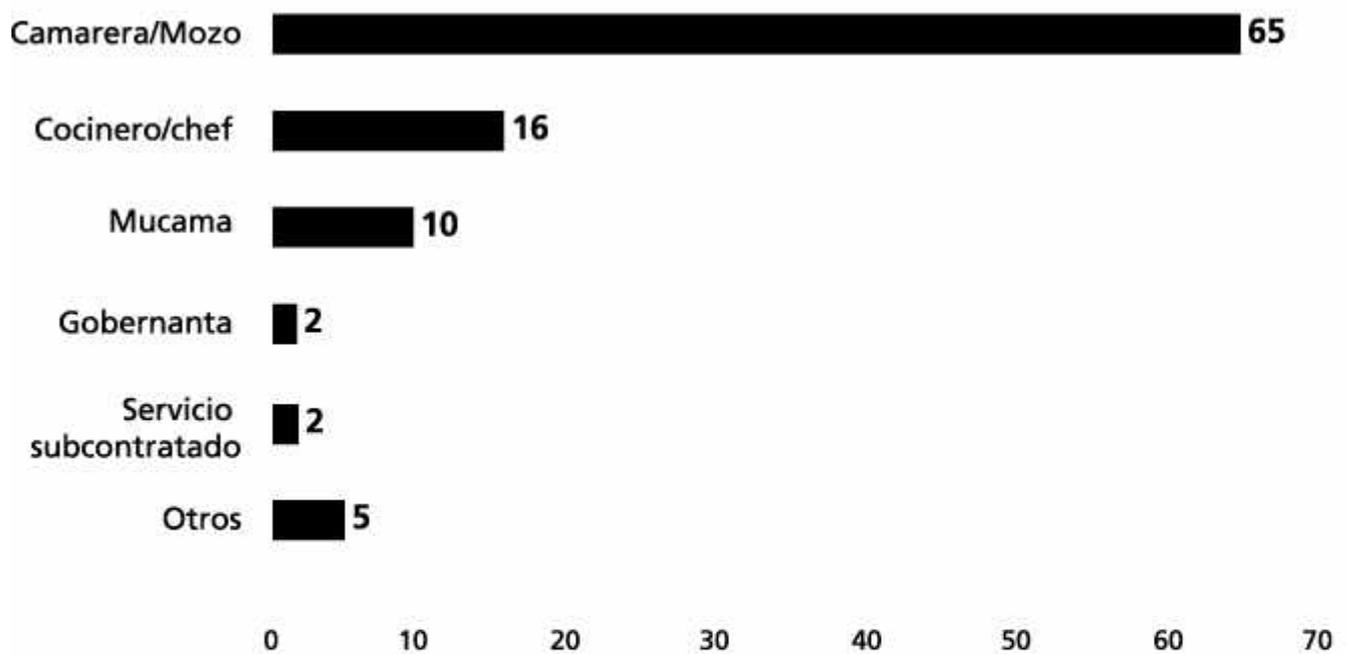
¿Con qué frecuencia se realizan las siguientes tareas?



¿Quiénes realizan las siguientes tareas?



SERVICIO DE DESAYUNO -SÍNTESIS DE TAREAS-



Agradecemos a los hoteles participantes:

BUENOS AIRES	BARILOCHE	MAR DEL PLATA
Alvear Plalace Hotel	Hostería las Vertientes	Astor
Crowne Plaza Panamericano	Grand Hotel Bariloche	13 de Julio
Hilton Hotel Buenos Aires	Hostería Pájaro Azul	Hermitage
Marriot Plaza Hotel	Bungalows Villa Leufú	Hotel Marino
Hotel Loi-Suites Recoleta	Hotel Cristal	Hotel Spa República
Suites Mayflower	Hotel Sunset 6 de Noviembre	Vison
Park Hyatt BsAs	Hotel Super Resort Bariloche	Primaci
Sheraton Pilar Hotel y Convention center	Nido del Condor Resort	Sasso Hotel Casino
Amerian BsAs Park	Cabañas Rosas Amarillas	Hotel Las Rocas
Argenta Tower Hotel y Suites	Hotel Edelweiss	Dos Reyes
Clarion Aspen Towers	Hotel Concorde	Benedetti
El Conquistador Hotel	Rupu Pehuén Bungalows	Argentino
Hotel Castelar	Villa Huinid	Hotel Cosmos
Hotel Cambremon	La Cascada	Hotel Estocolmo
Hotel Howard Johnson Plaza	Pailahue	Costa Galana
Hotel Cuatro Reyes	Hotel Nahuel Huapi	Club del Golf
Hotel Holiday Inn Abasto BsAs	Hostería Wonderland	Sennac Hotel
Hotel Presidente	Hotel Carlos V	Sheraton Hotel
Regente Palace Hotel	Hotel Nevada	Corbel
Golden Tulip Savoy Hotel	Chamonix	Ducal
Gran Hotel Buenos Aires	Patagonia Sur	Hotel Antártida
Grand Hotel	Hotel Aconcagua	Sancor XI
Hotel Nogaró	Hotel Laguna el Trébol	Hotel Iruña
Bristol Hotel	Patagonia	Howard Johnson
Carlton Hotel	Hotel Amancay	Amsterdam
Hosteria Posta Carretas	Llao Llao Hotel & Resort	Hotel Flamingo
De las Americas	Hostería Valle del Sol	Hoteles San Remo
Plaza Francia Hotel	Club Hotel Catedral	Torres de Manantiales
Lafayette Hotel	Tunquelén	Hotel Gerrero
Torre Hotel	Las Marías del Nahuel	Mustang
Tulip Inn Hotel Principado		
Regidor Hotel		
Gran Boulevard Hotel		
Dolmen Hotel		
Hotel Círculo Oficiales de Mar		
Reconquista Plaza Hotel		
Tritone Hotel		
Cardton Hotel		
Gran Hotel Orly		
Hotel Sarum		
De los dos Congresos		
Arenales Hotel		
Normandie Hotel		
Waldorf Hotel		
Comfort Hotel & Suites Aspen		
Gran Hotel Hispano		
Lyon Hotel		
Marbella Hotel		
Gran Hotel Argentino		
Ayacucho Palace Hotel		
Hotel Avenida		

gastronomía

PRINCIPALES CONCLUSIONES GENERALES

La oferta gastronómica se distribuye entre la cocina definida como tradicional y la cocina internacional, mayoritariamente elaborada de manera artesanal. La cocina regional prevalece en Bariloche. En general el tipo de servicio es mixto, sin embargo, los restaurantes grandes optan más por el servicio francés y los chicos por el americano.

Casi la totalidad de los establecimientos visitados ofrecen propuestas alternativas, principalmente menús a precio reducido o, en Bariloche y Jujuy, menú turístico.

La nueva tendencia en gastronomía es la comida natural, principalmente en Buenos Aires y en los restaurantes medianos.

En atención al cliente se busca la personalización, objetivo que se profundiza cuanto más chico es el establecimiento.

Excluyendo la crisis económica, que aparece como principal problema no sólo de la gastronomía, se detecta como específico del sector el crecimiento de la competencia por la ampliación de la oferta gastronómica, problema que se percibe como más grave en Buenos Aires y en los restaurantes medianos.

Prácticamente no se observan problemas respecto del control y de las normas de higiene pero sí se registra un déficit en cuanto al conocimiento de primeros auxilios por parte del personal.

El promedio de personal por establecimiento grande es de 15 personas y en el mediano 10. Estacionalmente se contrata personal, principalmente en Bariloche. El puesto más requerido estacionalmente es el de mozo y el de ayudante de cocina.

El puesto más demandado durante los últimos seis meses es el de mozo de salón y, en menor medida, el de cocinero principal o chef, principalmente en Jujuy.

Las dificultades para cubrir el puesto de cocinero principal o chef son la falta de capacitación y del conocimiento de las técnicas específicas. Las mismas dificultades se mencionan cuando se trata de cubrir el puesto de mozo de salón.

Los principales criterios de contratación del personal gastronómico son la buena presencia, la capacidad de adecuación a diferentes funciones y la formación profesional. Cinco años atrás se ponía más el acento en la experiencia. La demanda de capacidad de adaptación a diferentes funciones es mayor cuanto más chico es el establecimiento, y la de buena presencia en los medianos y chicos. La formación profesional es un atributo que se demanda más en los restaurantes de Buenos Aires.

Los problemas relativos a la capacitación y formación profesional fueron vinculados por los entrevistados a las dificultades económicas –falta de recursos, bajos sueldos, costo de cursos y falta de tiempo del personal para capacitarse-. En menor medida se hizo referencia a la falta de escuelas serias, principalmente en Jujuy. Bariloche parece no presentar mayores problemas en este sentido.

Los tres puestos que aparecen como clave para el funcionamiento de un establecimiento gastronómico son: el cocinero principal o chef, el mozo de salón y el ayudante de cocina. En un segundo nivel se ubican los vinculados al área administrativa –administrador, gerentes, cajero y adicionista- y en un tercer nivel los puestos específicos del área de cocina (cocinero parrillero, pastelero, fiambreiro, pastero, panadero, etc.) y los vinculados al área de barra y salón. En los establecimientos de mayor tamaño se observa más diversidad y especificidad de puestos. Los puestos de comis de salón, comis de cocina y somelier son casi exclusivos de restaurantes grandes.

El nivel educativo formal del personal gastronómico es secundario completo. La formación profesional la han realizado en el trabajo, observándose una baja proporción de personal formado a través de cursos de capacitación. No obstante, en los restaurantes de tamaño mediano y en Bariloche, la proporción de personal formado a través de cursos de capacitación es mucho mayor que en el promedio.

La capacitación a través de cursos externos es claramente superior a la que se realiza mediante cursos internos, con la única excepción de Bariloche, donde la existencia de estos cursos es elevada.

También es Bariloche la localidad en la que se observa un mayor manejo de idiomas extranjeros, siendo el inglés el más hablado.

El nivel de educación formal de los puestos de cocina es secundario completo o menor, presentando el grado más bajo los cocineros parrilleros y los cocineros fiambrosos. Los cocineros pasteleros y los cocineros panaderos son los que tienen más formación específica.

El nivel de educación de los cargos jerárquicos tales como gerentes y administradores es terciario completo o mayor nivel. En más de la mitad de los casos la formación profesional específica la realizaron en el trabajo pero uno de cada cuatro se formó mediante cursos de capacitación.

En el área de atención al cliente el nivel de educación formal del maitre y del mozo es similar. La diferencia entre ambos radica en que los maitres han realizado, en mayor medida, cursos de capacitación y formación.

El perfil de mozo de barra no presenta diferencias significativas con el mozo de salón. El nivel de educación formal del barman y del mozo de barra es similar así como el tipo de formación, sin embargo la proporción de barmans que han realizado cursos de capacitación duplica la de los mozos de barra.

El área de planificación del menú y organización está a cargo del dueño del restaurante, principalmente en Bariloche y cuando el tamaño es menor. En una medida menor las tareas del área las realiza el gerente operativo, en mayor medida en Jujuy y en los establecimientos grandes, y el cocinero principal o chef. En Buenos Aires las tareas de planificación aparecen compartidas por el gerente operativo, el dueño, el chef y el encargado.

Del 79% de los restaurantes que manejan un calendario de productos frescos, más de un tercio utiliza catálogos.

Es interesante señalar que en Bariloche es el dueño quien maneja prácticamente todo el movimiento del restaurante mientras que en Jujuy es muy importante la presencia del gerente operativo o de un administrador. En Buenos Aires las funciones tienden a distribuirse entre diferentes puestos.

Los recursos humanos se contratan mediante entrevistas, y los tiempos de trabajo del personal los determina el producto.

Las tareas contables están a cargo del administrador o contador –en mayor proporción en los establecimientos grandes- y en menor medida las realiza el dueño del restaurante.

Las compras las realiza en primer lugar el dueño y, luego el encargado. El gerente operativo es el principal responsable del área en Jujuy, y el dueño lo es en Bariloche. En Buenos Aires las realiza tanto el encargado, como el dueño. Las compras se realizan a través de un proveedor directo y, en segundo lugar, personalmente.

La promoción y ventas son realizadas por el dueño del establecimiento (en mayor proporción en Bariloche) y por el gerente operativo (principalmente en Jujuy).

Ocho de cada diez establecimientos tienen bodega y stockean mercadería. Este área está a cargo del dueño, del cocinero principal o chef y del encargado. La presencia del dueño crece cuanto más chico es el restaurante y, a la inversa crece la del encargado.

Las tareas de limpieza de cocina las realiza el bachero, el ayudante de cocina o personal de limpieza. La limpieza de áreas comunes y sanitarios está a cargo de personal específico de limpieza, principalmente en Buenos Aires y en establecimientos grandes.

Los responsables de la recepción de mercadería desde la bodega son el dueño, el encargado, el gerente operativo y, en una medida menor, el cocinero principal o chef.

Las tareas específicas de cocina tienden a concentrarse en manos del cocinero principal o chef y el ayudante de cocina. Ambos son los principales responsables de la limpieza de los alimentos. En los restaurantes grandes colaboran en estas tareas el cocinero pastelero, el cocinero fiambroso y el cocinero de pescados.

La preparación de masas la realiza el cocinero principal o chef y el cocinero pastelero, éste último principalmente en Buenos Aires.

Las tareas de arreglo físico de alimentos, operaciones de acabado, aderezo, etc, las realiza el cocinero principal o chef.

Los restaurantes visitados realizan todo tipo de cocción con excepción de la cocción al spiedo que la hace sólo uno de cada diez establecimientos. Nuevamente, las tareas de cocción de alimentos están a cargo del cocinero principal o chef y de su ayudante. En una muy baja proporción aparece el puesto de cocinero parrillero para cocción a la plancha, a la parrilla o al spiedo, especialmente cuanto más grande es el restaurante, y en Bariloche. Las cocciones más complejas son la cocción a la parrilla y al horno.

En general los restaurantes consultados preparan todo tipo de alimentos, pero sólo seis de cada diez preparan habitualmente mariscos, y estos restaurantes tienden a estar en Buenos Aires. Si bien la mayoría de las preparaciones están a cargo del cocinero principal o chef y del ayudante de cocina, en preparaciones específicas aparecen, aunque en baja proporción, puestos especializados:

Preparación de carnes: el cocinero parrillero, en los restaurantes más grandes y en Bariloche.

Preparación de masas: el cocinero pastelero en los restaurantes más grandes y en Buenos Aires.

Preparación de postres: cocinero pastelero, en restaurantes chicos y en Buenos Aires.

Preparación de entradas: cocinero fiambrero en restaurantes grandes.

Preparación de sandwiches: cocinero fiambrero, en restaurantes chicos y en Jujuy.

Preparación de canapés: cocinero fiambrero en restaurantes grandes, en Bariloche y en Jujuy.

La preparación más compleja es la de mariscos y, en segundo lugar, la de carnes y pescados.

El principal responsable de la decoración y despacho del plato es el cocinero principal o chef.

El servicio en el salón está a cargo del mozo de salón, y el de barra a cargo del barman, del mozo de barra y del mozo de salón.

1. PERFIL DE LA MUESTRA

1.1 Tipo de cocina

Cuatro de cada diez de los restaurantes seleccionados presentan una oferta gastronómica tradicional, mientras que 3 de cada diez tienen una propuesta internacional. En menor medida se encuentran restaurantes con una oferta regional (19%) y étnica (6%).

Del 25% de los restaurantes que tienen una oferta gastronómica regional o étnica, un 81% tiene personal capacitado en cuestiones socio-culturales y gastronómicas específicas de la región y/o etnia que representa el restaurante.

El 48% de la oferta gastronómica tradicional y el 76% de la oferta internacional es propia de Buenos Aires, mientras que la oferta gastronómica regional en un 55% pertenece a la Ciudad de San Carlos de Bariloche. La Ciudad de San Salvador de Jujuy no presenta una oferta gastronómica definida, aunque parece concentrar su oferta gastronómica en la comida tradicional.

El nivel de conocimiento del personal gastronómico sobre la cultura y gastronomía regional es mayor en la Ciudad de Bariloche donde también se registra la mayor oferta de este tipo de gastronomía.

El 87% de los restaurantes seleccionados fueron clasificados por sus propios encargados o propietarios como artesanales en su tipo de producción (91% en Buenos Aires, 87% en Jujuy y 80% en Bariloche). Sólo un 9% de dichos restaurantes presenta una producción semi-industrial y un 4% industrial.

1.2 Antigüedad de los restaurantes seleccionados

La muestra presenta una media de 12 años de antigüedad, aunque la mediana es un mejor indicador, dado el nivel de dispersión que presenta la distribución de los casos. En efecto, un 50% de los restaurantes tienen menos de 6 años de antigüedad, mientras que el otro 50% tiene más de 6 años. El 25% de la muestra tiene hasta 2 años de antigüedad, el 50% hasta 6 años y el 75% hasta 16 años. En Buenos Aires se registra la mayor cantidad de restaurantes de reciente apertura, la mediana es de 4 años, mientras que en Bariloche y Jujuy parece haber menor movilidad, en tanto la mediana es de 10 y 7 años respectivamente.

1.3 Tipo de Servicio: francés, americano y mixto

El 46% de los restaurantes de la muestra brinda un servicio mixto, un 23% un servicio francés y un 17% servicio americano.

En Buenos Aires el 69% del servicio es mixto, un 9% es francés y un 22% es americano. Mientras que en Jujuy el 87% del servicio es mixto; en Bariloche, el 57% del servicio es francés, el 30% es mixto y el 10% es americano.

Según el tamaño del establecimiento no se observan diferencias en el servicio mixto, pero es interesante señalar que el servicio francés es mayor en los restaurantes medianos, es decir que tienen entre 31 y 80 cubiertos, y el servicio americano es mayor en los restaurantes chicos (menos de 30 cubiertos, 24%).

Cabe señalar que la mediana de los restaurantes de Bariloche son de tamaño mediano (57 cubiertos), al igual que en Buenos Aires (50 cubiertos), mientras que en Jujuy parecen ser en promedio chicos (30 cubiertos).

1.4 Ofertas alternativas

El 95% de los restaurantes seleccionados presentan algún tipo de oferta o propuesta alternativa a la gastronomía clásica o a la carta. El menú ejecutivo y el menú a precio reducido son las principales propuestas (18% y 17% respectivamente). En un segundo nivel se encuentra la propuesta gastronómica que incluye show (13%) y la degustación de vinos (13%). Por último, en un tercer nivel se ubican el menú turístico (12%), la venta de productos típicos o regionales (10%), happy hour (9%) y las exposiciones de arte (8%).

En Buenos Aires se observa mayor oferta de menú ejecutivo (21%), menú a precio reducido (18%) y degustación de vinos (15%). Tanto en Jujuy como en Bariloche, se observa una mayor oferta de menú turístico (17% respectivamente), y en el caso de Jujuy ofertas gastronómicas con show (17%), mientras que en Bariloche está más difundida la venta de productos típicos (13%).

Las principales ofertas alternativas son el menú ejecutivo y el menú a precios reducidos representan propuestas que se presentan en mayor medida en los restaurantes chicos y grandes (19% en los chicos y 24% en los grandes el menú ejecutivo, y 19% y 17% respectivamente, el menú a precio reducido). Por otra parte, el tamaño del establecimiento se asocia fuertemente a las propuestas, como exposiciones de arte, que son propias de establecimientos pequeños (13%), el menú turístico y el happy hour, a los establecimientos medianos (18% y 11% respectivamente).

2. NUEVAS TENDENCIAS GASTRONÓMICAS

2.1 Tipos de comidas y platos: naturales, regionales, de autor y étnica

Un 20% hizo referencia al auge de las comidas naturales, es decir aquellas comidas "poco condimentadas", "sin salsas", "muchos vegetales", "light", etc. En igual medida se mencionó la tendencia a elaborar comidas regionales (carnes silvestres, truchas, ciervo, cordero, conejo en Bariloche; empanadas y guisos de pollo en Jujuy)

Las propuestas gastronómicas económicas también son mencionadas como parte de las nuevas tendencias (12%) y la llamada "comida de autor" (11%). En menor medida se menciona la comida étnica (9%).

La tendencia a elaborar platos naturales predomina en los establecimientos medianos (26%) y en Buenos Aires(29%), mientras que la gastronomía regional también es mayor en los establecimientos medianos (26%) y en Bariloche donde alcanza un 47% de menciones. Asimismo, cabe señalar que la gastronomía étnica está muy asociada a Buenos Aires (14% de menciones).

Por último, la comida de autor se encuentra asociada al restaurante chico (18%) y la gastronomía económica a establecimientos grandes (14%).

2.2 Atención personalizada al cliente

Se observa un alto nivel de consenso al señalar que lo que caracteriza al servicio de atención al cliente es la personalización (53%). Por atención personalizada se entiende el "reconocer al cliente en sus gustos y preferencias" e "individualizar al cliente" y obedece a concepciones modernas de producción, que se diferencian de las formas masivas de elaboración de productos o de atención a clientes, como es el caso de restaurantes.

En menor medida se menciona la utilización del recurso de las promociones (11%), la profesionalización del servicio de atención al cliente (11%), la atención especializada como por ejemplo incorporar mozos con conocimientos de vinos (8%) y servicios adicionales como el delivery, atención las 24 hs., copa de bienvenida, cafetería, etc. (7%).

No se observan diferencias significativas en el tipo de atención al cliente según localidad. Se observan algunas diferencias según el tamaño del establecimiento. A medida que disminuye el tamaño del establecimiento se incrementa el porcentaje de menciones que refieren a la atención personalizada (57% en los establecimientos chicos, 52% en los medianos y 48% en los grandes). Mientras que la atención especializada y la profesionalización del servicio son más mencionados en establecimientos medianos (12% y 17% respectivamente).

2.3 Organización tradicional y verticalista

El 33% señala que el tipo de organización que predomina en las empresas gastronómicas es el tradicional que responde a una lógica verticalista y jerárquica. Aunque en una proporción similar se menciona el trabajo en equipo que responde a una lógica de funcionamiento más asimilable a la horizontalidad en la toma de decisiones (27%). Un 19% mencionó que se trata de una organización familiar. En menor medida se mencionaron prácticas organizativas vinculadas a fomentar la iniciativa personal en base a la contratación de personal con criterio propio (8%), la organización de los tiempos de trabajo con vistas a incrementar el rendimiento y conservando la calidad del producto (5%).

A medida que se incrementa el tamaño del establecimiento se observa una tendencia a tipos de organización que ponderan el trabajo en equipo, mientras que a medida que desciende el tamaño se tiende hacia las organizaciones más tradicionales y verticalista. Las organizaciones de tipo familiar se concentran en los establecimientos chicos y medianos (25% y 21% respectivamente).

En este sentido, se observa un predominio de las organizaciones que ponderan el trabajo en equipo en Buenos Aires (27%), en Jujuy las organizaciones familiares (23%) y en Bariloche se observa la convivencia de la organización tradicional y verticalista (42%) y el trabajo en equipo (31%). Muy vinculado a las formas de organización interna de los establecimientos gastronómicos encontramos los mecanismos de comunicación internos que se utilizan. Así como podemos observar que predominan formas tradicionales y verticalistas de organización, también hay un claro predominio de mecanismos tradicionales de comunicación internos como son las reuniones de personal (58%) y estructuras verticalistas de comunicación en las que un núcleo reducido de personas –dueño o encargado y cocinero principal o chef- baja directivas al conjunto del personal (15%). Por último, nos encontramos con un 26% que hace referencia a situaciones mixtas en las que se incluyen las formas de comunicación –poco definidas- propias de las organizaciones de tipo familiares. También son mecanismos más asociados a establecimientos pequeños (30%). Asimismo, es importante señalar que las formas de comunicación mixtas y que responden a una estructura más verticalista están más difundidas en Buenos Aires (29% y 27% respectivamente) y en Bariloche los mecanismos mixtos (34% de menciones), mientras que en Jujuy la práctica habitual de comunicación interna son las reuniones de personal (91%). Las formas tradicionales y verticales de organización del trabajo suelen incidir negativamente en la productividad y eficiencia del trabajo, al impedir que los trabajadores desarrollen sus propias iniciativas, transformándose en factores dinámicos e innovadores de la producción. En cambio, la horizontalidad fomenta la creatividad y la auto responsabilidad.

3. PRINCIPALES PROBLEMAS DE LA GASTRONOMÍA

Cinco de cada diez informantes gastronómicos mencionan la situación de crisis económica como el principal problema que debe afrontar la gastronomía local.

Con un porcentaje mucho menor de menciones encontramos la amplia oferta gastronómica existente que genera una gran competencia en el sector (12%).

Otros problemas que se mencionan son: las dificultades para encontrar personal idóneo para el desempeño de ciertas funciones (6%), los proveedores que ofrecen materias primas de baja calidad (5%) y otros problemas que reúnen menos de un 5% de menciones como ser: los bajos sueldos de los gastronómicos, la caída en la calidad de la producción gastronómica, la proliferación de tenedores libres y fast food, y la escasa promoción del turismo en nuestro país.

La situación económica si bien es mencionada en forma unánime reúne mayor porcentaje de menciones entre los informantes pertenecientes a establecimientos grandes (64%) y los gastronómicos de Bariloche (61% de menciones). La crisis económica amenaza con la subsistencia de muchos establecimientos e incide negativamente en la calidad de la oferta y de los servicios, por el hecho de influir en los precios y salarios. Lamentablemente la crisis económica se ha empeorado con posterioridad a la realización del presente estudio, manteniéndose y profundizándose, por lo tanto, como el principal factor que afecta el desarrollo de la gastronomía.

El problema de la competencia predomina en los establecimientos medianos (16%) y en Buenos Aires (17%).

Las dificultades para encontrar personal idóneo son mayores en los establecimientos chicos (9%) y en Jujuy (10%).

Por último, debemos señalar que a medida que se incrementa el tamaño del establecimiento aumenta el problema de los proveedores (2% en los establecimientos chicos, 6% en los medianos y 9% en los grandes). También es un problema muy mencionado en Bariloche (11%, 3% en Jujuy y Buenos Aires).

4. MEDIDAS DE HIGIENE Y SEGURIDAD

El mayor déficit de las organizaciones gastronómicas parece encontrarse en el conocimiento de primeros auxilios que tiene el personal, en efecto sólo un 54% de los establecimientos expresó tener personal instruido en tal sentido.

Con respecto a las normas de seguridad y prevención del riesgo e higiene personal no se registran datos desfavorables, muy por el contrario, el 96% de los establecimientos parecen respetar normas de higiene personal y un 84% aplica normas de seguridad y prevención del riesgo.

A medida que se incrementa el tamaño del establecimiento aumenta la probabilidad de que se apliquen normas de seguridad y prevención del riesgo (79% en los establecimientos chicos, 85% en los medianos, 89% en los grandes). También es mucho más probable que se apliquen en Buenos Aires (91%), que en Bariloche y Jujuy (76% y 73% respectivamente).

La falta de conocimientos de primeros auxilios es mayor en Jujuy, donde sólo cuatro de cada diez establecimientos cuentan con personal con conocimientos en la materia de referencia (56% en Buenos Aires y 57% en Bariloche).

Por último, cabe señalar que en el 86% de los establecimientos gastronómicos consultados no se han aplicado pruebas de ergonomía. Sólo en un 12% fue aplicada. Este dato indica una clara falta de preocupación por parte de los establecimientos sobre la calidad de los puestos de trabajo y las condiciones laborales ajustadas a parámetros de medición humana.

5. EL PERSONAL GASTRONÓMICO

La media de empleados estables que tienen los establecimientos gastronómicos es de 15 personas, aunque el nivel de dispersión de la distribución nos lleva a utilizar la mediana como mejor indicador del promedio que es de 10 empleados. En el Área Metropolitana, donde se presenta la mayor dispersión en la distribución la media de empleados estables alcanza 22 personas (mediana 13 personas). En Jujuy se registra una media de 7 empleados estables (mediana 5 empleados) y en Bariloche de 8 empleados estables (mediana 7 empleados).

Ocho de cada diez restaurantes contratan personal temporario en algún momento del año (temporadas turísticas en Bariloche y Jujuy y para fin de año en Buenos Aires).

El promedio de empleados estacionales que registran las organizaciones gastronómicas es de 6 empleados (mediana 3). En Buenos Aires la media es de 4 empleados estacionales, en Jujuy 4 empleados y en Bariloche 10 empleados (aunque el nivel de dispersión es alto en esta última localidad, donde la mediana es de 2 empleados).

Los puestos más contratados en forma temporaria son el de mozo de salón, que representa el 64% de las contrataciones temporarias y el puesto de ayudante de cocina que representa el 20%. Siete de cada diez restaurantes contrata casi siempre el mismo personal temporario, un 16% contrata en forma mixta (personal nuevo y viejo) y un 12% no suele contratar el mismo personal. La contratación del mismo personal temporario es mayor en Jujuy que en Bariloche y Buenos Aires (93%, 67% y 60% respectivamente). A medida que desciende el tamaño del establecimiento aumenta la probabilidad de que contraten siempre al mismo personal (76% en los establecimientos chicos, 71% en los medianos y 56% en los grandes).

5.1 Puestos y atributos demandados

Durante los últimos seis meses casi la mitad de los restaurantes relevados contrataron personal

(45%). El puesto más demandado fue el de mozo de salón (39%), en segundo lugar el puesto de cocinero principal o chef (13%), personal de limpieza (12%) y ayudante de cocina (11%).

La demanda de puestos no presenta diferencias significativas según el tamaño del establecimiento. Según la localidad se observa que la demanda de mozos de salón fue mayor en Buenos Aires y Bariloche que en Jujuy (56%, 42% y 30% respectivamente). Mientras que el cocinero principal o chef es un puesto que tuvo mayor demanda en Jujuy (21%, 6% en Buenos Aires, 7% en Bariloche). Por último, el ayudante de cocina tuvo mayor demanda en Jujuy (16%) y Buenos Aires (13%, 7% en Bariloche).

Los puestos que son evaluados como más difíciles de conseguir son: el cocinero principal o chef (40%) y el mozo de salón (20%). Ambos puestos parecen sufrir el mayor nivel de rotación.

En mucha menor medida se menciona el encargado de restaurante (8%) y el maitre (8%).

Las dificultades para encontrar al cocinero principal o chef pasan por el problema de conseguir una persona que cuente con la capacidad y conocimiento de la técnica requerida para el puesto (27%). Este es el principal déficit que se menciona y que también es mencionado para el puesto de mozo de salón (25%). También se menciona la falta de experiencia (15%), la dificultad en encontrar personas de confianza (15%), la poca capacidad de adaptación a diferentes funciones (9%) y la escasa especialización (8%).

La dificultad en encontrar mozos de salón reúne las mismas carencias y problemas que el puesto de cocinero principal o chef, aunque la falta de especialización es mayor (11%) y se le agrega la dificultad de encontrar "la persona" que será la "cara visible del restaurante" (13%), en este último sentido se menciona la necesidad de contratar personal con buena presencia (7%). Esta dificultad indica la existencia de un importante déficit de estas profesiones en el mercado del trabajo, lo que probablemente es a su vez el reflejo de un déficit en la formación de este tipo de profesionales, por lo demás clave en el desarrollo de la gastronomía de calidad y competitividad.

5.2 Principales atributos del personal gastronómico

Los atributos que se toman como criterio para la contratación de personal gastronómico son: la buena presencia (20%), la experiencia (18%), la capacidad de adecuación a diferentes funciones (16%), la formación profesional (15%), la edad (10%) y las recomendaciones (9%).

Respecto de cinco años atrás, un 33% de los entrevistados opina que no ha habido cambios en los atributos demandados. Sin embargo, se observa un 67% que advierte ciertos cambios. Básicamente, los cambios pasan por el lugar o ponderación que se otorga a los atributos de referencia.

A diferencia de lo que ocurre hoy, cinco años atrás había mayor demanda de experiencia (24%) y en segundo lugar de buena presencia (19%). El nivel de demanda de formación profesional se mantiene en los mismos niveles (15%) y es interesante observar que se demandaba en menor medida capacidad para adaptarse a diferentes funciones (12%).

Los cambios en los atributos del personal no son significativos, sin embargo se observa en la actualidad una desvalorización de la experiencia laboral, mientras que la formación profesional no ha ganado en importancia a la hora de contratar personal. Ello es preocupante para un sector económico tan importante que requiere para progresar recrear la experiencia y acentuar la formación profesional.

Se observan algunas diferencias en los atributos ponderados a la hora de contratar personal según el tamaño del establecimiento y la localidad. En efecto, la buena presencia es un atributo mucho más valorado en los establecimientos chicos y medianos que en los grandes (22%, 22% y 15% respectivamente) y en el interior un poco más que en Buenos Aires (24% en Jujuy y Bariloche, 17% en Buenos Aires).

La demanda de experiencia es menor en los establecimientos medianos (14%, 20% en los chicos

y 23% en los grandes) y también menor en Bariloche que en Jujuy y Buenos Aires (15%, 20% y 19% respectivamente).

A medida que disminuye el tamaño del establecimiento y se incrementa la demanda de capacidad de adaptación a diferentes funciones (19% en los chicos, 16% en los medianos y 14% en los grandes). Esta tendencia se refleja en las localidades, donde la demanda de esta competencia es mayor en Jujuy –donde predominan los restaurantes pequeños y medianos- (24%) que en Buenos Aires y Bariloche (12% y 21% respectivamente).

La formación profesional no presenta diferencias significativas según el tamaño del establecimiento. Sin embargo, se observa que es mejor ponderado en Buenos Aires (18%) que en Jujuy y Bariloche (13% y 12% respectivamente).

La recomendación de terceros es un factor que se valora a medida que aumenta el tamaño del establecimiento (5% en los chicos, 9% en los medianos y 15% en los grandes), lo cual se traduce en términos de localidades a una mayor ponderación en Buenos Aires (11%), Bariloche (8%), Jujuy (7%).

Por último, la edad es un atributo con mayor peso relativo en los establecimientos medianos y grandes (11% y 10% respectivamente, 8% en los chicos). Tendencia que se traduce en el mismo sentido a nivel de las localidades: Buenos Aires (11%), Bariloche (9%) y Jujuy (7%).

5.3 Principales problemas en la formación y capacitación del personal gastronómico

La gran mayoría de los entrevistados tuvieron dificultades en expresar cuáles son las deficiencias en la formación y capacitación e introdujeron en mayor medida problemas vinculados al acceso a la capacitación y formación profesional.

En este sentido, se mencionaron cuestiones muy vinculadas a las dificultades económicas como son: la falta de recursos económicos, los bajos sueldos del personal gastronómico (28%) y en esta misma línea el alto costo de los cursos de capacitación (17%) y falta de tiempo del personal para capacitarse (11%). También se mencionó la carencia de escuelas / cursos serios (12%), escuelas que brinden una formación integral (9%) y la falta de interés de los empresarios (9%).

Es interesante señalar que en la localidad en donde se registra una mayor demanda de escuelas serias es en Jujuy (32%, 10% en Buenos Aires y 8% en Bariloche) y justamente es en Bariloche donde pareciera no haber problemas con la seriedad e idoneidad de las escuelas de formación y capacitación donde se menciona el alto costo de los cursos (21%, 15% en Buenos Aires y 12% en Jujuy).

6. SUBCONTRATACIÓN O TERCIARIZACIÓN DE SERVICIOS

Además de la contratación temporaria de personal, las organizaciones gastronómicas contratan otros servicios: el servicio de fumigación (24% de menciones), el servicio de contabilidad (15%), los controles bromatológicos (15%), propaganda / publicidad (13%), limpieza de ropa blanca (10%), servicio de seguridad (8%), elaboración de ciertos productos (5%), jardinería (5%) y servicio de limpieza (4%).

Los controles bromatológicos son contratados en mayor medida por los establecimientos medianos (17%, 15% en los chicos y 11% en los grandes). Este tipo de servicio es mucho más contratado por los restaurantes de Jujuy y Bariloche que por los de Buenos Aires (24%, 22% y 8% respectivamente). Los servicios contables también son contratados en mayor medida por los establecimientos medianos (20%, 12% en los chicos y 15% en los grandes). La localidad en la que se contrata en mayor medida este servicio es en Bariloche (23%, 13% en Buenos Aires y 10% en Jujuy). La limpieza de ropa blanca se terciariza en mayor medida cuando aumenta el tamaño del establecimiento (6% en los chicos, 9% en los medianos y 14% en los grandes). También es un servicio mucho más

habitual en Buenos Aires que en las localidades del interior (14%, 5% en Jujuy y Bariloche). El servicio de propaganda / publicidad es más contratado a medida que disminuye el tamaño del establecimiento (17% en los chicos, 10% en los medianos y 11% en los grandes). Este servicio se contrata más habitualmente en Jujuy (19%) y Bariloche (15%) que en Buenos Aires (9%). Por último, el servicio de seguridad es más contratado a medida que disminuye el tamaño del establecimiento (12% en los chicos, 9% en los medianos y 4% en los grandes). Asimismo, este servicio es más contratado en Buenos Aires (10%) que en Jujuy y Bariloche (7% y 6% respectivamente).

7. PERFIL DE LOS RESTAURANTES SELECCIONADOS SEGÚN PUESTOS EXISTENTES

Casi la totalidad de los restaurantes seleccionados tienen dentro de su personal estable el puesto de cocinero principal o chef (98%). Lo mismo sucede con puestos como el mozo de salón (95%) y el ayudante de cocina (91%). Estos tres puestos aparecen como los puestos clave para el funcionamiento de un establecimiento gastronómico.

En un segundo nivel encontramos puestos más vinculados al área administrativa y gerencial, como son: el puesto de administrador (63%), gerentes de alimentos y bebidas (58%), gerente operativo (56%), cajero (56%) y adicionista (51%).

Por último, en un tercer nivel encontramos puestos específicos, al parecer prescindibles para el promedio de los establecimientos gastronómicos seleccionados. Estos puestos son: el mozo de barra (41%), el cocinero de carnes (parrillero) (39%), el cocinero pastelero (38%), el barman (28%), el maitre (26%), cocinero fiambrero (22%), el jefe de compras (18%), cocinero pastero (17%), cocinero panadero (16%) y el cocinero de frutas y verduras (16%). El resto de los puestos fueron encontrados en menos del 15% de los restaurantes seleccionados.

La estructura de puestos de los restaurantes según el tamaño del establecimiento varía en cuanto a la cantidad de puestos que tienen como personal de planta. En efecto, en los más grandes se observa mayor existencia de puestos específicos en cocina, como por ejemplo el cocinero de carnes (56%, 41% en los medianos y 20% en los chicos), cocinero fiambrero (37%, 15% en los medianos, 17% en los chicos), el cocinero pastero (29%, 12% en los medianos y 11% en los chicos), entre otros que sólo se registran en los establecimientos grandes como son el cocinero de pescados y el cocinero de aves.

Por último, hay dos puestos que son casi exclusivos de los establecimientos grandes como son: el comis de salón, el comis de cocina y el somelier (33%, 11% y 7% respectivamente).

Con respecto a la estructura de puestos según localidad, pareciera haber solo una diferencia que no se asocia al tamaño del establecimiento y es que en la localidad de Bariloche el dueño o encargado tiene un rol gerencial que en Buenos Aires y Jujuy es cubierto por un gerente operativo y/o un gerente de alimentos y bebidas.

8. PERFIL EDUCATIVO Y DE FORMACIÓN PROFESIONAL DEL PERSONAL GASTRONÓMICO

La media del nivel educativo formal del personal gastronómico es secundario completo, independientemente del tamaño del establecimiento y la localidad.

El 2% del personal gastronómico tiene educación primaria incompleta, un 19% primaria completa, un 10% secundario incompleto, un 37% secundario completo, un 2% terciario incompleto, un 9% terciario completo, un 7% universitario incompleto, un 7% universitario completo y un 8% Ns/nr.

La gran mayoría del personal de referencia se ha formado a través del aprendizaje en el trabajo

(70%) y en mucha menor medida a través de cursos de capacitación (24%). Esta tendencia se acentúa entre los puestos de los establecimientos más grandes.

En la localidad de Bariloche esta tendencia se aleja significativamente de la media, dado que un 35% de los puestos se formaron a través de cursos de capacitación y un 59% han realizado el aprendizaje en el trabajo.

Si bien se observa un alto nivel de correlación entre el nivel educativo alcanzado y la formación profesional, en el sentido de que a medida que disminuye el nivel educativo aumenta la formación a través del trabajo, esta asociación se presenta hasta el nivel de estudios terciarios incompletos. Los que tienen un nivel educativo superior –terciario completo y universitario- expresan haberse formado en el trabajo.

En el caso de quienes expresaron haberse formado a través de cursos de capacitación mantienen una asociación positiva con el nivel educativo, es decir que a medida que se incrementa el nivel educativo aumenta la probabilidad de haberse formado a través de la capacitación en base a cursos.

Independientemente de cuál fue el vehículo principal de su formación profesional se consultó sobre la participación /asistencia a cursos de capacitación externos al establecimiento en donde trabaja y la participación en cursos internos. Un 43% de los puestos relevados ha realizado algún tipo de curso de capacitación, un 8% ha realizado tanto cursos externos como internos (un 51% ha realizado cursos) y un 49% nunca realizó un curso de capacitación.

Es llamativa la diferencia que encontramos según la localidad, básicamente cabe señalar que Bariloche presenta un alto nivel de participación en cursos de capacitación: nueve de cada diez puestos ha realizado algún tipo de curso, mientras que en Jujuy y Buenos Aires solo cuatro de cada diez lo han hecho.

Asimismo, podemos señalar que los puestos de los establecimientos medianos son los que registran una mayor participación en cursos de formación y capacitación (58%, 49% en los chicos, y 41% en los grandes).

Ahora bien, específicamente podemos señalar que la asistencia a cursos de capacitación externos es sensiblemente mayor que la asistencia a cursos internos (39%, 19% respectivamente), en este sentido podemos conjeturar que se debe básicamente a una menor oferta de cursos internos.

También en este punto es importante señalar que en la localidad de Bariloche la oferta de cursos internos parece ser elevada, ya que ocho de cada diez puestos han realizado algún curso en el ámbito laboral.

En cuanto al perfil general del personal gastronómico, podemos agregar que tres de cada diez puestos hablan otro idioma además del español. El idioma extranjero más hablado es el inglés como en el resto de la población (62%), en segundo lugar el portugués (14%) y en tercer lugar el francés (10%). También en Bariloche se observa un mayor conocimiento de idiomas extranjeros (36%, 30% en Buenos Aires y 13% en Jujuy).

9. PERFIL EDUCATIVO Y DE FORMACIÓN PROFESIONAL SEGÚN PUESTO

Cocinero principal o chef: la media de los cocineros principales tienen secundario completo. Un 15% tiene estudios terciarios completos y un 5% estudios universitarios completos.

Seis de cada diez de los cocineros principales se formaron en el ámbito laboral y cuatro de cada diez a través de cursos de capacitación.

Siete de cada diez cocineros han hecho algún curso de capacitación. Más específicamente, observamos que un 63% ha hecho cursos externos y un 22% cursos internos.

Tres de cada diez chef –igual que el promedio del personal gastronómico- habla un idioma extranjero (54% inglés, 19% portugués, 10% alemán y 9% francés).

Cocinero de carnes / parrillero: la media de educación es secundario incompleto, aunque el modo de la distribución es primario completo (42%).

Ocho de cada diez parrilleros se formaron en el trabajo y dos de cada diez lo hicieron a través de cursos de capacitación.

Tres de cada diez parrilleros han hecho algún curso de capacitación (18% cursos externos y 13% cursos internos).

Cocinero pastelero: la media de educación es secundario completo. El 54% se ha formado en el trabajo y un 37% a través de cursos de capacitación.

Siete de cada diez cocineros pasteleros han hecho cursos de capacitación (55% externos y 31% internos).

Cocinero fiambrero: la media de educación es secundario incompleto, aunque el 50% tienen estudios primarios.

El 80% de los cocineros fiambrreros se formó en el trabajo y un 20% hizo cursos de capacitación.

El 56% de los cocineros fiambrreros hizo algún curso de capacitación (44% externos y 21% internos).

Cocinero pastero: la media de educación es secundario incompleto. El 77% de los cocineros pasteros tienen hasta secundario completo.

Siete de cada diez cocineros pasteros se formaron en el trabajo y un 31% hizo cursos de capacitación.

Cinco de cada diez cocineros pasteros han hecho un curso de capacitación (50% externos y 10% internos).

Cocinero panadero: la media de educación es secundario completo (33%). La mitad de los cocineros panaderos se formaron en el trabajo y la otra mitad en cursos de capacitación y estudios terciarios.

Siete de cada diez panaderos hicieron un curso de capacitación (57% externos y 14% internos).

Cocinero de frutas y verduras: la media de educación es secundario completo (54%).

El 65% de los cocineros de frutas y verduras se formó en el trabajo y un 20% en cursos de capacitación.

El 69% de los cocineros de frutas y verduras ha hecho algún curso de capacitación (54% externos y 27% internos).

Ayudante de cocina: la media de educación de los peones / ayudantes de cocina es secundario incompleto. En efecto, el 63% de los peones de cocina tiene estudios inferiores al secundario completo.

La gran mayoría de los peones de cocina se ha formado en el trabajo (84%).

Tres de cada diez peones de cocina han hecho un curso de capacitación. Un 18% ha hecho cursos externos y un 9% cursos en el ámbito laboral.

Comis de cocina: la media de educación es secundario incompleto, aunque el modo de la distribución es estudios primarios (40%).

Seis de cada diez comis de cocina se formaron en el trabajo y un 40% en cursos de capacitación.

Seis de cada diez comis de cocina han realizado un curso de capacitación (44% externos y 25% internos).

El nivel de educación formal de los puestos de cocina es secundario completo o menor, presentando el grado más bajo los cocineros parrilleros y los cocineros fiambrreros. Si bien la mayoría de los puestos se formaron en el trabajo, son los cocineros pasteleros y los cocineros panaderos los que, en mayor proporción, tuvieron una formación específica.

Administrador: la media de los administradores de restaurantes tiene un nivel educativo terciario / universitario. El 63% de los administradores tiene estudios superiores al secundario.

Seis de cada diez administradores gastronómicos se formaron en el trabajo, solo un 22% lo ha hecho a través de cursos de capacitación y un 9% a través de su formación terciaria.

Sólo tres de cada diez de los administradores gastronómicos han realizado o tienen la práctica de asistir a cursos de capacitación.

La gran mayoría de ellos habla un idioma extranjero. Ocho de cada diez hablan inglés, un 11% francés y un 5% portugués y alemán.

Gerente de alimentos y bebidas: la media de educación de los gerentes de alimentos y bebidas es terciario completo. También es el modo de la distribución.

La formación profesional que presentan los gerentes de referencia es más diverso que el de la mayoría de los puestos gastronómicos. En efecto, cinco de cada diez gerentes se formaron en el trabajo, pero un 28% lo hizo a través de cursos de capacitación, un 17% recibió formación en el secundario y un 6% a través de estudios de nivel terciario.

Ocho de cada diez gerentes realizan cursos de capacitación. Se trata de uno de los pocos puestos que ha realizado más cursos internos –en el ámbito laboral- que externos (67% y 56% respectivamente). El manejo de idiomas extranjeros es bajo, sólo dos de cada diez gerentes de alimentos y bebidas hablan un idioma extranjero (58% inglés, 15% francés, 11% portugués, 11% alemán y 5% italiano).

Gerente Operativo: la media de educación de este puesto es universitario incompleto y completo. Un 54% de los gerentes operativos ha alcanzado estudios superiores.

El 67% de estos gerentes se ha formado en el trabajo, sólo 2 de cada diez lo han hecho a partir de cursos de capacitación.

Cinco de cada diez gerentes operativos realiza o realizó cursos de capacitación. Como la media de la población gastronómica han hecho más cursos externos que internos (38% y 20% respectivamente).

El 48% de los gerentes operativos habla otro idioma además del español. Seis de cada diez hablan inglés, un 11% portugués y un 9% francés.

Jefe de compras: la media de educación es estudios terciarios incompletos, aunque el modo es estudios secundarios (56%).

El 65% de los jefes de compras se ha formado en el trabajo y un 35% a través de cursos de capacitación.

Cinco de cada diez jefes de compras han hecho algún curso de capacitación (44% externos y 7% internos).

El 50% de los jefes de compras habla un idioma extranjero, principalmente el inglés (75%, 17% portugués y 8% alemán).

Cajero: la media de educación de los cajeros es estudios terciarios. Aunque el modo de la distribución es estudios secundarios (45%).

El 73% de los cajeros se ha formado en el trabajo y un 34% a través de cursos de capacitación.

Cuatro de cada diez cajeros han hecho algún curso de capacitación (39% han hecho cursos externos y 9% cursos internos).

Adicionista: la media de educación de los adicionistas es estudios terciarios aunque el modo de la distribución es estudios secundarios (47%).

Ocho de cada diez adicionistas se formaron en el trabajo (13% en cursos de capacitación, 5% en estudios terciarios).

Un 37% de los adicionistas ha hecho algún curso de capacitación (25% cursos externos y 17% cursos internos).

Cuatro de cada diez adicionistas hablan un idioma extranjero, principalmente el inglés (64%, 14% portugués, 7% italiano, 7% francés).

Maitre: la media de educación es secundario completo.

El 58% de los maitre se ha formado en el trabajo y un 35% a través de cursos de capacitación.

Seis de cada diez maitres han hecho algún curso de capacitación (48% externos y 19% internos).

Siete de cada diez maitres hablan un idioma extranjero (50% inglés, 19% italiano, 13% francés y 13% portugués).

Mozo de salón: la media de los mozos de salón tiene secundario completo. También el modo de la distribución es el secundario completo.

Ocho de cada diez mozos de salón se formaron trabajando, solo dos de cada diez hicieron un curso para desempeñarse como mozos.

Cuatro de cada diez mozos de salón han hecho algún curso de capacitación. Un 31% ha realizado cursos externos y un 23% cursos en el ámbito laboral.

Cinco de cada diez mozos de salón hablan algún idioma extranjero. La mitad de ellos habla inglés (54%), 19% portugués, 10% alemán, 9% francés y 4% italiano.

Comis de salón: la media de educación es secundario completo.

El 91% de los comis de salón se ha formado en el trabajo.

Cuatro de cada diez comis de salón han hecho un curso de capacitación (33% externos y 14% internos).

El nivel de educación formal del maitre y del mozo es igual, la diferencia entre ambos radica en que el maitre ha realizado, en mayor medida, cursos de formación y cursos de capacitación.

Barman: la media de educación es secundario completo, el 63% de los barman tiene hasta secundario completo.

Siete de cada diez barman se formaron en el trabajo y un 26% a través de cursos de capacitación.

Seis de cada diez barman han hecho algún curso de capacitación (48% externos y 16% internos).

Cinco de cada diez barman hablan un idioma extranjero (82% inglés y 18% portugués).

Mozo de barra: la media de educación es secundario completo (52%).

Siete de cada diez mozos de barra se formaron en el trabajo, un 23% lo ha hecho a través de cursos de capacitación.

Un 32% de los mozos de barra ha hecho algún curso de capacitación (27% cursos externos y 16% cursos internos).

El 24% de los mozos de barra habla otro idioma además del español, principalmente inglés (82%).

El nivel de educación formal del barman y del mozo de barra es similar así como el tipo de formación, sin embargo la proporción de barman que ha realizado cursos de capacitación duplica la de los mozos de barra.

10. ÁREAS DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN Y TAREAS

10.1 Planificación: Menú y organización

En el área de la planificación del menú y la organización del trabajo se observa que las tareas evaluadas se realizan con una alta frecuencia: organizar el servicio de salón (95% de los restaurantes lo hace siempre), organizar la productividad y eficiencia (85%), organizar los tiempos de trabajo (85%), organizar los recursos humanos (78%), confeccionar el menú según las ofertas del mercado y la demanda del cliente (67%) y manejar un calendario estacional (68%).

Bariloche marca diferencias en las dos últimas tareas mencionadas, un 40% de los gastronómicos de la zona no maneja un calendario estacional de productos frescos y un 33% no confecciona el menú según la demanda del cliente. Jujuy se maneja como el promedio respecto del manejo de un calendario estacional pero está a la cabeza de la confección del menú según las ofertas del mercado y la demanda del cliente (93%). En el caso de Buenos Aires el 79% de los restaurantes entrevistados maneja un calendario estacional de productos frescos.

Tomando en cuenta el tamaño del restaurante se observa que el manejo de un calendario estacional de productos frescos prevalece en los de tamaño mediano (76%) mientras que el 29% de los pequeños no lo hace. Por otra parte, cuanto más grande es el restaurante más frecuente es la confección del menú según las ofertas del mercado y la demanda del cliente.

La planificación –independientemente de cada una de las tareas específicas– está en manos del dueño del restaurante (31%) y, en segundo lugar, a cargo del gerente operativo (19%), en un 17% de los establecimientos esta tarea la realiza el encargado y en el 15% el cocinero principal o chef. Mientras en Jujuy este área está básicamente en manos del gerente operativo (35%) y, en

segundo lugar, a cargo del dueño, en Bariloche el 53% de las tareas las asume el dueño, el 13% el encargado y sólo un 8% el gerente operativo. En Buenos Aires las funciones del área de planificación aparecen compartidas entre el dueño (22%), el cocinero principal o chef (21%), el gerente operativo (20%) y el encargado (19%).

El análisis de las tareas del área según el tamaño del establecimiento muestra que la presencia del dueño crece cuanto menor es el tamaño del restaurante (39% en los chicos y 22% en los grandes), tendencia que se repite cuando la tarea de planificación está a cargo del cocinero principal o chef (18% y 10% respectivamente). Por el contrario las funciones del gerente operativo (19% en los restaurantes chicos y 24% en los grandes) y la del encargado (11% y 24% respectivamente) se incrementan cuando el número de cubiertos que atiende el restaurante es mayor.

La forma más habitual en que se maneja el calendario estacional de productos frescos es el catálogo (38%) –principalmente en Buenos Aires (44%) y en los restaurantes grandes (53%)- y, en segundo lugar, la propaganda comercial (28%), en mayor medida en Bariloche. Un 18% se informa por los diarios (Jujuy el 44%) y un 16% por internet.

La confección del menú se organiza en el 43% de los casos a partir de las consultas con el cliente. Un 24% tiene en cuenta un calendario de fechas y eventos, un 17% libros especializados y un 16% utiliza nuevas revistas.

La contratación de personal se realiza mediante entrevistas (76%) y un tercio de los entrevistados utiliza tests de conocimiento (24%).

Los tiempos de trabajo los determina el producto (51%) principalmente en Jujuy (71%) y cuanto menor es la cantidad de cubiertos que atiende el restaurante (61% en los chicos y 37% en los grandes). Un 26% de los entrevistados manifestó que los tiempos se controlaban con tarjetas (36% en Buenos Aires y 47% en los restaurantes grandes), un 18% dijo que se autoevaluaba el desempeño (24% en los restaurantes medianos) y un 3% utiliza cronómetro.

La productividad y la eficiencia se fundan principalmente en el trabajo en equipo (59%), especialmente en Bariloche (72%) y en los restaurantes medianos (64%), luego se menciona el trabajo individual (23%), en mayor medida en Buenos Aires (30%) y cuanto mayor es el tamaño (19% en los pequeños y 29% en los grandes) y la evaluación en la práctica (20%), con mayor incidencia en Jujuy (26%) y en los restaurantes chicos (25%).

10.2 Contabilidad

En el área contable las tareas evaluadas son realizadas con la mayor frecuencia, oscilando entre el 92% en el caso de la supervisión del proceso contable y el 98% en la aplicación de contabilidad anual. Un 97% administra siempre la caja y otro 97% aplica contabilidad diaria y mensual. Las tareas contables en general, están a cargo del administrador o contador (38%) y, en menor medida, las realiza el dueño del restaurante. Un 11% de los entrevistados manifiesta que el área contable la maneja el gerente operativo.

Mientras en Bariloche la función contable está a cargo del dueño del local (42%), en Jujuy está básicamente en manos del contador o administrador (46%) al igual que en Buenos Aires (40%). Sin embargo, en Buenos Aires un 11% de los entrevistados dice que esta tarea la realiza el encargado. Asimismo, se registra un 7% de establecimientos que terceriza este servicio.

En los restaurantes grandes y pequeños el principal responsable del área contable es el administrador o contador (42% en ambos casos). Sin embargo, en los restaurantes chicos el dueño se ocupa en un 23% de los casos de las tareas contables, mientras que en los grandes la proporción disminuye al 15% y es algo mayor la presencia del gerente operativo (15%).

10.3 Compras

En el área compras las tareas evaluadas son realizadas con la mayor frecuencia: control de calidad y precio (99%), supervisión del proceso (98%), relevamiento de las demandas de materias primas e insumos (94%), análisis y negociación de presupuestos (90%) y elaboración de un cronograma de compras (83%).

Las compras están, en general, a cargo del dueño del restaurante (33%) y, en segundo lugar, las realiza el encargado (21%). En un 14% de los casos esta tarea la realiza el gerente operativo y en un 13% el cocinero principal o chef .

En Bariloche las compras las realiza básicamente el dueño (59%), en Jujuy el gerente operativo (26%) o el dueño (29%) y en Buenos Aires prevalece la tarea por parte del encargado (25%) o el dueño (21%). Es interesante señalar que en Buenos Aires un 17% de los entrevistados manifestó que las compras estaban a cargo del cocinero principal o chef .

Cuanto más chico es el restaurante mayor es la presencia del dueño a cargo de las compras (40% y 21% en los grandes) y, a la inversa, cuanto más grande es el restaurante mayor es la presencia del encargado (27% y 13% en los chicos). La presencia del cocinero principal o chef en el área de las compras es mayor en los restaurantes medianos (16%).

La manera habitual de realizar las compras es a través de un proveedor directo (45%) y, en menor medida, de manera personal (34%). La compra personal es mayor en Jujuy (56%). Un 10% de los entrevistados compra por catálogo (Buenos Aires el 15% y 14% los restaurantes grandes), un 6% por diarios y un 4% por internet.

De las tecnologías evaluadas en el área de compras la más frecuente es la balanza (24%), seguida por las notas de pedido (18%), las órdenes de compra (16%), la cotización de precios (15%), el cheque (13%), la tarjeta de crédito (6%) y el registro de las compras (5%).

Las notas de pedido tienen mayor vigencia en Jujuy (25%) y en los restaurantes grandes (23%), las órdenes de compra en Buenos Aires (19%), la cotización de precios en Bariloche (28%) donde también es más frecuente el uso de la balanza (32%).

10.4 Promoción y ventas

En el área de promoción y ventas las tareas que se realizan con mayor frecuencia son la supervisión del proceso (94% lo realiza siempre), la determinación del precio y las condiciones de pago (84%), la promoción del restaurante (72%) y el diseño y evaluación de nuevas estrategias (70%). Actividades que se realizan con menor frecuencia son: la determinación de las demandas gastronómicas (68%), el registro de pedidos de clientes en base de datos (55%) y el estudio del mercado (54%).

Los estudios de mercado son más frecuentes en Jujuy (68%) y en los restaurantes medianos (59%), la determinación de demandas gastronómicas específicas son más frecuentes en Buenos Aires (72%) y menos en Jujuy (27% no lo realiza nunca) y el registro de pedidos de clientes en base de datos es más frecuente en Buenos Aires (74%) y cuando más grande es el restaurante (70%). Esta tarea no se realiza en el 78% de los restaurantes entrevistados en Bariloche.

El conjunto de tareas del área de promoción y ventas está principalmente a cargo del dueño del restaurante (37%) y, en segundo lugar en manos del gerente operativo (25%). En menor medida interviene en estos procesos el encargado (17%).

En Bariloche las tareas del área están predominantemente a cargo del dueño (63%), en Jujuy las realiza principalmente el gerente operativo (38%) y en Buenos Aires la situación es más heterogénea, en un 28% de los restaurantes las realiza el dueño, en un 27% el gerente operativo y en un 18% el encargado.

Si bien el tamaño del establecimiento no marca muchas diferencias, puede señalarse que en los

de mayor tamaño la gestión de promoción y ventas está a cargo del gerente operativo (33%), mientras que en los medianos y pequeños la presencia del dueño es mayor (40%).

Para promocionar el restaurante y establecer estrategias de nuevas ofertas un 20% realiza investigaciones sobre la oferta existente –26% en Bariloche-, un 19% genera innovaciones propias –26% en Jujuy-, un 15% realiza estudios sobre evolución de gustos y demandas, un 11% registra los gustos de sus clientes –18% en Buenos Aires- y un 10% realiza eventos especiales.

Las tareas clave en el área de promoción y ventas son la promoción del restaurante (26%), los estudios de mercado (23%), el diseño y evaluación de estrategias (18%), la determinación de las demandas gastronómicas (12%), el registro de pedidos del cliente (8%), la determinación de precios y condiciones de pago (8%) y la supervisión del proceso.

10.5 Bodega y Almacén

En el área de bodega y almacén las tareas que se realizan con mayor frecuencia son la supervisión del proceso (97% lo realiza siempre), la fumigación y prevención de plagas (91%), el control de calidad y peso (91%), la rotación de mercaderías (86%), el control de daños y faltantes (85%), la organización del inventario (74%) y el control de la temperatura, humedad, luz, aire según necesidades y normas (74%).

El 80% de los establecimientos consultados tiene bodega con stock de mercadería. El 20% no stockea y esto se observa principalmente en Jujuy (33%) y en los restaurantes chicos (31%). Trabajan siempre con stock el 77% de los restaurantes grandes y el 76% de los situados en Bariloche. Las tareas del área de bodega y almacén las realizan, principalmente, el dueño del establecimiento (21%) y el cocinero principal o chef (18%). En menor medida aparece el encargado (15%) y el gerente operativo (10%).

En Bariloche las tareas del área están predominantemente a cargo del dueño (36%) y del cocinero principal o chef (19%) y en Jujuy las realizan casi en igual proporción, el dueño (19%), el cocinero principal o chef (14%) y el gerente operativo (14%).

En Buenos Aires las tareas de bodega y almacén están menos concentradas y se distribuyen entre el cocinero principal o chef (19%), el encargado (16%), el dueño (14%) y el gerente operativo (12%). Considerando el tamaño del restaurante se observa que la figura del dueño se incrementa cuanto más chico es el establecimiento (26% en los chicos y 11% en los grandes), mientras que la del encargado crece cuanto más grande es el restaurante (10% en los chicos y 19% en los grandes). El cocinero principal o chef a cargo de las tareas de bodega y almacén tiene un peso relativo casi similar cualquiera sea el tamaño del restaurante –21% en los chicos, 18% en los medianos y 17% en los grandes-.

Los restaurantes que tienen un inventario de mercaderías utilizan principalmente PC (59%), un 30% hace registros manuales y un 9% tiene ficheros. El uso de PC es algo mayor en los restaurantes grandes (69%) y el registro de entradas y salidas es más habitual en Jujuy (46%). Para el control de calidad y peso se utilizan tanto pesa (47%) como calculadora (49%). El informe de daños, faltantes y sobrantes se registra, principalmente, en tarjetas de existencia (64%), un 16% utiliza PC y un 20% ambos sistemas.

10.6 Aseo y vajilla

La mayoría de las tareas de aseo y limpieza de espacios y de utensilios de cocina se realizan siempre en todos los restaurantes entrevistados, tal es el caso de la limpieza de cocina, de la limpieza de espacios comunes, la limpieza de sanitarios, la limpieza de los utensilios de cocina, la supervisión de las condiciones higiénicas y la supervisión general del proceso. Un 97% limpia siempre

otros espacios además de los mencionados, otro 97% realiza el aseo general, el 92% recolecta los utensilios usados de cocina y un 73% supervisa el consumo de artículos de limpieza. La clasificación de residuos sólo la realiza siempre el 28% de los entrevistados, principalmente en Buenos Aires (35%) y no la realiza nunca el 80% de los restaurantes de Jujuy.

Las tareas de limpieza en el área de cocina son desarrolladas principalmente, por el bachero (31%). En un 27% de los casos estas tareas las realiza el ayudante de cocina, en un 21% personal de limpieza, en un 12% el cocinero principal o chef y en un 6% el dueño. En Buenos Aires esta área está a cargo del bachero (40%) o del personal de limpieza (30%), en Jujuy (46%) y en Bariloche (40%) a cargo del ayudante de cocina o del cocinero principal o chef (16% en ambos casos). Asimismo, cuanto más grande es el establecimiento mayor es la contratación de estas tareas en el personal de limpieza (26% en los grandes y 19% en los pequeños), son también los restaurantes grandes los que delegan estas tareas en el bachero (39%) y en los restaurantes medianos estas tareas son realizadas principalmente por el ayudante de cocina.

Las tareas de limpieza de áreas comunes y de sanitarios son desarrolladas en el 40% de los casos por personal de limpieza, en un 13% están a cargo del dueño y en el 10% las realiza el ayudante de cocina. En Buenos Aires el 50% de los restaurantes tiene para estas tareas personal de limpieza al igual que en los establecimientos que atienden más de 80 cubiertos diarios. En Bariloche es donde, en mayor medida, están a cargo del dueño (26%).

Para las tareas de limpieza un 34% utiliza lustradora, un 30% aspiradora, un 26% lavavajilla y un 7% lavadoras industriales de ropa.

10.7 Recepción desde bodega

El 73% de los restaurantes consultados controla la cantidad y calidad de los productos enviados desde bodega a cocina y el 72% supervisa este proceso. Sólo el 47% manda notas de pedido a la bodega o al departamento de compras, esta tarea se realiza principalmente en Buenos Aires (66%) mientras que no se hace nunca en el 83% de los establecimientos de Bariloche.

Los principales responsables del área de recepción desde bodega son el dueño del establecimiento (22%), el encargado (21%), el gerente operativo (17%) y el cocinero principal o chef (12%). En Buenos Aires las tareas del área se distribuyen de la siguiente forma: 22% las realiza el encargado, 20% el dueño y el 18% el gerente operativo. En Jujuy las tareas del área de recepción desde bodega las realiza principalmente el gerente operativo (28%) y, en menor medida, el dueño (19%) y el encargado (19%). En Bariloche el principal responsable es el dueño del restaurante (33%) y, en segundo lugar, el cocinero principal o chef (21%).

En los restaurantes grandes las tareas del área las realiza el gerente operativo (26%) y, en segundo lugar, el encargado (19%), en los restaurantes medianos y, en menor medida, en los chicos las desarrollan el dueño (27% en los medianos y 24% en los chicos) y el encargado (19% y 24% respectivamente).

10.8 Limpieza de alimentos

Casi la totalidad de los restaurantes consultados supervisan siempre el proceso de limpieza de alimentos (94%) y la limpieza de verduras y frutas (98%). La limpieza de otros alimentos se realiza con menor frecuencia, sólo un 42% realiza siempre la limpieza interna de animales –en general los compran limpios-, el 40% realiza habitualmente limpieza externa de animales, el 44% limpieza de polvos y harinas y el 31% realiza siempre el tratamiento de líquidos.

Los restaurantes de Buenos Aires son los que, en mayor proporción, realizan habitualmente la limpieza interna (64%) y externa (63%) de animales. En Bariloche y Jujuy estas tareas no se rea-

lizan casi nunca – el 93% de los restaurantes de Bariloche no realiza la limpieza interna ni externa de animales y el 82% en Jujuy-. Asimismo, se observa que estas tareas tienden a realizarse más en los restaurantes grandes (56% limpieza interna y 48% limpieza externa).

Las tareas de limpieza de alimentos las realiza, el cocinero principal o chef (36%) o el ayudante de cocina (32%) y, en menor medida, el dueño (11%). En Buenos Aires las tareas de limpieza de alimentos tienden a concentrarse en la figura del cocinero principal o chef (41%) y, luego, en la del ayudante de cocina (36%), en Jujuy estas tareas las realiza el dueño del establecimiento (36%), el ayudante de cocina (29%) y el cocinero principal o chef (21%) y en Bariloche están a cargo, casi en igual medida, del cocinero principal o chef (27%), el ayudante de cocina (22%) y el dueño (22%).

En los restaurantes grandes, si bien el cocinero principal o chef (35%) y el ayudante de cocina (26%) son los que habitualmente realizan las tareas de limpieza de alimentos, aparecen los puestos del cocinero pastelero (2%), cocinero fiambrero (2%), cocinero de pescados (3%) y el personal de limpieza (4%).

Para llevar a cabo las tareas de limpieza de alimentos se utilizan tijeras especiales (32%), deshuesadores (22%), tenazas especiales (12%), sierras eléctricas (11%), máquinas lavadoras (10%), máquinas peladoras (10%) y máquinas con escobillas de acero (2%).

El deshuesador se utiliza con mayor frecuencia en Buenos Aires (28%) y en los restaurantes chicos (36%), las tijeras especiales en Jujuy (78%) y en los establecimientos medianos (36%), las máquinas lavadoras son de uso más frecuente en los restaurantes grandes (21%) y las tenazas especiales en Jujuy (22%)

10.9 Arreglo físico y elaboración de preparados

En el área del arreglo físico de los alimentos y la elaboración de preparados todas las tareas evaluadas se desarrollan habitualmente en más del 70% de los establecimientos evaluados. Así, la supervisión de estos procesos es realizada siempre por el 96% de los entrevistados, el arreglo físico de alimentos por el 85%. Un 81% de los restaurantes consultados realiza siempre operaciones de acabado de materias primas, en un 78% se cambia habitualmente la consistencia de los alimentos, en un 76% se elaboran masas con levadura, en un 72% masas sin levadura y en un 70% de los establecimientos se realizan siempre el aderezo de productos tales como ahumar, escabechar, inyectar, condimentar.

La elaboración de masas, ya sea con o sin levadura, es realizada principalmente, por el cocinero principal o chef (37%) y, en segundo lugar, por el cocinero pastelero (25%). En un 16% de los establecimientos visitados esta tarea la realiza el ayudante de cocina.

Mientras que en Jujuy (56%) las masas las elabora el cocinero principal o chef, en Bariloche el cocinero principal o chef (45%) y el ayudante de cocina (22%). En Buenos Aires se observa una mayor especialización, en un 35% de los restaurantes consultados la elaboración de masas está a cargo del cocinero pastelero, en un 28% a cargo del cocinero principal o chef, en un 6% a cargo del cocinero pastero y en otro 6% del cocinero panadero. No se observan diferencias significativas por tamaño de establecimiento, exceptuando una mayor participación del cocinero pastero (14%) en los de mayor tamaño.

En cuanto a las tareas de arreglo físico, operaciones de acabado, aderezo de productos y cambio de consistencia, el principal responsable del área es el cocinero principal o chef (52%). En segundo lugar, aparece el ayudante de cocina (18%) y, luego el cocinero pastelero (11%).

Al igual que en las tareas de preparación de masas, en Jujuy el arreglo físico de alimentos está a cargo, en general, del cocinero principal o chef (71%), en Bariloche a cargo del cocinero principal o chef (47%) con el ayudante de cocina (20%). En Buenos Aires un 50% de estas tareas las realiza el cocinero principal o chef, un 19% el ayudante de cocina y el 14% el cocinero pastelero. No se observan diferencias por tamaño de establecimiento.

Para el arreglo físico de alimentos el 41% de los restaurantes entrevistados utiliza batidoras, un 21% hornos a convección, un 17% molidoras eléctricas, un 6% hornos rotativos y un 4% hornos de mampostería.

Para cambiar la consistencia de los alimentos un 26% utiliza hornos pizzeros, un 21% termómetros, un 18% sobadora, un 18% amasadora, un 7% pinzas de punta móvil, un 5% cuchillas redondas y un 4% torres spray.

10.10 Operaciones de cocción

Habitualmente los restaurantes visitados realizan la mayoría de los tipos de cocción evaluados: 100% frituras, 98% cocción en agua y cocción al horno, 93% gratinar, 84% estofar, 82% cocción a la plancha y 80% cocción a la parrilla. El 69% cocina al vapor y sólo el 10% al spiedo.

La cocción al vapor se realiza con mayor frecuencia en Buenos Aires (79%) y en Jujuy (73%) –en Bariloche el 43% de los restaurantes nunca cocina al vapor-. Asimismo, cuanto más chico es el establecimiento más frecuente es la cocción al vapor (74% en los restaurantes chicos y 63% en los grandes).

Las tareas de cocción –exceptuando las que se realizan en la parrilla, la plancha o al spiedo- están a cargo del cocinero principal o chef (52%) y del ayudante de cocina (31%).

Cuando se trata de cocción de carnes –a la parrilla, al spiedo o a la plancha- la tarea es desarrollada, en una baja proporción, por el cocinero de carnes/parrillero (14%) y continúan siendo el cocinero principal o chef (48%) y el ayudante de cocina (30%) los responsables habituales de estas tareas.

La presencia de un profesional especialista en la cocción de carnes es más frecuente cuanto más grande es el restaurante (4% en los chicos y 27% en los grandes) y también en los restaurantes de Bariloche (20%).

La tecnología más utilizada para la cocción de alimentos es la parrilla (30%). En segundo lugar, el horno a microondas (18%) y la olla a vapor (17%) y luego se utiliza el horno de mampostería (12%). En menor medida se utiliza el spiedo (3%) y el horno rotativo (2%).

Cuando se evalúa la tarea más compleja en la cocción de alimentos se mencionan en primer lugar la cocción a la parrilla (26%) y la cocción al horno (26%). En segundo lugar, la cocción a la plancha (16%), en agua (16%) y al vapor (15%).

En Bariloche se mencionan como tareas más complejas la cocción a la parrilla (32%) y la cocción en agua (27%), en Jujuy la cocción a la plancha (35%) y al horno (30%) y en Buenos Aires es donde más se menciona la cocción al vapor (21%).

Cuanto más grande es el restaurante más se menciona la cocción a la parrilla como la más compleja (17% en los chicos y 33% en los grandes).

10.11 Preparación de platos de comida

La mayoría de las tareas evaluadas en la preparación de platos de comida se realizan habitualmente: todos los entrevistados respondieron que realizan siempre ensaladas y platos de verduras y hortalizas, un 98% realiza platos con carnes, un 97% entradas, un 96% segundos, un 95% salsas, un 94% papas, cereales y guarniciones, un 89% postres, un 87% huevos y tortillas, un 81% pescados, un 77% sopas y un 72% masas. Por debajo de esa frecuencia se observa la preparación de mariscos (56%). Un 50% de los establecimientos entrevistados prepara siempre sándwiches y un 45% canapés.

La preparación de mariscos se realiza con mayor frecuencia en Buenos Aires (68% prepara mariscos siempre) y con menor frecuencia en Bariloche (60% nunca). La frecuencia también es mayor en los restaurantes de mayor tamaño (73%).

La confección de canapés es más habitual en Buenos Aires (46%) y menos en Bariloche (59% no

los realiza nunca). Asimismo, cuanto más chico es el restaurante más frecuente es la preparación de canapés (42% en los chicos y 30% en los grandes)

La tarea de preparación de platos de comida, en general, es realizada principalmente por el cocinero principal o chef (50%) y por el ayudante de cocina (31%). En un 6% de los restaurantes la realiza el dueño y en un 3% el cocinero de carnes. Sin embargo, hay elaboraciones en las que la participación del cocinero principal o chef y su ayudante es reemplazada por otros puestos:

- Carnes: 16% cocinero de carnes/parrilla, 52% cocinero principal o chef, 23% ayudante de cocina. El puesto de cocinero de carnes es más frecuente cuanto más grande es el restaurante (4% en los chicos, 14% en los medianos y 33% en los grandes) y en Bariloche (22%).
- Masas: 14% cocinero pastelero, 6% cocinero pastero, 41% cocinero principal o chef, 25% ayudante de cocina. El puesto de pastelero crece al 18% en los restaurantes grandes y es mayor en Buenos Aires (17%).
- Postres: 20% cocinero pastelero, 37% cocinero principal o chef, 26% ayudante de cocina. El puesto de cocinero pastelero es más frecuente en los restaurantes chicos (26%) y en Buenos Aires (23%).
- Entradas: 13% cocinero fiambrero, 47% cocinero principal o chef, 31% ayudante de cocina. El puesto de cocinero fiambrero es del 32% en los restaurantes de mayor tamaño.
- Sandwiches: 14% cocinero fiambrero, 38% cocinero principal o chef, 30% ayudante de cocina. Esta tarea es realizada por el cocinero fiambrero, en mayor medida, en restaurantes chicos (20%) y en Jujuy (23%).
- Canapés: 12% cocinero fiambrero, 43% cocinero principal o chef, 27% ayudante de cocina. Esta tarea es realizada por el cocinero fiambrero, en mayor proporción, en los restaurantes grandes (22%) y en Bariloche (25%) y Jujuy (22%).
- Cocktails: 11% barman, 6% mozo de barra gamuzero, 27% cocinero principal o chef, 18% ayudante de cocina, 9% cocinero pastelero, 8% cocinero fiambrero. La figura del barman es más frecuente en los restaurantes chicos (16%) y la del mozo de barra en los grandes (16%). Ambos puestos son más frecuentes en Bariloche (14%).

La preparación más compleja es la de mariscos (21%). El segundo lugar lo ocupan la preparación de carnes (12%) y la de pescados (11%). En menor medida se mencionan la preparación de salsas (9%), de segundos (8%), de masas (7%) y de postres (6%). Así como la preparación de entradas (4%), de ensaladas (3%), de verduras y hortalizas (3%) y de huevos y tortillas (3%).

La preparación de mariscos aparece como más compleja en Jujuy (27%), también es más compleja que en las otras localidades evaluadas la preparación de masas (18%) y la confección de postres en base a masas (18%). La preparación de pescados es percibida como más compleja en Bariloche (16%).

10.12 Decoración y despacho de platos

Las tareas de decoración y despacho del plato son realizadas prácticamente siempre en más del 90% de los establecimientos consultados: 97% despacha el plato, 96% arma el plato, 91% decora el plato y el 94% supervisa el proceso.

El principal responsable de las tareas del área es el cocinero principal o chef (60%). En una medida mucho menor está a cargo el ayudante de cocina (19%). La participación de ambos es mayor en Jujuy (67% cocinero principal o chef y 27% ayudante de cocina), en Bariloche se observa una mayor participación del cocinero de carnes/parrillero (12%) en estas tareas.

10.13 Servicio al cliente en el salón

Las tareas evaluadas, relativas a la atención al cliente en el salón, son realizadas con un nivel de frecuencia relativamente alta en los establecimientos consultados. Un 93% controla siempre el ingreso de platos al salón, un 89% acondiciona y organiza la "farmacia", un 82% ofrece sustitutos por faltantes o demoras, un 77% distribuye a los clientes en las mesas y un 76% mantiene y controla siempre las reglas de protocolo en la mise en place. El proceso de servicio al cliente en el salón es supervisado siempre por el 97% de los restaurantes. Sólo en el 30% de los establecimientos visitados realizan habitualmente, preparaciones frente al cliente y, en general, es más frecuente en los restaurantes grandes (37%).

El desarrollo de las tareas de atención al cliente en el salón están a cargo del mozo de salón (30%), sin embargo participan de ellas el dueño (18%), el maitre (13%), el encargado (14%), el maitre principal (5%), el gerente operativo (5%) y el cocinero principal o chef (7%). La presencia del maitre y del maitre principal es mayor cuando se trata de distribuir a los clientes en las mesas. De todas las tareas evaluadas el control del ingreso de platos al salón es la que se menciona como más importante (31%). En segundo lugar, se menciona la supervisión del proceso de servicio de atención al cliente (21%) y, luego, la distribución de los clientes en las mesas (13%), mantener y controlar las reglas de protocolo en la mise en place (12%), ofrecer sustitutos por faltantes o demoras (12%), acondicionar y organizar la "farmacia" (6%) y realizar preparaciones frente al cliente (4%). El control del ingreso de platos al salón resulta una tarea de mayor importancia para los establecimientos de Jujuy (35%) y Bariloche (34%) que para los de Buenos Aires (29%). Mientras que para Buenos Aires es de mayor importancia la distribución adecuada de los clientes en las mesas (19%).

10.14 Tareas en barra

De las tareas que se realizan en barra y que fueron evaluadas en los establecimientos consultados se realizan siempre: la preparación de infusiones (90%), el control de existencias y limpieza (82%), la reposición de cristalería y utensilios (81%), la preparación y presentación de bebidas no alcohólicas (73%) y la preparación de bebidas alcohólicas (72%). La frecuencia en la preparación de canapés y bocadillos es muy inferior (48% realiza siempre este tipo de preparaciones).

En el área de la barra las tareas son realizadas casi en igual proporción por el barman (19%), el mozo de barra/gamuzero (16%) y el mozo de salón (15%). En menor medida están a cargo de estas tareas el dueño (9%), el ayudante de cocina (6%) y el cocinero principal o chef (7%).

Las tareas de barra son realizadas por el barman, en mayor proporción, en Buenos Aires (25%), en Jujuy esta área es manejada por el mozo de barra (31%) y en Bariloche por el mozo de salón (27%) y por el dueño (23%).

10.15 Tareas en el post servicio

El 96% de los establecimientos consultados realizan tareas de post servicio. Estas tareas son realizadas en el 45% de los restaurantes por el mozo de salón y, en una medida mucho menor las realiza el personal de limpieza (16%), el encargado (8%), el dueño (8%), el maitre (6%), el gerente operativo (3%), el ayudante de cocina (3%), el cocinero principal o chef (2%) y el maitre principal (2%).

En Jujuy las tareas de post servicio son realizadas principalmente por el mozo de salón (61%) mientras que en Buenos Aires además del mozo de salón (40%) participa en forma importante en esta tarea el personal de limpieza (21%). Asimismo, cuanto más grande es el tamaño del restaurante mayor es la participación del mozo de salón en esta tarea (50% en los grandes y 37% en los chicos).

11. HOSPITALES

La muestra de hospitales se divide en partes iguales entre restaurantes hospitalarios de autogestión y concesionados. En cualquier caso las cocinas de los restaurantes funcionan en las instalaciones de los hospitales.

La cantidad de empleados y cubiertos que atienden responde al tamaño del hospital, es decir que se asocia directamente con la cantidad de camas del hospital. Asimismo, cabe señalar que los restaurantes hospitalarios tienen diversos tipos de clientes, en tanto tienen una oferta destinada a los pacientes –y en este segmento tienen diversos grupos específicos según la afección o motivo de la hospitalización–, los empleados del hospital y los visitantes / parientes.

11.1 La "hotelería hospitalaria"

Las tendencias en cuanto a los tipos de comida y platos que se ofrecen, son las que asume cualquier establecimiento gastronómico. En efecto, se aspira también a la personalización de la atención del cliente.

En algunos restaurantes la oferta gastronómica se dirige a cubrir en primer lugar los aspectos dietoterápicos y en segundo lugar, los aspectos vinculados con el placer como son el sabor y aspecto de los platos.

Principales locuciones:

"además de la dieta es importante la buena presentación y el sabor"

"dietas y productos naturales"

"dietas y pocos fritos"

"comidas saludables que respondan a la necesidad de cada paciente"

La tendencia en atención al cliente se orienta hacia la atención en forma personalizada de los pacientes y hacia una diferenciación creciente del servicio hospitalario como genérico. En algunos restaurantes hospitalarios se incorpora la camarera en lugar de la mucama con el objetivo de desarrollar lo que denominan "hotelería hospitalaria".

Principales locuciones:

"atención personalizada"

"atender a cada paciente como si fuera el único"

"desarrollar la hotelería hospitalaria"

"la atención está a cargo de camareras para diferenciarse el servicio del hospital"

La organización del personal se basa en el trabajo en equipo, la prevaencia de una cultura elitista y verticalista hace difícil su implementación. Esta es una diferencia importante respecto de la organización de los restaurantes en general porque, si bien objetivamente cualquier tipo de organización gastronómica funciona como consecuencia de un trabajo en equipo, es en los restaurantes hospitalarios donde aparece esta necesidad como prioritaria y como objetivo explícito.

Asimismo, se señala la necesidad de la polifuncionalidad y rotación del personal por diferentes tareas y sectores de producción.

Principales locuciones:

"se busca el trabajo en equipo"

"se necesita espíritu de equipo"

"el trabajo de equipo tiene que estar bien aceitado"

"cross training"

Las nuevas tendencias en medidas de higiene se centran en: a) la higiene personal del trabajador gastronómico, b) en las buenas prácticas de manufacturas y c) en el cuidado de la salud del personal.

a) Las medidas de higiene personal del trabajador gastronómico se basan en la limpieza de manos, utilización de guantes descartables esterilizados y barbijos en las tareas de alto riesgo como son el acabado de platos fríos.

Principales locuciones:

"se controla la limpieza de las manos"

"se utilizan guantes descartables pero esterilizados que es lo importante para el acabado de todos los platos que no tienen cocción alguna"

"utilizan guantes descartables, barbijos y cofias"

"se cambian todos los días el uniforme"

b) Las buenas prácticas de manufacturas están establecidas y detalladas en un Manual de Prácticas de Manufacturas. Pero básicamente se refieren al adecuado tratamiento de los alimentos en aspectos tales como: el control de la temperatura de almacenamiento de los mismos, rotación de las materias primas según fecha de vencimiento, controles químicos de alimentos (pruebas sobre materias primas e hisopados), control de las temperaturas de cocción de los alimentos.

Principales locuciones:

"hay que respetar las buenas prácticas de manufacturas desde la recepción hasta la entrega del plato"

"los alimentos se sirven antes de que se cumplan las cuatro horas de elaboración"

"controles químicos de los alimentos y preparados"

"controlar la temperatura de cocción de los alimentos en cada proceso de elaboración"

"lavado manual de verduras y frutas"

"control de temperatura de almacén y bodega"

"se respetan las normas ONS"

"se utilizan diferentes colores de tablas para cada tipo de alimento, por ejemplo tablas de pescados"

c) El cuidado de la salud del personal es un aspecto que en algunas cocinas hospitalarias es tratado como una cuestión más formal que se controla a través de la libreta sanitaria y en otras organizaciones es tomado como un tema central que se controla a través de chequeos periódicos a cargo del personal médico del mismo hospital.

Principales locuciones:

"se controla la salud del personal a través de exámenes periódicos de prevención"

"control de la libreta sanitaria"

"exámenes pre-ocupacionales"

Las principales diferencias de la gastronomía hospitalaria respecto de la gastronomía convencional se vinculan con que la alimentación forma parte de un tratamiento y está dirigida a personas con defensas bajas, lo cual requiere de la implementación de estrictos controles de higiene en la manipulación de los alimentos.

Asimismo, surgen diferencias vinculadas a la no elección de la oferta gastronómica por parte del cliente, la necesidad de combinar la restricción de una dieta con el placer y el gusto de las comidas.

Principales locuciones:

- "los platos deben combinar salud y placer"
- "hay una gran producción de platos especiales"
- "el estricto control de la higiene"
- "se requiere de preparaciones dietoterápicas"
- "los tiempos del comensal son diferentes"
- "no se come a la carta"
- "los tipos de preparaciones son diferentes y con muchas variantes, con sal, sin sal,"

11.2 Problemas de calidad de los servicios

Las locuciones son fundamentalmente de carácter normativo, expresan ideales a seguir, objetivos a alcanzar en los servicios. La realidad, en cambio, indica la existencia de una serie de problemas y dificultades que limitan la realización óptima de los objetivos de calidad declarados perseguidos.

Los principales problemas de la gastronomía hospitalaria pasan por: a) las dificultades en conseguir materias primas de buena calidad, b) limitaciones económicas para adquirir tecnologías, compra de productos y pago del personal, c) no cuentan con sistemas de distribución adecuados para que los platos lleguen calientes al paciente, d) baja calificación del personal.

Principales locuciones:

- "es difícil conseguir productos de buena calidad nacionales"
- "no contamos con sistemas de distribución de la comida eficientes"
- "no podemos preparar ciertos platos que no pueden ser re-calentados en microondas, como son las papas fritas y todo lo que tiene masa de tarta como empanadas"
- "los costos de los productos y las formas de pago"
- "no se encuentran buenos proveedores"
- "son pocos los proveedores que mantienen la calidad de los productos"

11.3 Formación insuficiente del personal

Los principales problemas que afectan a la formación y capacitación del personal gastronómico de los hospitales son:

- a) la falta de práctica en cocinas de alta complejidad por la variedad de preparaciones y la cantidad de platos que deben salir, b) dificultades en la integración a un equipo de trabajo y la polifuncionalidad, c) falta de especialización en dietoterapia, d) falta de conocimientos sobre medidas de higiene y seguridad.

Más específicamente, se requiere que el profesional gastronómico de un hospital se integre al equipo de salud y comprenda la magnitud del "otro" enfermo, dado que a menudo se mecanizan los procesos productivos y se olvida la necesidad de dar un tratamiento personalizado a gran parte de la producción gastronómica de un hospital.

Principales locuciones:

- "no están entrenados en la preparación de gran cantidad de platos"

"no hay una formación específica en dietoterapia"
"déficit en el tratamiento de vegetales y dietas"
"no tienen conocimientos básicos de química, temperatura de los alimentos y cocción"
"se requiere mayor adaptación al cambio y capacidad de trabajo en equipo, porque los chef son muy elitistas"
"es necesario que el personal sea conciente de qué y para quién está cocinando" (...) "que sea conciente de que forma parte de un equipo de salud"

11.4 Estructura centralizada y verticalista

Las organizaciones existentes en los Hospitales utilizan canales de comunicación convencionales y responden a estructuras piramidales en las que se toman decisiones en forma centralizada y se bajan al conjunto del personal a través de reuniones de personal, carteleras de actualización de información y/o a través de puestos clave como la nutricionista y el cocinero principal.

El funcionamiento cotidiano de la cocina se basa en el trabajo en equipo pero donde existe una clara diferenciación en cuanto a las responsabilidades, por lo que no es posible la horizontalidad.

Principales locuciones:

"se busca el trabajo en equipo pero la institución es verticalista"
"los nutricionistas toman las decisiones"
"comunicamos algunas cosas a través de carteleras"
"todo lo convenimos entre los cocineros principales y las nutricionistas"

Esta estructura de organización y comunicación interna se corresponde con una alta concentración de tareas y responsabilidades en la figura de la nutricionista, que es quien decide y asume la mayoría de las responsabilidades.

11.5 Tareas

En las cocinas de los hospitales se realizan prácticamente las mismas tareas que en una cocina convencional de un restaurante, aunque se trata de una cocina semi-industrial con algunos procesos específicos con tratamiento artesanal.

El área de planificación del menú y organización reúne un conjunto de tareas que se realizan habitualmente en los restaurantes convencionales y también en el ámbito de los restaurantes hospitalarios. La diferencia más significativa se encuentra en que no se confecciona un menú según la demanda del cliente sino de acuerdo a las necesidades del cliente / paciente. En general son menús establecidos que se adaptan a prescripciones médicas.

Puestos que realizan las tareas de planificación del menú:

- nutricionistas

Puestos que realizan las tareas de Organización de RRHH, tiempos de trabajo y productividad:

- Nutricionistas
- Gerente de alimentos y bebidas
- Encargado de RRHH
- Supervisor

Las tecnologías que se utilizan son:

En la confección del menú se utilizan propagandas comerciales y catálogos.

En el manejo de RRHH y control de productividad se utilizan entrevistas, control de tarjeta, el producto determina los tiempos de trabajo y se supervisa el trabajo individual y en equipo.

El área de contabilidad es muy poco probable que esté a cargo del personal gastronómico, sobre todo en los restaurantes de autogestión. De manera que en general estas tareas se centralizan en el área contable general del hospital.

En los restaurantes concesionados se realizan todas las tareas del área.

Puestos que realizan las tareas del área contabilidad:

- Gerente de alimentos y bebidas
- Jefe de compras
- Personal contratado

La única tecnología que se mencionó en el área fue la comanda.

En el área de compras se realizan todas las tareas siempre, salvo el diseño y evaluación de estrategias de ofertas nuevas que es una tarea que se realiza pocas veces.

Puestos que realizan las tareas del área de compras:

- Nutricionista
- Gerente de alimentos y bebidas
- Ecónomo / jefe de compras
- Cocinero principal

Las tecnologías que se utilizan en el área de referencia son:

- Proveedores directos
- Compras personales (es una práctica poco habitual)
- Balanza
- Registro
- Órdenes de compra
- Notas de pedidos
- Cheques
- Cotización de precio

En el área de bodegas y almacén se realizan todas las tareas y se tiene siempre stock guardado. Sólo en un caso se mencionó que sólo a veces se controla la temperatura, humedad, luz y aire de la bodega y almacén y que nunca se organizan inventarios de mercadería.

Puestos que realizan las tareas del área de bodegas y almacén:

Las tareas de control de temperatura y fumigación son realizadas por personal contratado, cocinero principal y nutricionista.

La rotación de mercancías, confección de inventario y control de calidad de los insumos están a cargo de:

- Nutricionista
- Colaboran en estas tareas: ayudante de cocina, mucamas y camareras.

Las tecnologías que se utilizan en el área de referencia son:

- Ficheros

- Registro en PC
- Tarjetas de existencia
- Balanza

En el área de aseo y vajilla también se realizan todas las tareas habitualmente, salvo la clasificación de residuos que es una tarea que realizan algunos restaurantes hospitalarios y otros no.

Puestos que realizan las tareas del área de aseo y vajilla:

- Ayudante de cocina
- Bachero
- Mucama
- Camarera
- Personal de limpieza

Supervisan el proceso la nutricionista y gerente de alimentos y bebidas.

Las tecnologías que se utilizan en el área de aseo y vajilla son:

- Lavavajilla
- Lustradora
- Aspiradora
- Planchadora industrial

En el área de recepción desde bodega se realizan todas las tareas habitualmente.

Puestos que realizan las tareas del área de recepción desde bodega:

- Nutricionista
- Cocinero principal / chef

En el área de limpieza de alimentos sólo se realiza a veces la tarea de limpieza externa de animales y nunca se realiza limpieza interna de animales, tratamiento líquido (filtrar y clarificar) y tampoco se realiza la limpieza de harinas y polvos.

En este área sólo se realiza habitualmente la limpieza de frutas y verduras. Esta tarea se realiza manualmente.

Puestos que realizan las tareas del área limpieza de alimentos:

- Cocinero principal / chef
- Ayudante de cocina

Supervisa el proceso: nutricionista y chef.

Las tecnologías que utilizan en el área de referencia son:

- Tijeras especiales
- Tenazas especiales
- Máquinas peladoras

En general no se utilizan instrumentos especiales.

En el área de arreglo físico y elaboración de preparados se realizan siempre las siguientes tareas: arreglo físico de alimentos, cambiar consistencias y supervisar el proceso.

Sólo a veces se realizan tareas tales como: operaciones de acabado, aderezos y elaboración de masas.

Puestos que realizan las tareas del área arreglo físico y elaboración de preparados:

- Cocinero principal / chef
- Ayudante de cocina
- Cocinero pastelero

Las tecnologías que se utilizan en el área de referencia son:

- Moledoras eléctricas
- Batidoras
- Horno convección
- Horno mampostería
- Horno pizzero
- Termómetros
- Sobadoras
- Amasadora
- Cuchilla redonda

El área de operaciones de cocción realiza habitualmente todas las tareas, salvo la cocción al spiedo.

Puestos que realizan las tareas del área cocción de alimentos:

- Cocinero principal / chef
- Ayudante de cocina
- Cocinero pastelero
- Cocinero de carnes / parrillero

Las tecnologías que se utilizan son:

- Olla a vapor
- Parrilla
- Horno convección
- Horno mampostería
- Vaporizador combinado
- Microondas

En el área de preparación de platos y comidas se realizan habitualmente todas las tareas, salvo el preparado de pescados y mariscos, que se realiza a veces o nunca. La preparación de masas y sandwiches sólo se realiza a veces.

La preparación de papas fritas es poco habitual porque es difícil su manutención en el período de entrega del plato y su re-calentamiento a través de microondas.

Puestos que realizan las tareas del área preparación de platos y comidas:

- Cocinero principal / chef
- Ayudante de cocina
- Cocinero pastelero
- Cocinero de carnes / parrillero
- Cocinero fiambreiro
- Ayudante de frutas y verduras

En el área de decoración y despacho del plato se realizan todas las tareas habituales más el embalaje de comidas y la entrega en la habitación.

Puestos que realizan las tareas del área decoración y despacho del plato:

- Cocinero principal / chef
- Ayudante de cocina
- Cocinero fiambbrero
- Mucama
- Camarera

Todas las tareas de supervisión de las diferentes áreas específicas están a cargo de la nutricionista jefa de la cocina.

En general el personal de las cocinas hospitalarias conocen las normas de seguridad y prevención de riesgo, las normas de higiene personal en el área de gastronomía y primeros auxilios.

Algunas de estas organizaciones realizan cursos internos sobre estos temas en forma periódica como forma de prevención del riesgo.

Sólo una de las instituciones seleccionadas ha realizado una prueba de ergonomía.

11.6 El personal gastronómico de un restaurante hospitalario

Los atributos que se ponderan a la hora de seleccionar el personal son: la formación profesional, la edad, la experiencia, la presencia, el sexo y la capacidad de adaptación a diferentes funciones. Respecto de cinco años atrás no se advierten cambios en los atributos que se ponderan en la selección del personal.

Los puestos más difíciles de cubrir son:

El cocinero principal / chef, porque es difícil encontrar un profesional especializado en dietoterapia, especializado en preparados de alta complejidad.

Profesionales con criterio propio

Profesionales con experiencia en gastronomía hospitalaria.

Profesionales que se adapten al trabajo en equipo

Ayudante de cocina, porque se requiere cierta formación previa, especialización.

Camareras con experiencia en la atención a enfermos.

11.7 Puestos existentes en el restaurante hospitalario

Los puestos más habituales en el restaurante hospitalario son los mismos que existen en el restaurante convencional más la nutricionista y mucama, es decir, el cocinero principal / chef, ayudante de cocina. Algunos restaurantes que han incorporado esta nueva tendencia hacia la hotelería hospitalaria también incorporan a la camarera en lugar de la mucama, el gerente de alimentos y bebidas y cocineros especializados como el pastelero, fiambbrero y parrillero.

Es rara la contratación de personal temporario.

El perfil educativo y de formación profesional de los diferentes puestos es similar al observado en los mismos puestos de los restaurantes convencionales. Sólo se observa alguna diferencia en el perfil del cocinero principal que en general es un profesional con estudios terciarios y con formación profesional terciaria.

El personal de estos restaurantes realiza mayormente cursos de capacitación internos en temas vinculados a la higiene y manipulación de alimentos. Estos cursos son dictados por las nutricionistas a cargo del servicio.

12. GLOSARIO DE CONCEPTOS BÁSICOS

Cocina tradicional: restaurantes que ofrecen cartas muy extensas en las que se ofrecen carnes, aves, verduras, pastas, arroces, entradas y postres preparados, a la manera de los clásicos restaurantes argentinos de la primera mitad del siglo XX, cuyos representantes típicos fueron: La Emilianina, Loprete, Pedemonte, Munich de Recoleta, algunos de los cuales aún funcionan. A las minutas tradicionales se sumaban habitualmente los siguientes platos: antipasto, mayonesa de atún o de ave, suprema a la Maryland, sesos a la romana, revuelto gramajo, canelones a la rossini, hígado a la veneciana, arroz a la cubana, tortillas; y entre los postres, zapallo en almíbar, flan con dulce de leche, tortilla quemada al rum, sambayón al marsala, entre otros.

Cocina internacional: restaurantes que incorporaron a sus menús, principalmente, platos de la cocina francesa aunque conservan las carnes preparadas al estilo argentino y muchos de los platos de la cocina tradicional aggiornados. Corresponde a una generación de los primeros chefs argentinos que se inicia alrededor de la década del 70 y que ponen sus propios restaurantes. Entre ellos Ada Concaro, Peloncha Perret, Gato Dumas, Rodríguez Pardo, a los que se incorporaron más tarde Francis Mallman y luego la generación de Dolly Irigoyen, entre otros.

Cocina étnica: restaurantes que se especializan en comidas de determinados países, principalmente china, japonesa y, luego, tai, mexicana, chilena, entre otras. Si bien los restaurantes de cocina china aparecen en los 70, el resto se afianza hacia fines de los 80 y en los 90 con la aparición de algunos chefs, como Massey. En esta línea hacia fines de los 90 se incorpora dentro de la cocina étnica la cocina fusión, junto con la aparición de numerosos jóvenes chefs egresados de una importante cantidad de nuevas escuelas de gastronomía.

Cocina regional: restaurantes ubicados en lugares turísticos de la Argentina que ofrecen un menú elaborado en base a productos típicos: el ciervo, el cordero y la trucha en el sur; las empanadas, los guisos de fuente, los quesillos con miel de caña en el norte; los pescados de río en el litoral; y los asados y achuras en la zona pampeana.

Servicio francés: la comida llega a la mesa en una fuente y el mozo sirve cada plato. Históricamente este fue el tipo de servicio en la Argentina.

Servicio americano: la comida llega a la mesa ya servida en el plato.

Servicio mixto: cuando el primer plato llega servido en el plato y el plato principal en fuente.

Menú ejecutivo: menú del mediodía, en general poco variado y a precio accesible.

Menú turístico: menú económico que suele ofrecerse en lugares de gran movimiento de turismo, como por ejemplo, en Mar del Plata y Bariloche.

Menú a precio reducido: menú del mediodía o de la noche con poca variedad de platos, a veces sólo con plato principal y postre.

Cocina de autor: menú preparado por chefs cuyo nombre es conocido, en general el dueño o chef del restaurante.

Happy hour: horario, en general por la tarde entre 18.00 y 20.00 hs, en el que el restaurante ofrece dos tragos al precio de uno.

Comidas naturales: en este rubro entran tanto la comida vegetariana, como la macrobiótica o aquella que no incluye grasas ni aditivos artificiales.

Atención personalizada: restaurantes en los que el cliente puede solicitar que a un plato del menú se le realicen modificaciones y el restaurante entrena a su personal para que satisfaga estas demandas. Por ejemplo, si el plato viene con papas noisette acceder a cambiarlo por una ensalada.

Cocinero principal o chef: ambas denominaciones designan tareas similares como dirigir la cocina y definir las características y técnicas de cada uno de los platos del menú.

Mozo de salón: encargado de tomar los pedidos y servir las mesas.

13. FICHA TÉCNICA

Muestra no probabilística de 105 restaurantes de las ciudades de Buenos Aires (60 casos), San Carlos de Bariloche (30 casos) y San Salvador de Jujuy (15 casos).

La muestra fue construida según criterios de calidad y tamaño del establecimiento.

Los puntos geográficos seleccionados responden a la necesidad de representar la diversidad de la gastronomía de nuestro país y, en esa diversidad, encontramos la gastronomía turística muy bien representada en las tres regiones.

Se empleó un instrumento de medición semi-estructurado, que se aplicó a informantes clave de las organizaciones gastronómicas.

Asimismo, se utilizó un instrumento similar para el relevamiento de cinco restaurantes hospitalarios localizados en Buenos Aires. Esta aproximación a la gastronomía hospitalaria nos permitió avanzar sobre la especificidad del sector.

El relevamiento en restaurantes fue realizado entre el 19 de noviembre y el 3 de diciembre; mientras que el relevamiento en hospitales entre el 3 y el 14 de diciembre.

ORGANIZACIÓN DEL PROCESO PRODUCTIVO, NUEVAS TENDENCIAS, PERFIL PROFESIONAL, TAREAS, ACTIVIDADES Y DESAFÍOS ACTUALES DEL SECTOR GASTRONÓMICO.

Un Estudio en profundidad sobre Buenos Aires, San Salvador de Jujuy y San Carlos de Bariloche

1. PERFIL DE LA MUESTRA

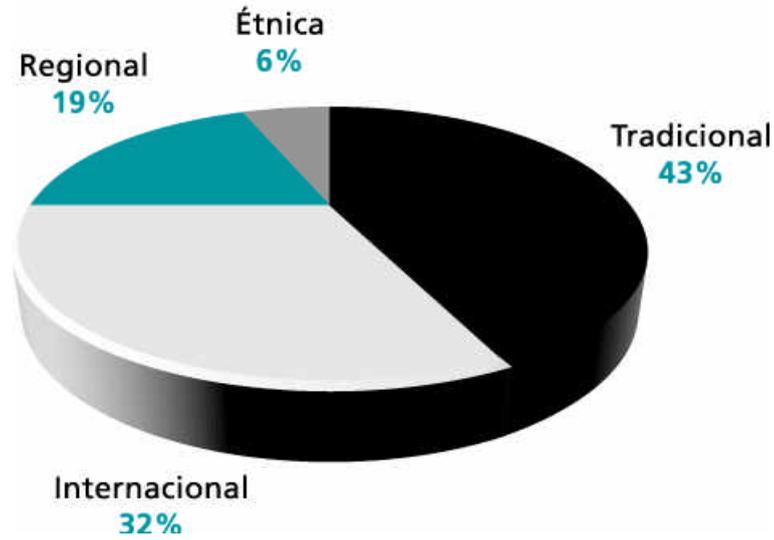
Tipo de cocina

Antigüedad de los restaurantes seleccionados

Tipo de Servicio

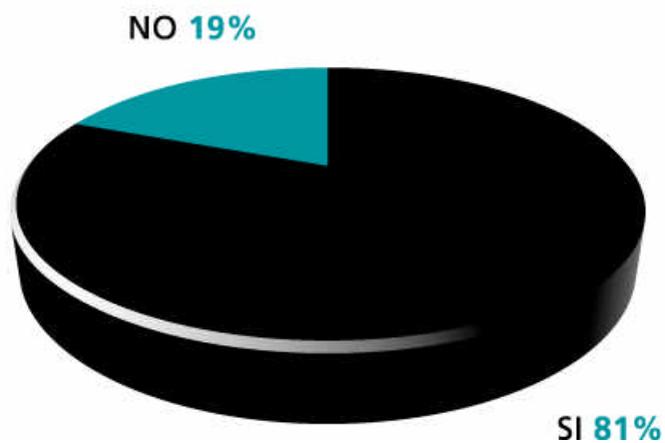
Ofertas alternativas

TIPO DE COCINA

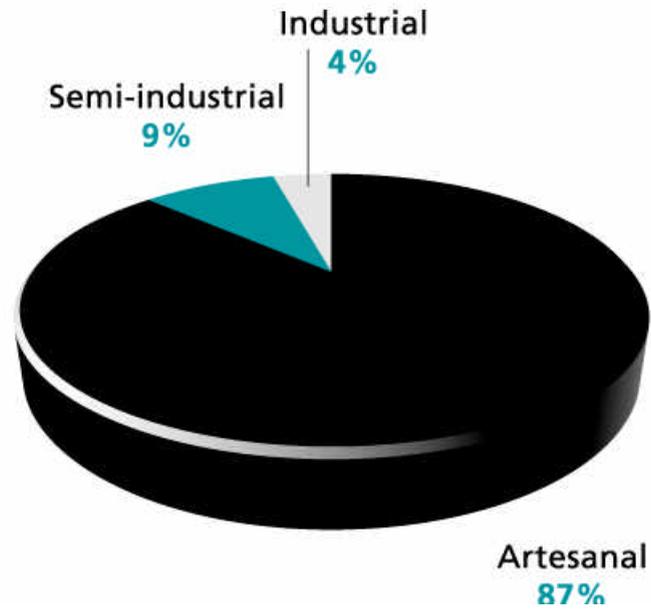


CONOCIMIENTO SOBRE LA REGIÓN Y/O CULTURA QUE REPRESENTA EL RESTAURANTE

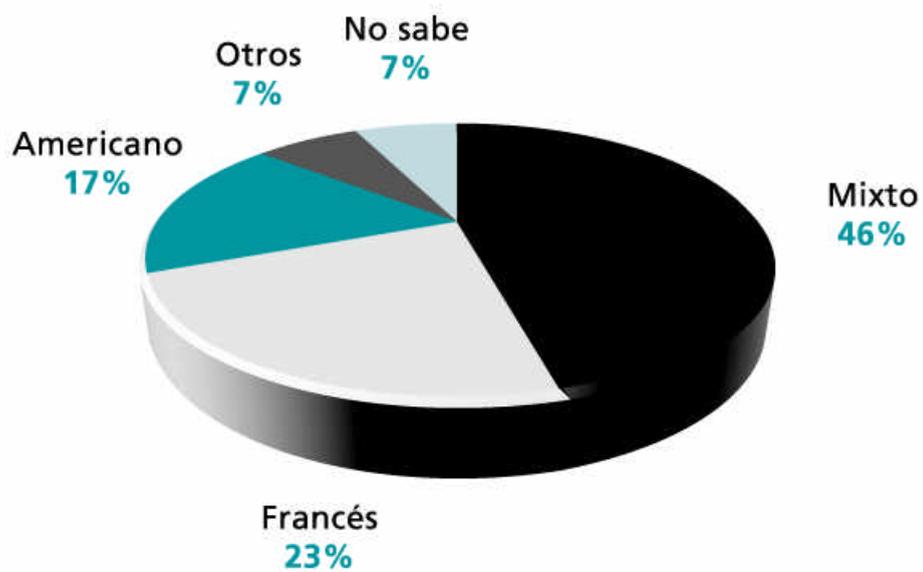
BASE: 25% DE LOS RESTAURANTES ÉTNICOS Y REGIONALES



LA COMIDA DE ESTE RESTAURANTE ES

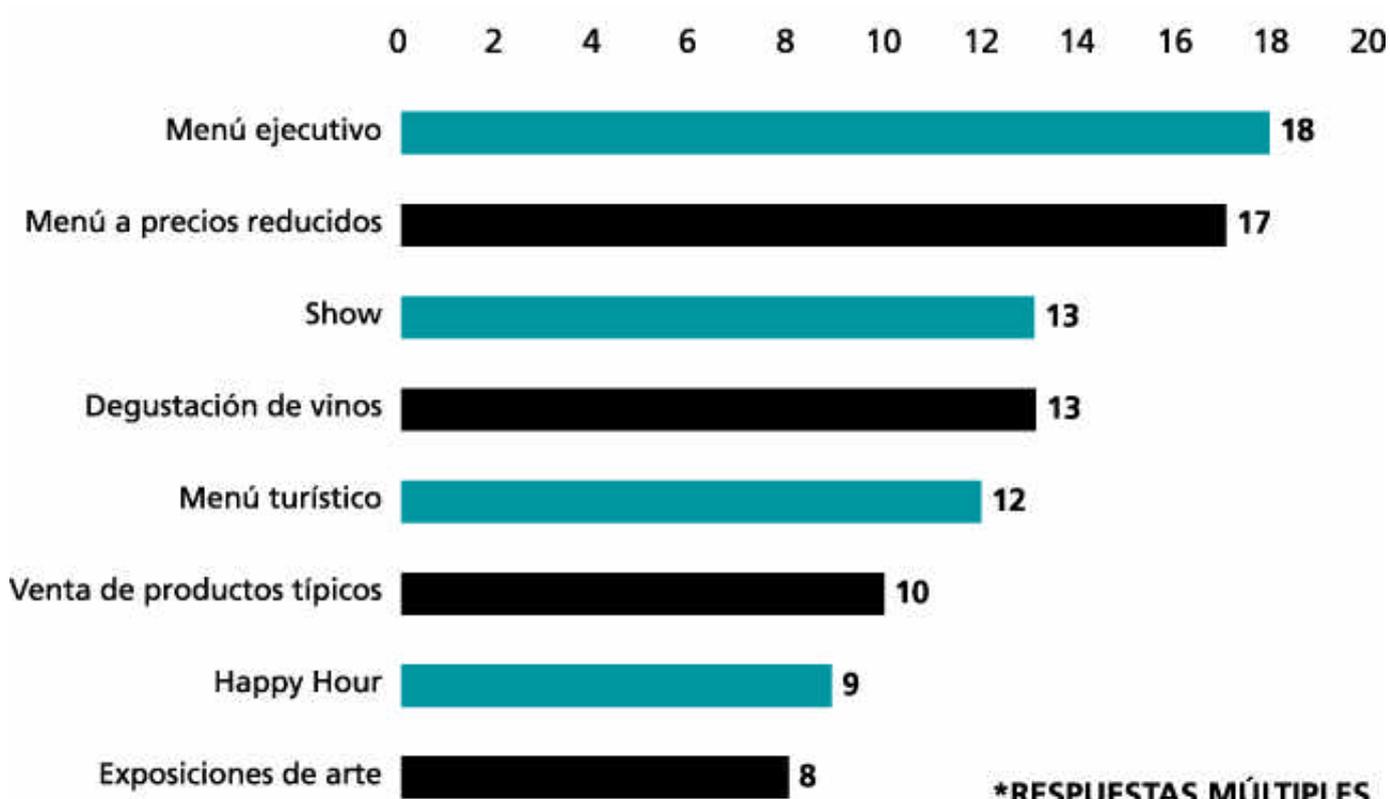


EL SERVICIO DEL RESTAURANTE ES



OFERTAS ALTERNATIVAS*

BASE: 95% DE LOS RESTAURANTES.



*RESPUESTAS MÚLTIPLES

2. NUEVAS TENDENCIAS GASTRONÓMICAS

Tipos de comidas y platos

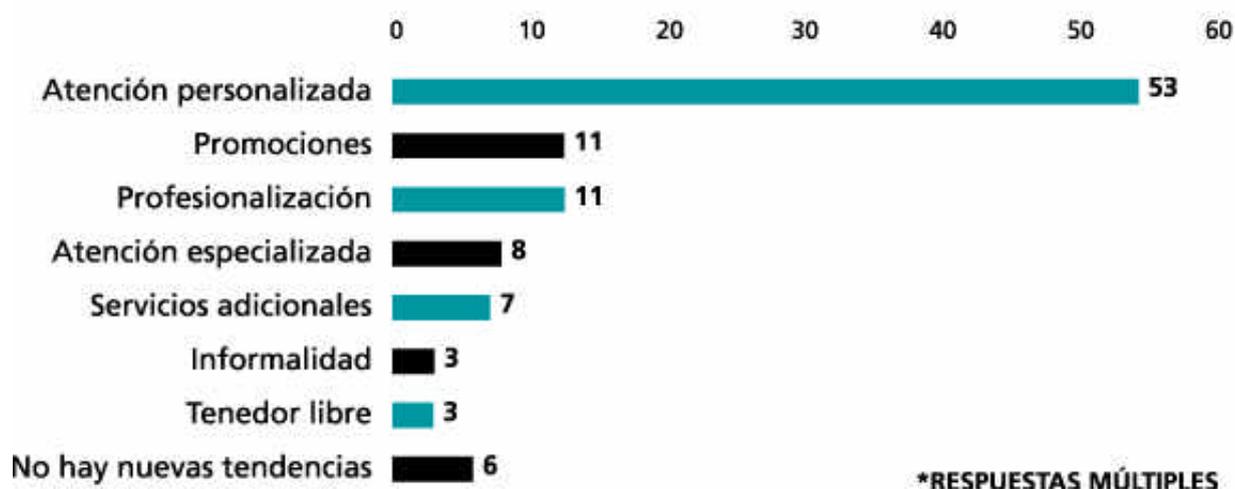
Atención al cliente

Organización

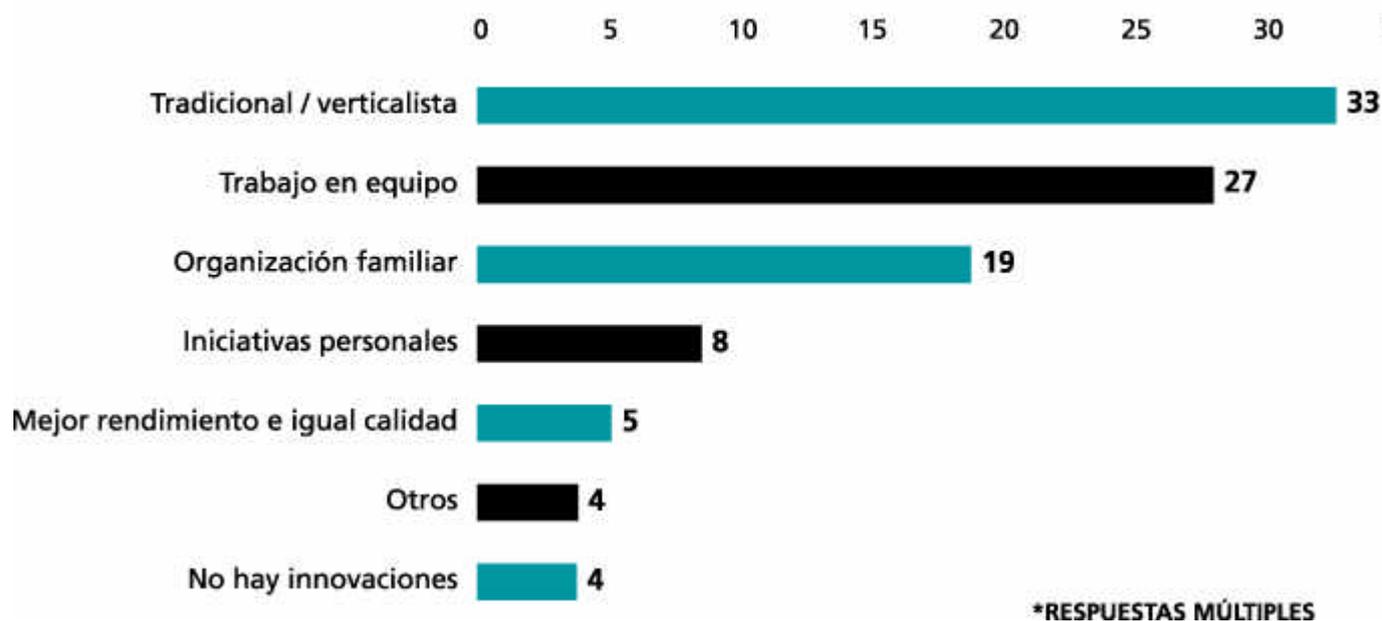
NUEVAS TENDENCIAS EN LOS TIPOS DE COMIDAS Y PLATOS*



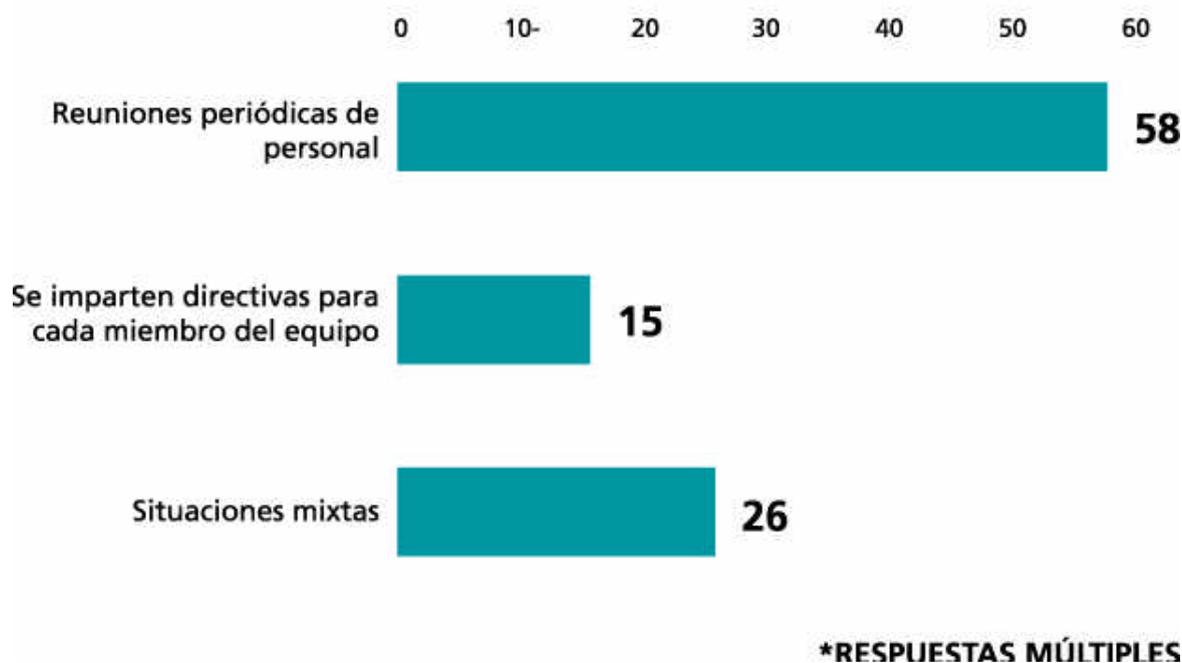
NUEVAS TENDENCIAS EN ATENCIÓN AL CLIENTE*



NUEVAS TENDENCIAS EN LA ORGANIZACIÓN*

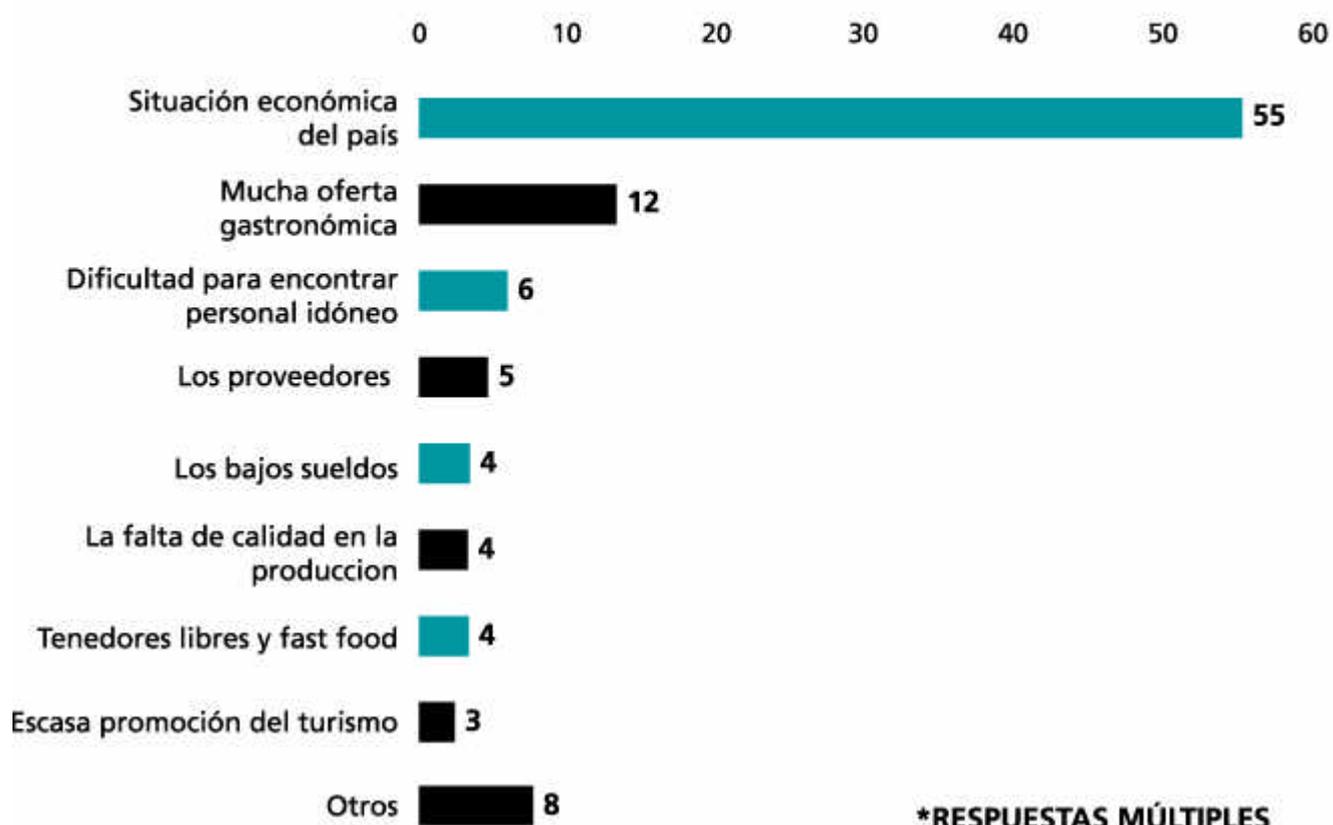


FORMAS DE COMUNICACIÓN*



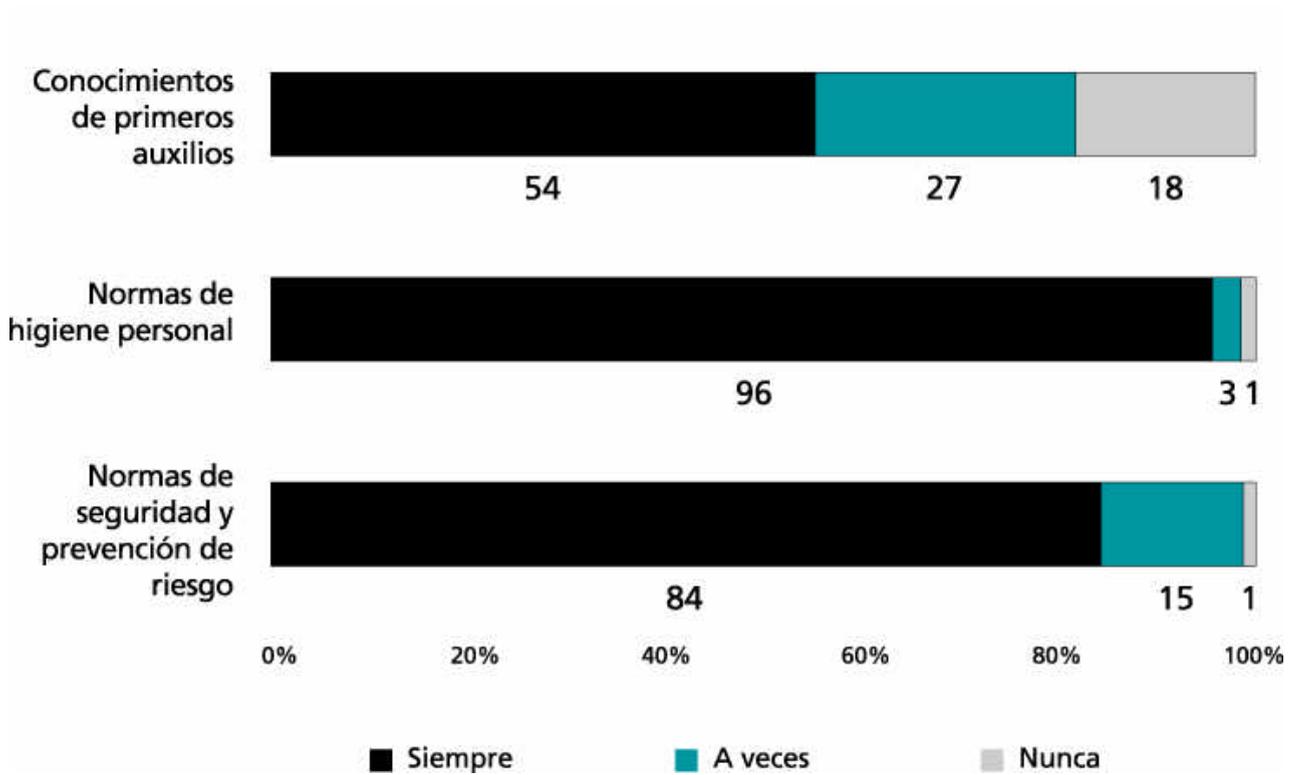
3. PRINCIPALES PROBLEMAS DE LA GASTRONOMÍA

PRINCIPALES PROBLEMAS DE LA GASTRONOMÍA*

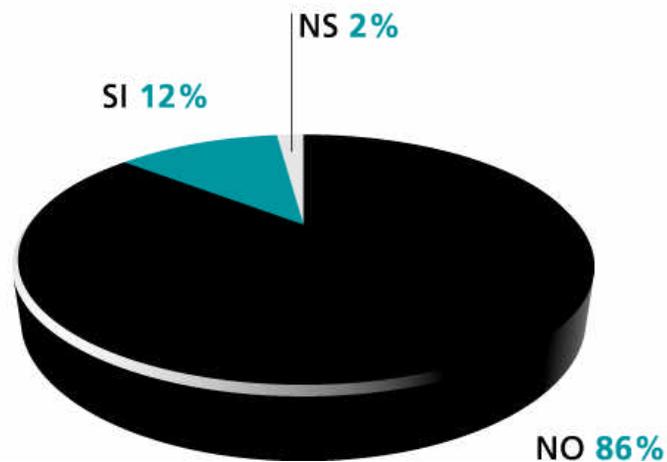


4. MEDIDAS DE HIGIENE Y SEGURIDAD

EN ESTE RESTAURANTE SE APLICAN



SE APLICA O SE HA APLICADO UNA PRUEBA DE ERGONOMÍA



5. EL PERSONAL GASTRONÓMICO

Cantidad de empleados y tamaño del establecimiento

Puestos y atributos demandados

Principales atributos del personal gastronómico

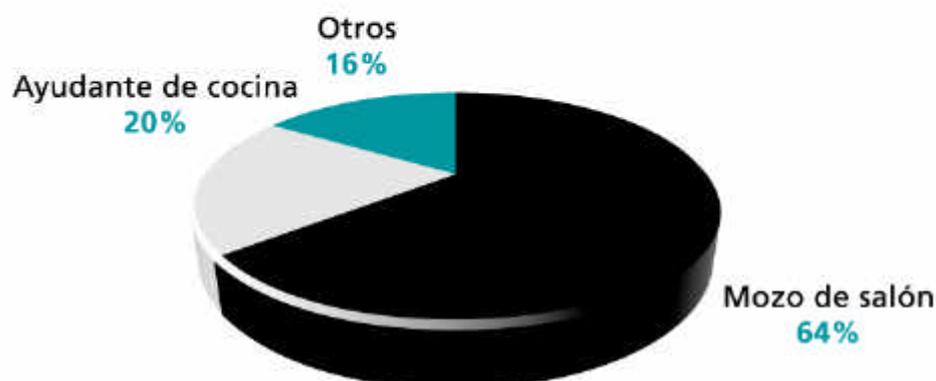
Principales problemas en la formación y capacitación del personal
gastronómico

CANTIDAD DE EMPLEADOS Y TAMAÑO DEL ESTABLECIMIENTO

	CANTIDAD DE EMPLEADOS ESTABLES	CANTIDAD DE EMPLEADOS ESTACIONALES	CANTIDAD DE CUBIERTOS DIARIOS	CANTIDAD DE MESAS DISPONIBLES
MEDIANA	15,7	3	50	30
MODO	10	2	30	40
PERCENTIL 25	6	2	30	18
PERCENTIL 50	10	3	50	30
PERCENTIL 75	16	5	100	48

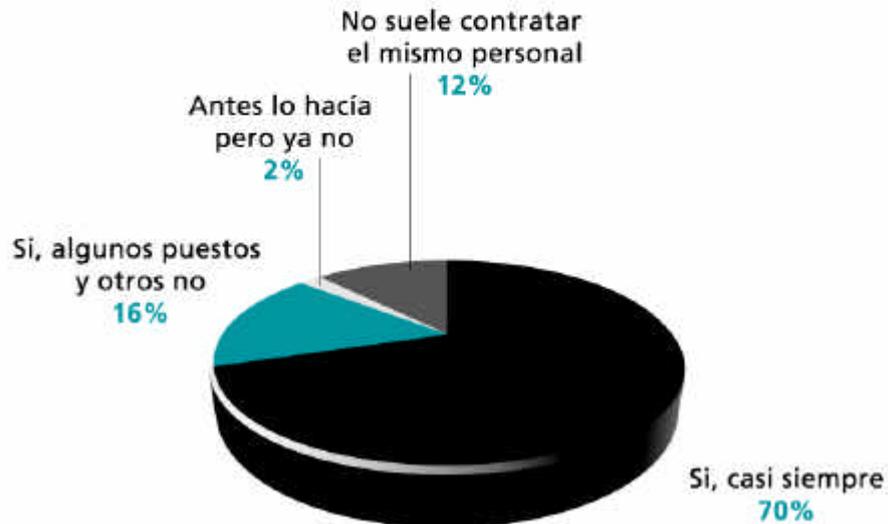
PUESTOS QUE SON CONTRATADOS EN FORMA TEMPORARIA

BASE: 81% DE LOS RESTAURANTES

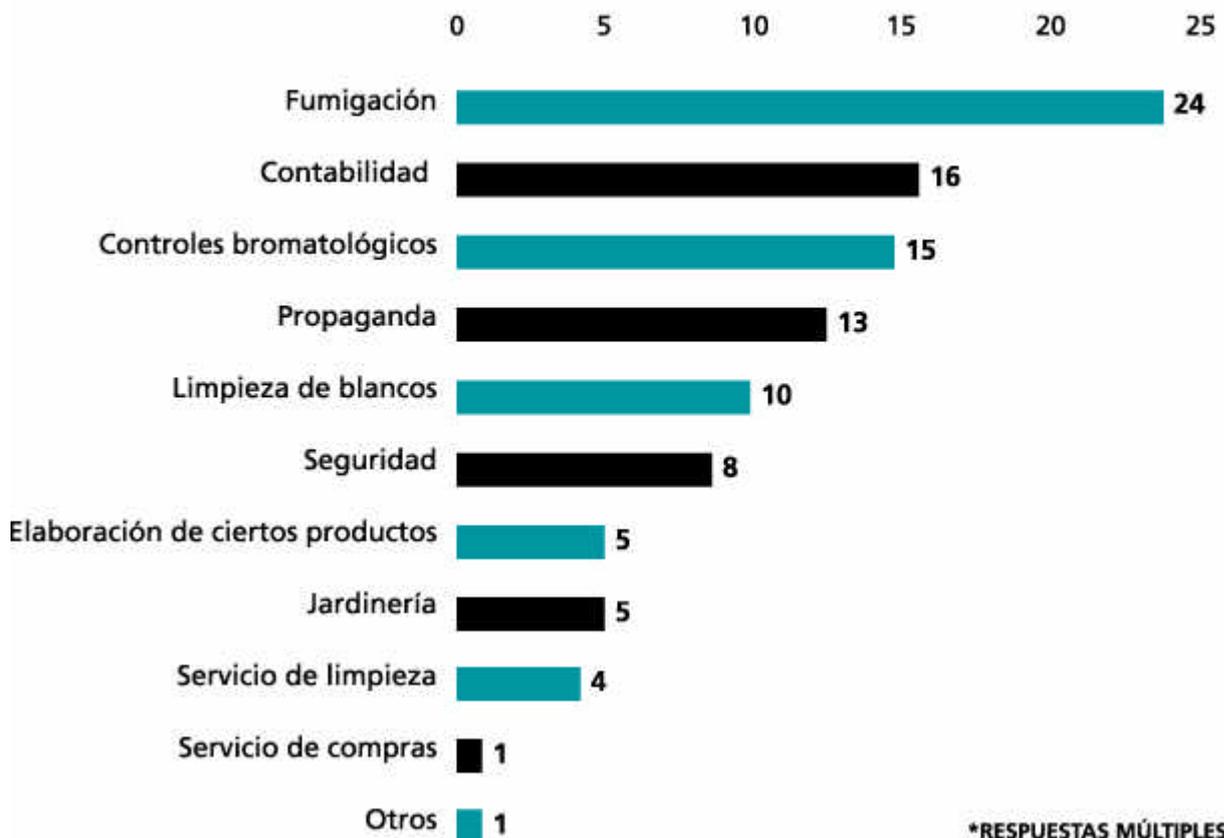


MODALIDAD DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL TEMPORARIO

BASE: 81% DE RESTAURANTES QUE CONTRATAN PERSONAL TEMPORARIO



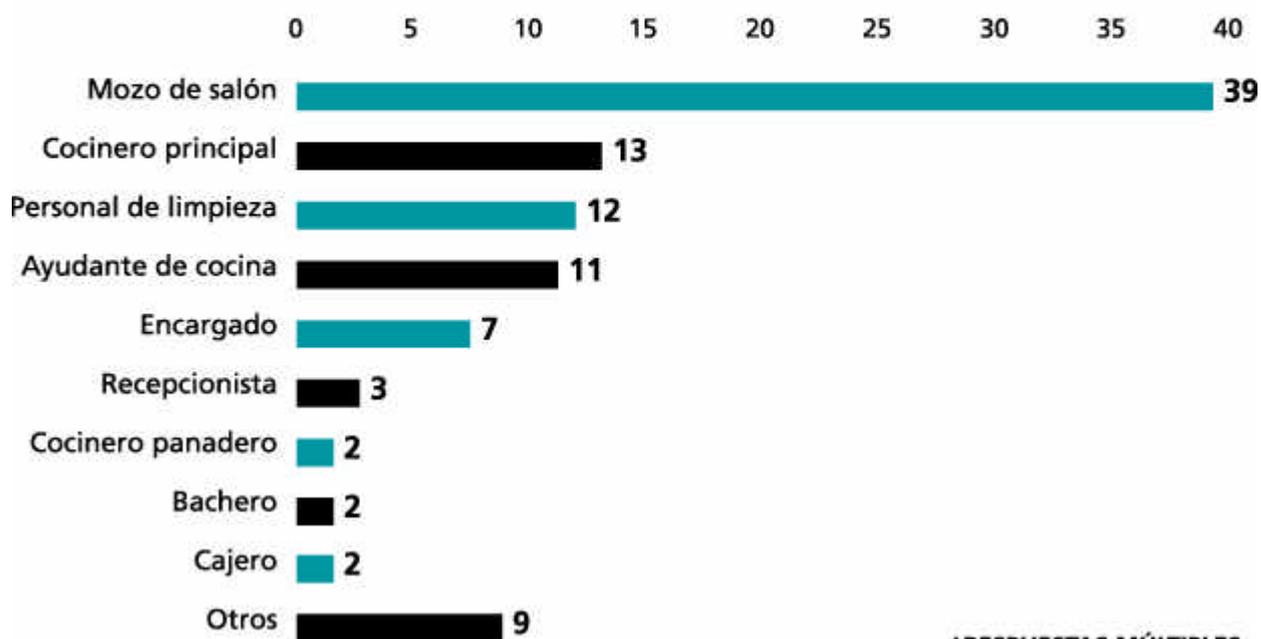
SERVICIOS QUE SE TERCIARIZAN*



*RESPUESTAS MÚLTIPLES

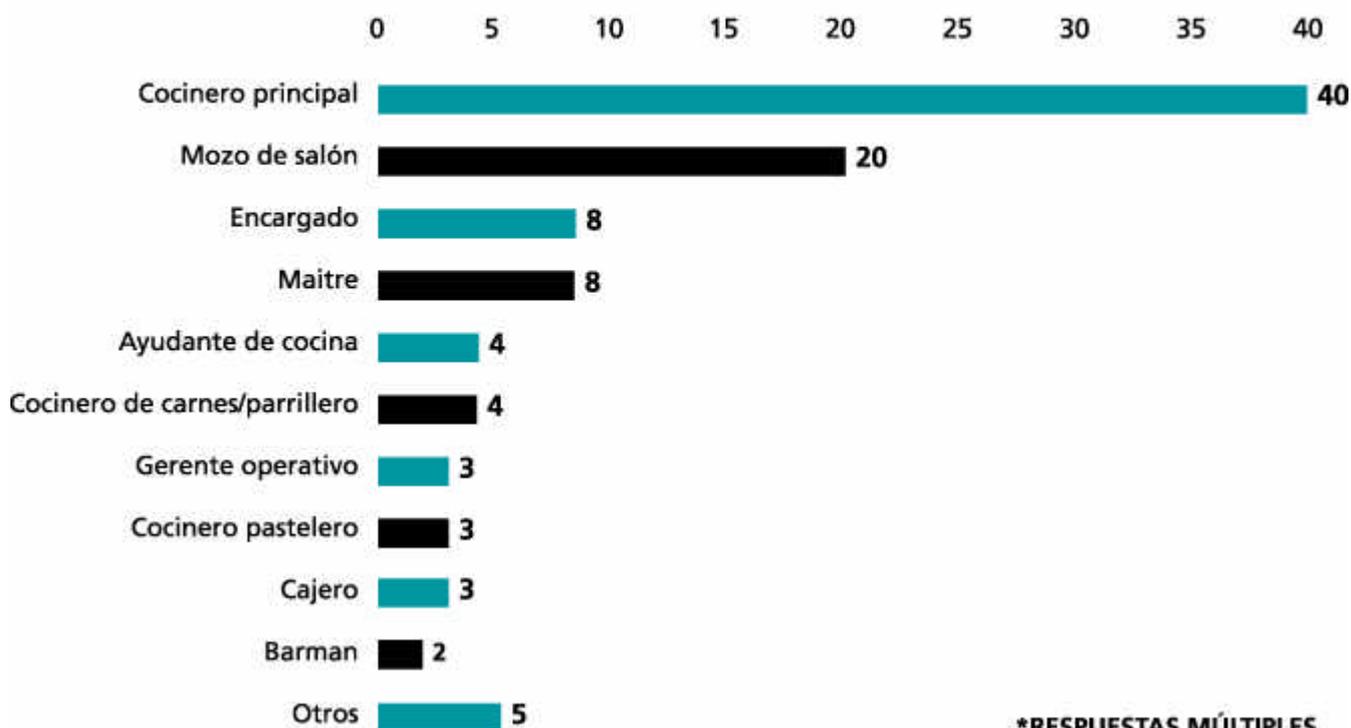
PUESTOS QUE FUERON DEMANDADOS EN LOS ÚLTIMOS SEIS MESES*

BASE: 45% DE LOS RESTAURANTES.



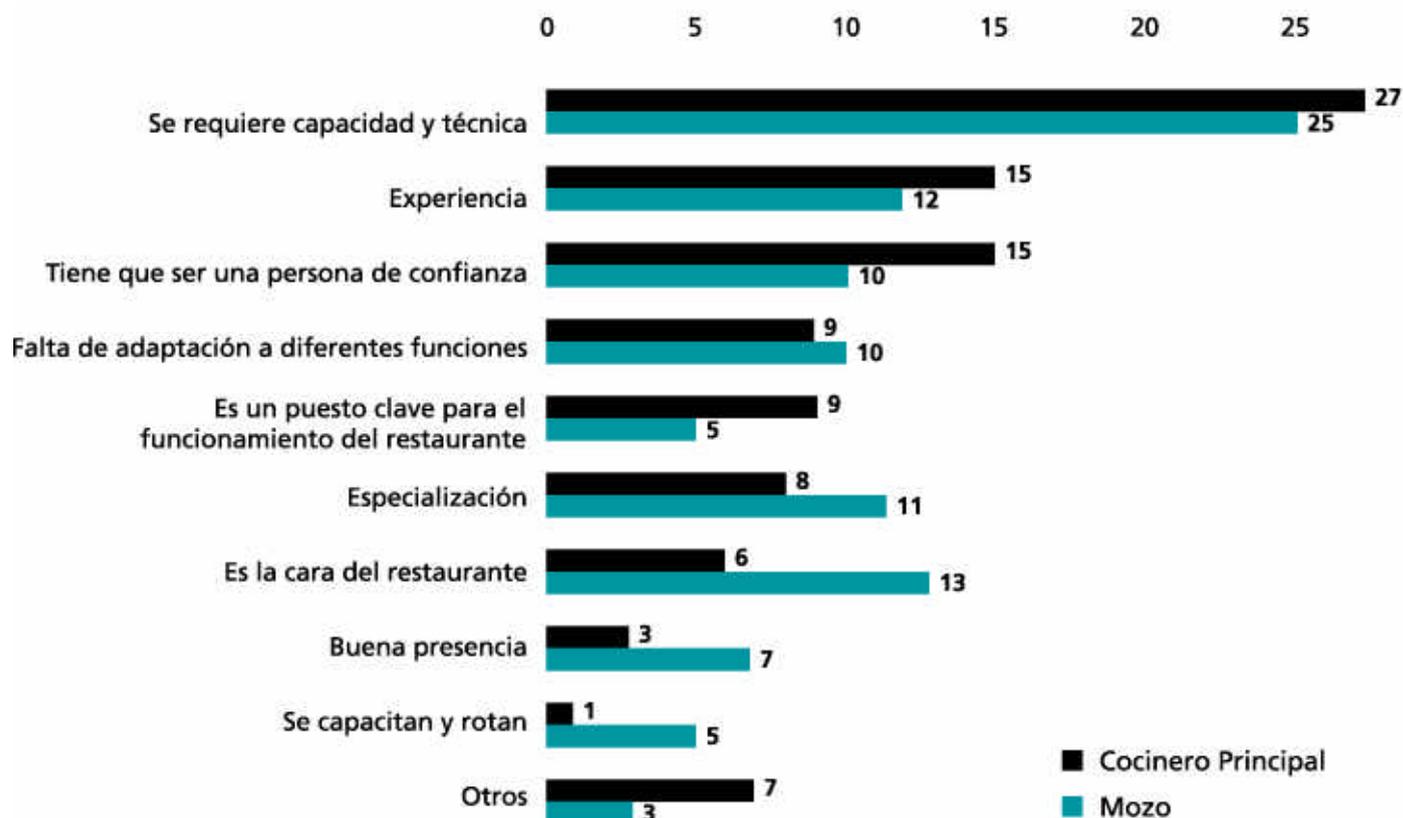
*RESPUESTAS MÚLTIPLES

PUESTOS DIFÍCILES DE CONSEGUIR*

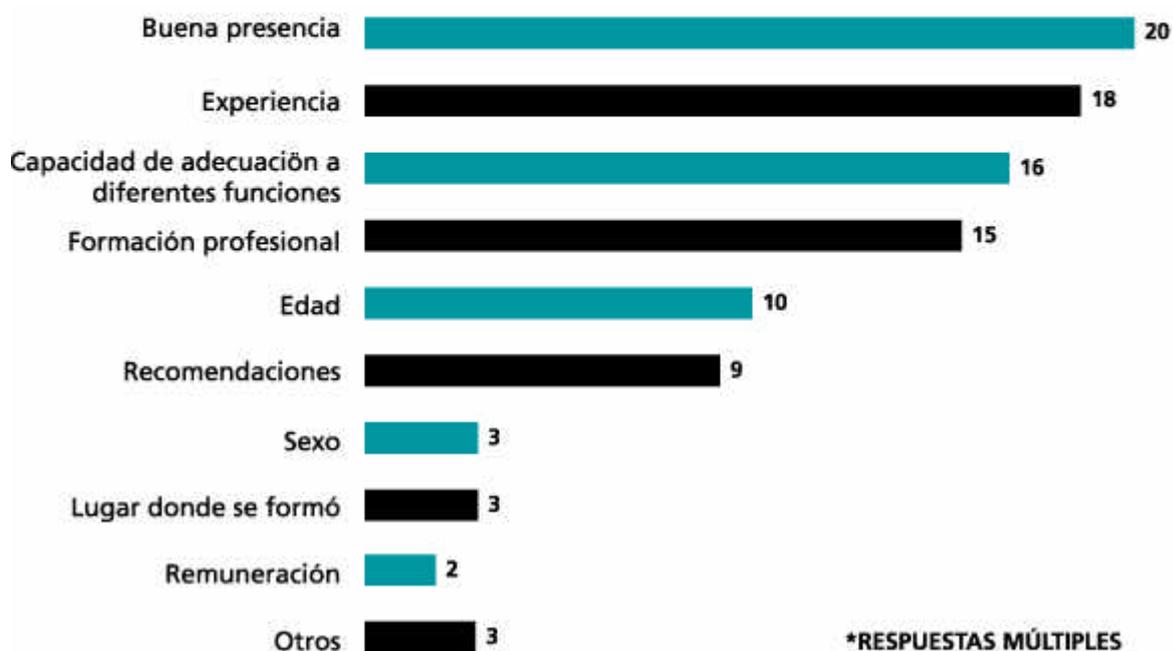


*RESPUESTAS MÚLTIPLES

MOTIVOS POR LOS QUE ES DIFÍCIL ENCONTRAR LOS PUESTOS DE COCINERO PRINCIPAL Y MOZO



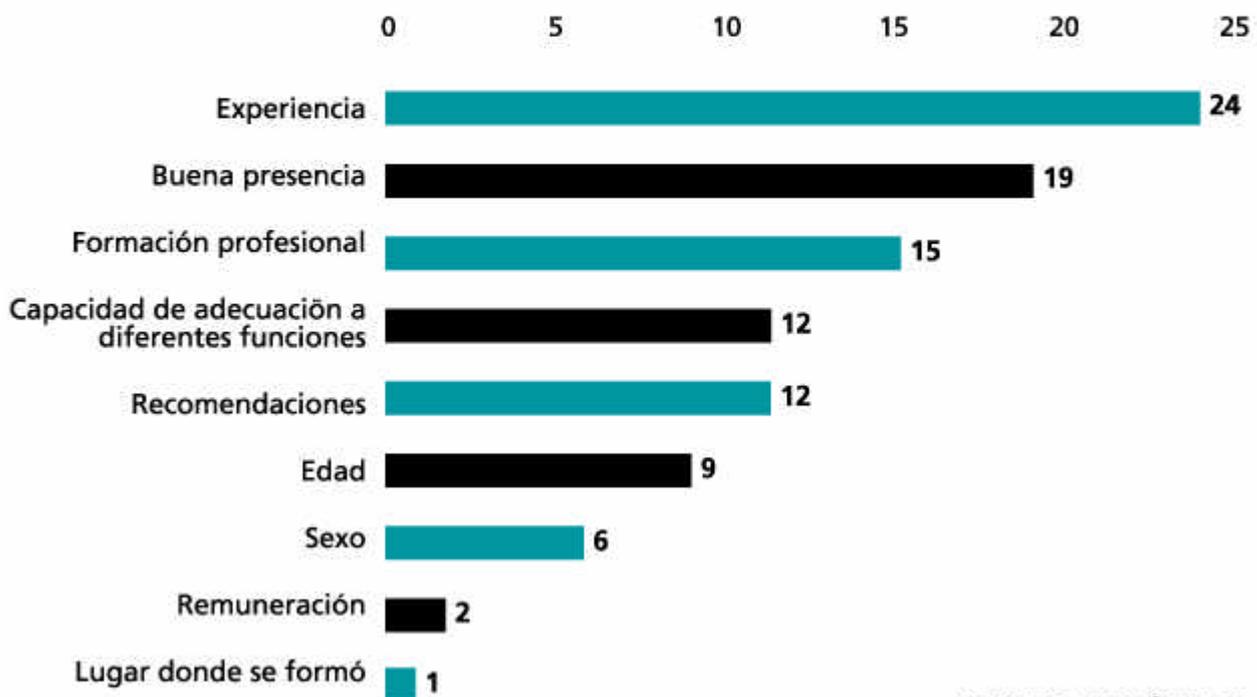
ATRIBUTOS PONDERADOS A LA HORA DE CONTRATAR PERSONAL GASTRONÓMICO*



*RESPUESTAS MÚLTIPLES

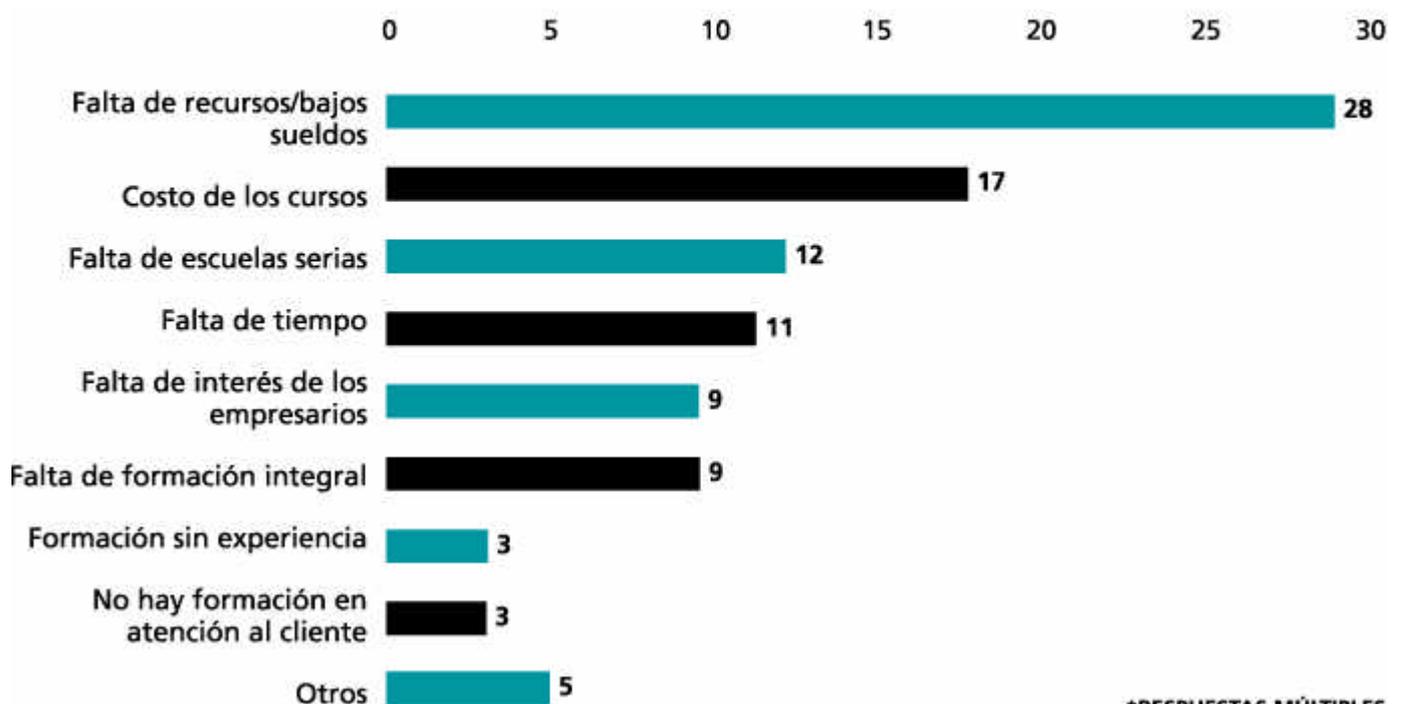
ATRIBUTOS PONDERADOS A LA HORA DE CONTRATAR PERSONAL GASTRONÓMICO CINCO AÑOS ATRÁS*

BASE: 67% DE QUIENES PERCIBEN UN CAMBIO RESPECTO DE CINCO AÑOS ATRÁS



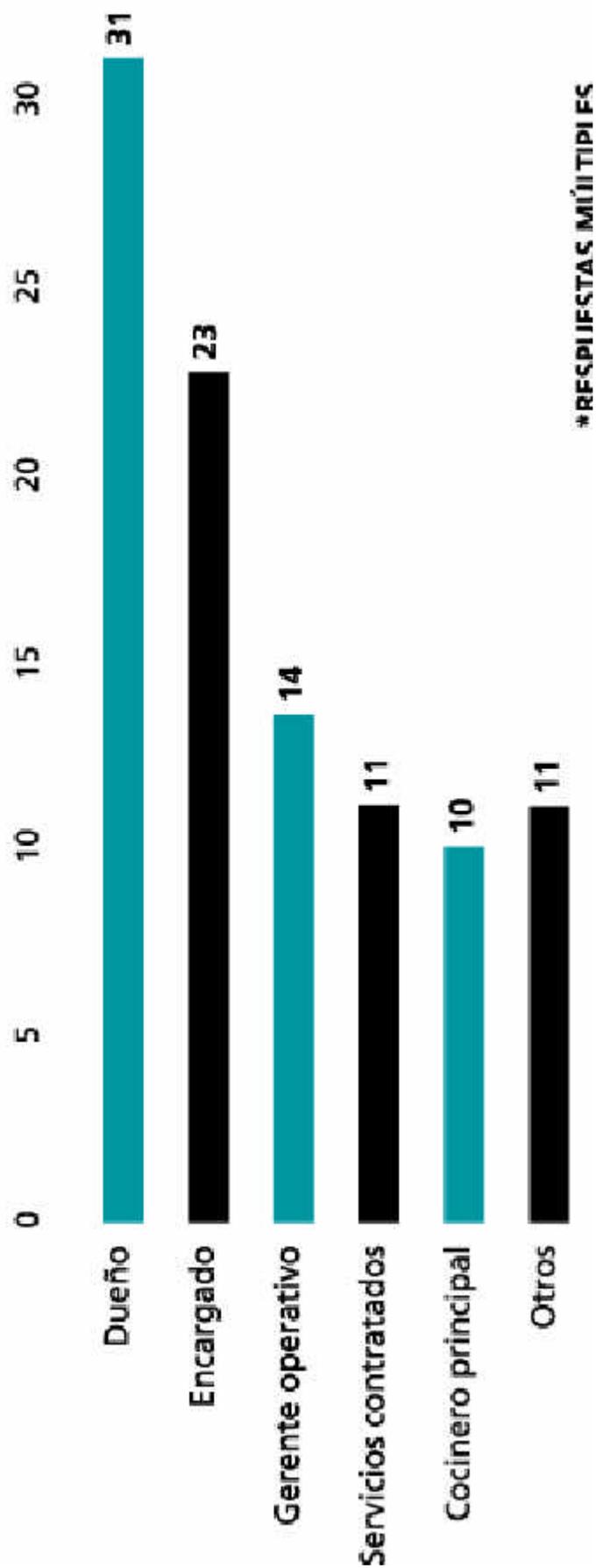
*RESPUESTAS MÚLTIPLES

PRINCIPALES PROBLEMAS EN LA FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN DEL PERSONAL GASTRONÓMICO*



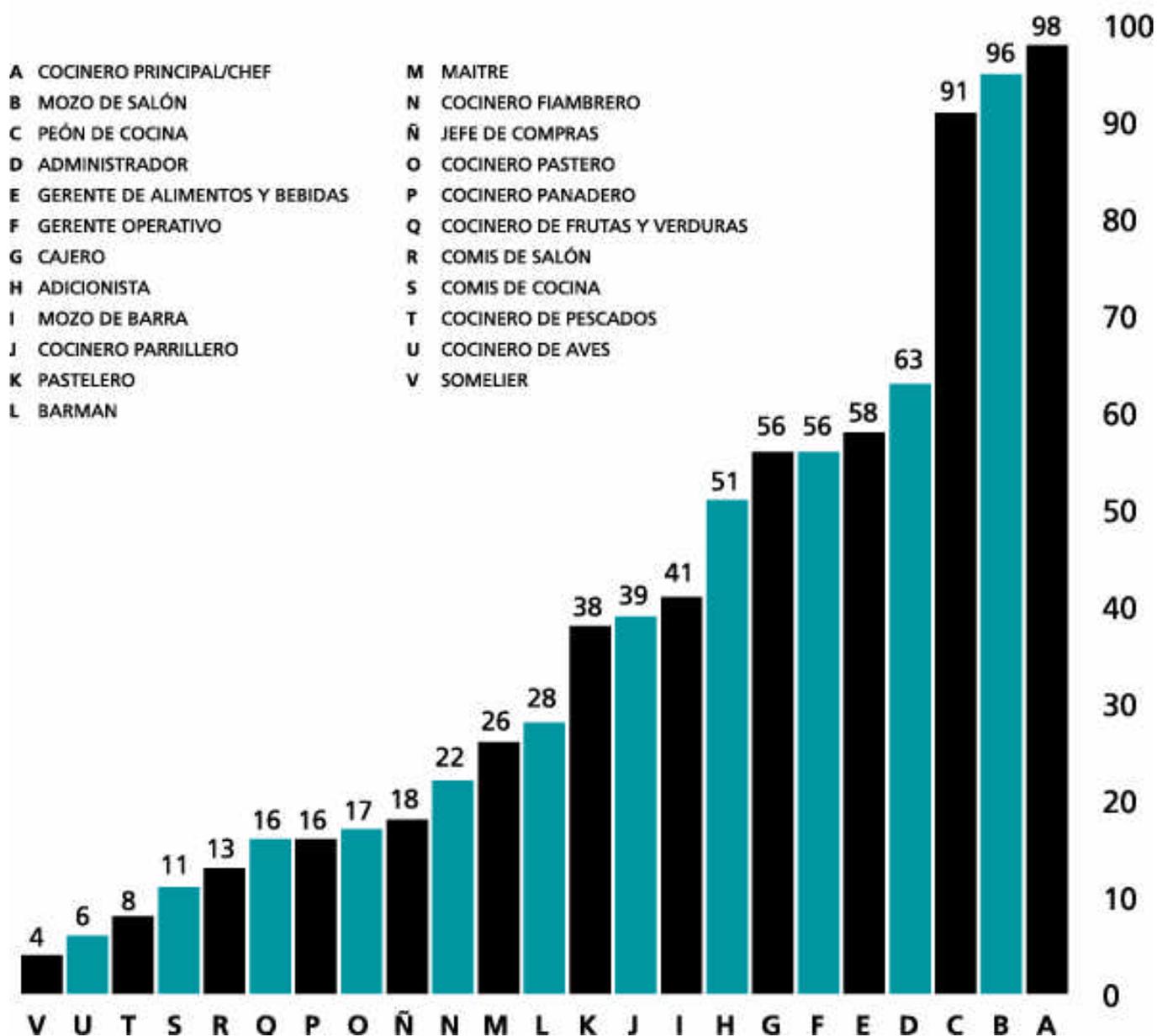
*RESPUESTAS MÚLTIPLES

CUÁL ES EL PUESTO QUE SOLUCIONA IMPREVISTOS*

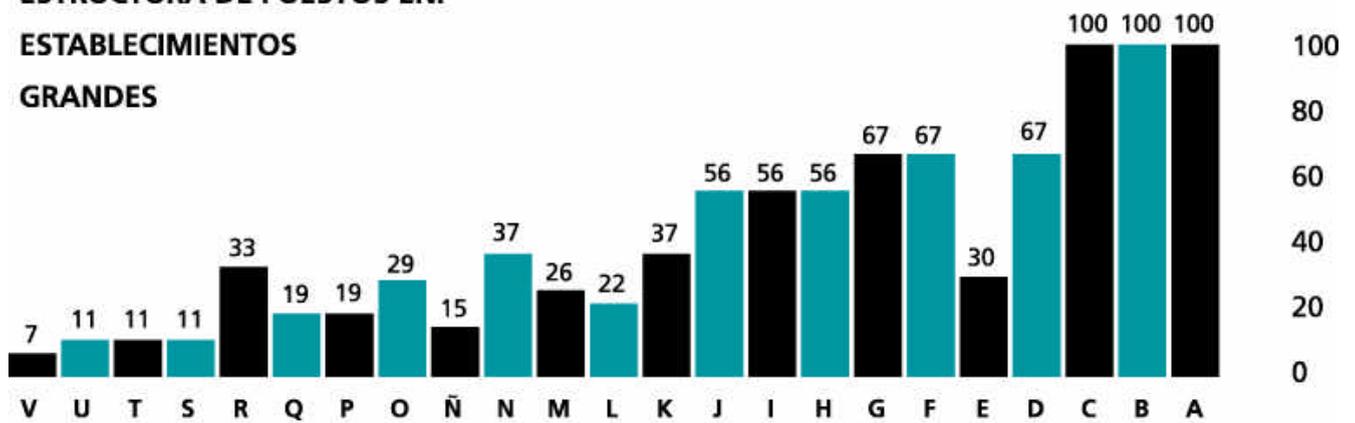


6. PERFIL DE LOS RESTAURANTES SELECCIONADOS SEGÚN PUESTOS EXISTENTES

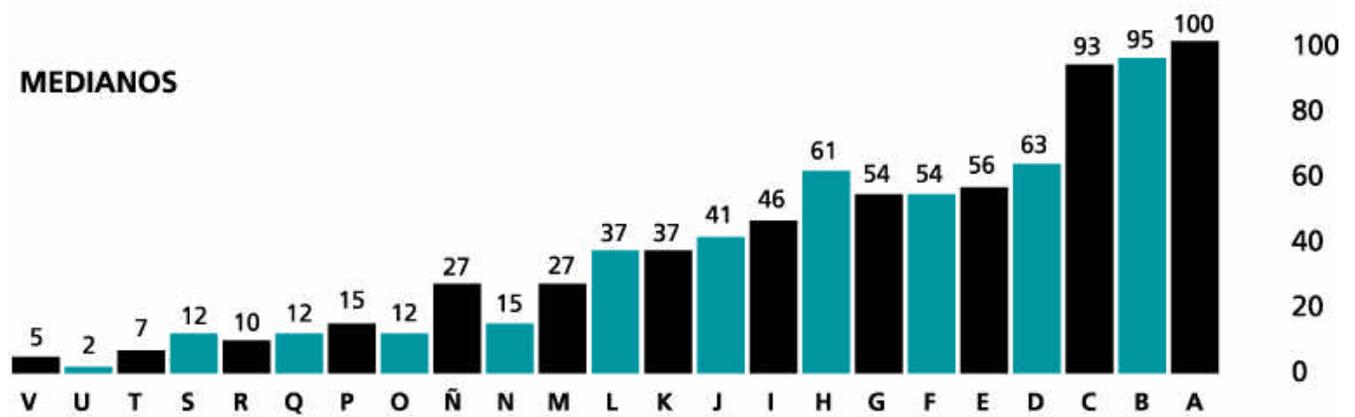
PUESTOS EXISTENTES



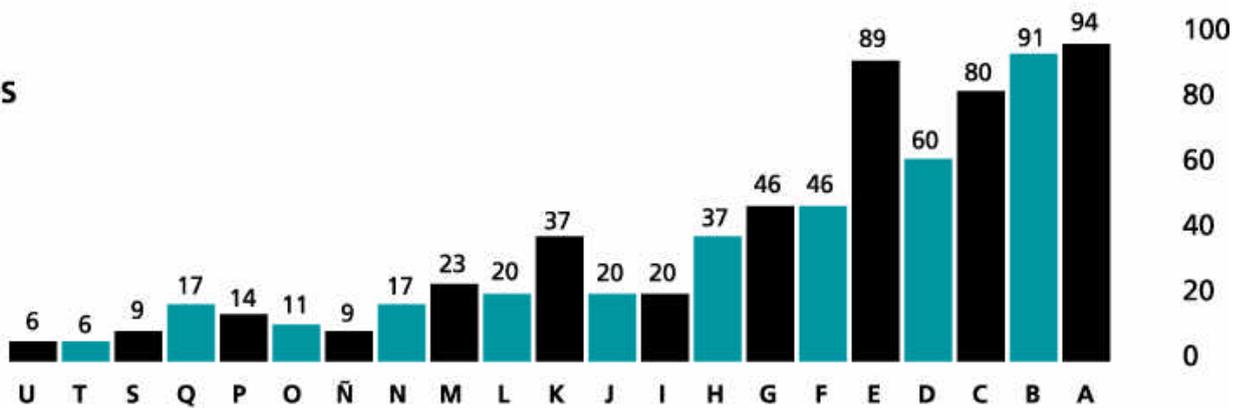
**ESTRUCTURA DE PUESTOS EN:
ESTABLECIMIENTOS
GRANDES**



MEDIANOS

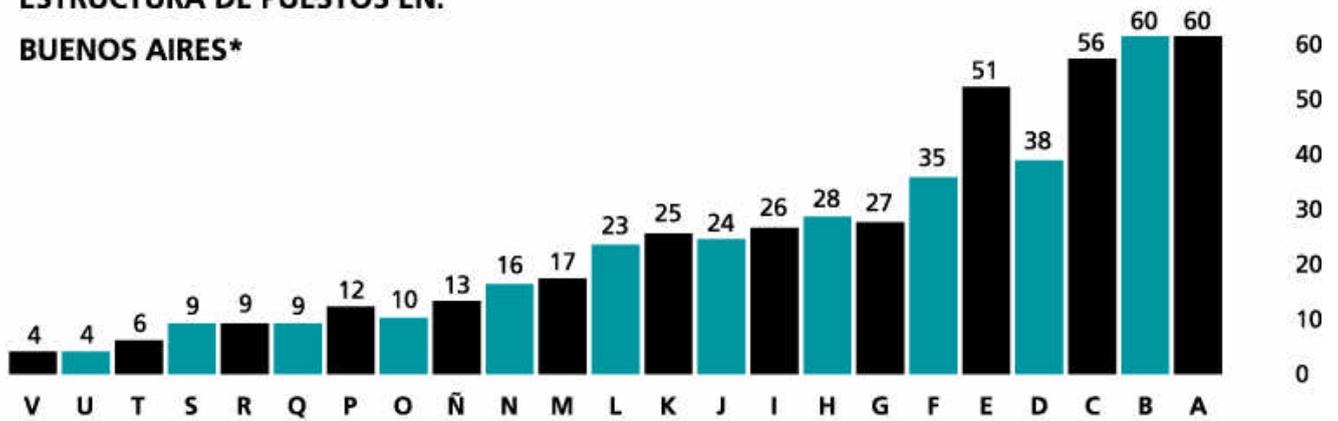


CHICOS

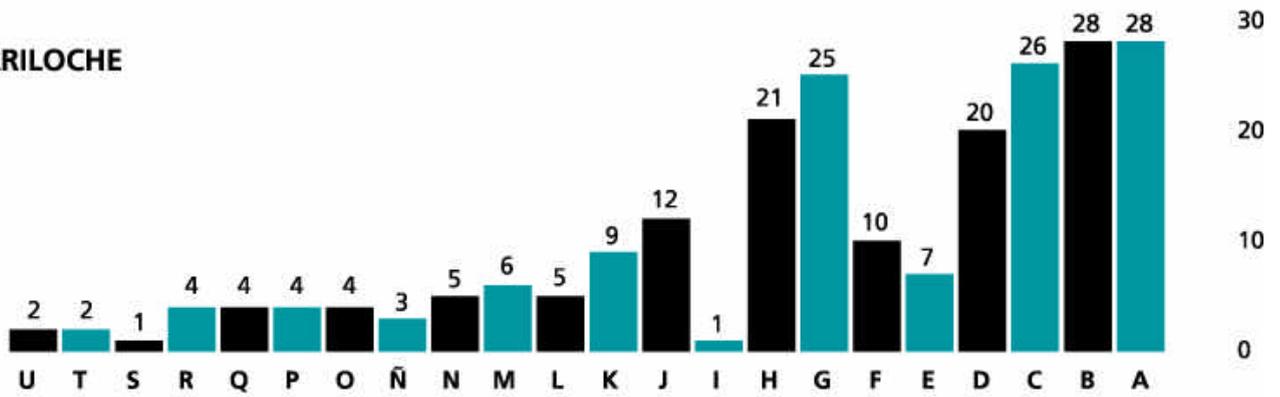


- | | | | | |
|----------------------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------------------|------------------------|
| A Cocinero principal/chef | F Gerente operativo | K Pastelero | O Cocinero pastero | T Cocinero de pescados |
| B Mozo de salón | G Cajero | L Barman | P Cocinero panadero | U Cocinero de aves |
| C Peón de cocina | H Adicionista | M Maitre | Q Cocinero de frutas y verduras | V Somelier |
| D Administrador | I Mozo de barra | N Cocinero fiambreiro | R Comis de salón | |
| E Gerente de alimentos y bebidas | J Cocinero parrillero | Ñ Jefe de compras | S Comis de cocina | |

**ESTRUCTURA DE PUESTOS EN:
BUENOS AIRES***

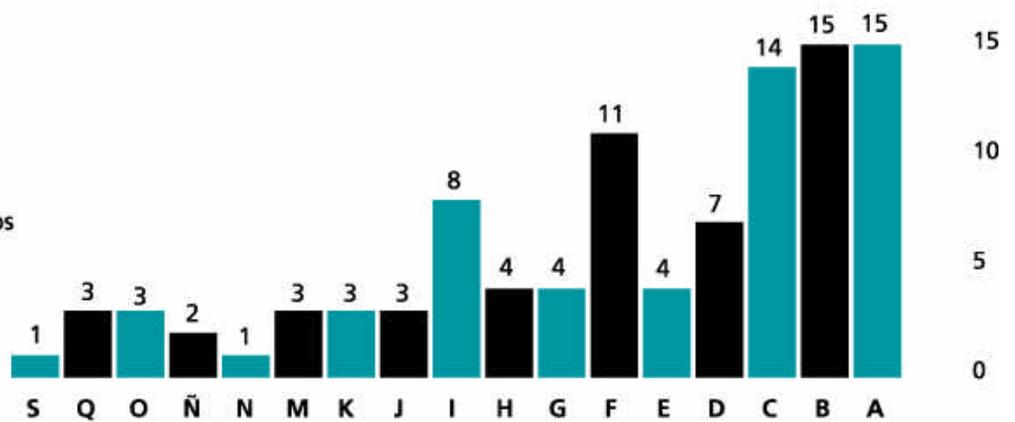


BARILOCHE



JUJUY

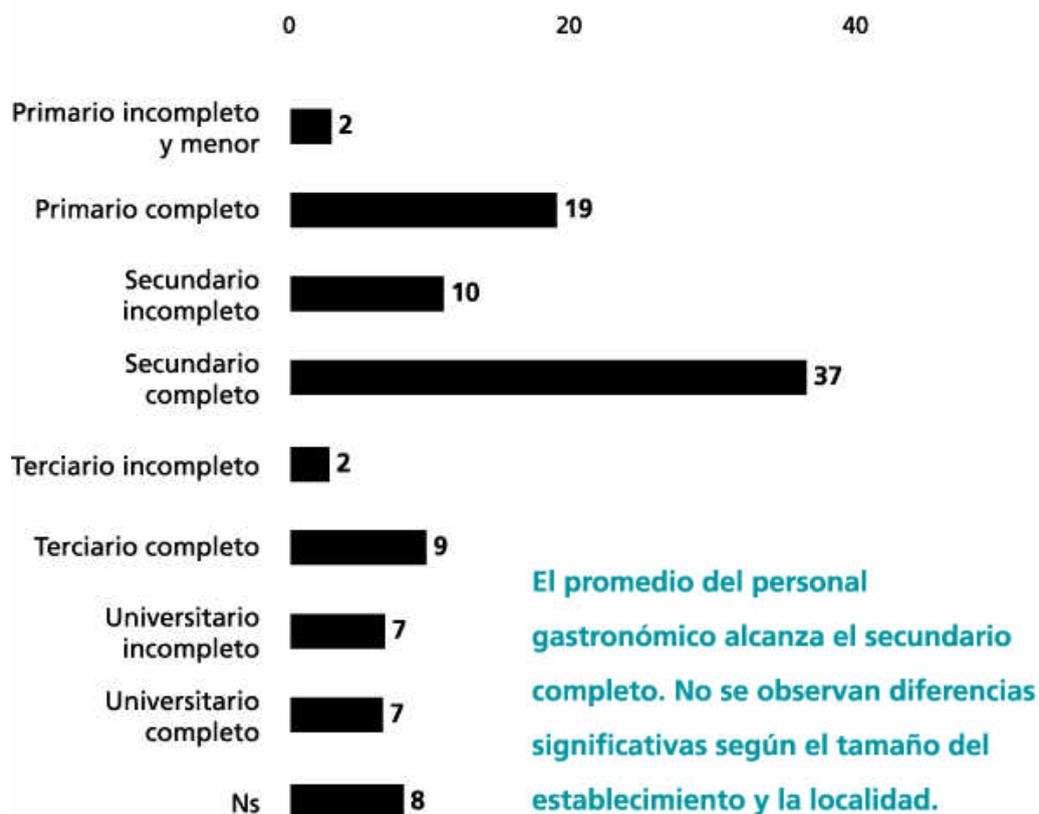
* LOS DATOS ESTÁN EN ABSOLUTOS



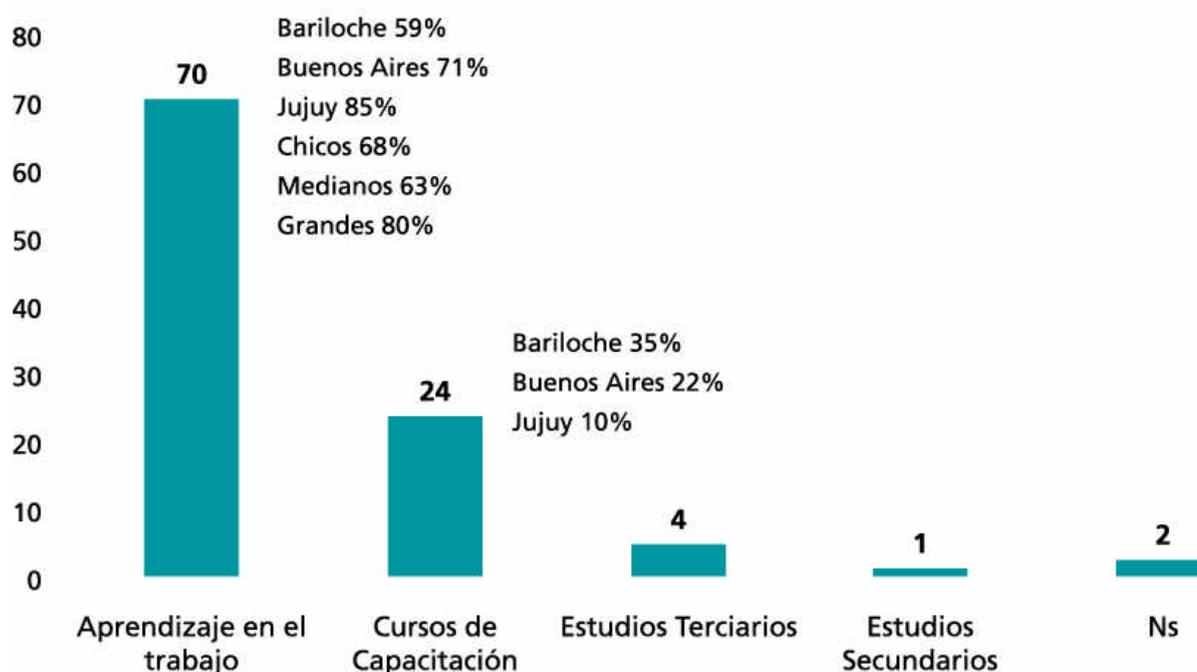
- | | | | | |
|----------------------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------------------|------------------------|
| A Cocinero principal/chef | F Gerente operativo | K Pastelero | O Cocinero pastero | T Cocinero de pescados |
| B Mozo de salón | G Cajero | L Barman | P Cocinero panadero | U Cocinero de aves |
| C Peón de cocina | H Adicionista | M Maitre | Q Cocinero de frutas y verduras | V Somelier |
| D Administrador | I Mozo de barra | N Cocinero fiambreiro | R Comis de salón | |
| E Gerente de alimentos y bebidas | J Cocinero parrillero | Ñ Jefe de compras | S Comis de cocina | |

7. PERFIL EDUCATIVO Y DE FORMACIÓN PROFESIONAL DEL PERSONAL GASTRONÓMICO

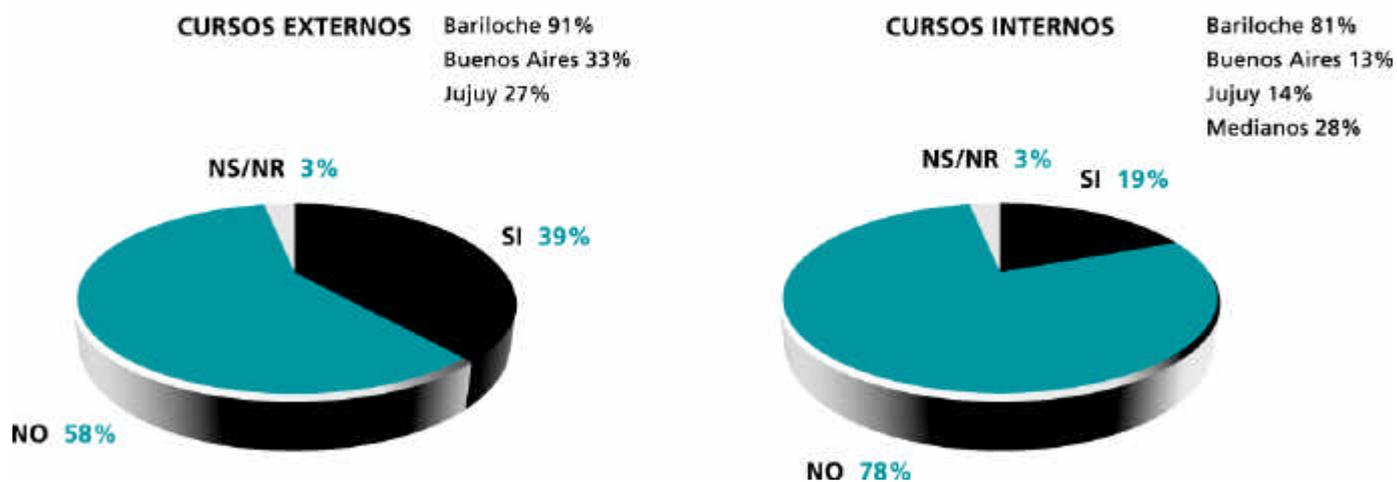
NIVEL EDUCATIVO FORMAL DEL PERSONAL GASTRONÓMICO



FORMACIÓN PROFESIONAL DEL PERSONAL GASTRONÓMICO

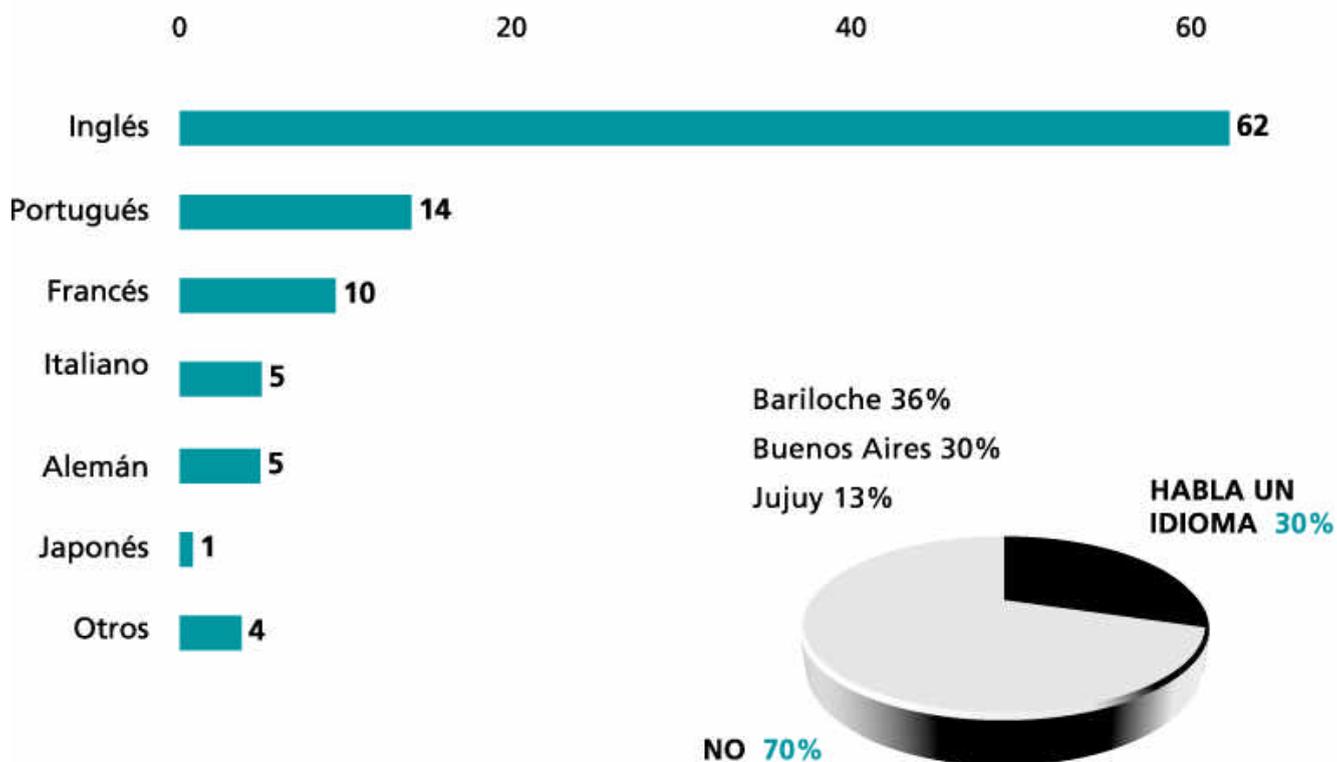


ASISTENCIA A CURSOS DE CAPACITACIÓN POR PARTE DEL PERSONAL GASTRONÓMICO



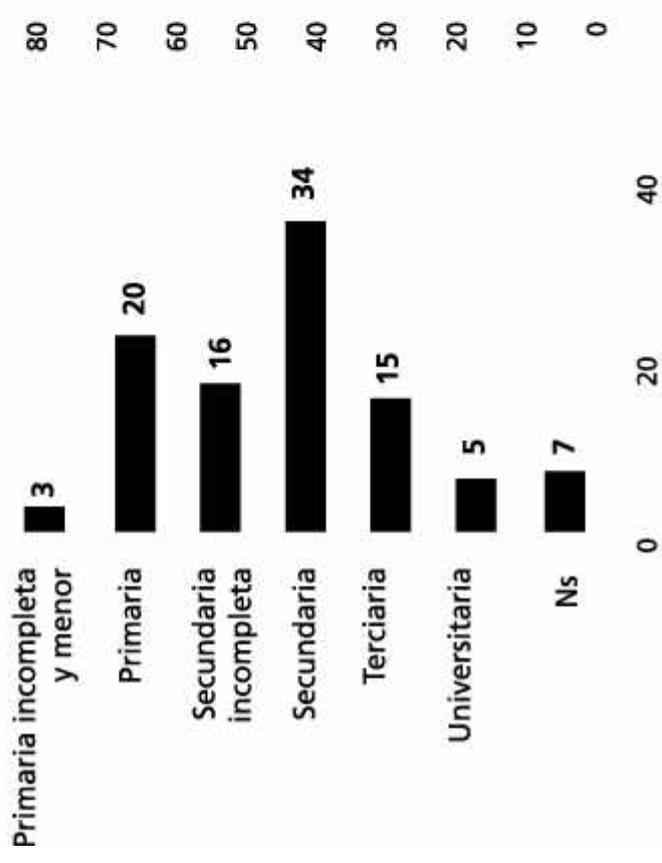
NIVEL DE MANEJO DE IDIOMA EXTRANJERO DEL PERSONAL GASTRONÓMICO

BASE: 30% DE LOS CASOS.

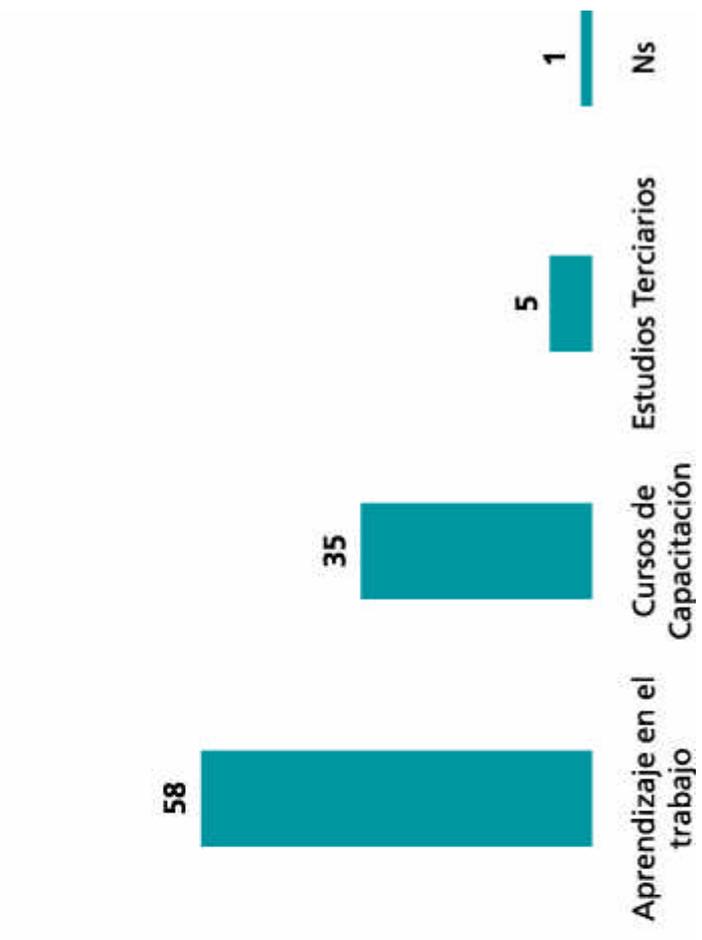


COCINERO/CHEF: EDUCACIÓN FORMAL Y FORMACIÓN PROFESIONAL

EDUCACIÓN FORMAL



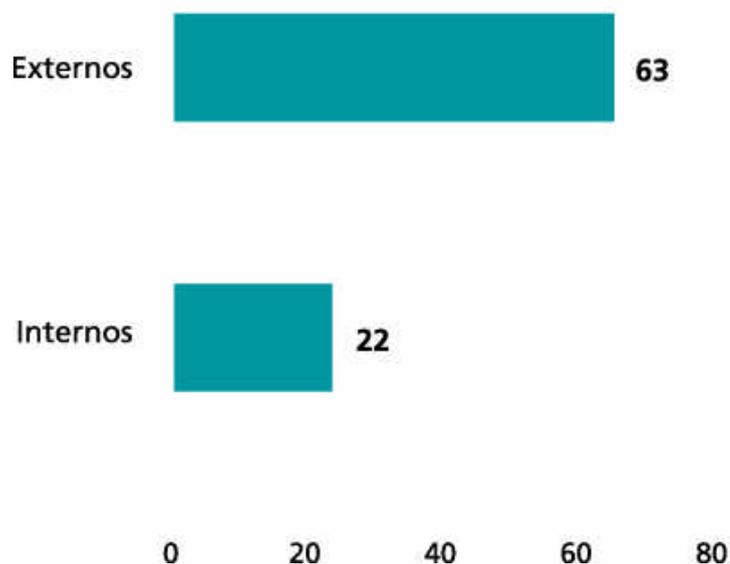
FORMACIÓN PROFESIONAL



8. PERFIL EDUCATIVO Y DE FORMACIÓN PROFESIONAL SEGÚN PUESTO

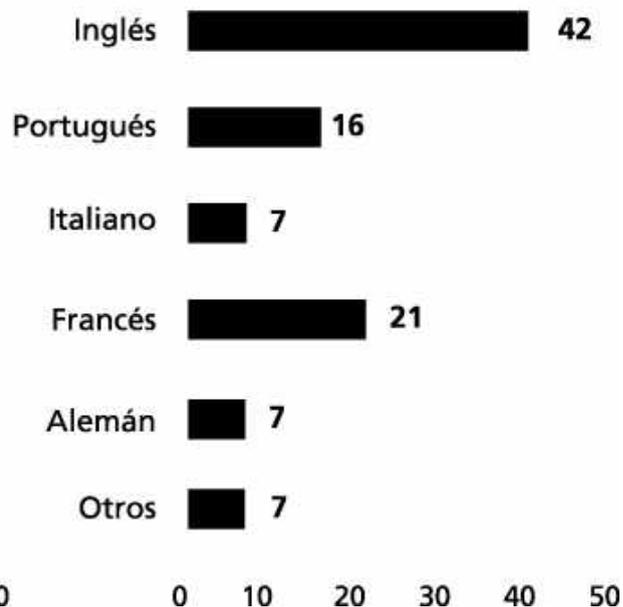
COCINERO/CHEF: CURSOS DE CAPACITACIÓN E IDIOMAS QUE MANEJA

CURSOS DE CAPACITACIÓN



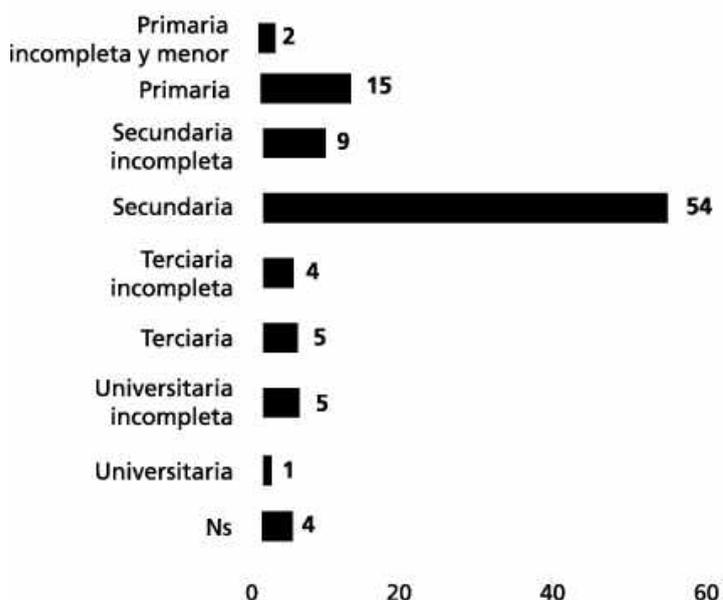
IDIOMAS

Base: 29% de los chef

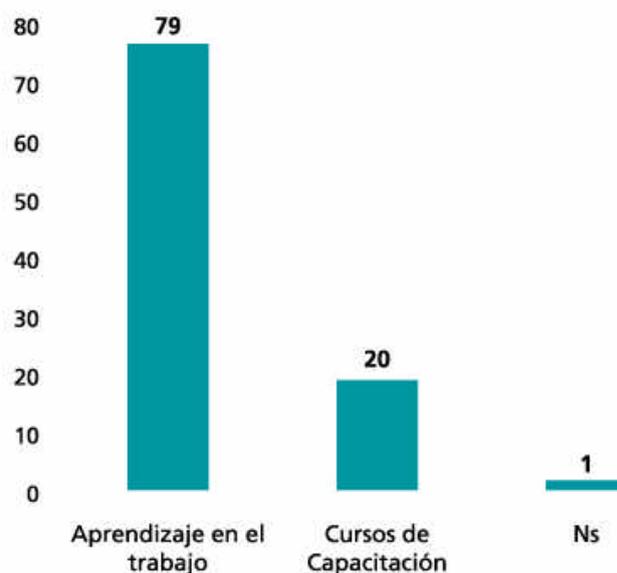


MOZO: EDUCACIÓN FORMAL Y FORMACIÓN PROFESIONAL

EDUCACIÓN FORMAL

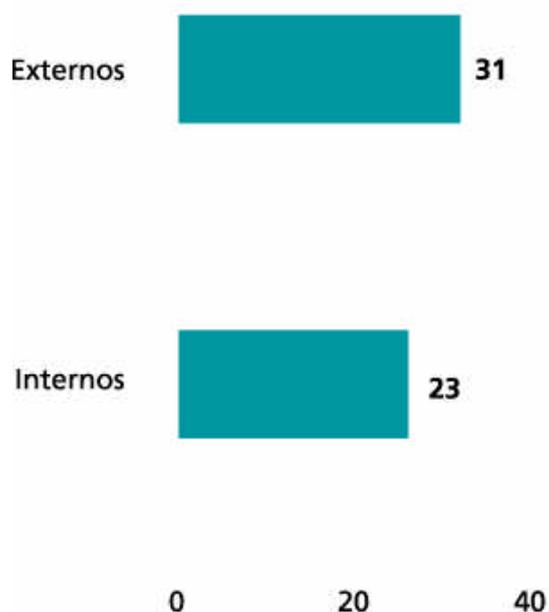


FORMACIÓN PROFESIONAL



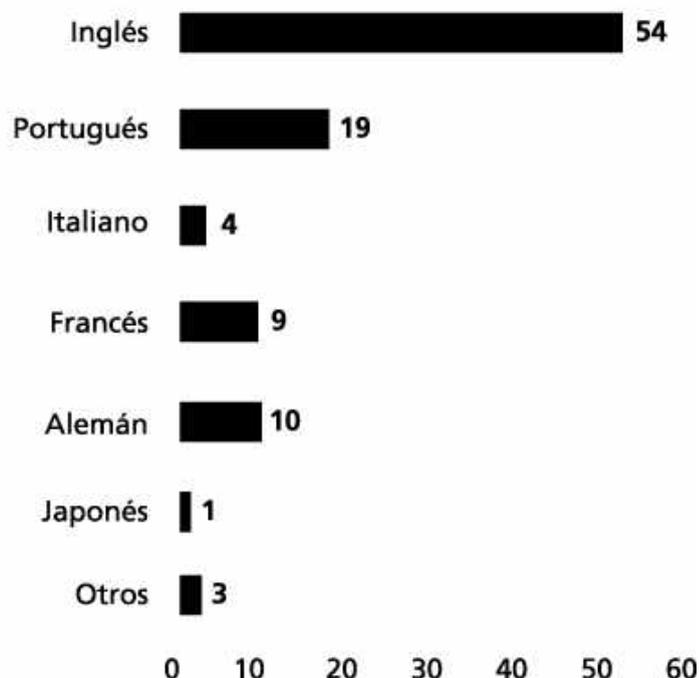
MOZO: CURSOS DE CAPACITACIÓN E IDIOMAS QUE MANEJA

CURSOS DE CAPACITACIÓN



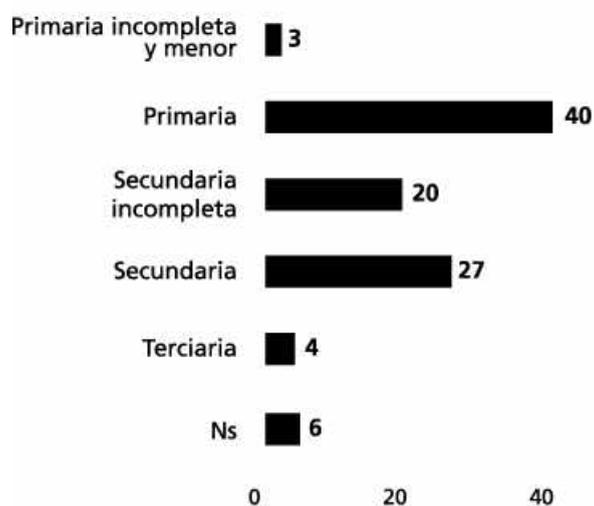
IDIOMAS

Base: 55% de los mozos

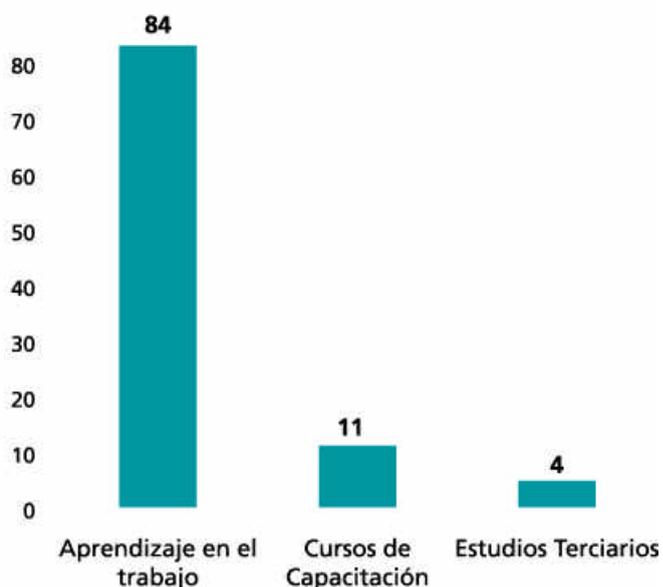


PEÓN DE COCINA: EDUCACIÓN FORMAL Y FORMACIÓN PROFESIONAL

EDUCACIÓN FORMAL

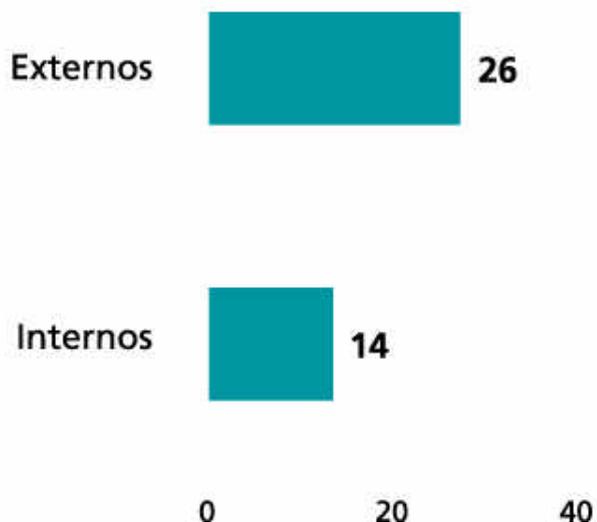


FORMACIÓN PROFESIONAL



PEÓN DE COCINA: CURSOS DE CAPACITACIÓN E IDIOMAS QUE MANEJA

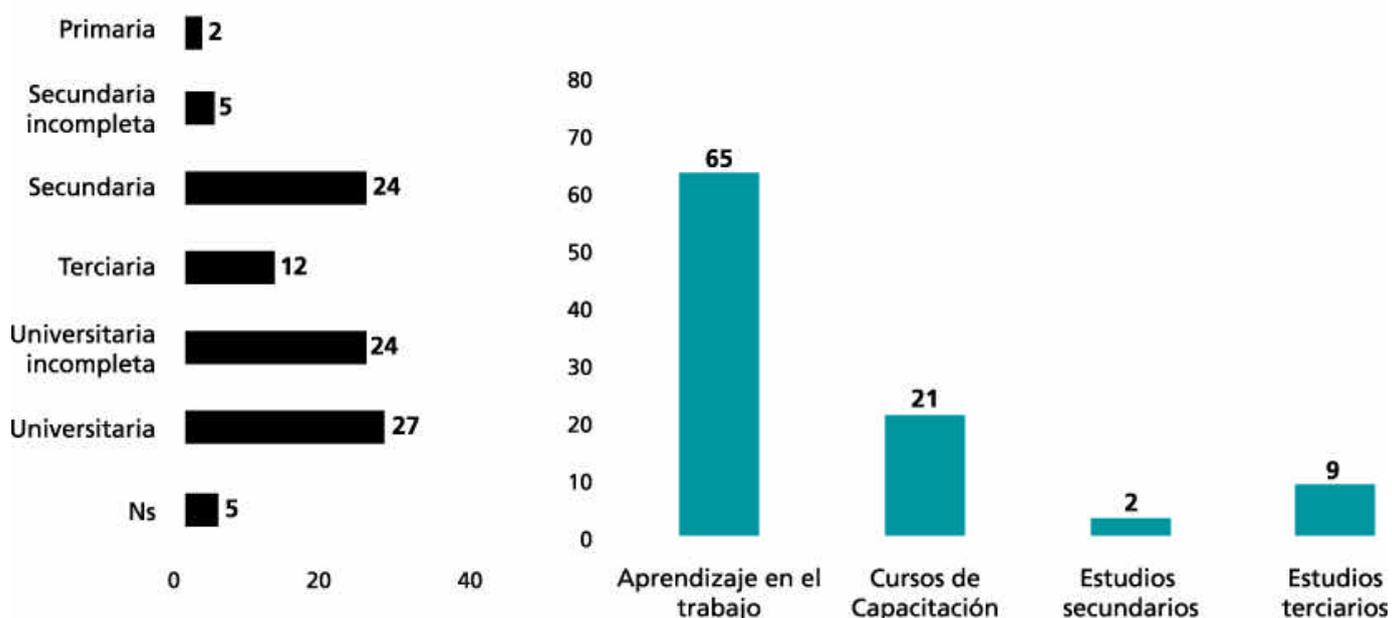
CURSOS DE CAPACITACIÓN



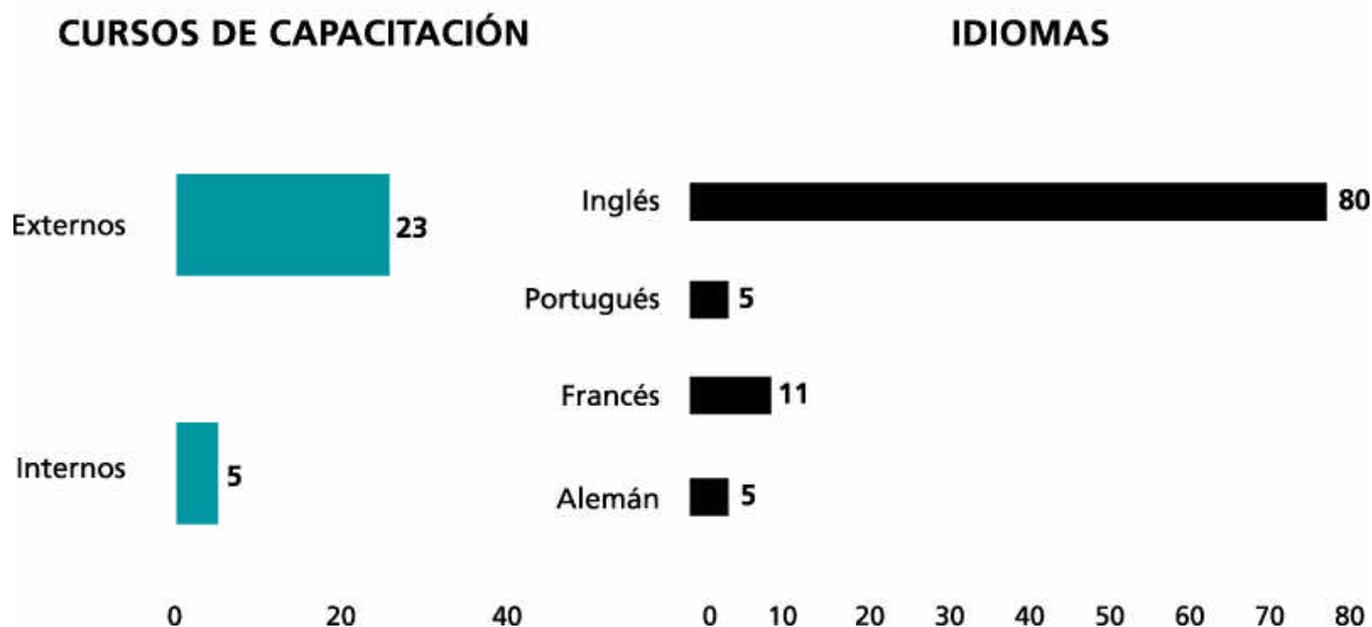
ADMINISTRADOR: EDUCACIÓN FORMAL Y FORMACIÓN PROFESIONAL

EDUCACIÓN FORMAL

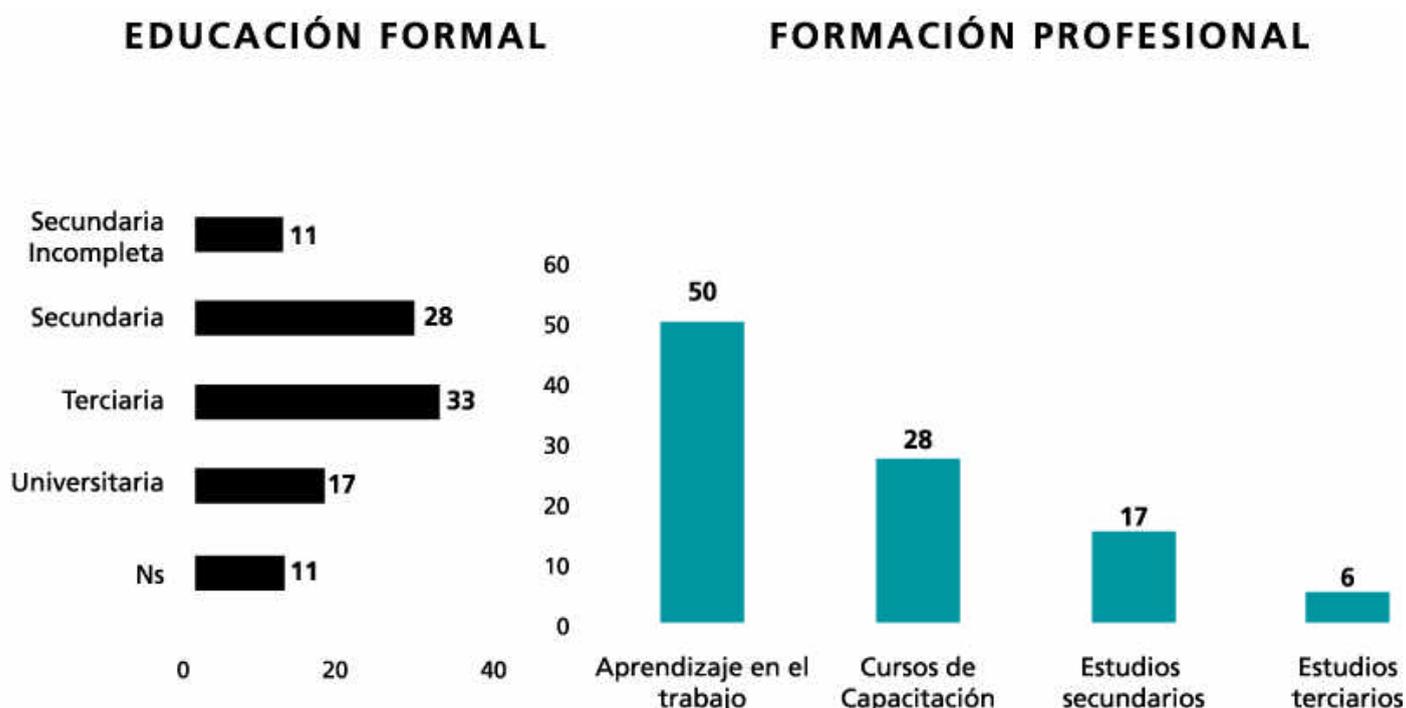
FORMACIÓN PROFESIONAL



ADMINISTRADOR: CURSOS DE CAPACITACIÓN E IDIOMAS QUE MANEJA



GERENTE DE ALIMENTOS Y BEBIDAS: EDUCACIÓN FORMAL Y FORMACIÓN PROFESIONAL

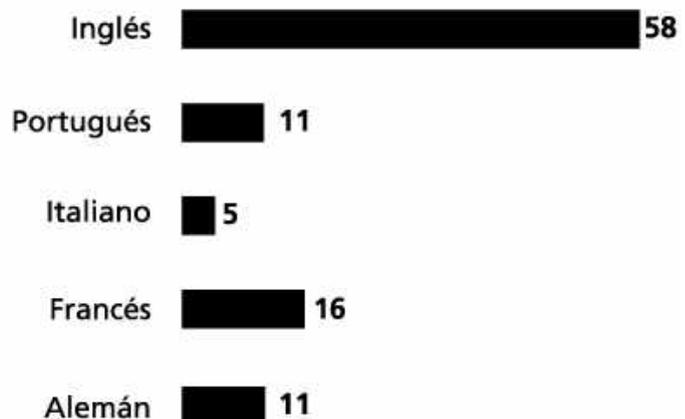


GERENTE DE ALIMENTOS Y BEBIDAS: CURSOS DE CAPACITACION E IDIOMAS QUE MANEJA

CURSOS DE CAPACITACION

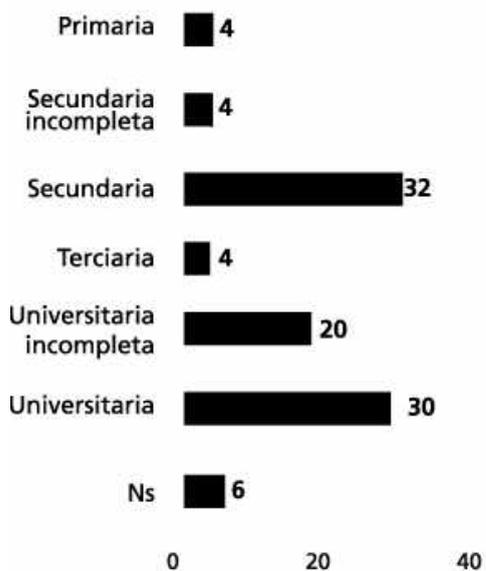


IDIOMAS Base: 21% de los gerentes

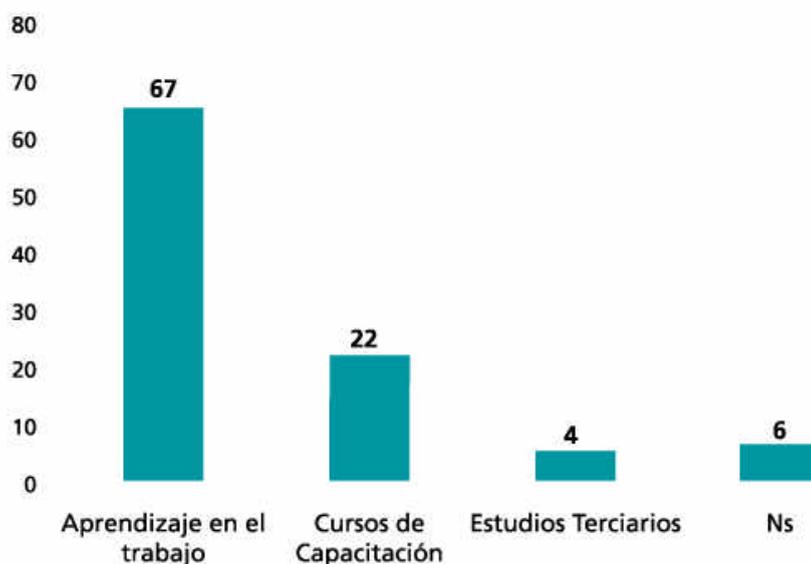


GERENTE OPERATIVO: EDUCACION FORMAL Y FORMACION PROFESIONAL

EDUCACIÓN FORMAL

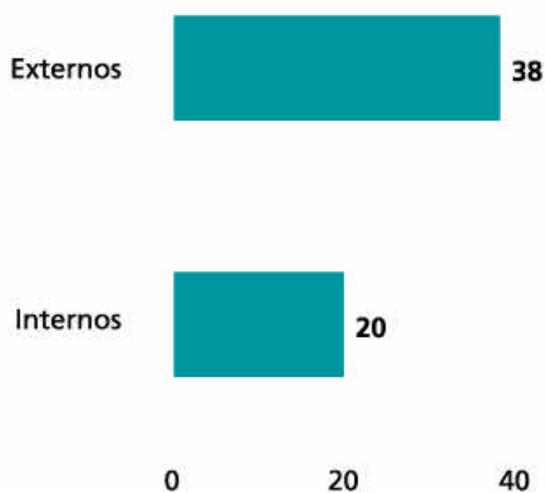


FORMACIÓN PROFESIONAL



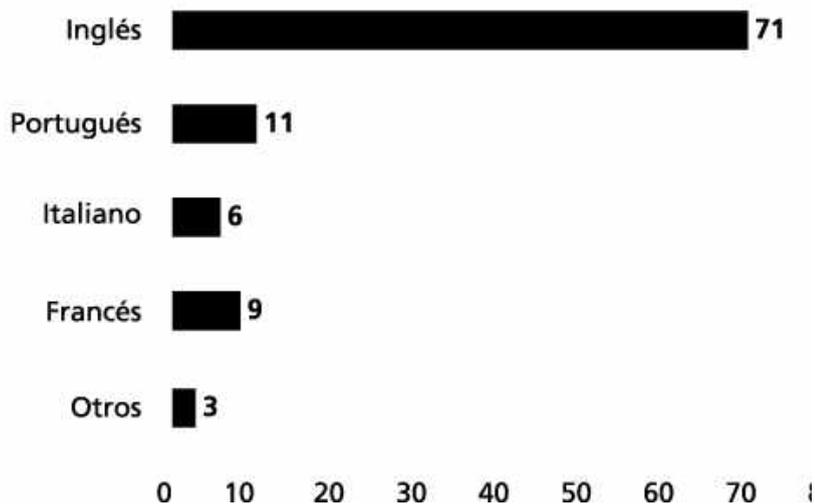
GERENTE OPERATIVO: CURSOS DE CAPACITACIÓN E IDIOMAS QUE MANEJA

CURSOS DE CAPACITACIÓN



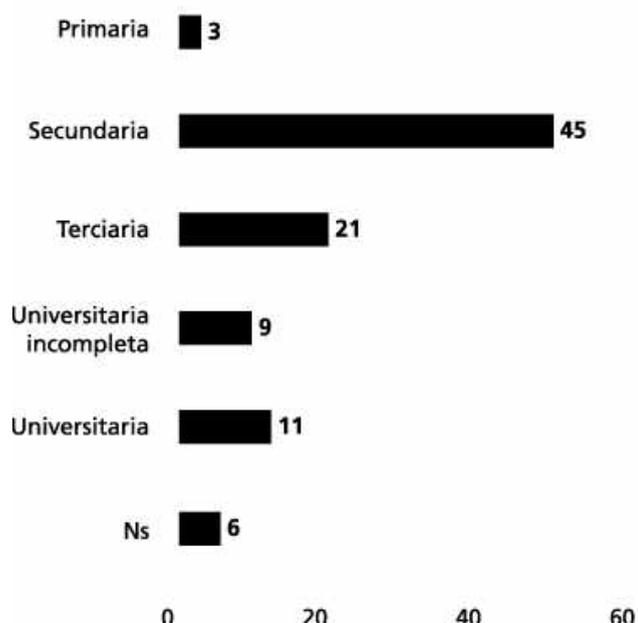
IDIOMAS

Base: 48% de los Gerentes

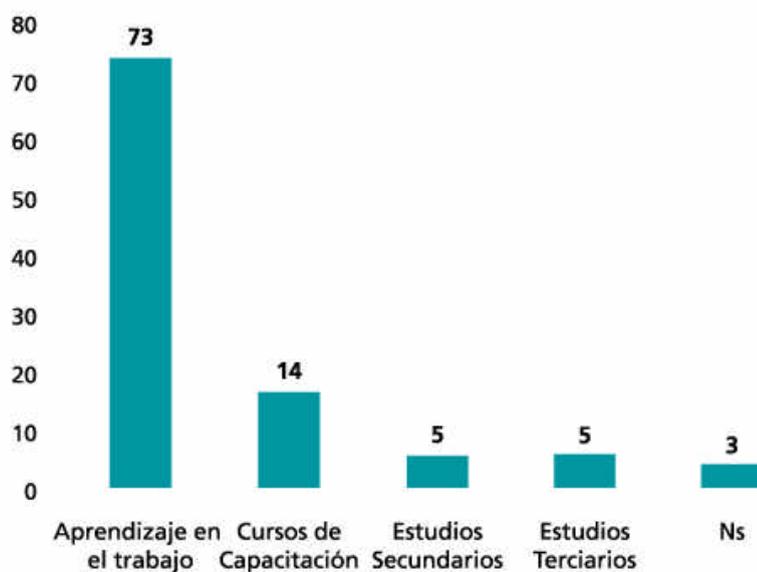


CAJERO: EDUCACIÓN FORMAL Y FORMACIÓN PROFESIONAL

EDUCACIÓN FORMAL

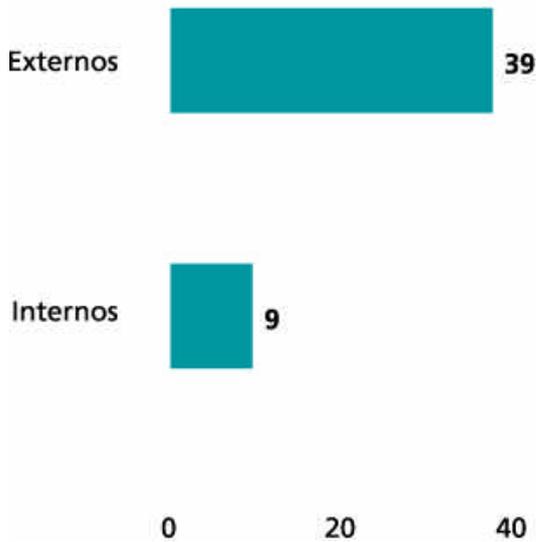


FORMACIÓN PROFESIONAL



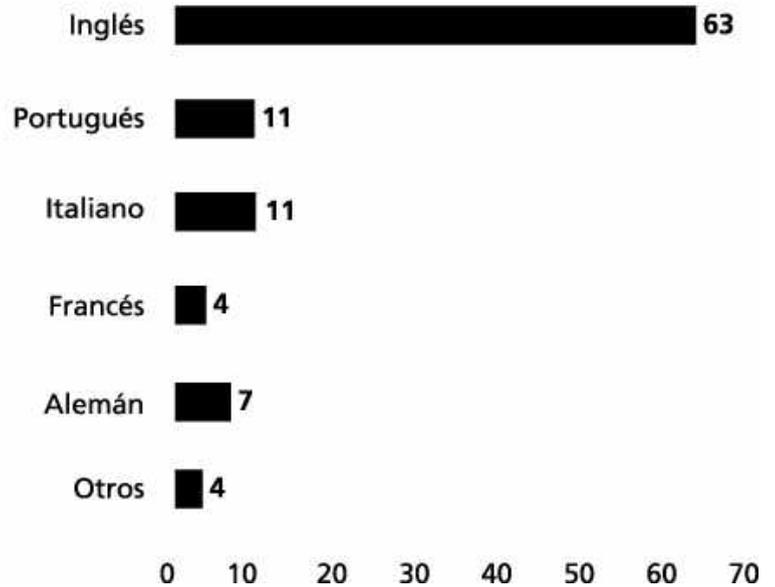
CAJERO: CURSOS DE CAPACITACIÓN E IDIOMAS QUE MANEJA

CURSOS DE CAPACITACIÓN



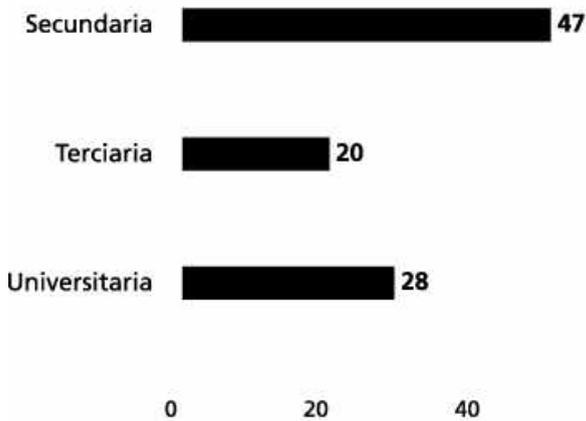
IDIOMAS

Base: 34% de los cajeros

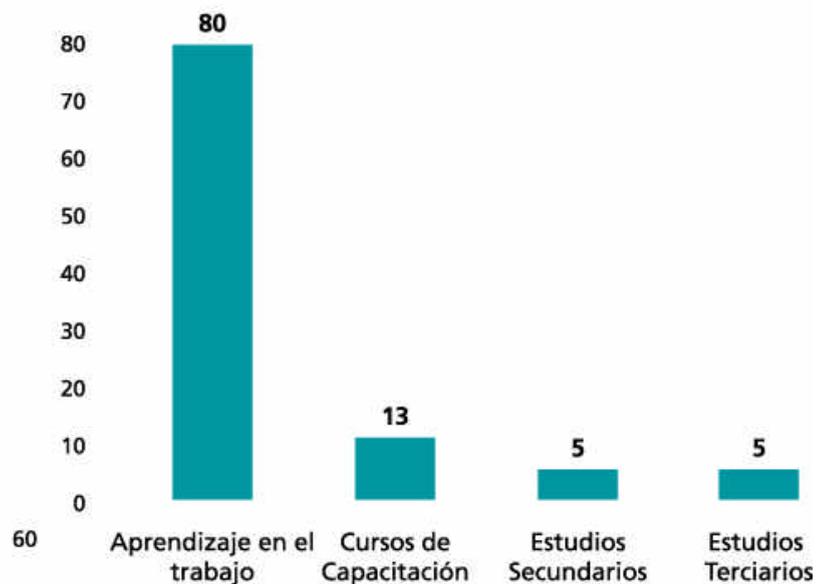


ADICIONISTA: EDUCACIÓN FORMAL Y FORMACIÓN PROFESIONAL

EDUCACIÓN FORMAL

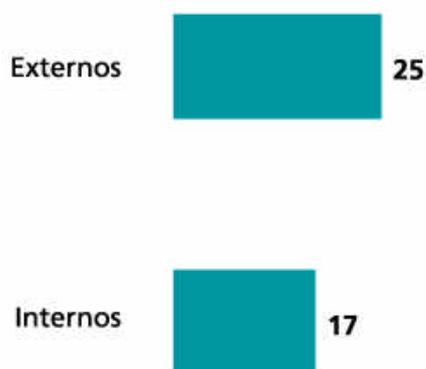


FORMACIÓN PROFESIONAL



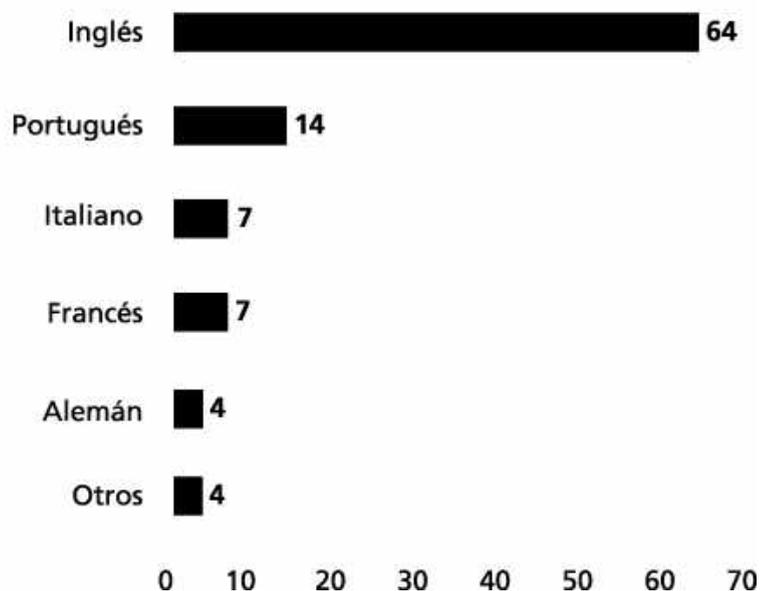
ADICIONISTA: CURSOS DE CAPACITACIÓN E IDIOMAS QUE MANEJA

CURSOS DE CAPACITACIÓN



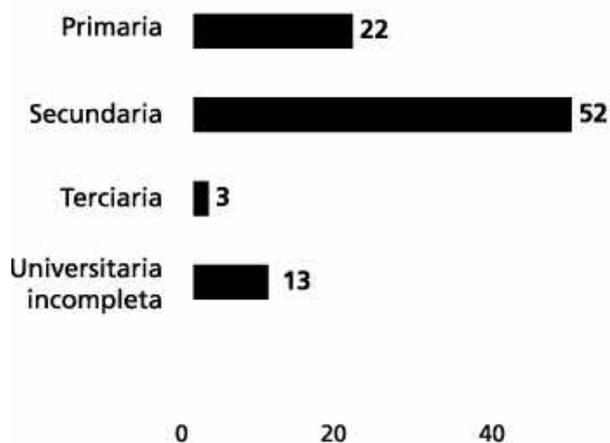
IDIOMAS

Base: 40% de los adiccionistas

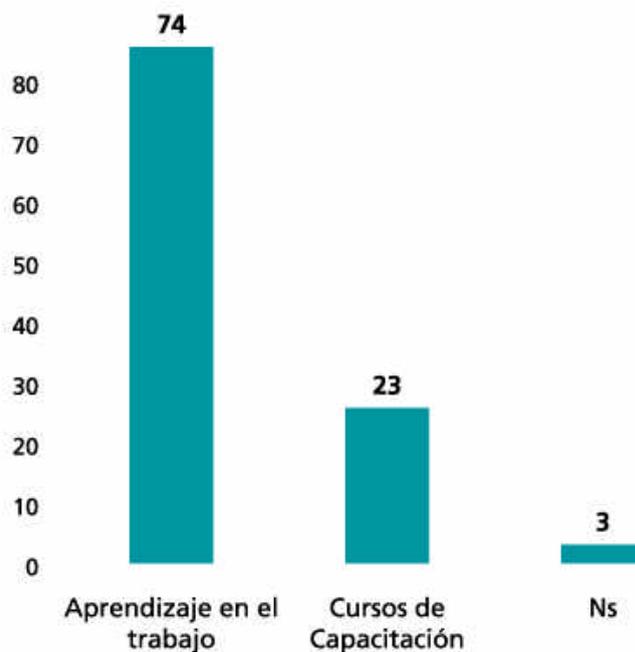


MOZO DE BARRA: EDUCACIÓN FORMAL Y FORMACIÓN PROFESIONAL

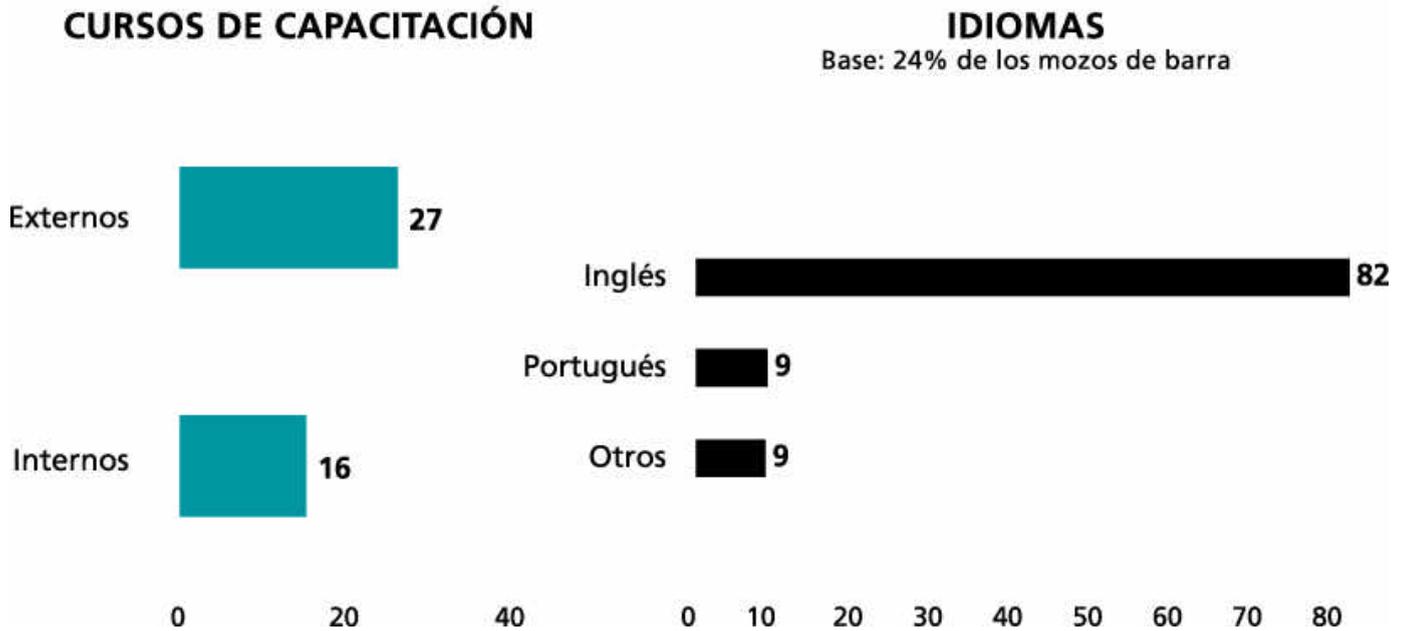
EDUCACIÓN FORMAL



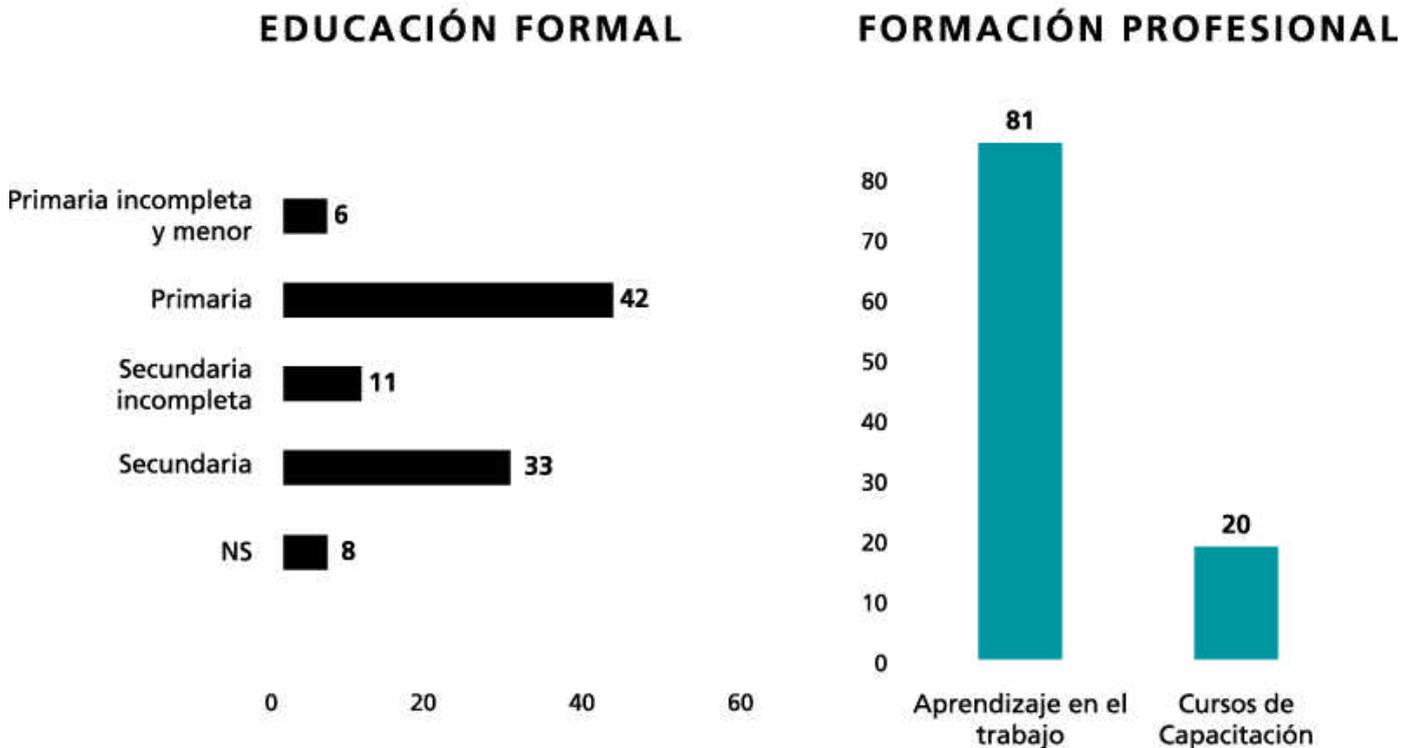
FORMACIÓN PROFESIONAL



MOZO DE BARRA: CURSOS DE CAPACITACIÓN E IDIOMAS QUE MANEJA

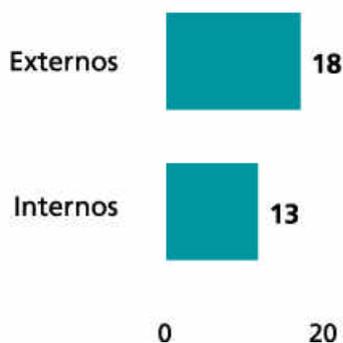


COCINERO PARRILLERO: EDUCACIÓN FORMAL Y FORMACIÓN PROFESIONAL



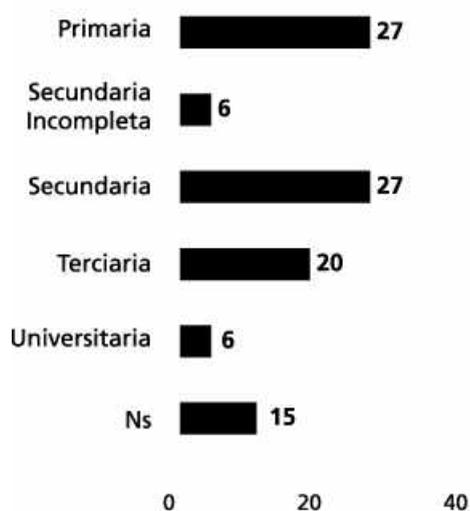
COCINERO PARRILLERO: CURSOS DE CAPACITACIÓN E IDIOMAS QUE MANEJA

CURSOS DE CAPACITACIÓN

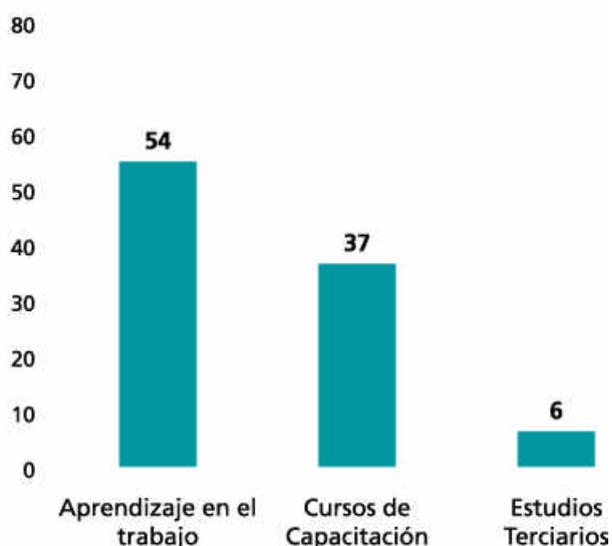


COCINERO PASTELERO: EDUCACIÓN FORMAL Y FORMACIÓN PROFESIONAL

EDUCACIÓN FORMAL

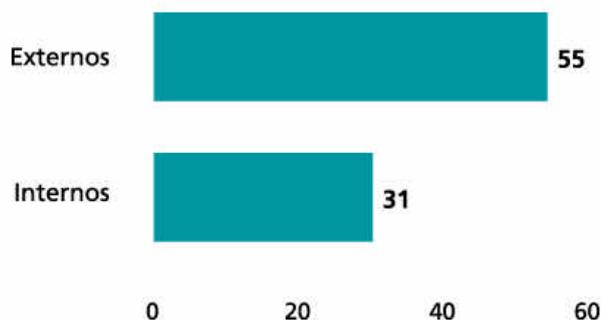


FORMACIÓN PROFESIONAL



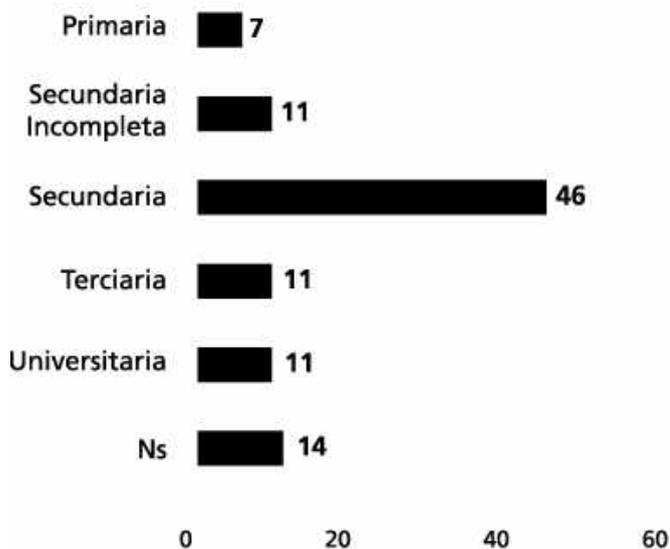
COCINERO PASTELERO: CURSOS DE CAPACITACIÓN E IDIOMAS QUE MANEJA

CURSOS DE CAPACITACIÓN

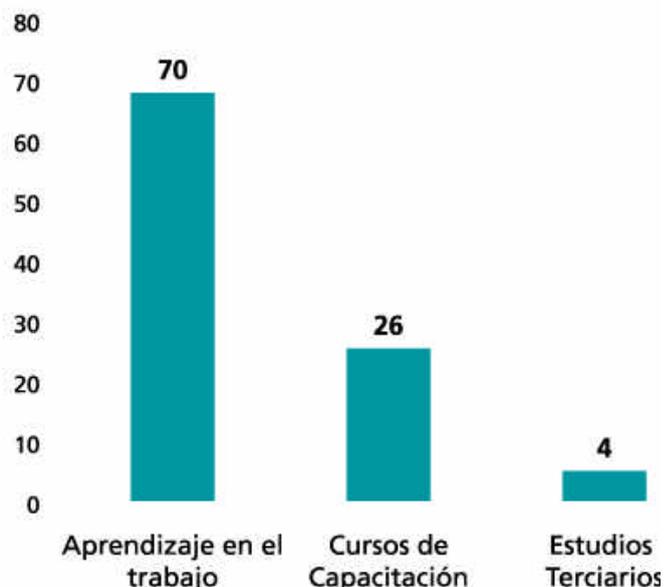


BARMAN: EDUCACIÓN FORMAL Y FORMACIÓN PROFESIONAL

EDUCACIÓN FORMAL

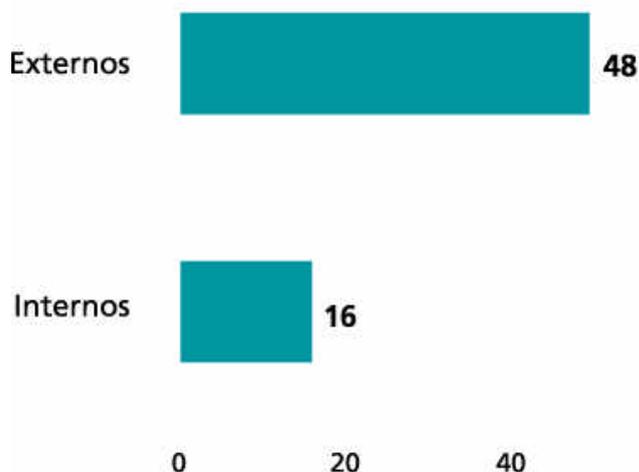


FORMACIÓN PROFESIONAL



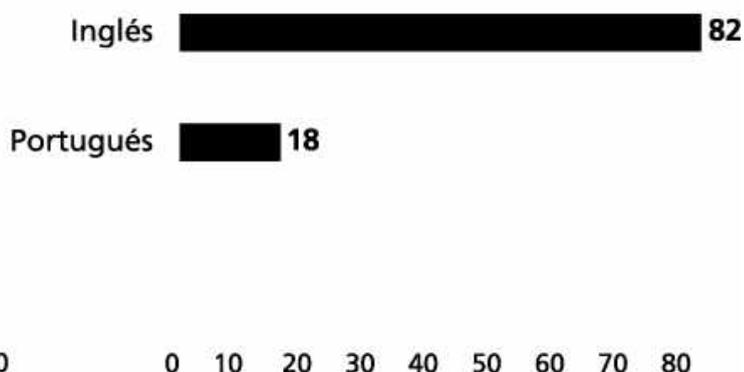
BARMAN: CURSOS DE CAPACITACIÓN E IDIOMAS QUE MANEJA

CURSOS DE CAPACITACION

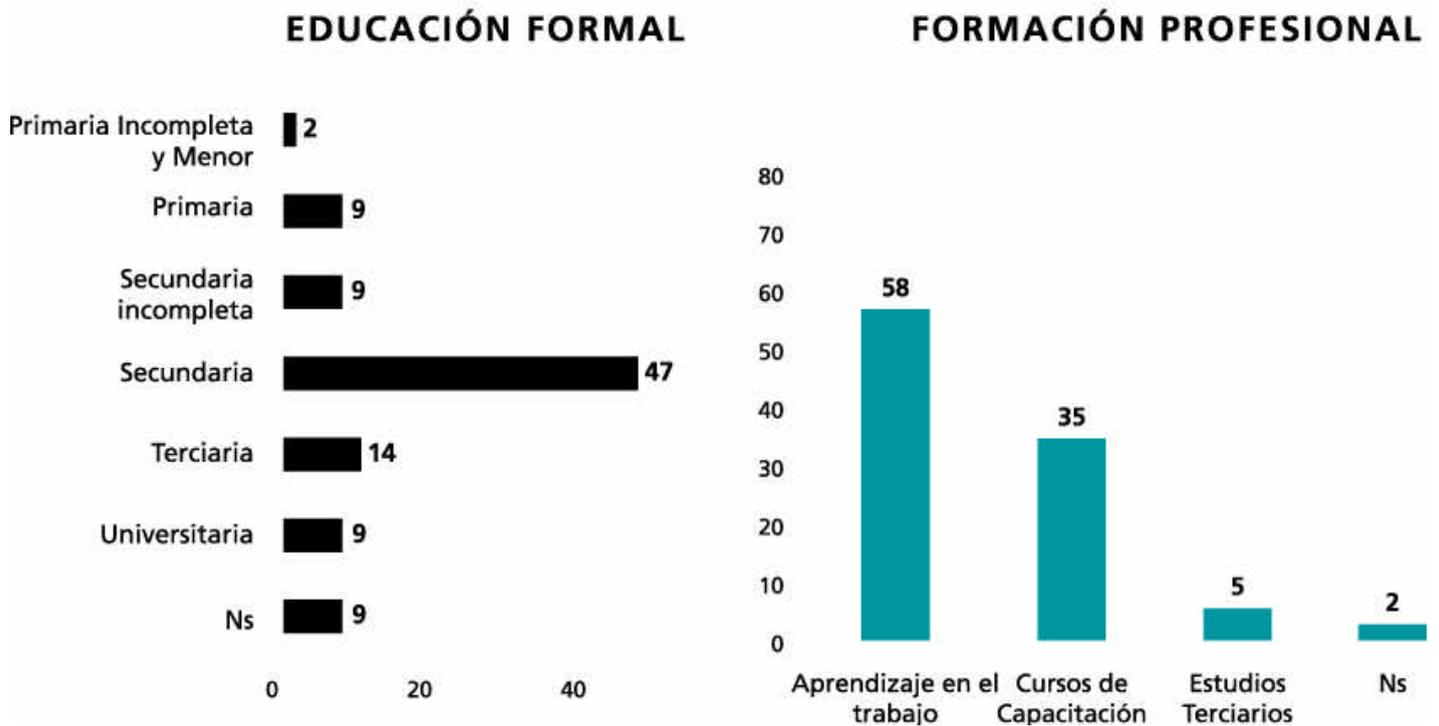


IDIOMAS

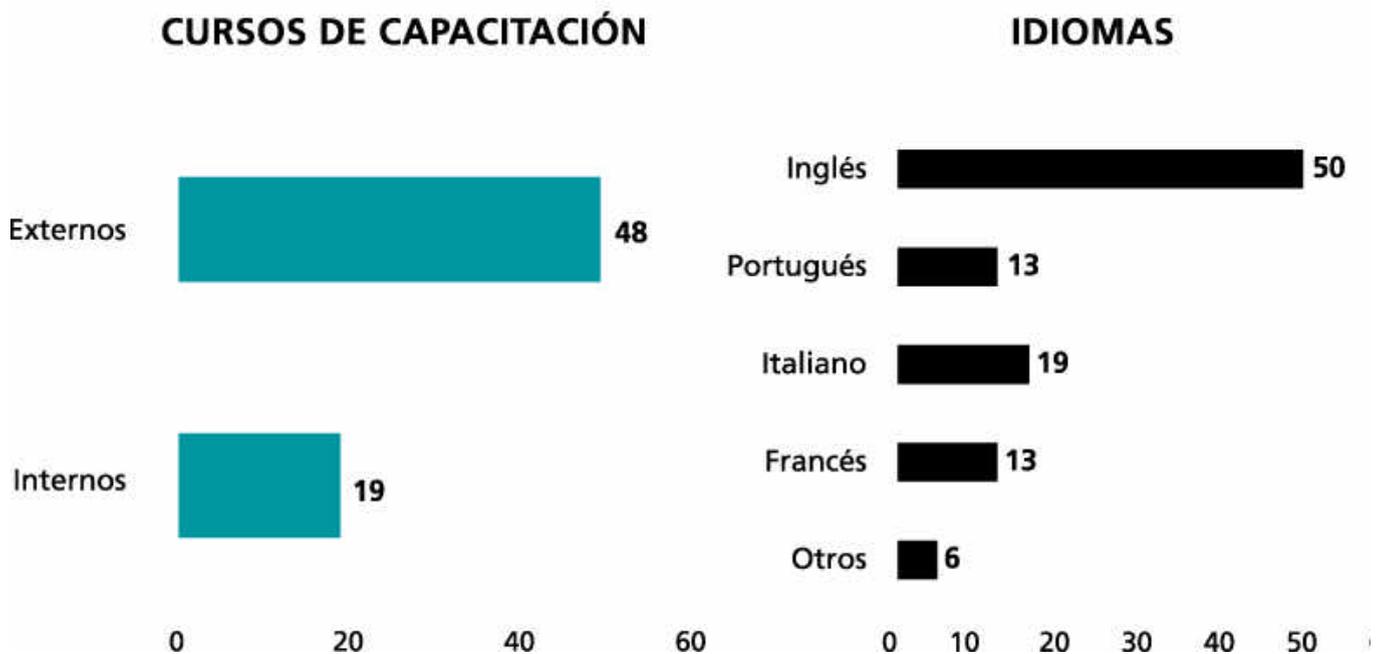
Base: 50% de los Barman



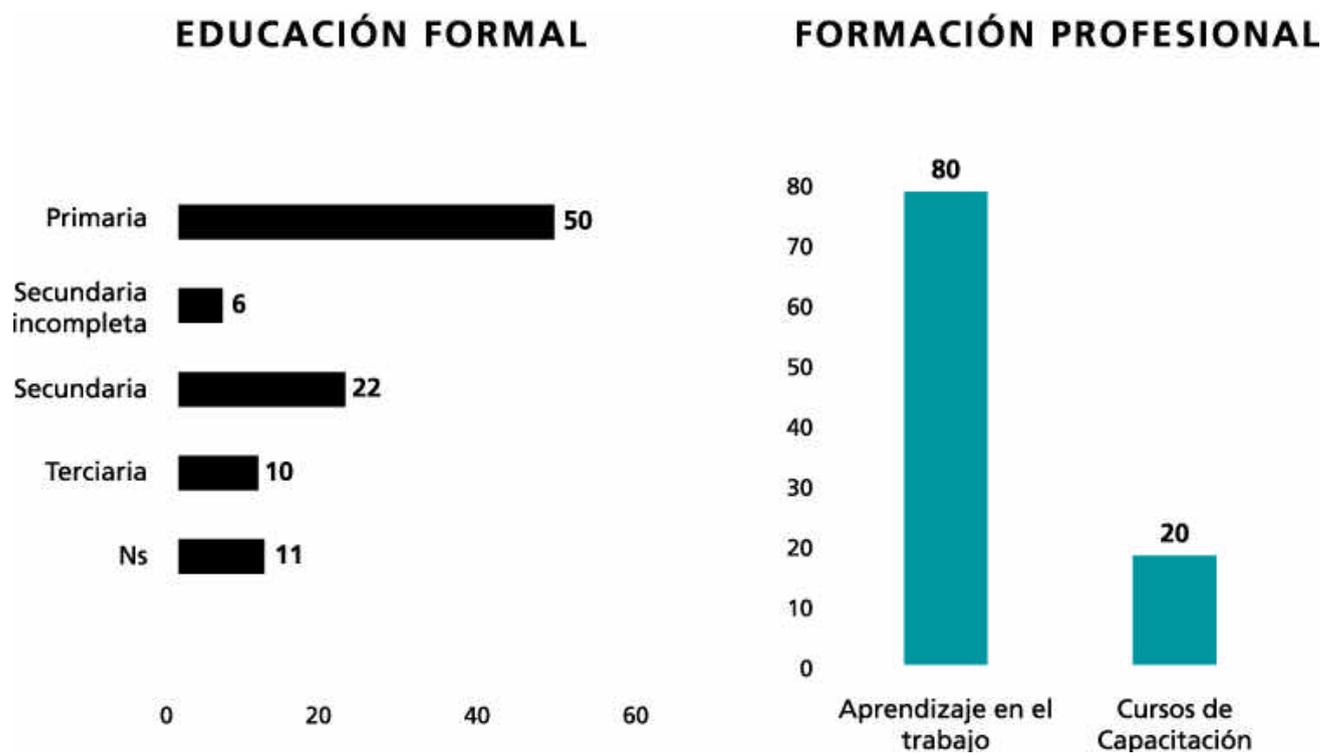
MAITRE: EDUCACIÓN FORMAL Y FORMACIÓN PROFESIONAL



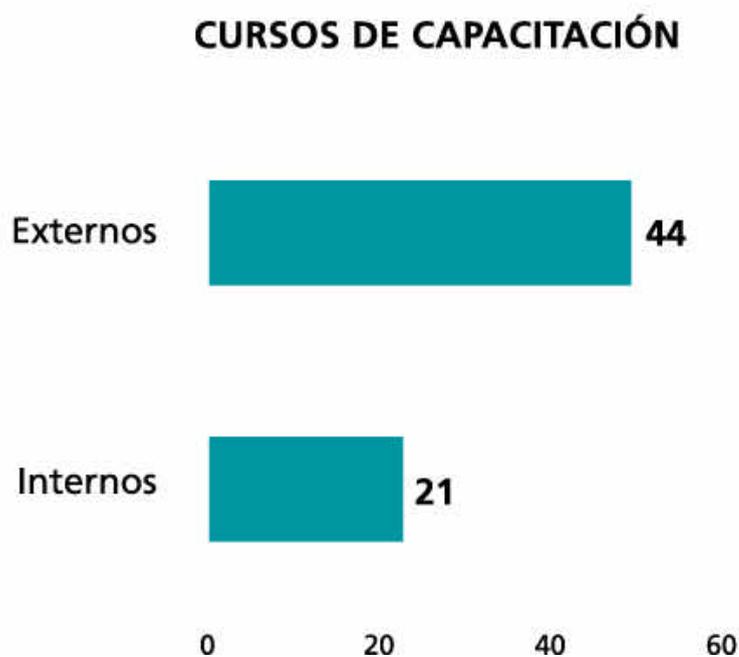
MAITRE: CURSOS DE CAPACITACIÓN E IDIOMAS QUE MANEJA



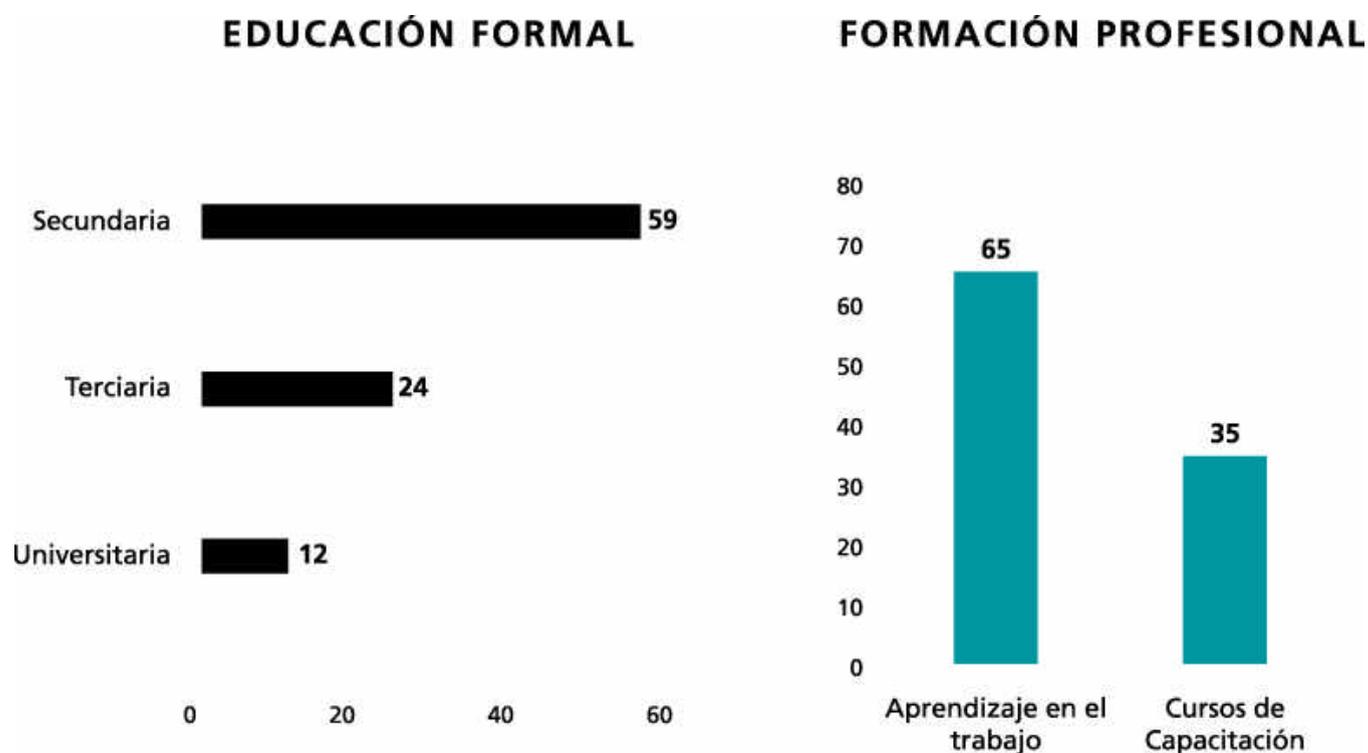
COCINERO FIAMBREIRO: EDUCACIÓN FORMAL Y FORMACIÓN PROFESIONAL



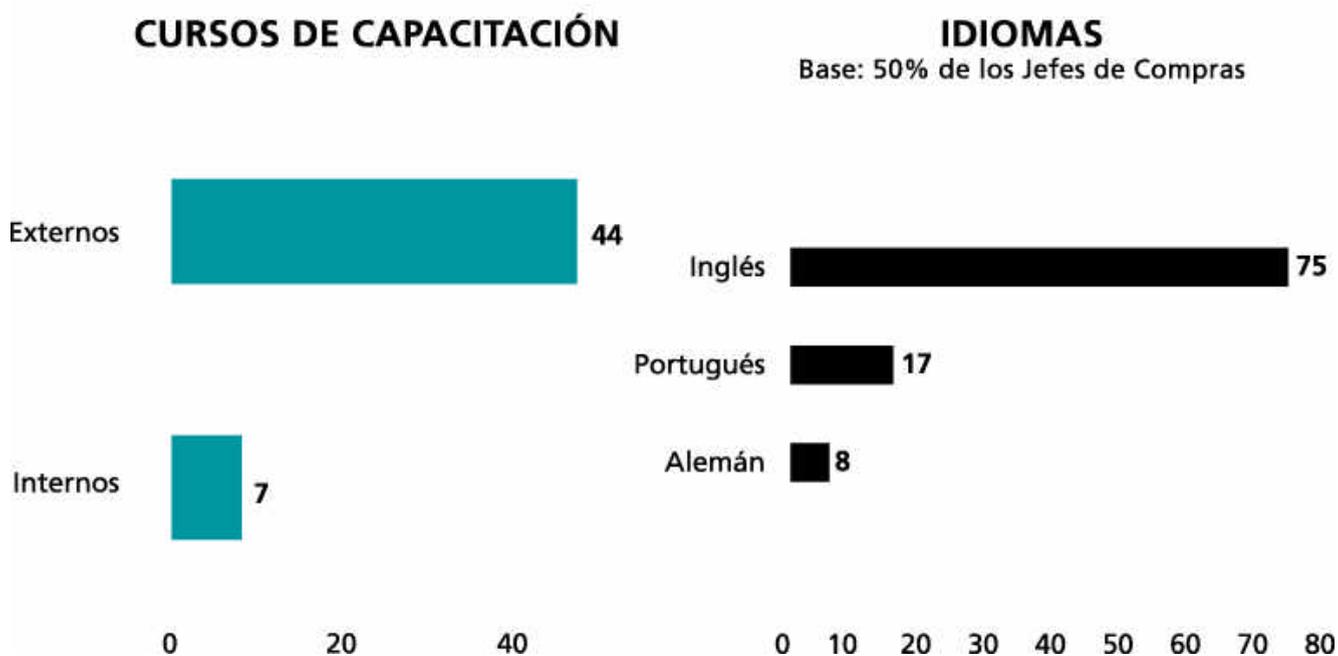
COCINERO FIAMBREIRO: CURSOS DE CAPACITACIÓN E IDIOMAS QUE MANEJA



JEFE DE COMPRAS: EDUCACIÓN FORMAL Y FORMACIÓN PROFESIONAL

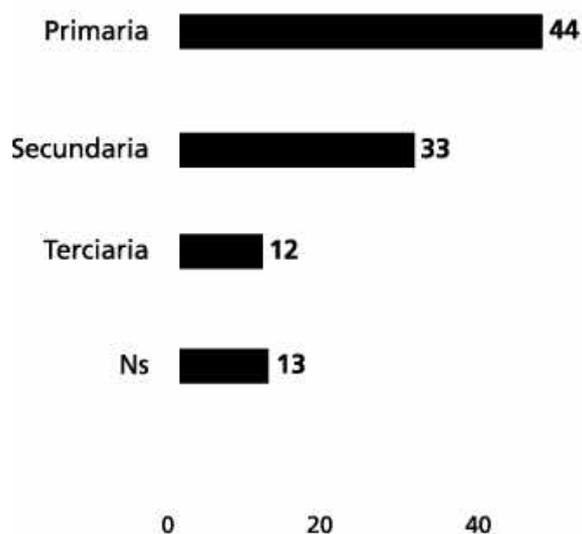


JEFE DE COMPRAS: CURSOS DE CAPACITACIÓN E IDIOMAS QUE MANEJA

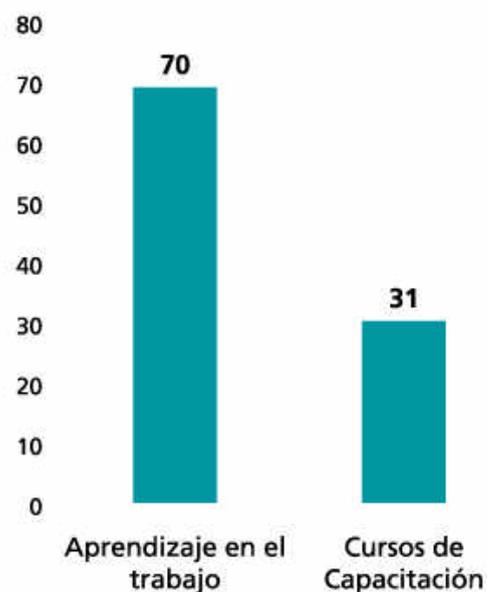


COCINERO PASTERO: EDUCACIÓN FORMAL Y FORMACIÓN PROFESIONAL

EDUCACIÓN FORMAL

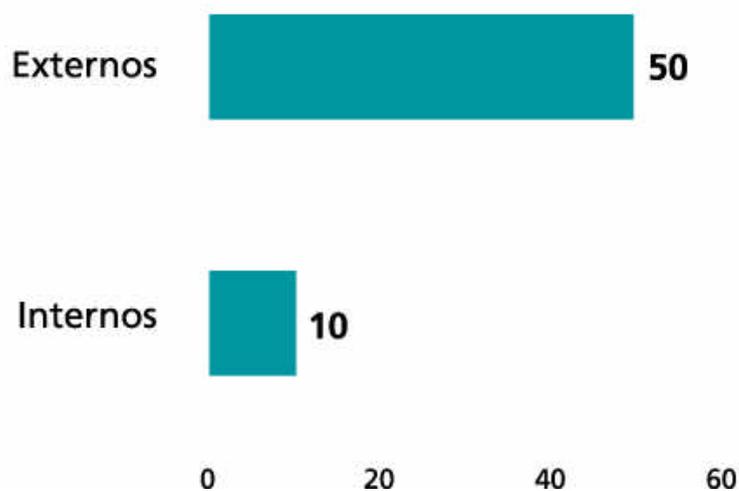


FORMACIÓN PROFESIONAL



COCINERO PASTERO: CURSOS DE CAPACITACIÓN E IDIOMAS QUE MANEJA

CURSOS DE CAPACITACIÓN

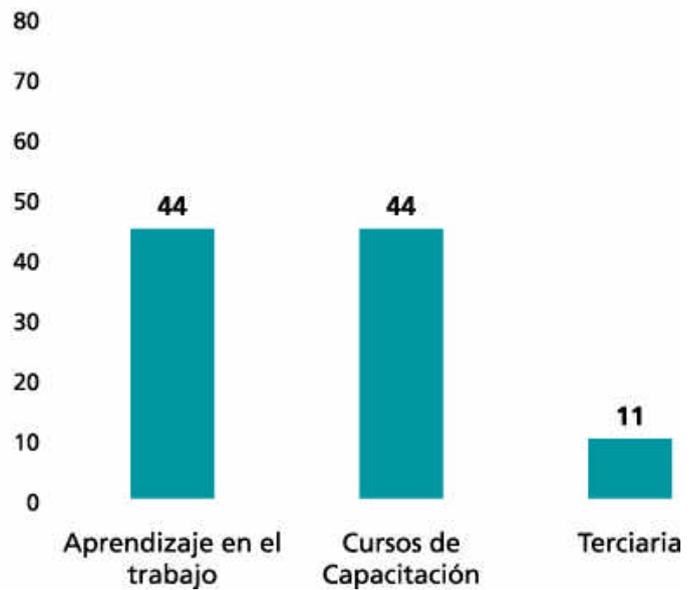


COCINERO PANADERO: EDUCACIÓN FORMAL Y FORMACIÓN PROFESIONAL

EDUCACION FORMAL

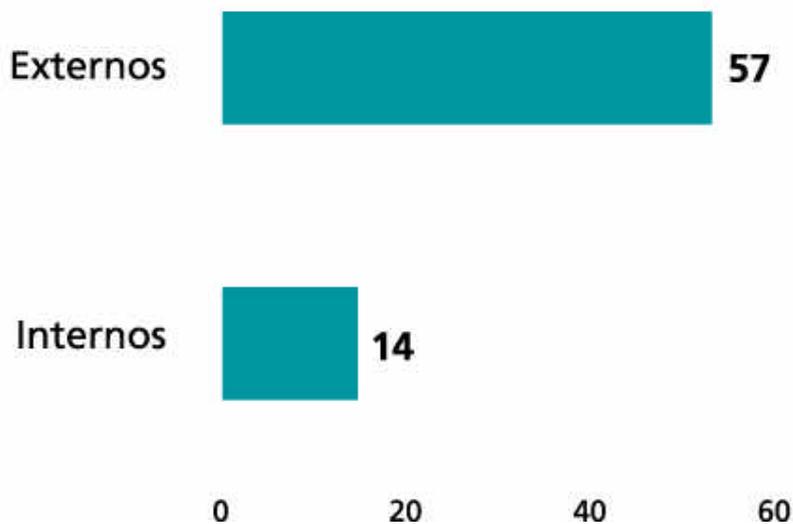


FORMACION PROFESIONAL



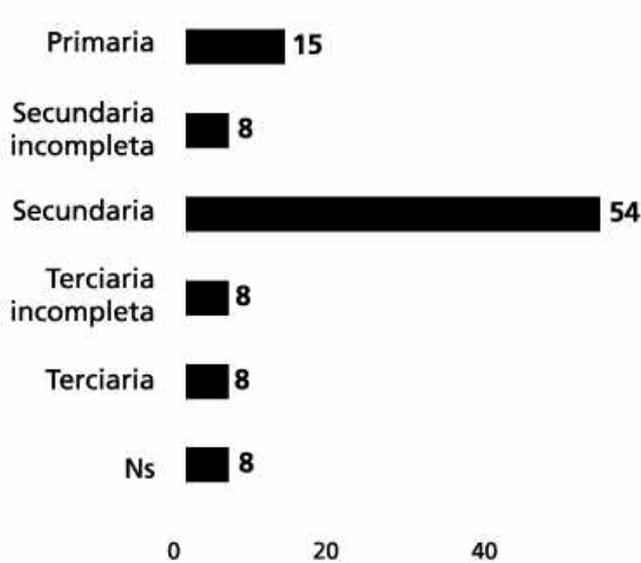
COCINERO PANADERO: CURSOS DE CAPACITACIÓN E IDIOMAS QUE MANEJA

CURSOS DE CAPACITACIÓN

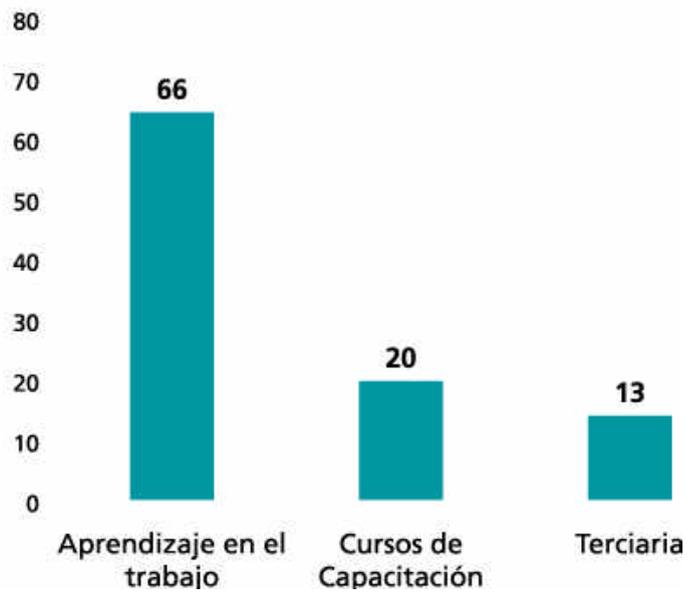


COCINERO DE FRUTAS Y VERDURAS: EDUCACIÓN FORMAL Y FORMACIÓN PROFESIONAL

EDUCACIÓN FORMAL

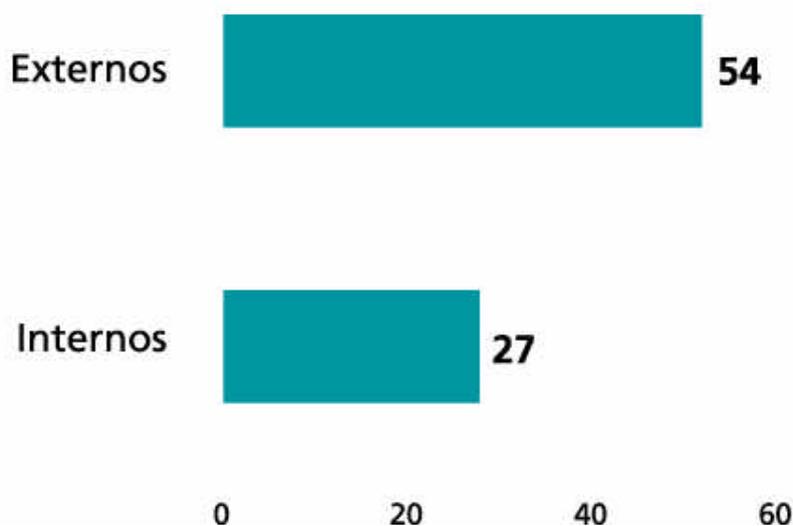


FORMACIÓN PROFESIONAL

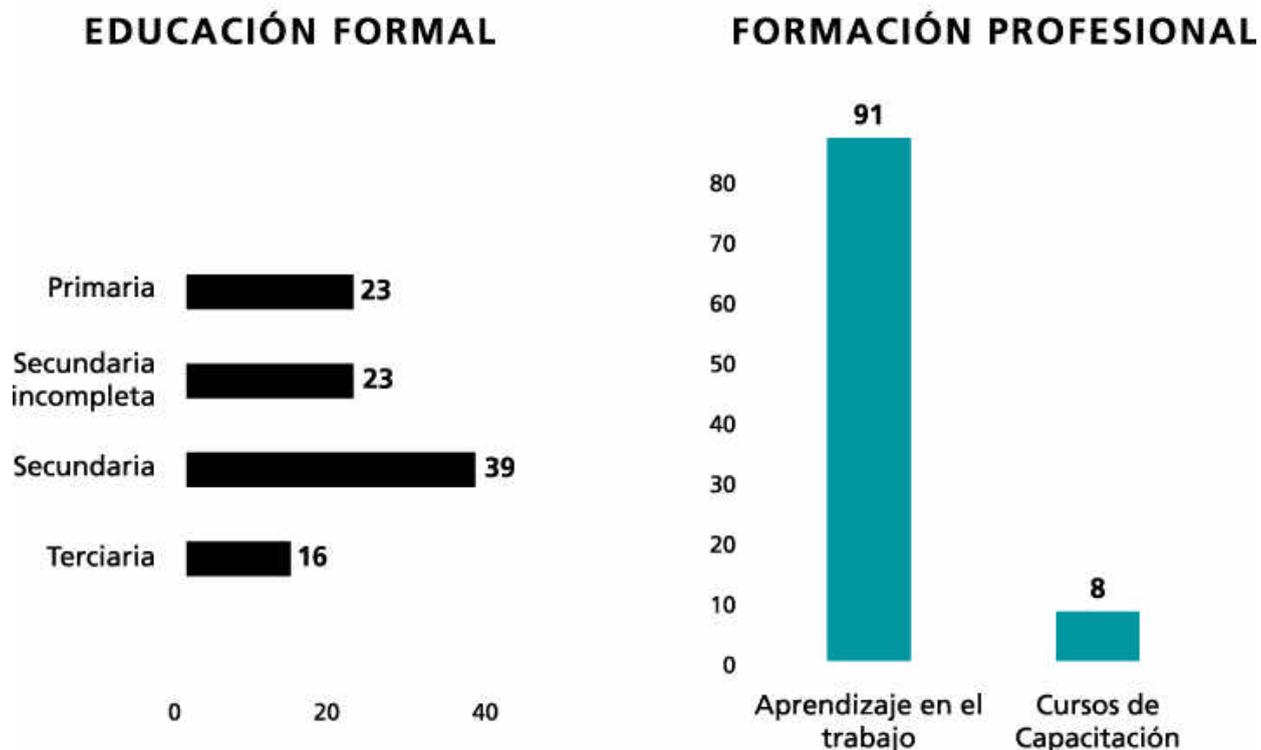


COCINERO DE FRUTAS Y VERDURAS: CURSOS DE CAPACITACIÓN E IDIOMAS QUE MANEJA

CURSOS DE CAPACITACIÓN

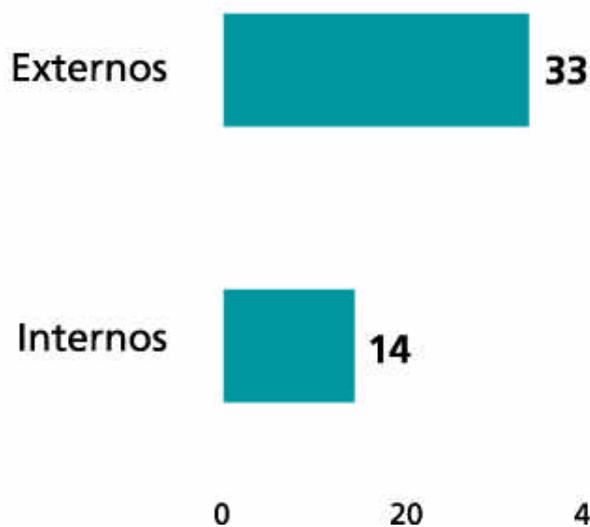


COMIS DE SALÓN: EDUCACIÓN FORMAL Y FORMACIÓN PROFESIONAL



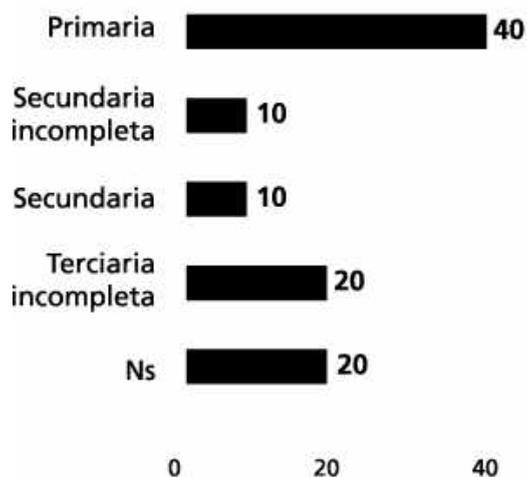
COMIS DE SALÓN: CURSOS DE CAPACITACIÓN E IDIOMAS QUE MANEJA

CURSOS DE CAPACITACIÓN

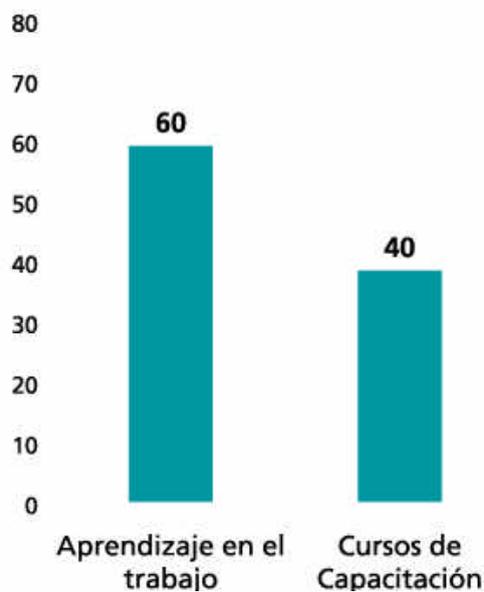


COMIS DE COCINA: EDUCACIÓN FORMAL Y FORMACIÓN PROFESIONAL

EDUCACIÓN FORMAL

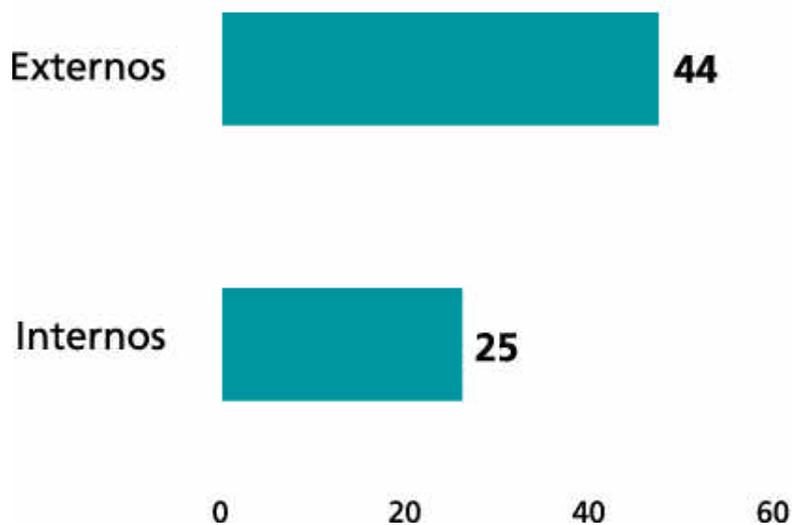


FORMACIÓN PROFESIONAL



COMIS DE COCINA: CURSOS DE CAPACITACIÓN E IDIOMAS QUE MANEJA

CURSOS DE CAPACITACIÓN

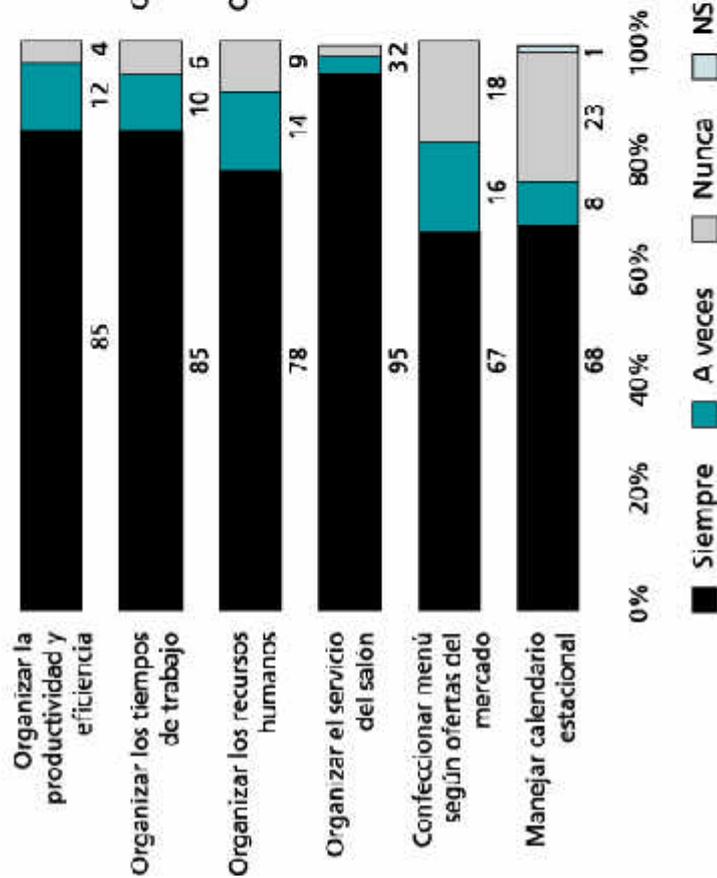


9. ÁREAS DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN Y TAREAS

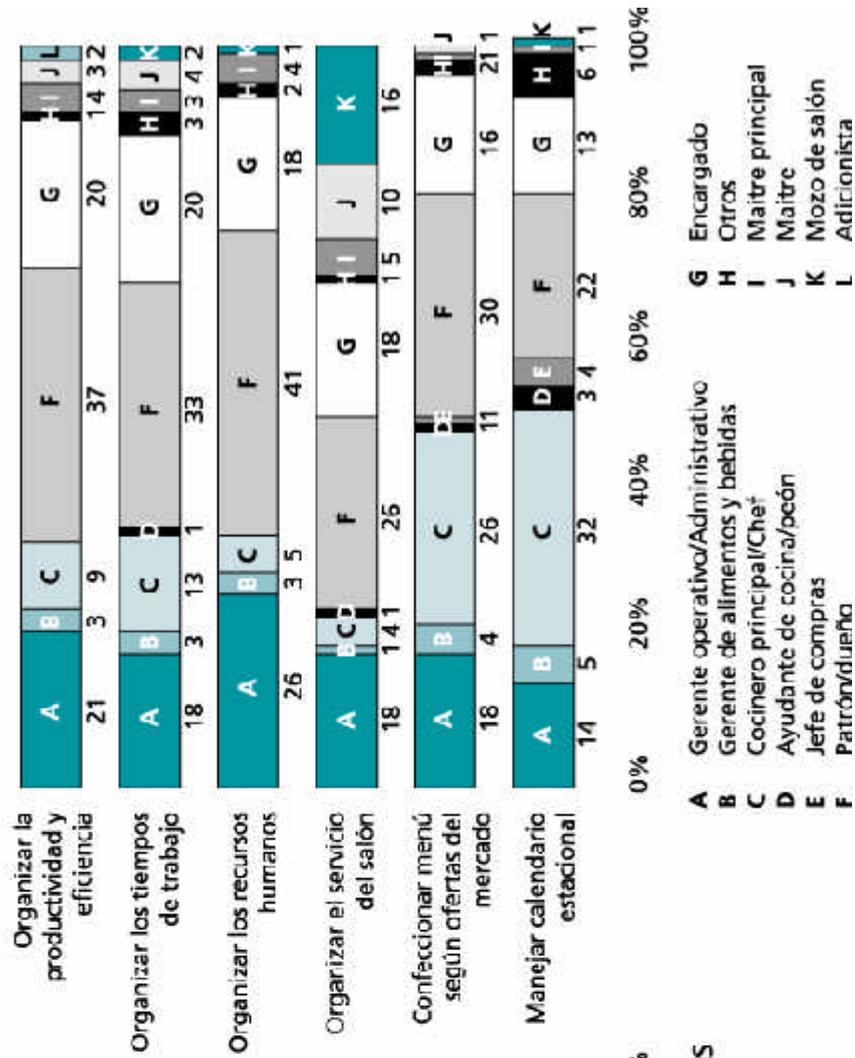
Planificación: Menú y organización
Contabilidad
Compras
Promoción y ventas
Bodega y Almacén
Aseo y vajilla
Recepción desde bodega
Limpieza de alimentos
Arreglo físico y elaboración de preparados
Operaciones de cocción
Preparación de platos de comida
Decoración y despacho de platos
Servicio al cliente en el salón
Tareas en barra
Tareas en el post servicio

PLANIFICACIÓN: MENÚ Y ORGANIZACIÓN

¿Con qué frecuencia se realizan las siguientes tareas?



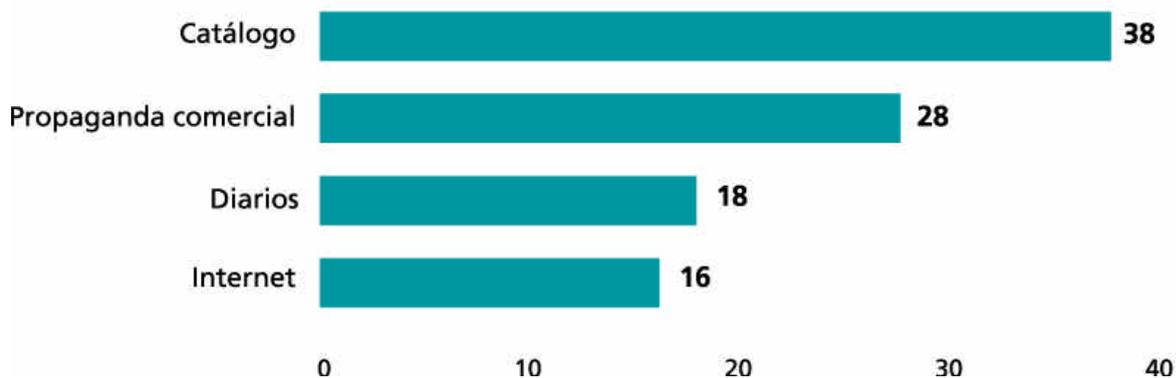
¿Quiénes realizan las siguientes tareas?



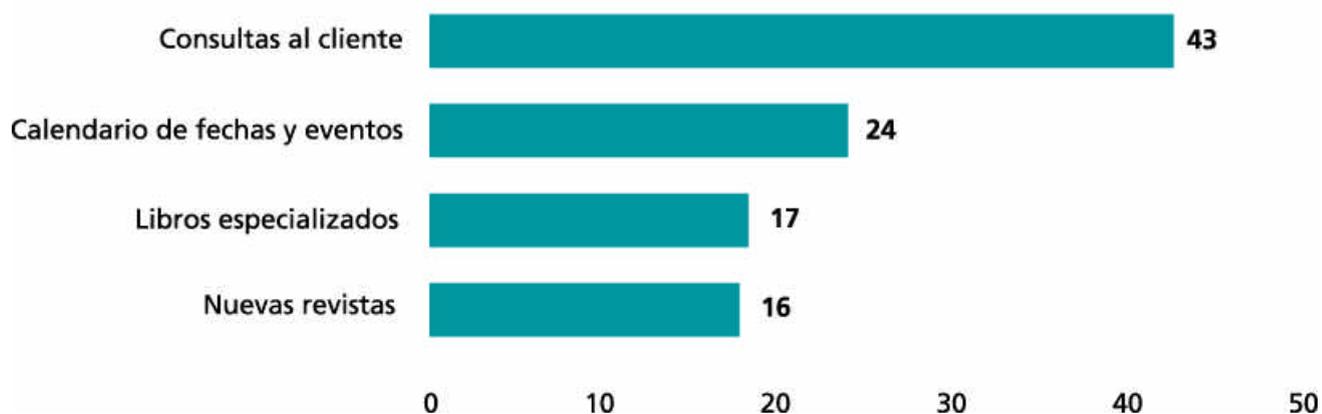
PLANIFICACIÓN: MENÚ Y ORGANIZACIÓN -SINTESIS DE TAREAS-



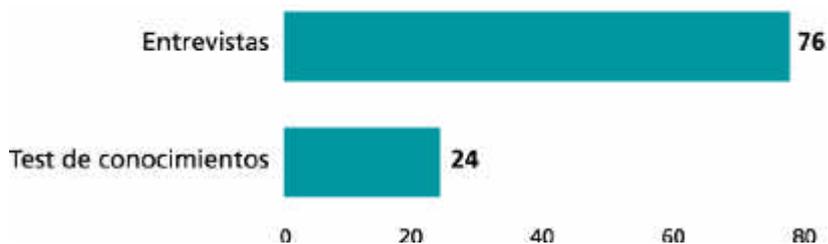
TECNOLOGÍA UTILIZADA PARA EL MANEJO DE UN CALENDARIO ESTACIONAL DE PRODUCTOS FRESCOS



TECNOLOGÍA UTILIZADA PARA LA CONFECCIÓN DEL MENÚ



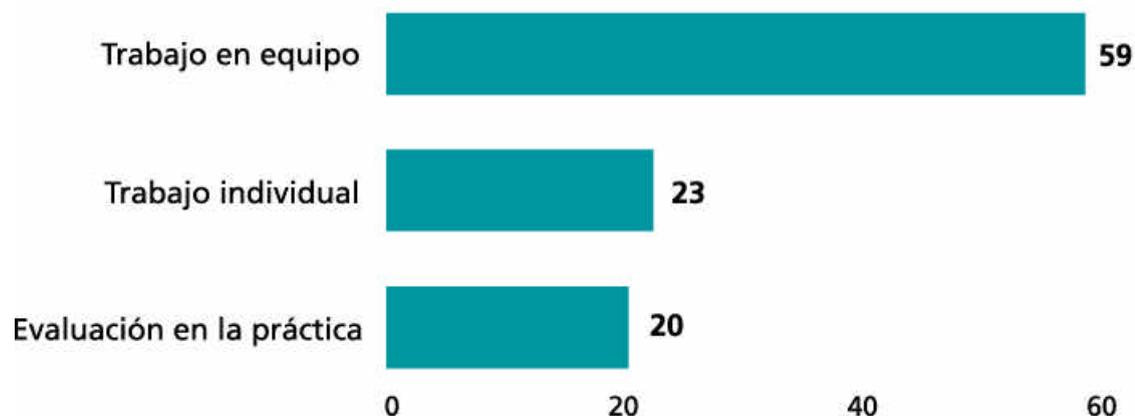
TECNOLOGÍA UTILIZADA PARA LA ORGANIZACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS



TECNOLOGÍA UTILIZADA PARA LA ORGANIZACIÓN DE LOS TIEMPOS DE TRABAJO

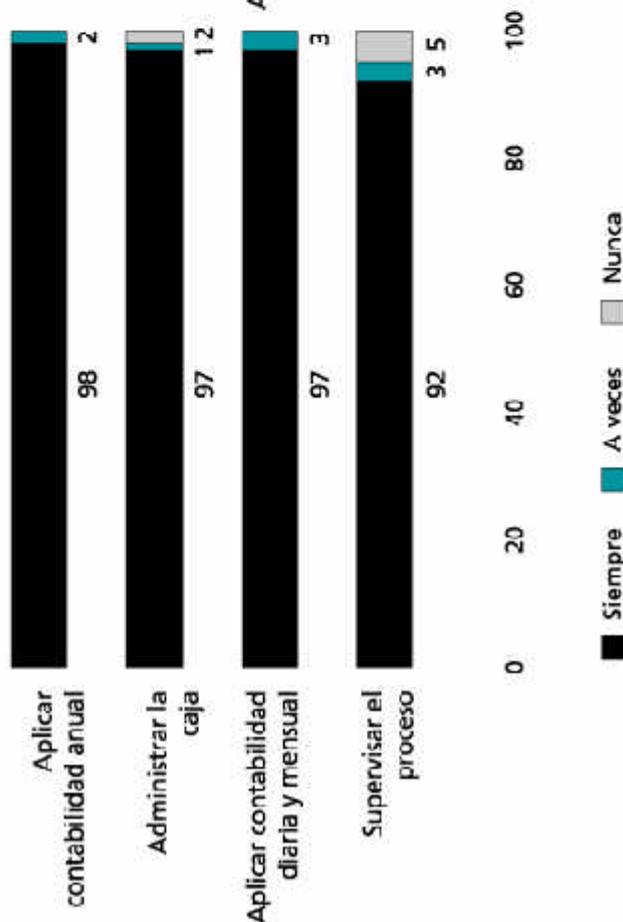


TECNOLOGÍA UTILIZADA PARA LA ORGANIZACIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD/EFICIENCIA

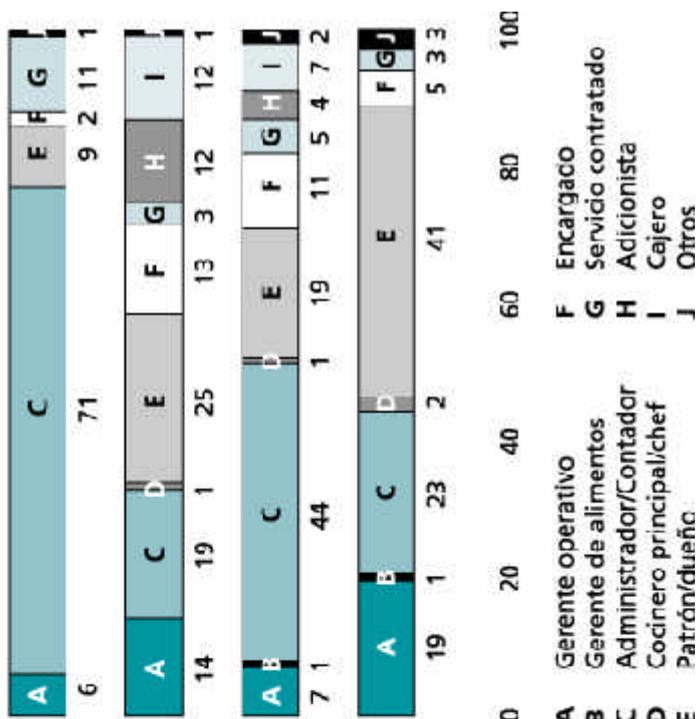


CONTABILIDAD

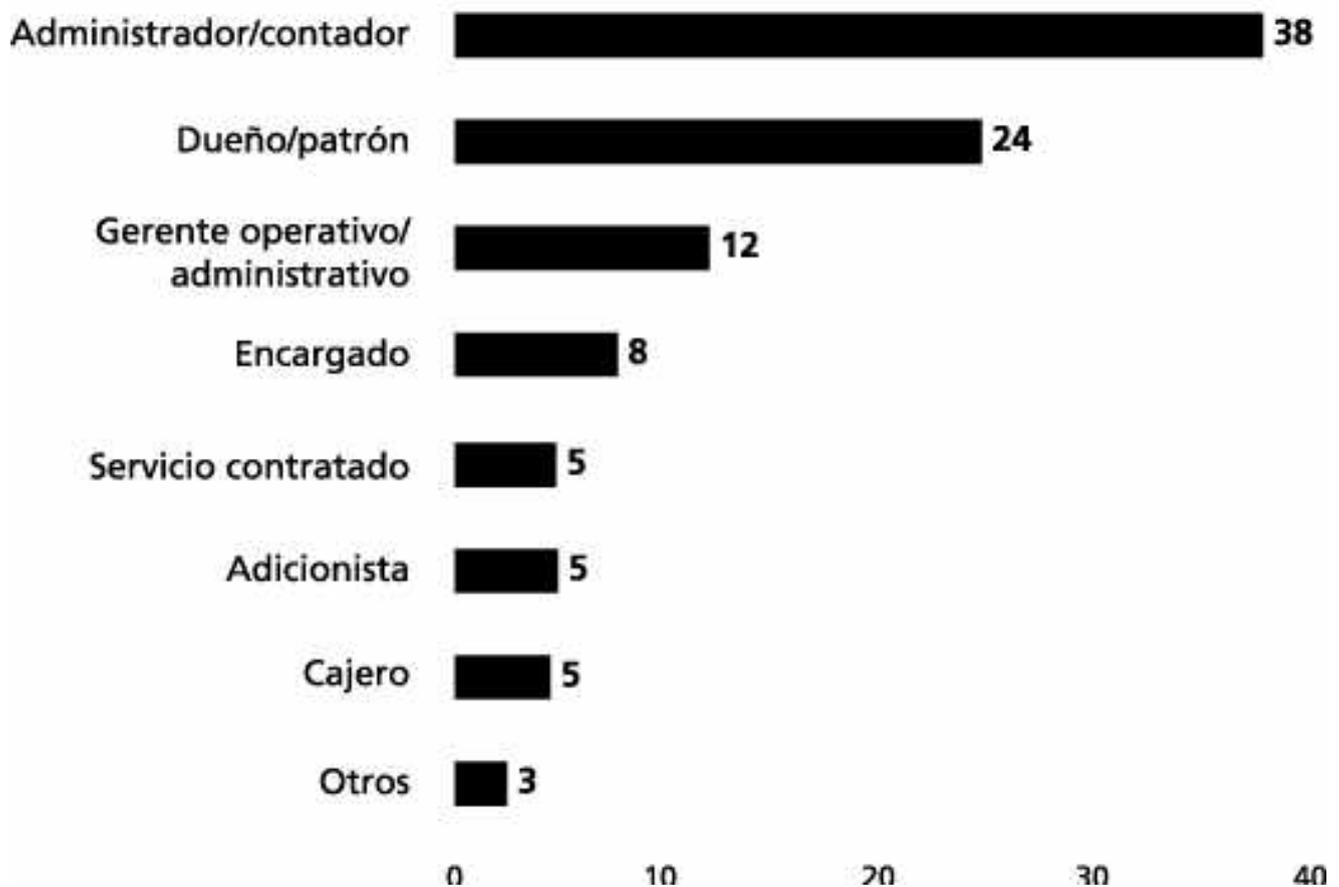
¿Con qué frecuencia se realizan las siguientes tareas?



¿Quiénes realizan las siguientes tareas?

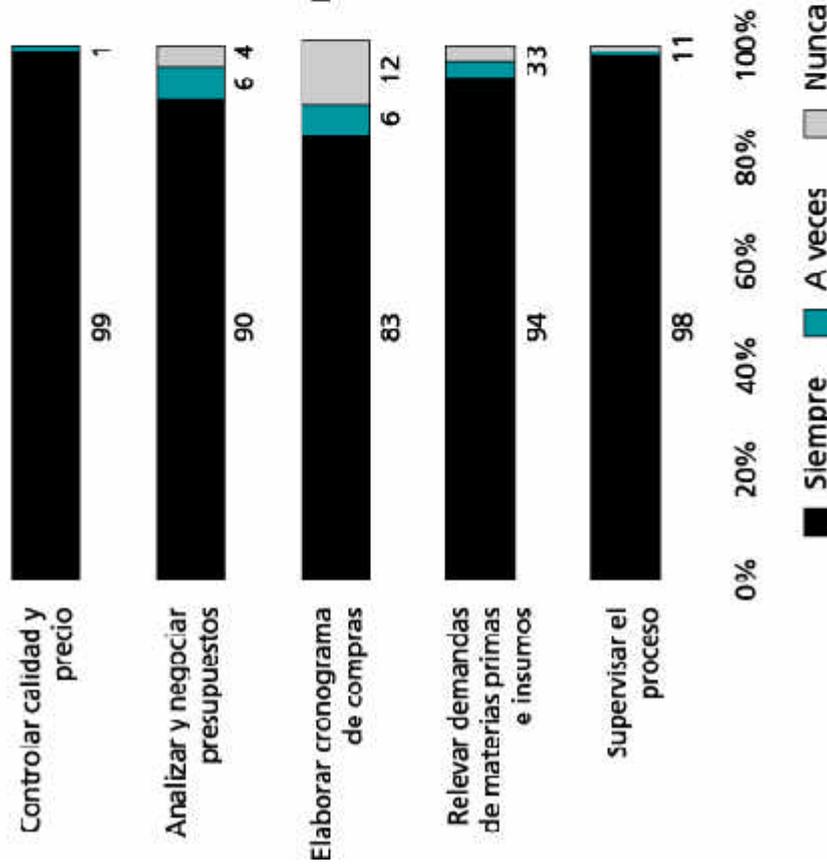


CONTABILIDAD -SÍNTESIS DE TAREAS-

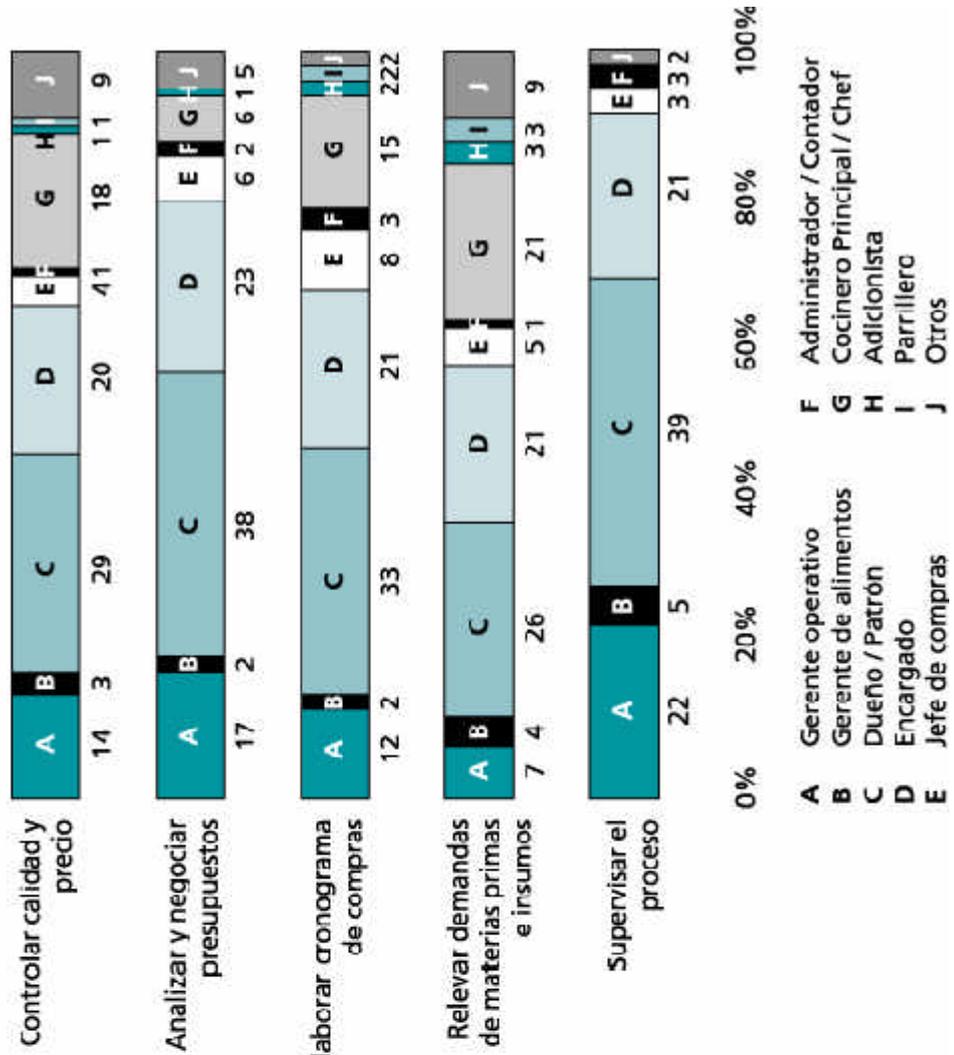


COMPRAS

¿Con qué frecuencia se realizan las siguientes tareas?



¿Quiénes realizan las siguientes tareas?



- A Gerente operativo
- B Gerente de alimentos
- C Dueño / Patrón
- D Encargado
- E Jefe de compras
- F Administrador / Contador
- G Cocinero Principal / Chef
- H Adicionista
- I Parrillero
- J Otros

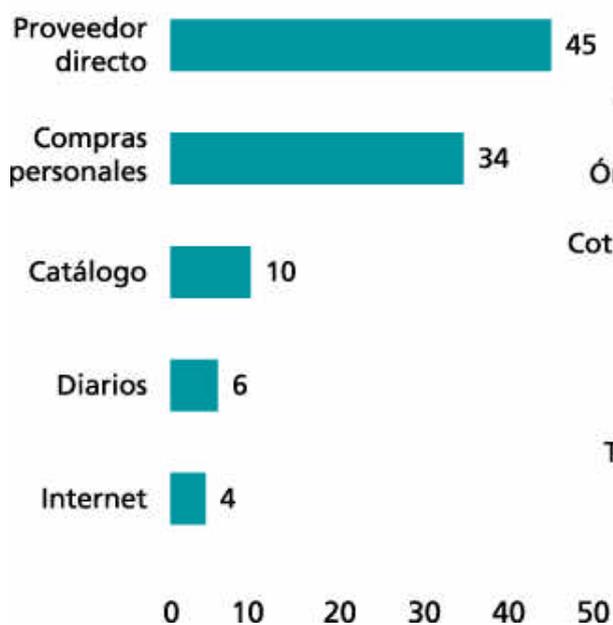
COMPRAS -SÍNTESIS DE TAREAS-



TECNOLOGÍA UTILIZADA EN EL ÁREA DE COMPRAS

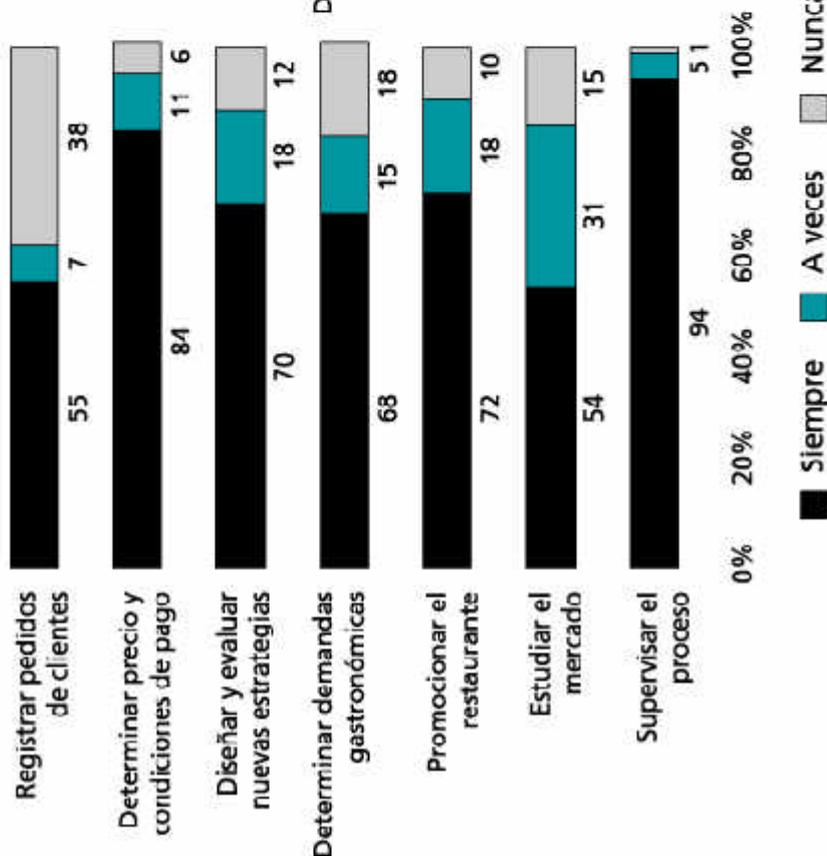
DEMANDA DE MATERIAS PRIMAS E INSUMOS Y ELABORACIÓN DE UN CRONOGRAMA DE COMPRAS

ANALIZAR Y NEGOCIAR PRESUPUESTOS Y CONTROLAR CALIDAD Y PRECIOS

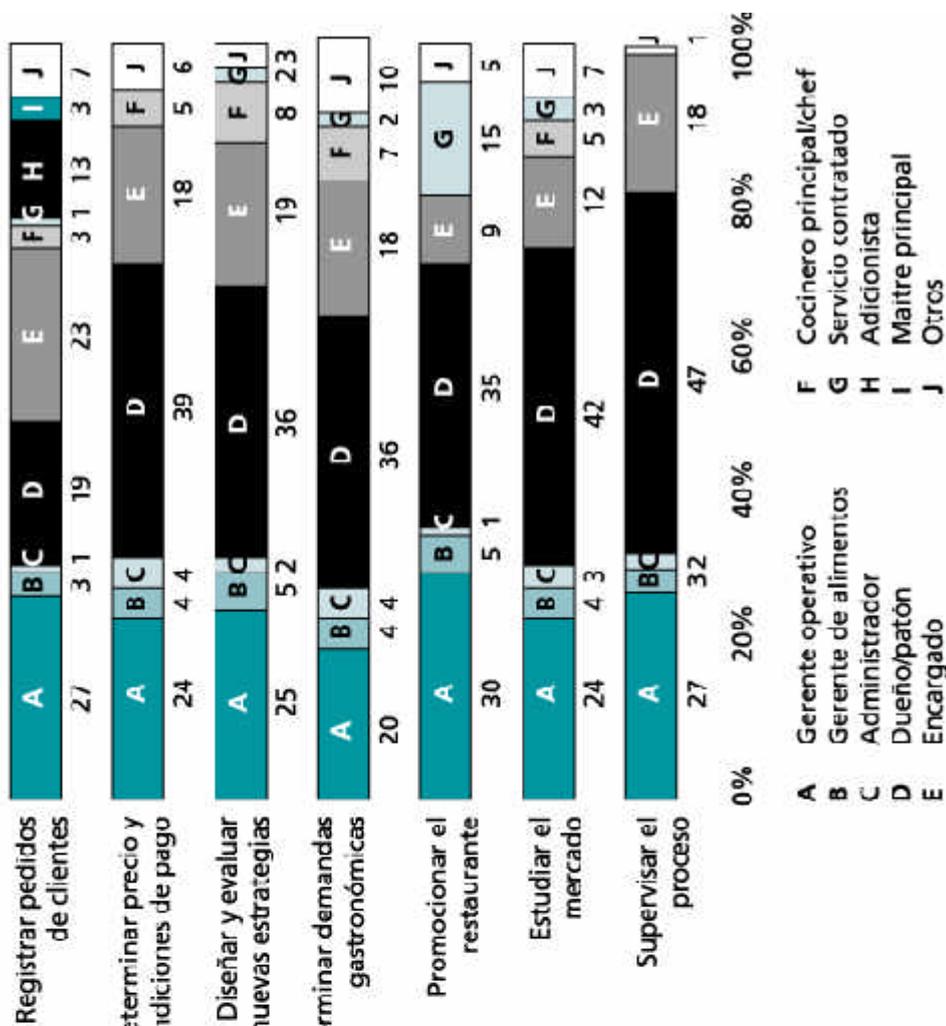


PROMOCIÓN Y VENTAS

¿Con qué frecuencia se realizan las siguientes tareas?



¿Quiénes realizan las siguientes tareas?



■ Siempre ■ A veces ■ Nunca

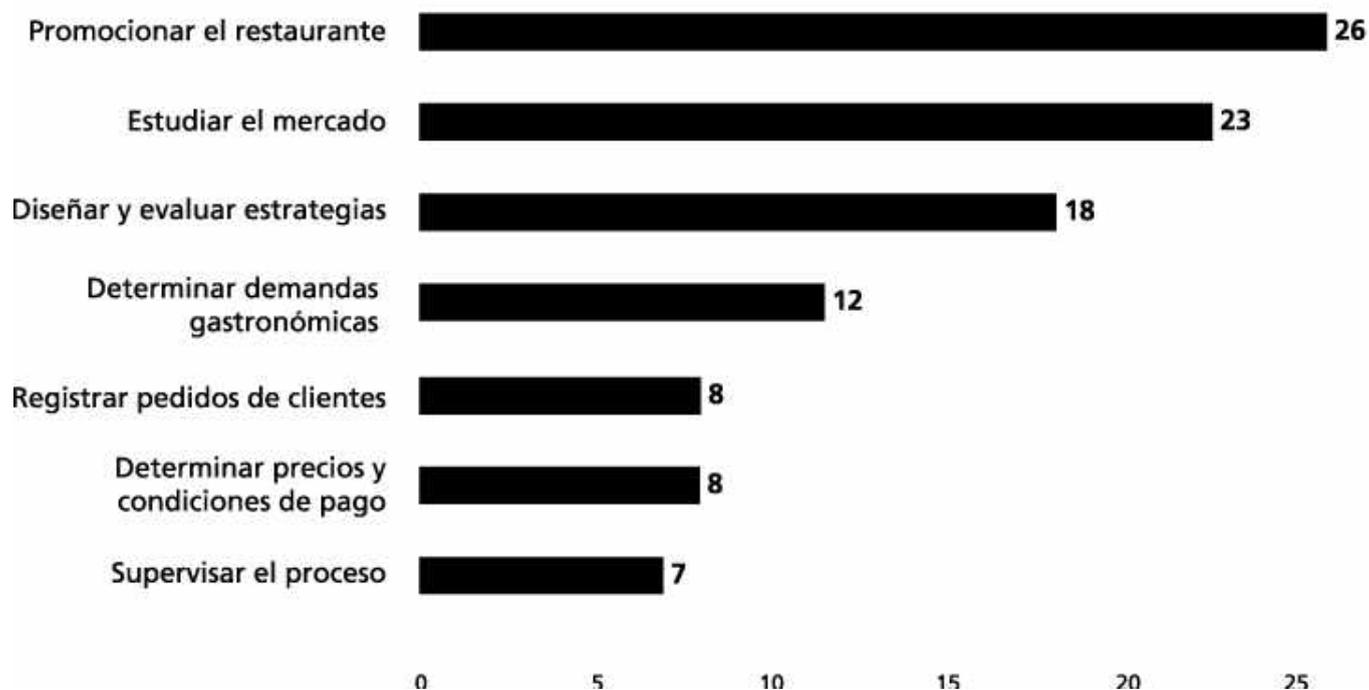
A Gerente operativo F Cocinero principal/chef
 B Gerente de alimentos G Servicio contratado
 C Administrador H Adicionista
 D Dueño/patón I Maitre principal
 E Encargado J Otros

PROMOCIÓN Y VENTAS

-SÍNTESIS DE TAREAS-



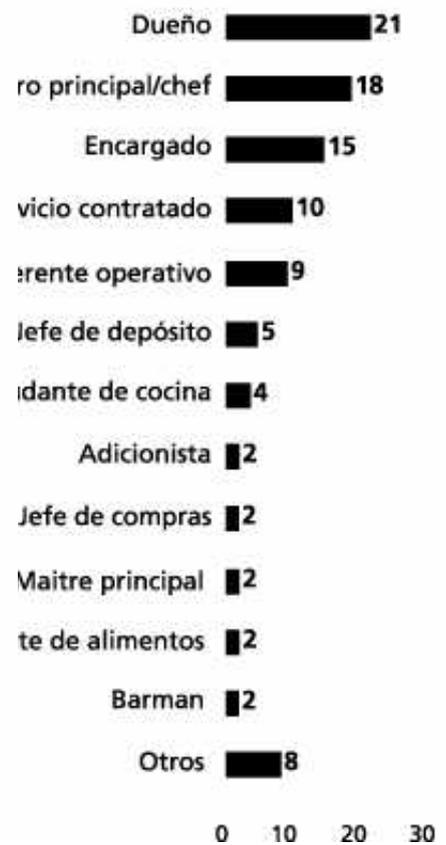
TAREAS CLAVE EN EL ÁREA DE PROMOCIÓN Y VENTAS



TECNOLOGÍA UTILIZADA PARA ESTUDIAR EL MERCADO

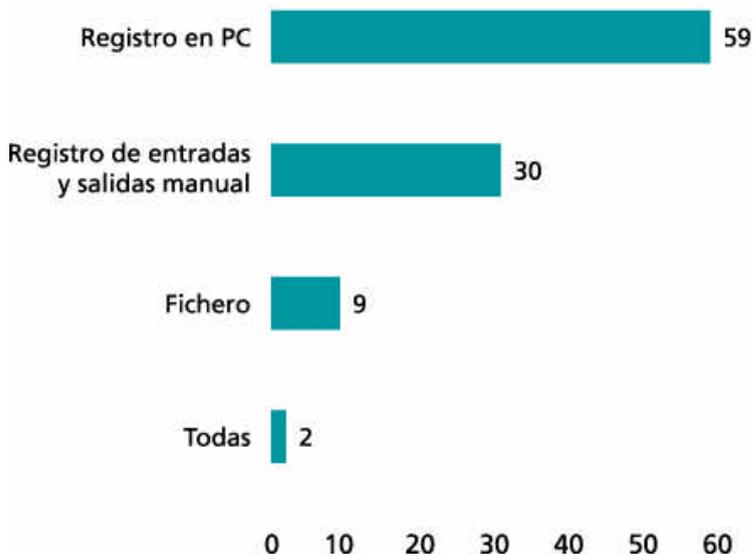


BODEGA Y ALMACÉN SÍNTESIS DE TAREAS

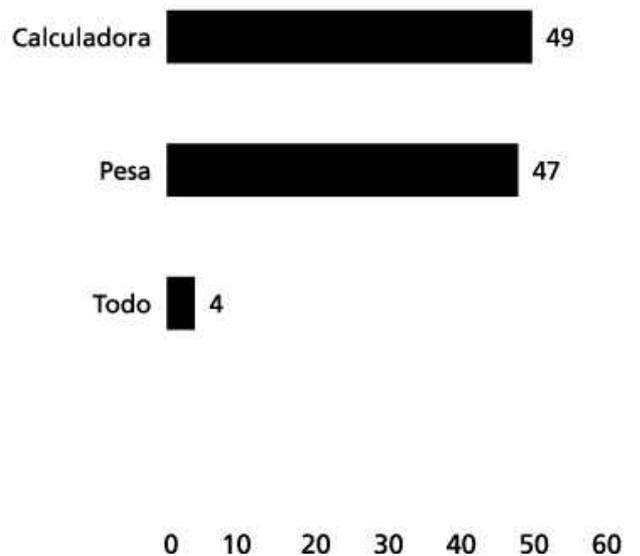


TECNOLOGÍA UTILIZADA EN EL AREA DE BODEGA Y ALMACÉN

ORGANIZAR INVENTARIO DE MERCADERÍAS

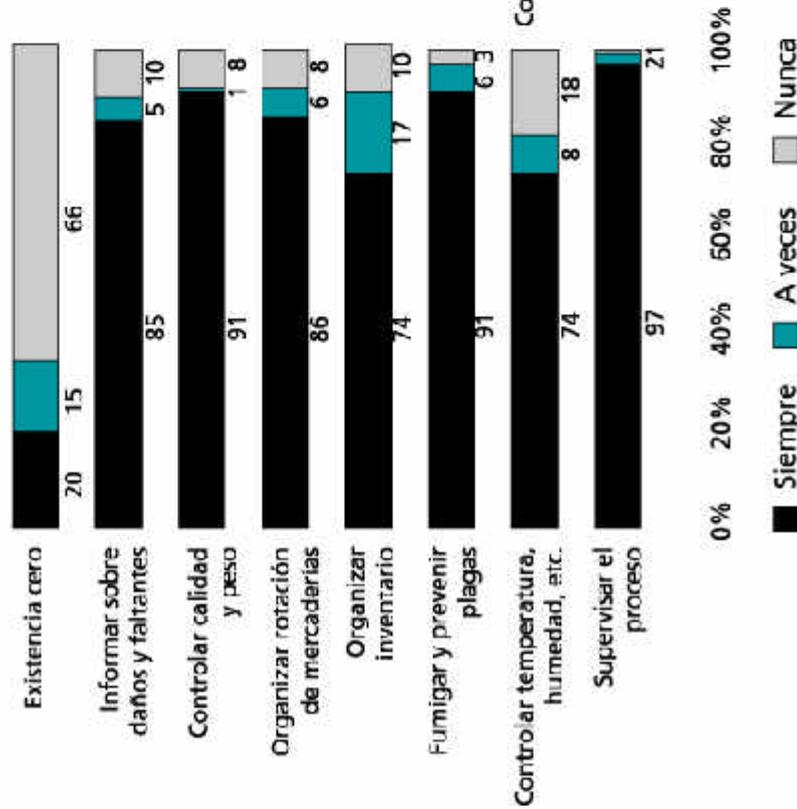


CONTROL DE CALIDAD Y PESO DE LOS PRODUCTOS

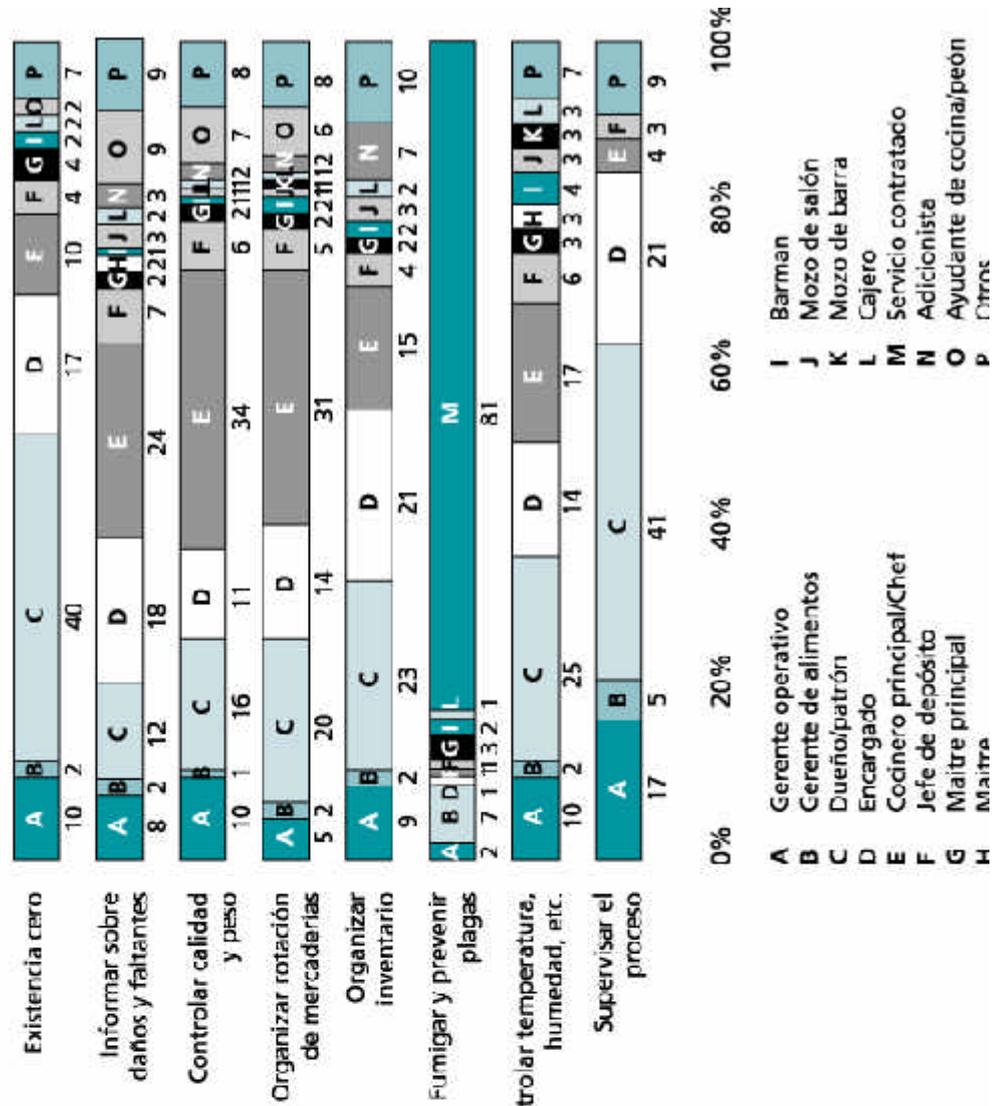


BODEGA Y ALMACÉN

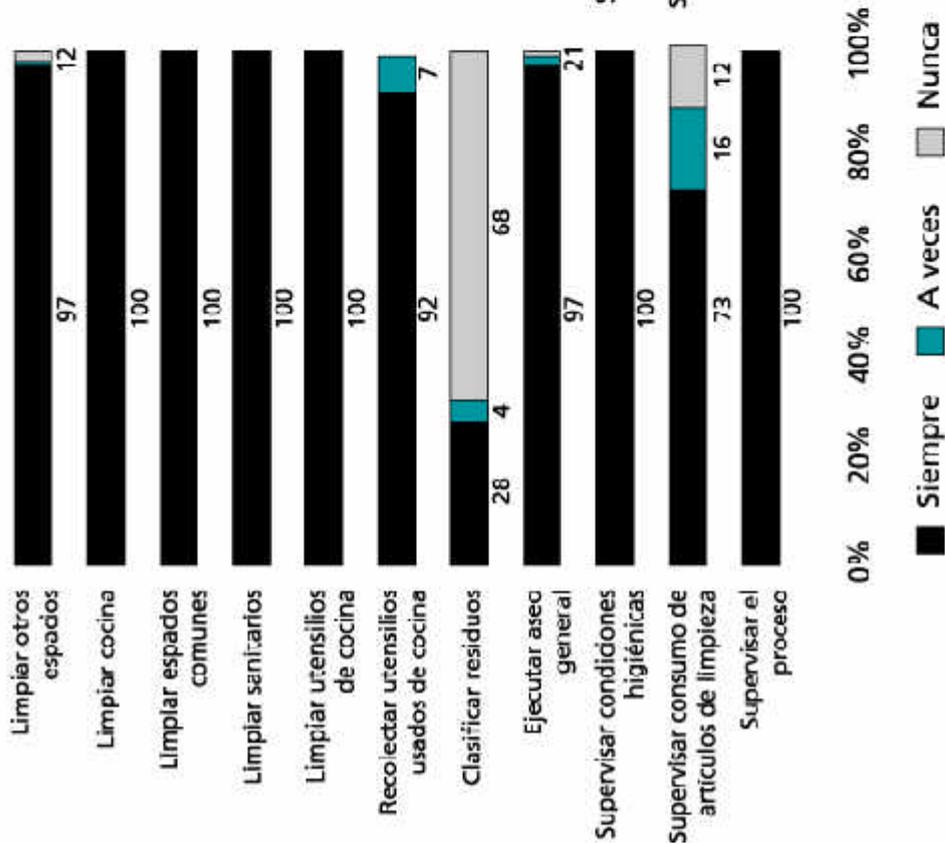
¿Con qué frecuencia se realizan las siguientes tareas?



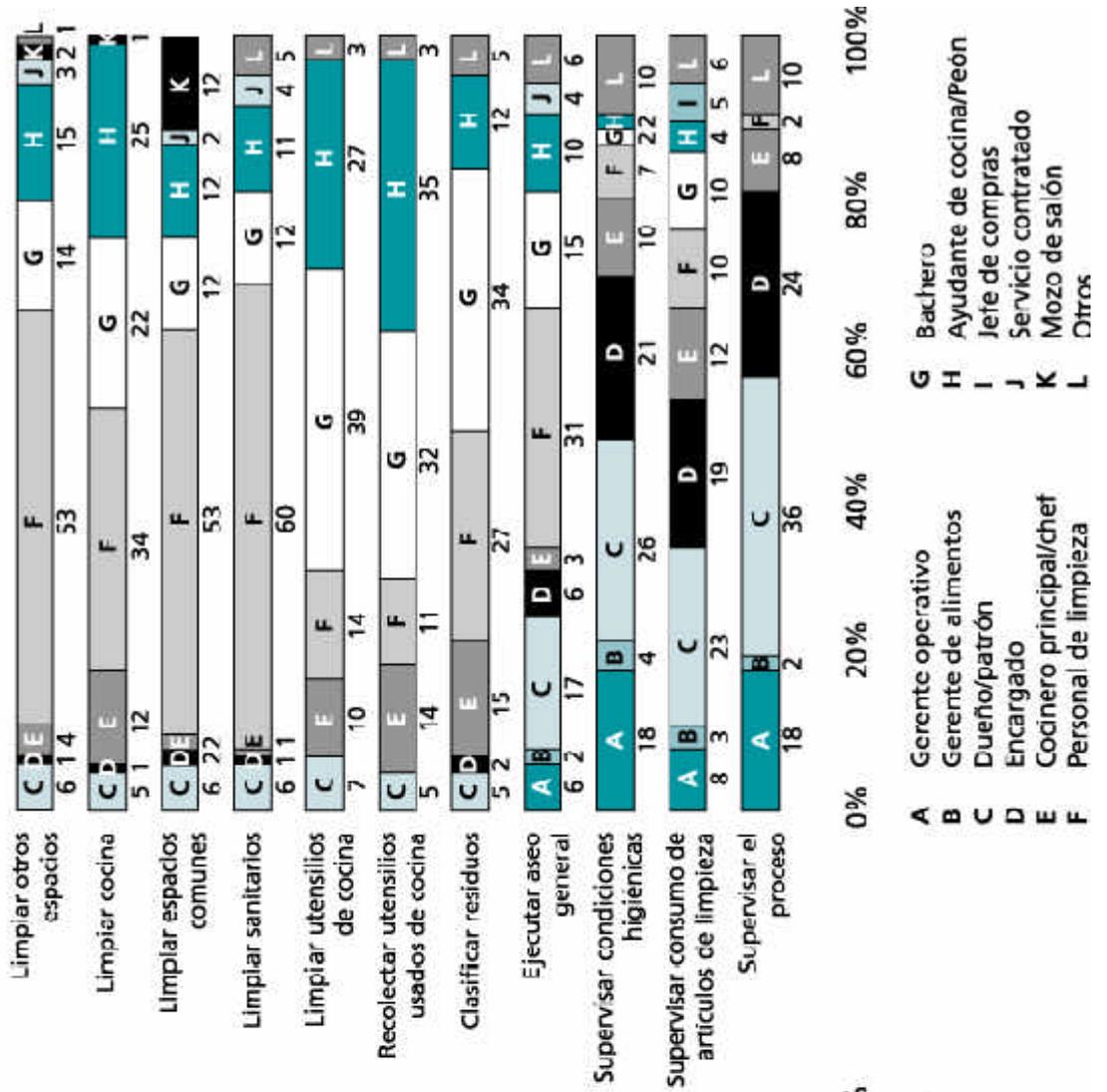
¿Quiénes realizan las siguientes tareas?



¿Con qué frecuencia se realizan las siguientes tareas?



¿Quiénes realizan las siguientes tareas?

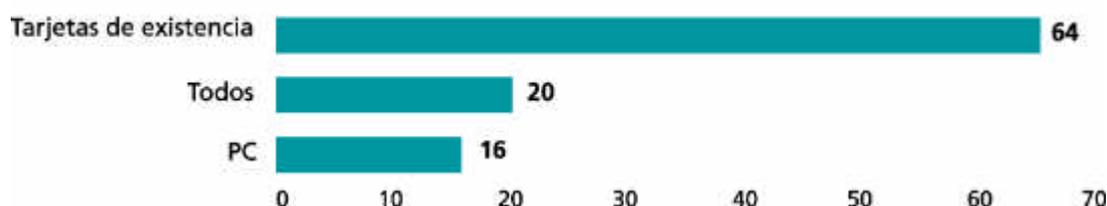


Siempre
 A veces
 Nunca

A Gerente operativo
B Gerente de alimentos
C Dueño/patrón
D Encargado
E Cocinero principal/chef
F Personal de limpieza
G Bachero
H Ayudante de cocina/Peón
I Jefe de compras
J Servicio contratado
K Mozo de salón
L Otros

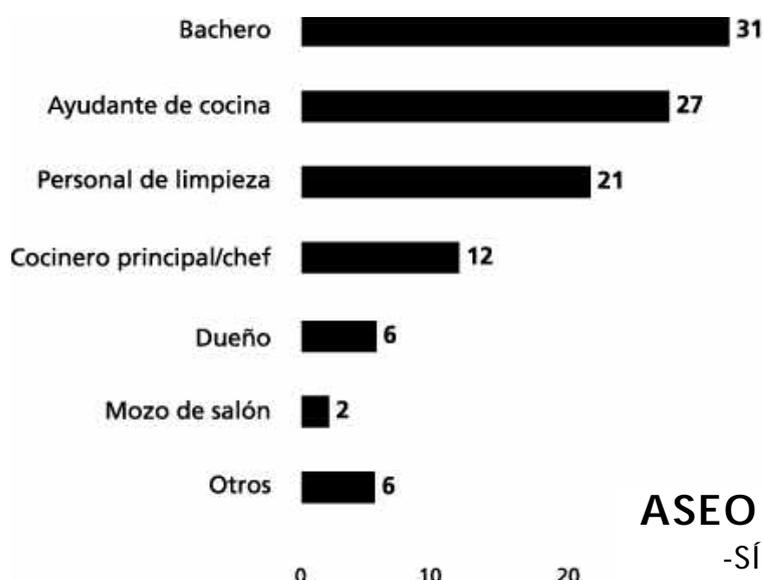
TECNOLOGÍA UTILIZADA EN EL ÁREA DE BODEGA Y ALMACÉN

INFORMAR SOBRE DAÑOS, FALTANTES Y SOBRES



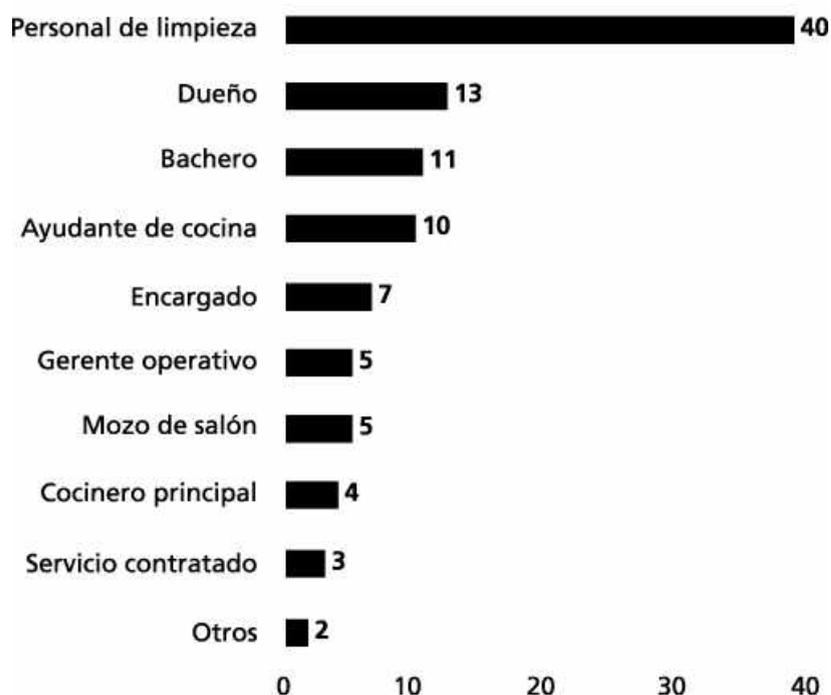
ASEO-VAJILLA EN COCINA

-SÍNTESIS DE TAREAS-

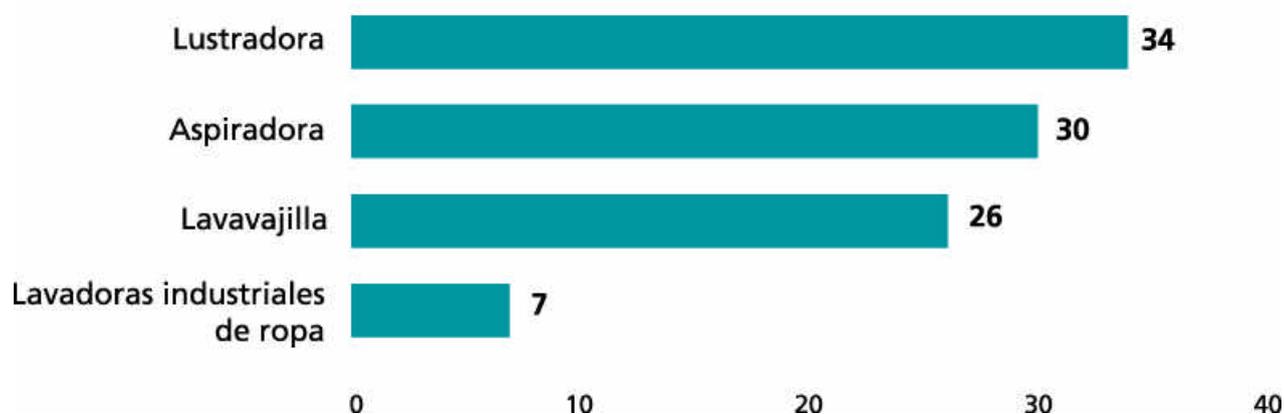


ASEO EN OTRAS ÁREAS

-SÍNTESIS DE TAREAS-



TECNOLOGÍA UTILIZADA EN EL ÁREA DE ASEO-VAJILLA



RECEPCIÓN DESDE BODEGA

-SÍNTESIS DE TAREAS-



RECEPCIÓN DESDE BODEGA

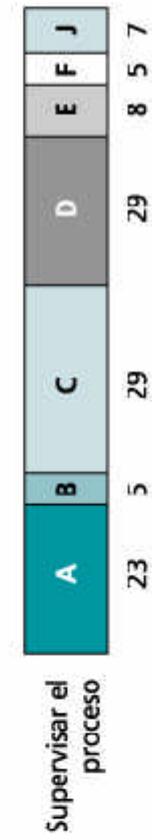
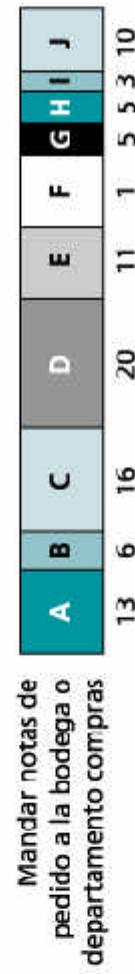
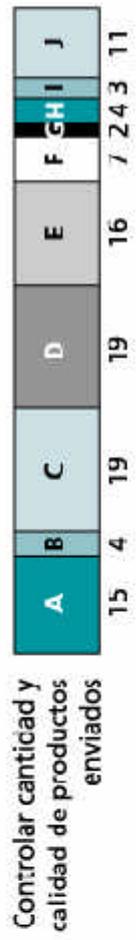
¿Con qué frecuencia se realizan las siguientes tareas?



0% 20% 40% 60% 80% 100%

■ Siempre ■ A veces ■ Nunca

¿Quiénes realizan las siguientes tareas?

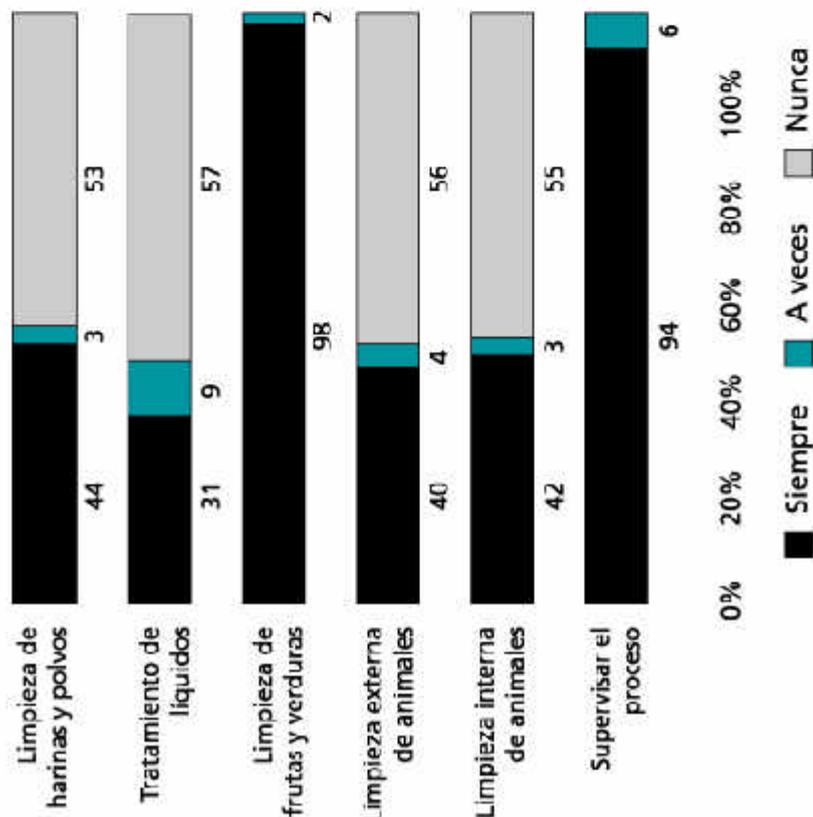


0% 20% 40% 60% 80% 100%

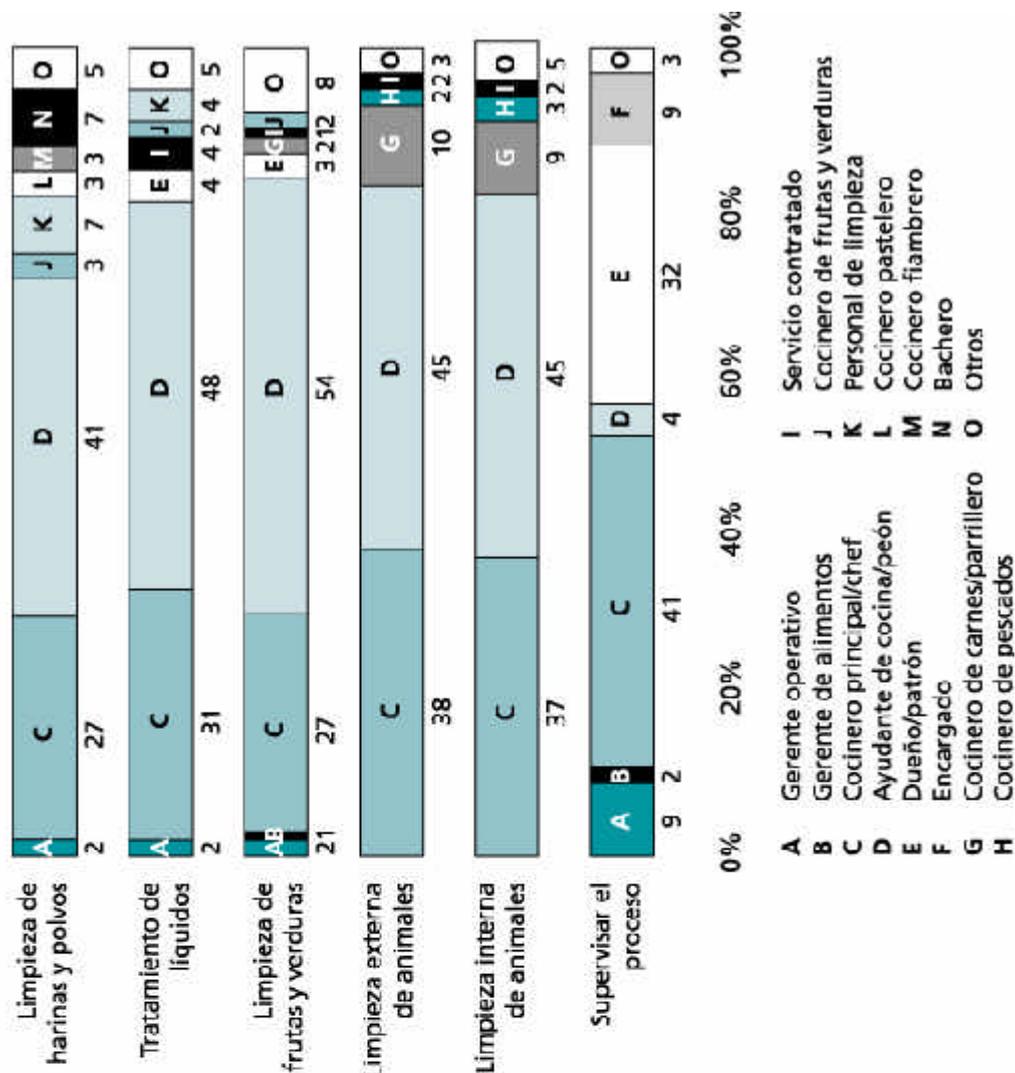
A Gerente operativo F Jefe de compras
 B Gerente de alimentos G Maitre
 C Dueño/patrón H Maitre principal
 D Encargado I Jefe de depósito
 E Cocinero principal/chef J Otros

LIMPIEZA DE ALIMENTOS

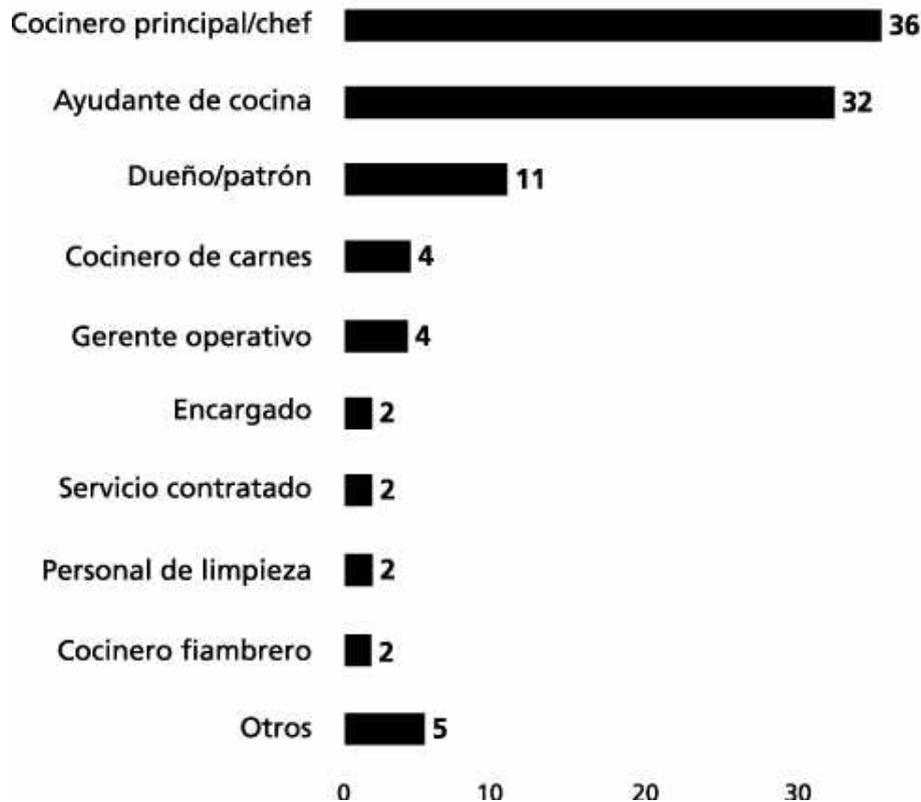
¿Con qué frecuencia se realizan las siguientes tareas?



¿Quiénes realizan las siguientes tareas?



LIMPIEZA DE ALIMENTOS -SÍNTESIS DE TAREAS-

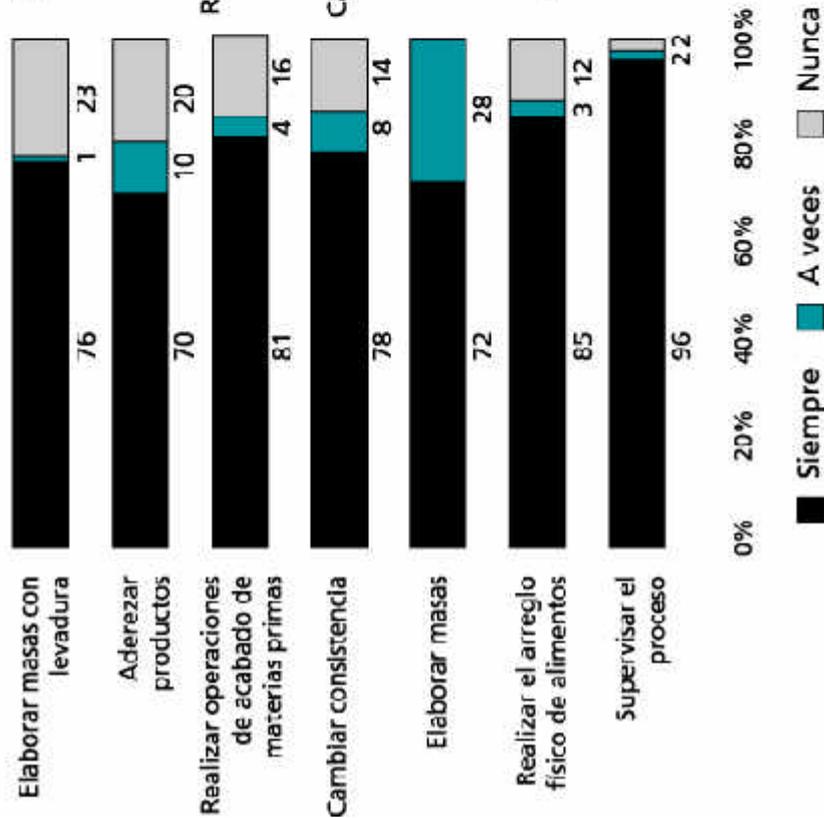


TECNOLOGÍA UTILIZADA EN EL ÁREA DE LIMPIEZA DE ALIMENTOS

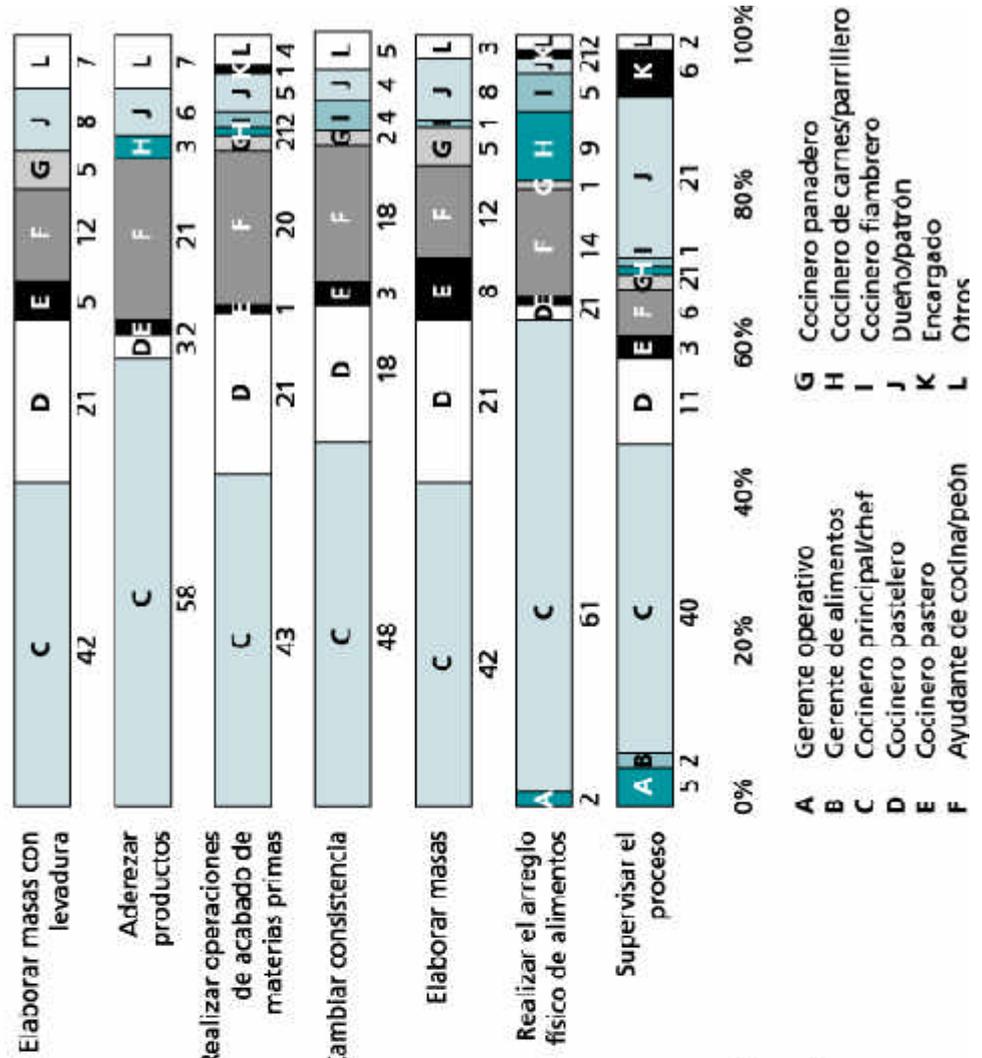


ARREGLO FÍSICO Y ELABORACIÓN DE PREPARADOS

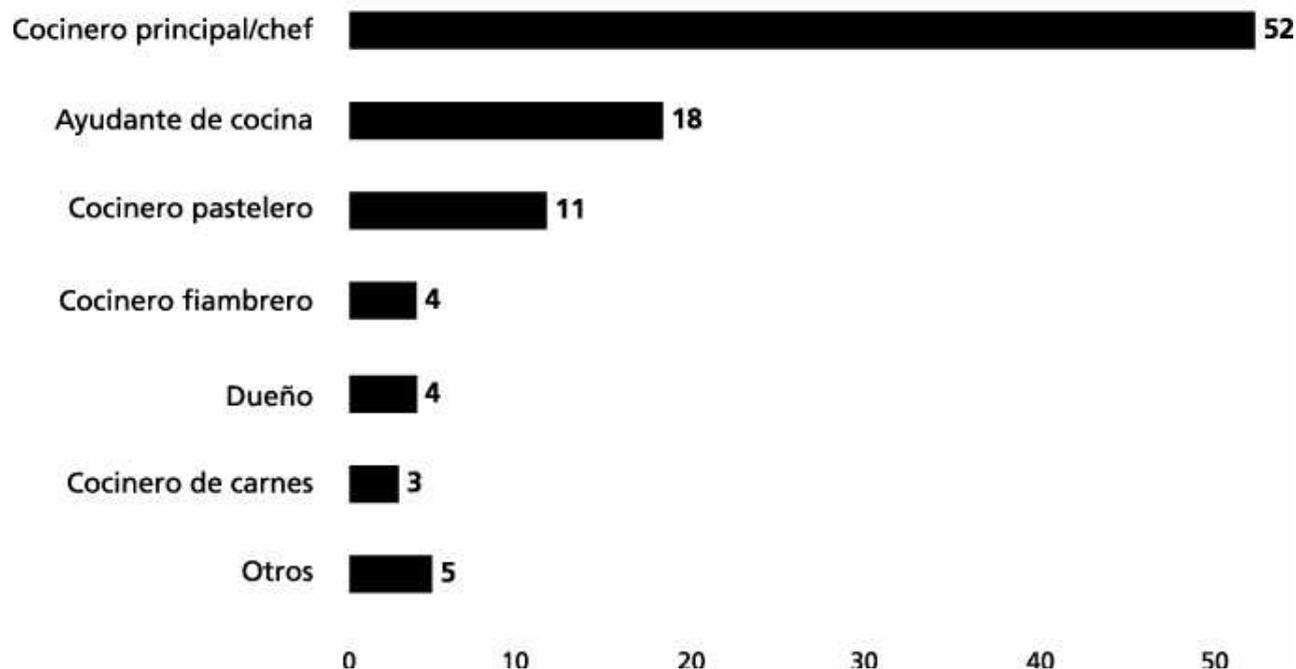
¿Con qué frecuencia se realizan las siguientes tareas?



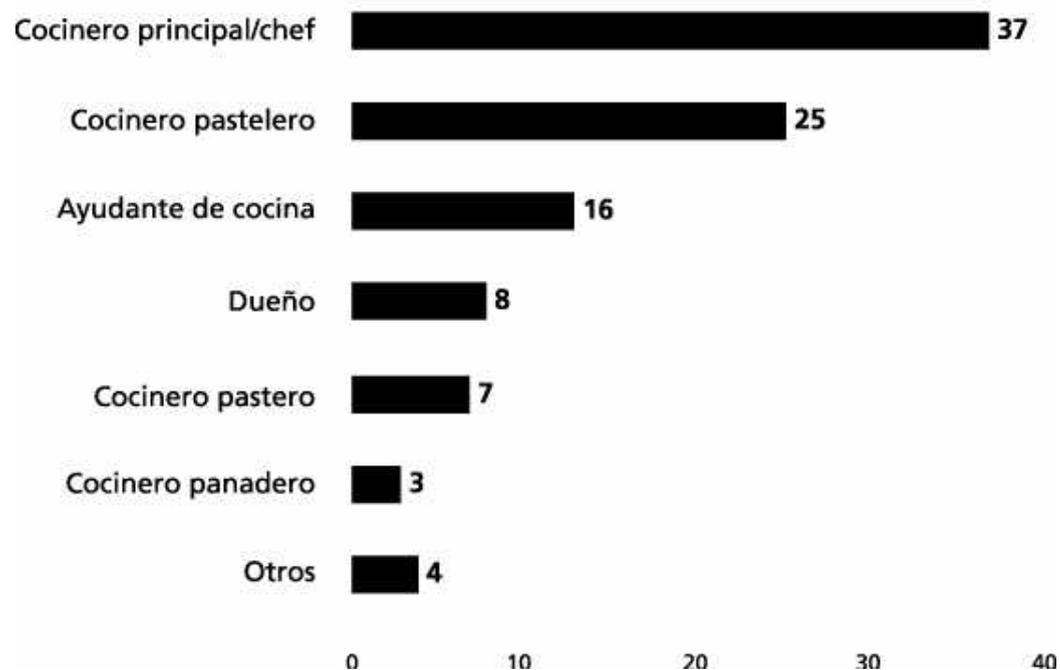
¿Quiénes realizan las siguientes tareas?



ARREGLO FÍSICO DE ALIMENTOS -SÍNTESIS DE TAREAS-



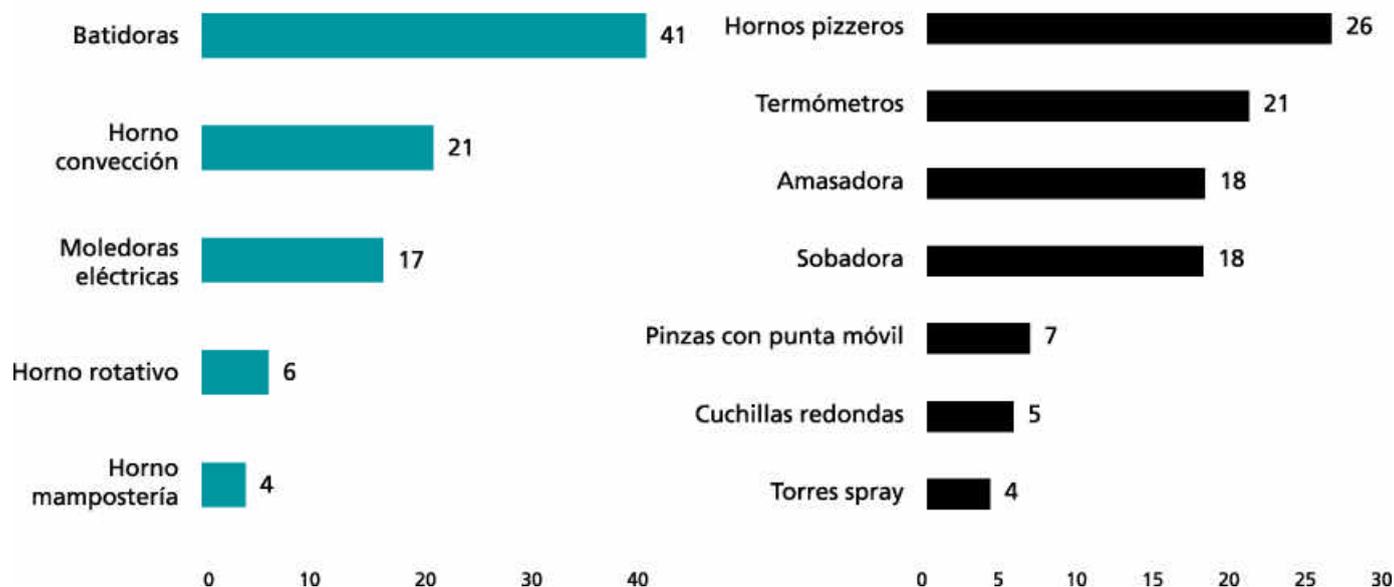
ELABORACIÓN DE MASAS -SÍNTESIS DE TAREAS-



TECNOLOGÍA UTILIZADA EN EL ÁREA DE ARREGLO FÍSICO Y ELABORACIÓN DE PREPARADOS

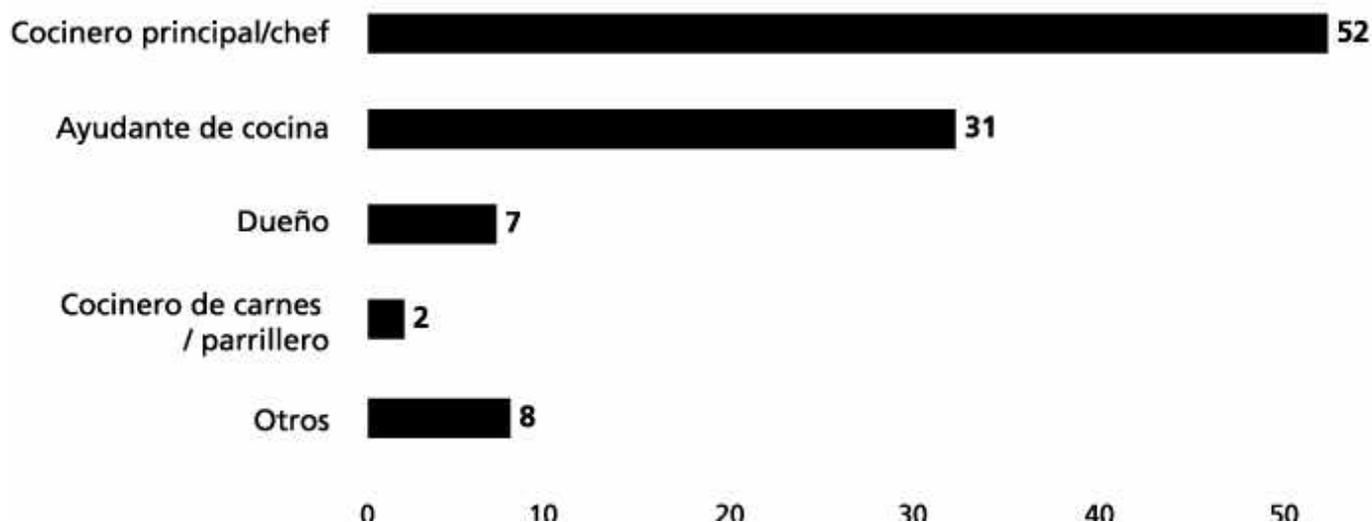
REALIZAR EL ARREGLO FÍSICO DE ALIMENTOS Y ELABORAR MASAS

CAMBIAR CONSISTENCIA



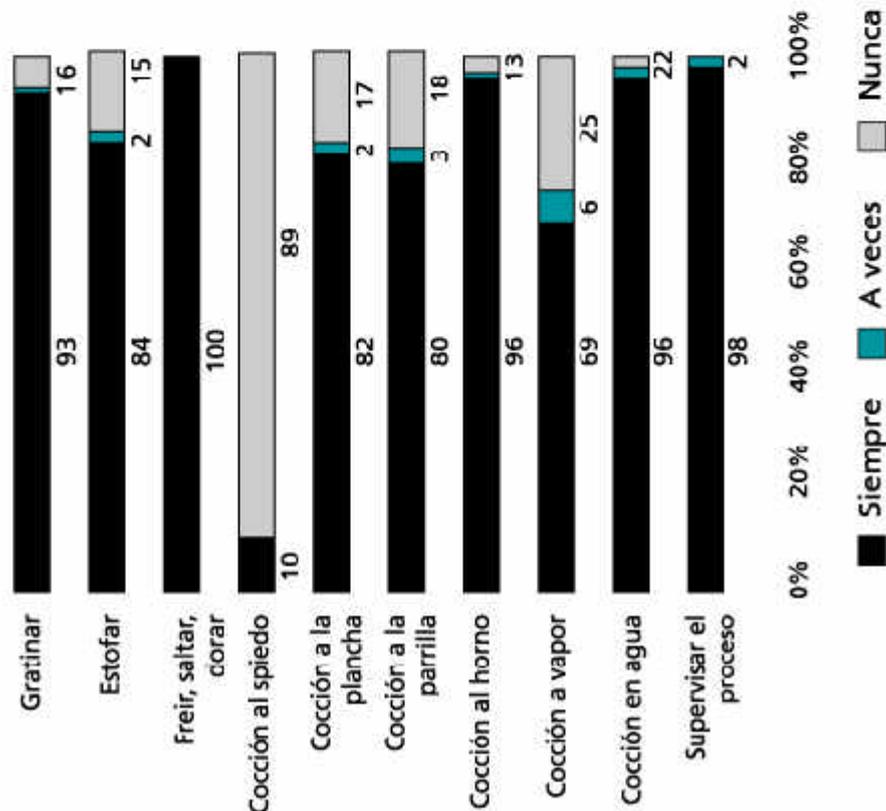
OPERACIONES DE COCCIÓN

-SÍNTESIS DE TAREAS EXCEPTUANDO PARRILLA, PLANCHA Y SPIEDO-

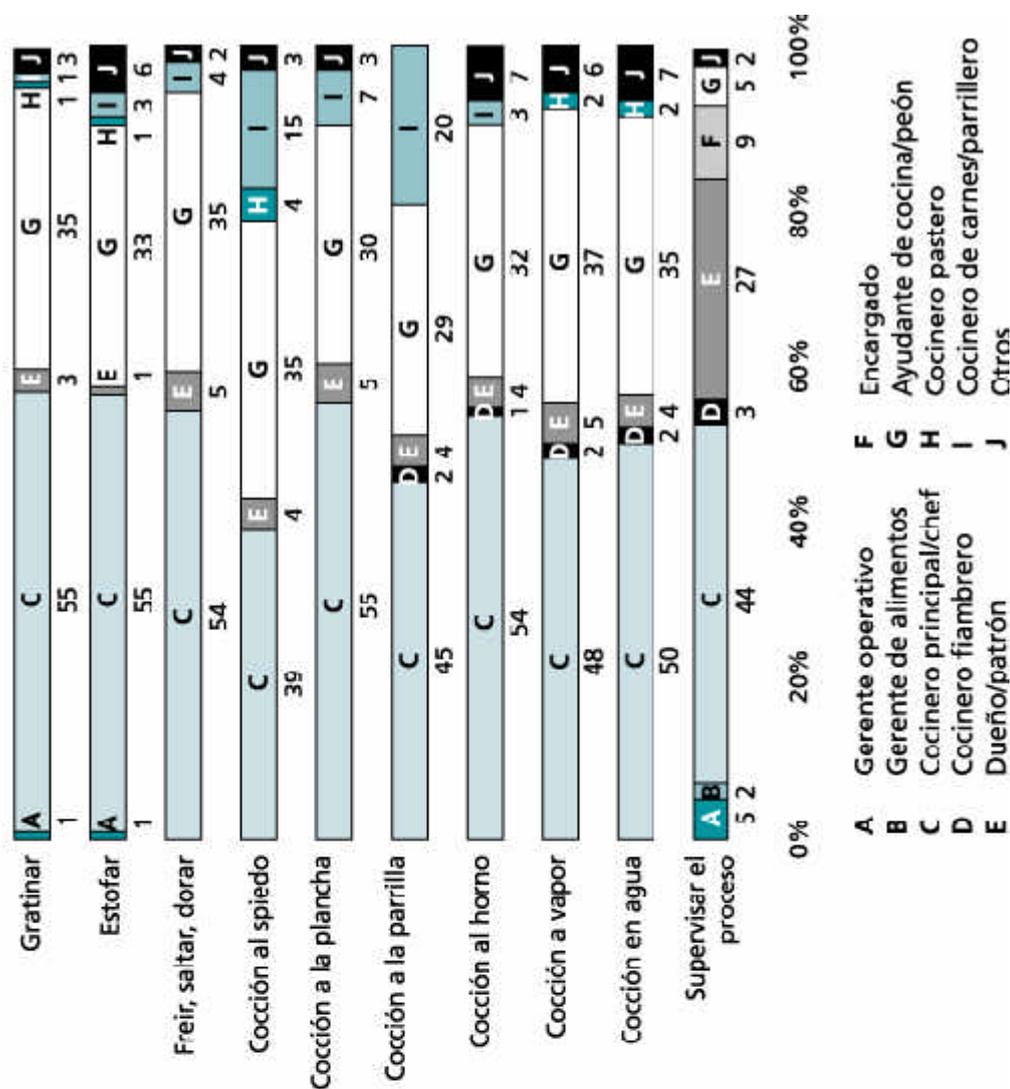


OPERACIONES DE COCCIÓN

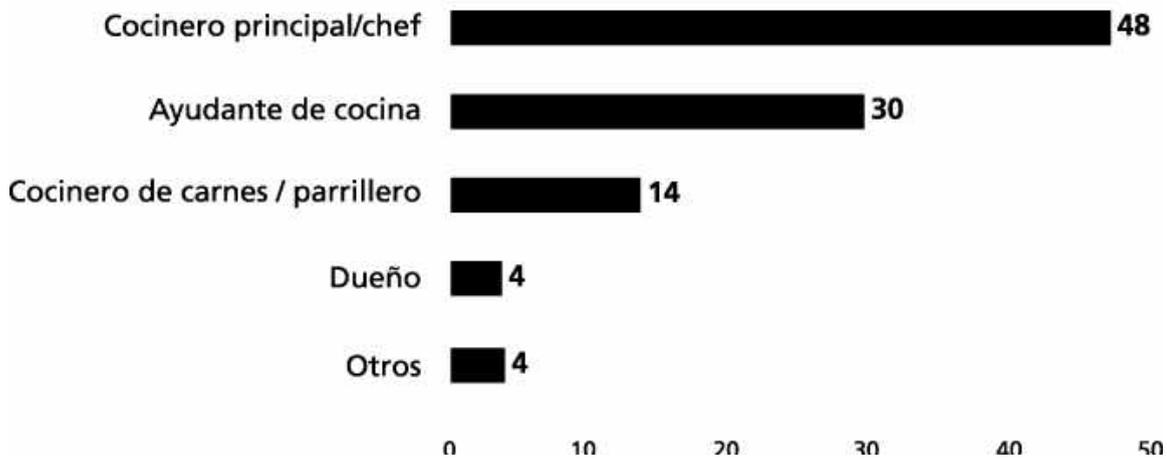
¿Con qué frecuencia se realizan las siguientes tareas?



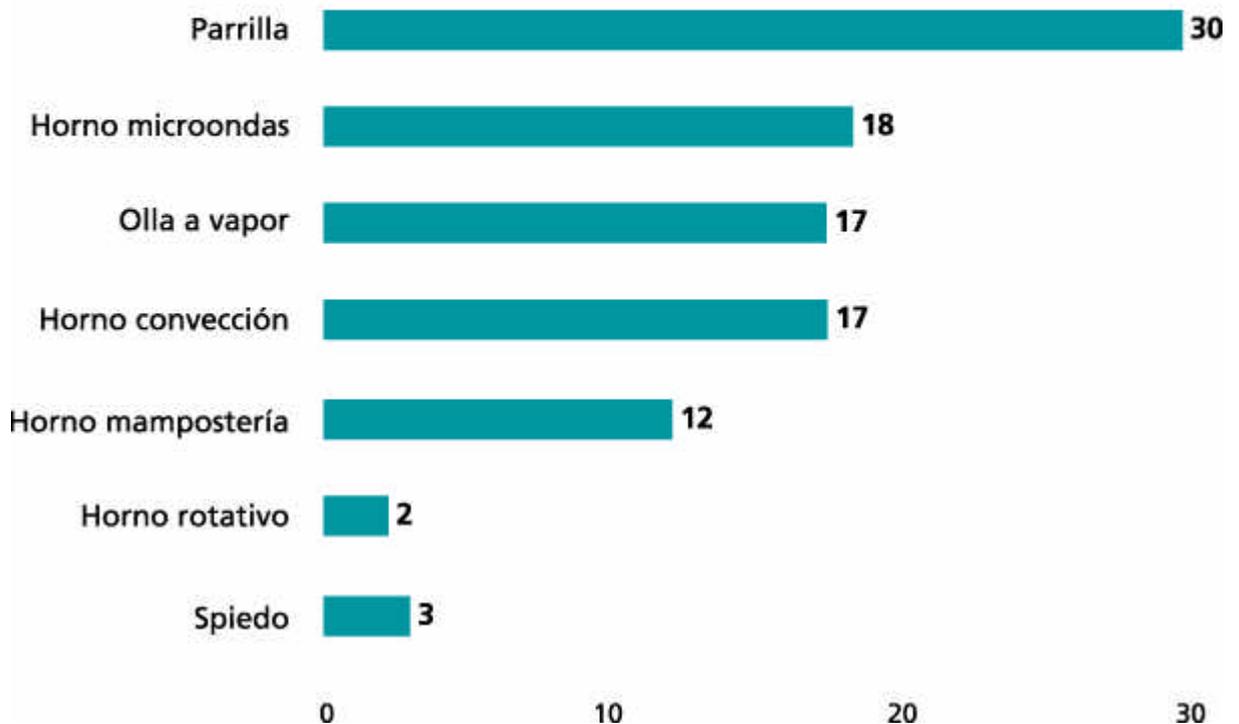
¿Quiénes realizan las siguientes tareas?



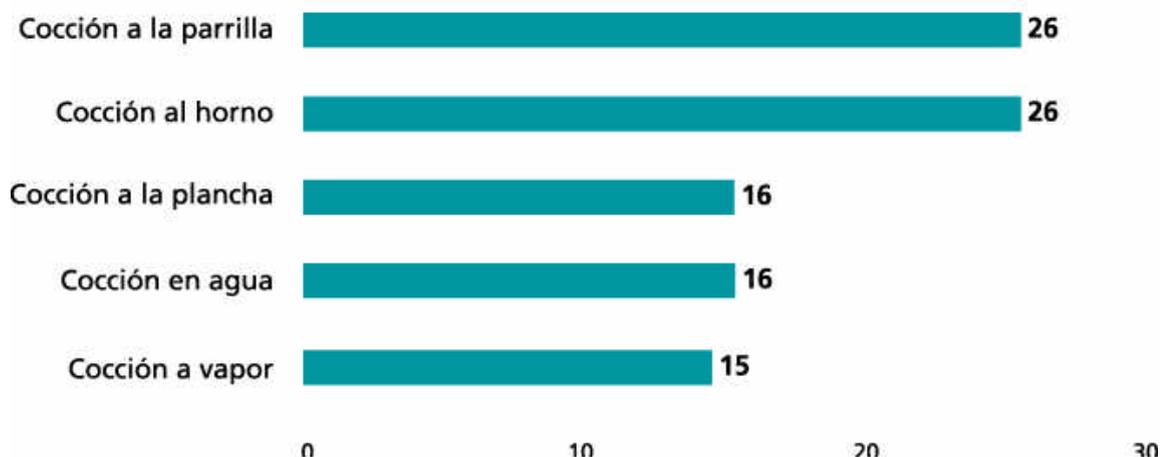
OPERACIONES DE COCCIÓN PARRILLA, PLANCHA Y SPIEDO -SÍNTESIS DE TAREAS-



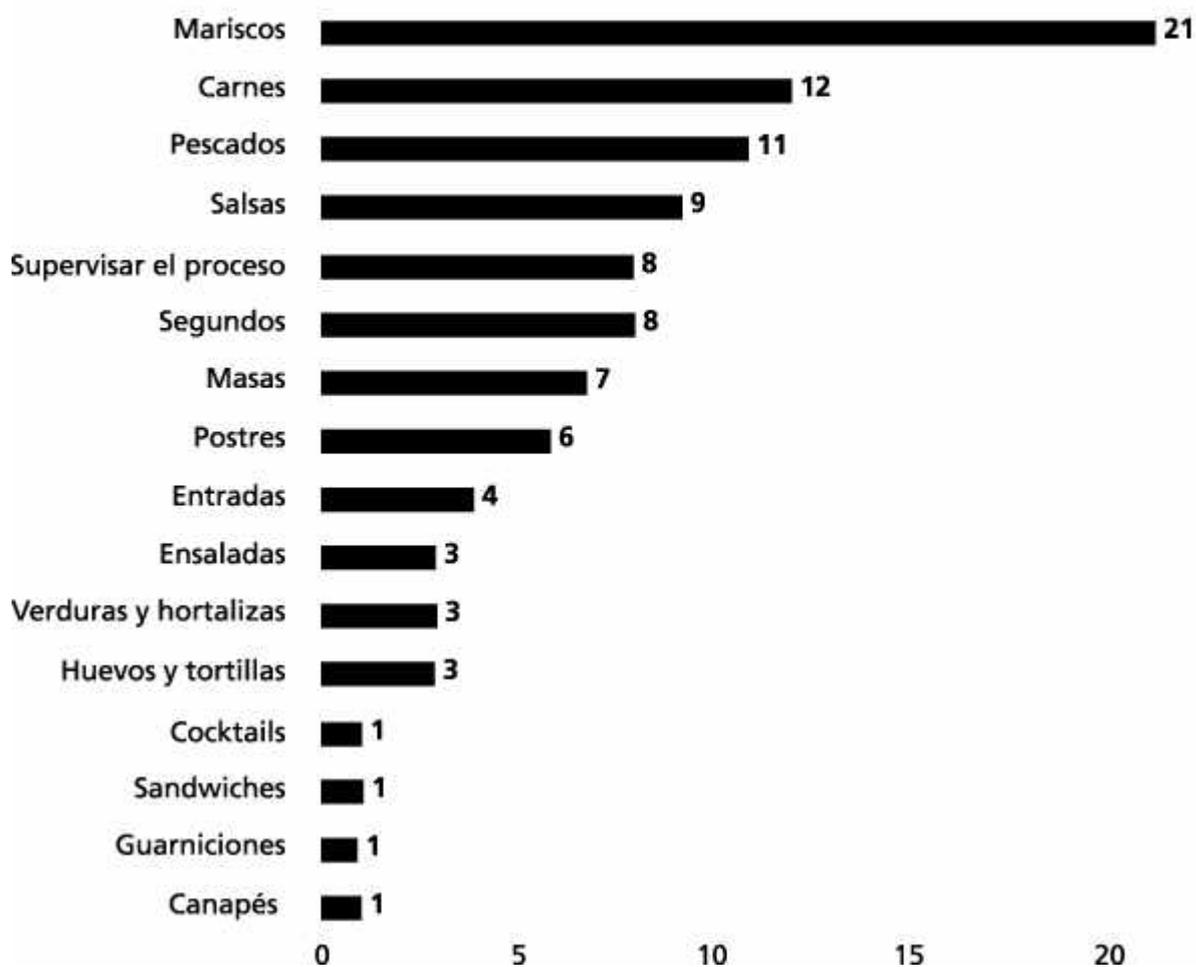
TECNOLOGÍA UTILIZADA EN EL ÁREA DE COCCIÓN



TAREAS MÁS COMPLEJAS EN LA COCCIÓN DE ALIMENTOS

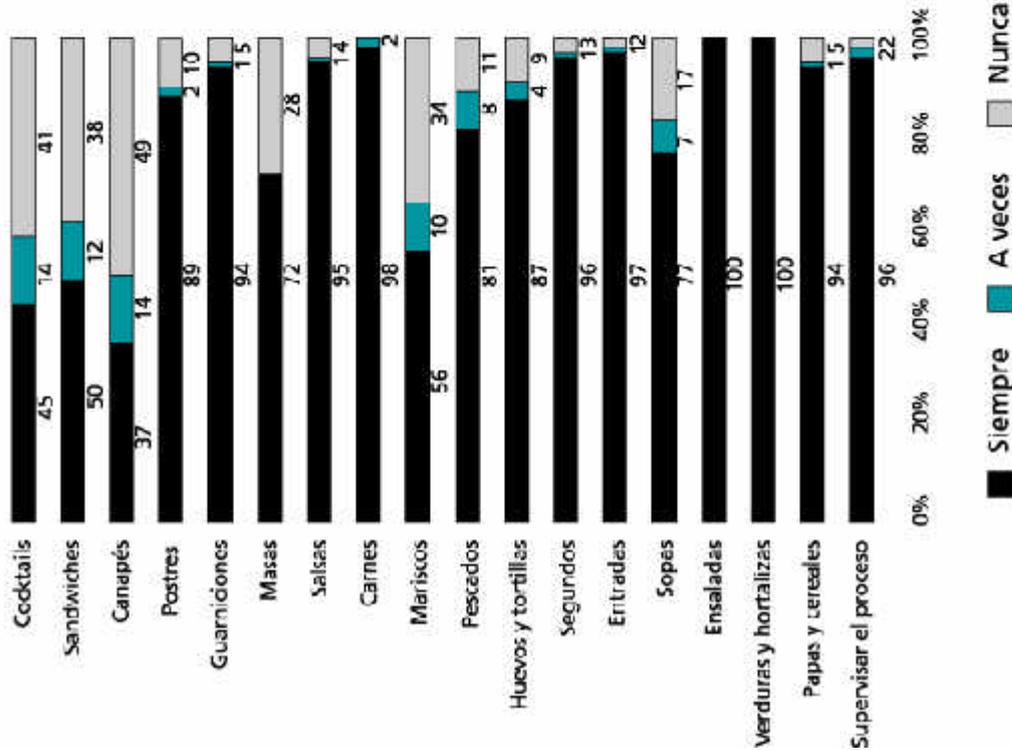


TAREAS MÁS COMPLEJAS EN LA PREPARACIÓN DE PLATOS DE COMIDA

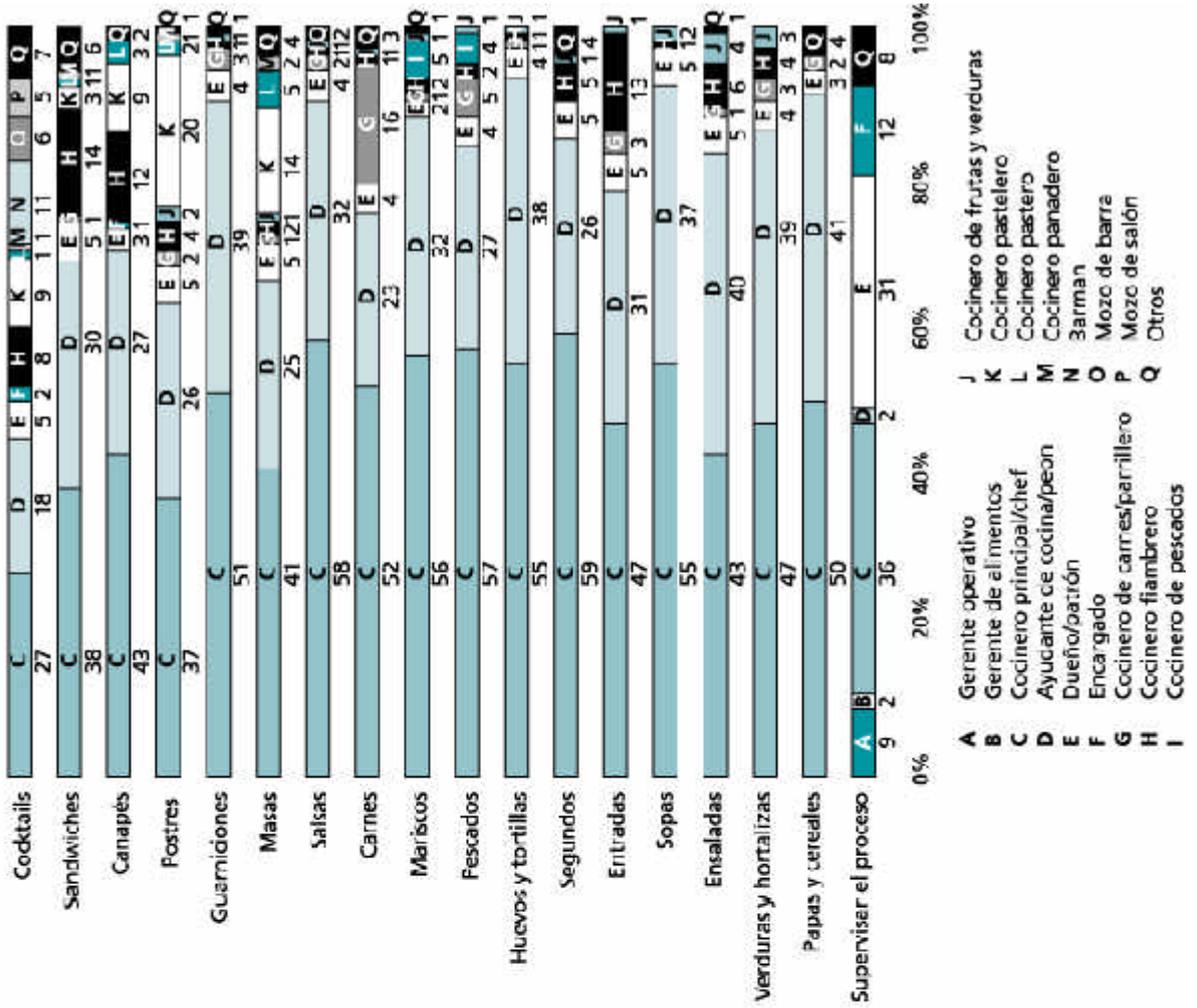


OPERACIONES DE COCCIÓN

¿Con qué frecuencia se realizan las siguientes tareas?

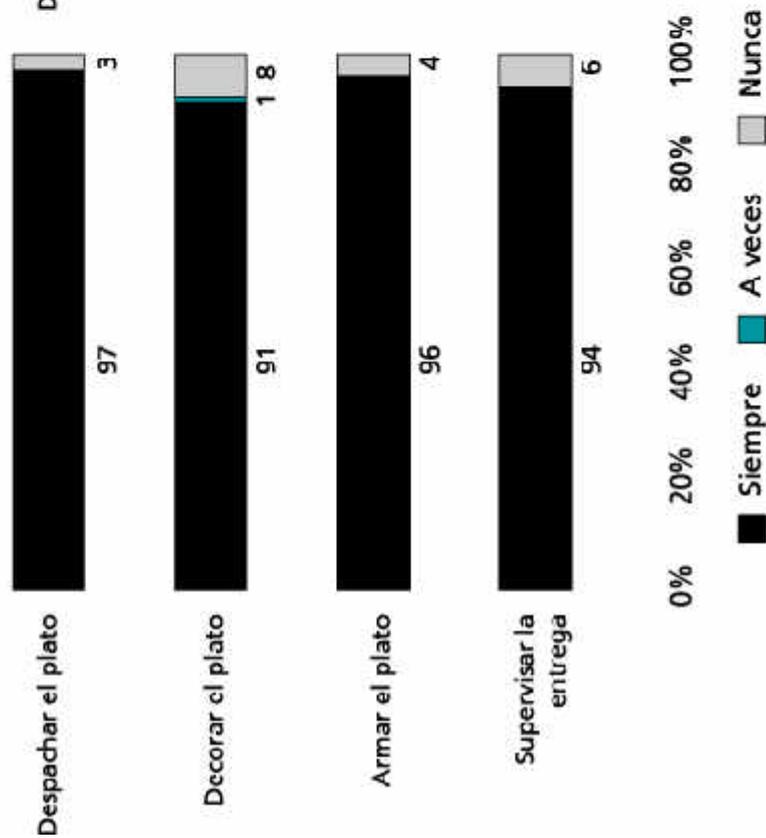


¿Quiénes realizan las siguientes tareas?

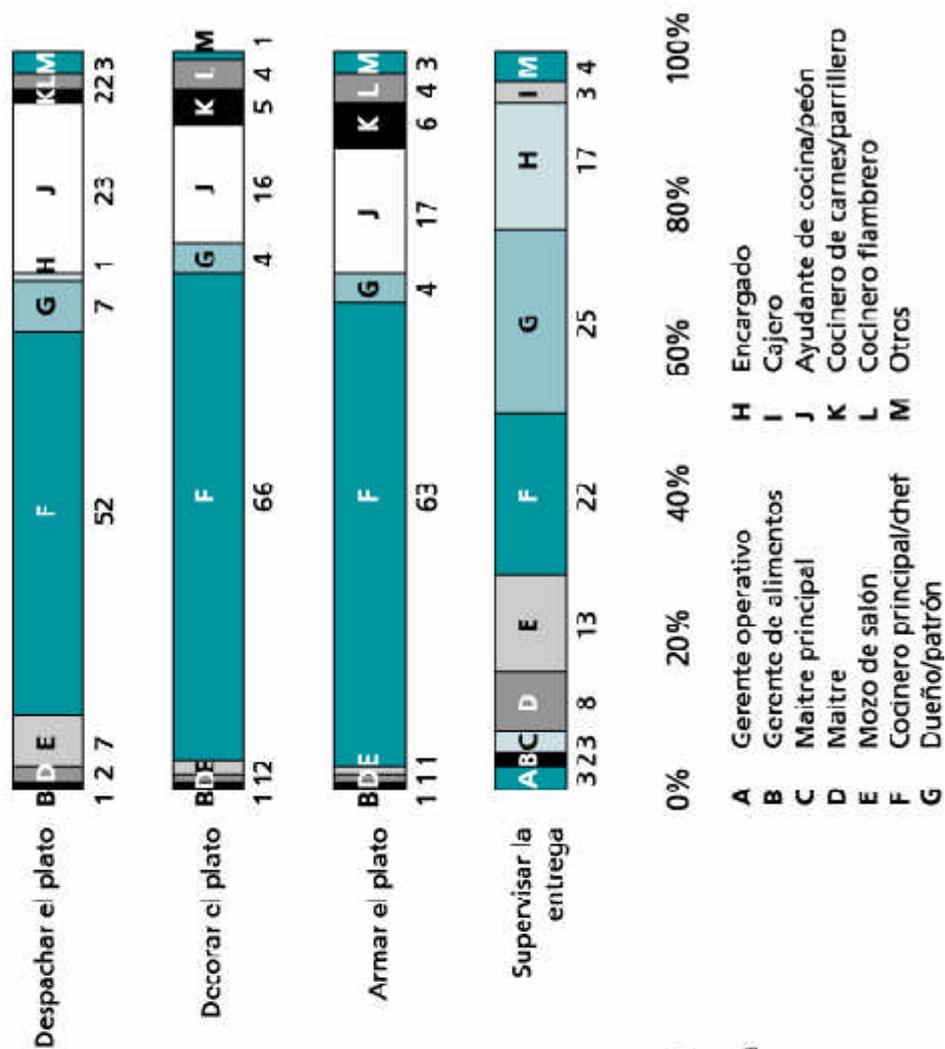


DECORACIÓN Y DESPACHO DEL PLATO

¿Con qué frecuencia se realizan las siguientes tareas?



¿Quiénes realizan las siguientes tareas?

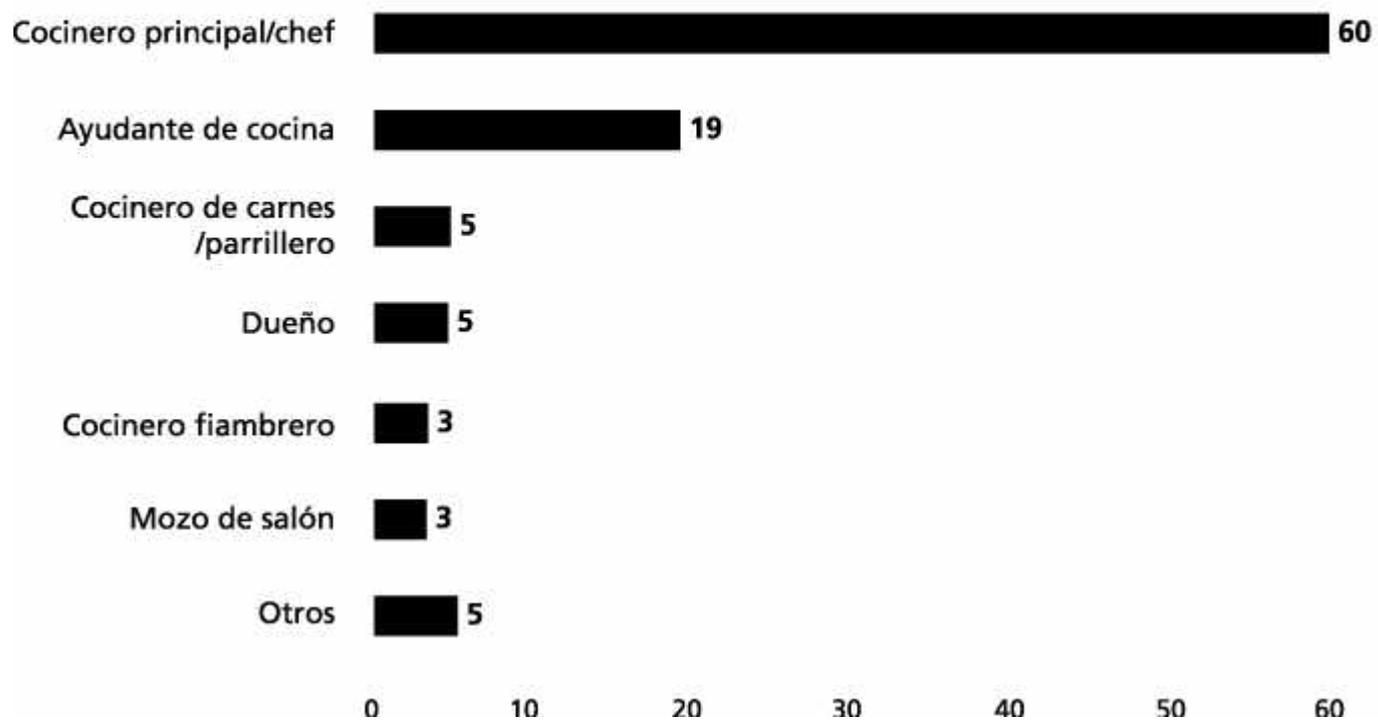


0% 20% 40% 50% 80% 100%

A Gerente operativo
B Gerente de alimentos
C Maitre principal
D Maitre
E Mozo de salón
F Cocinero principal/chef
G Dueño/patrón
H Encargado
I Cajero
J Ayudante de cocina/peón
K Cocinero de carnes/parrillero
L Cocinero flambreiro
M Otros

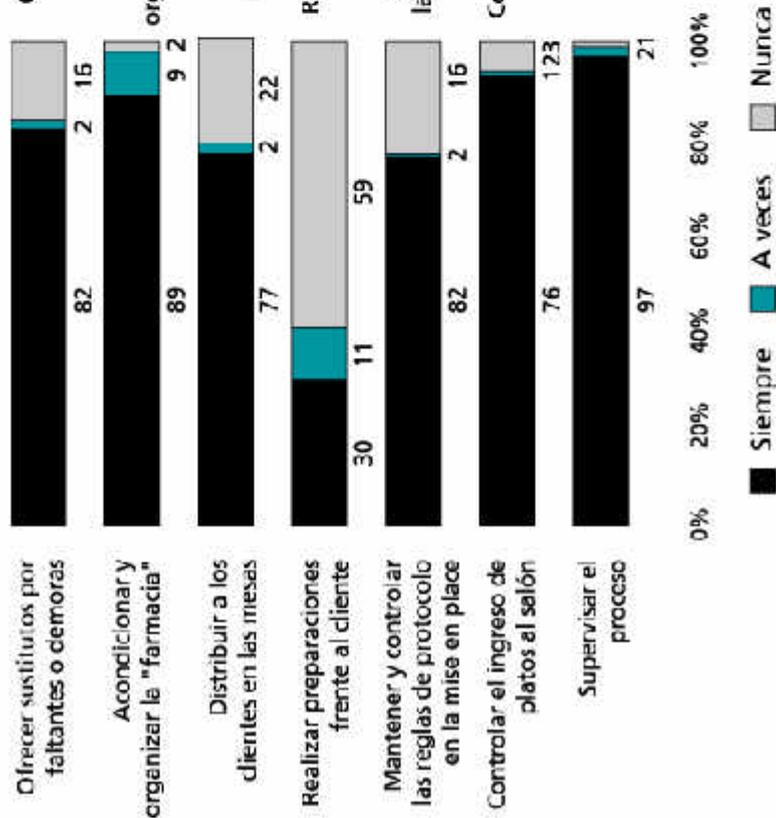
DECORACIÓN Y DESPACHO DEL PLATO

-SÍNTESIS DE TAREAS-

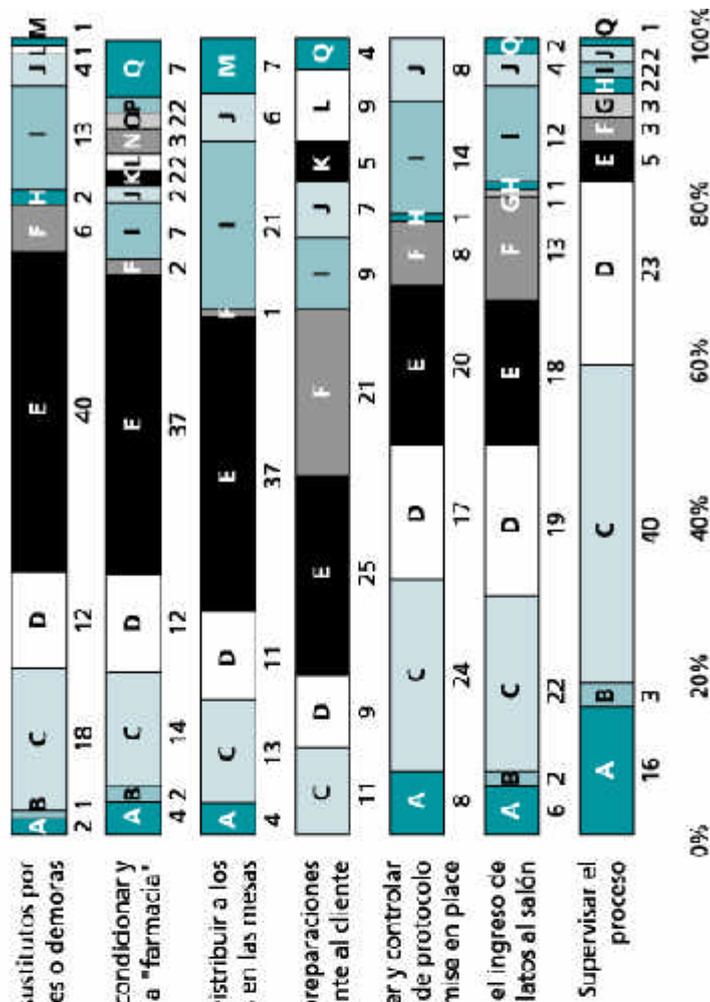


SERVICIO AL CLIENTE EN EL SALÓN

¿Con qué frecuencia se realizan las siguientes tareas?

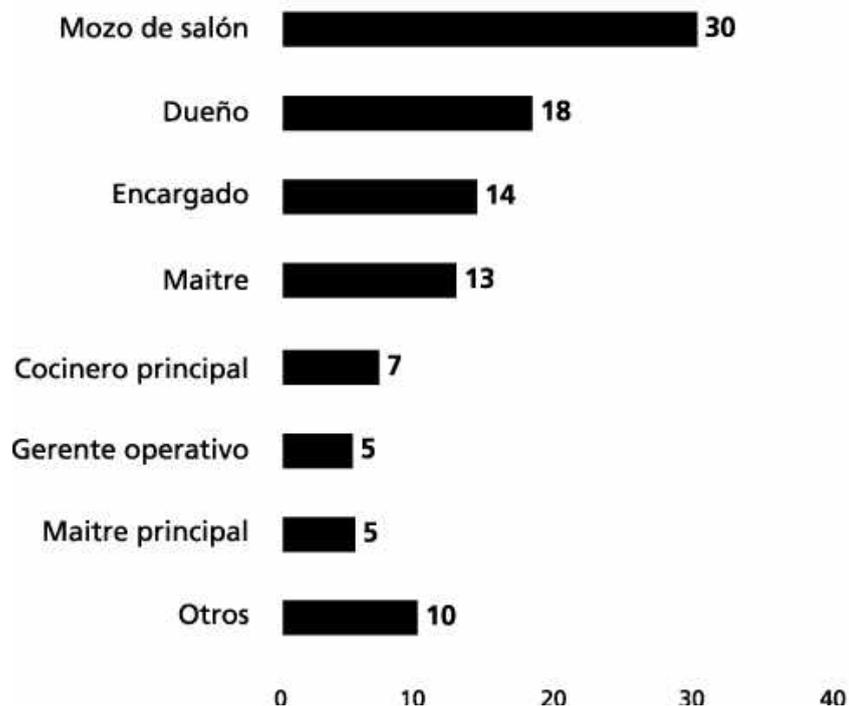


¿Quiénes realizan las siguientes tareas?

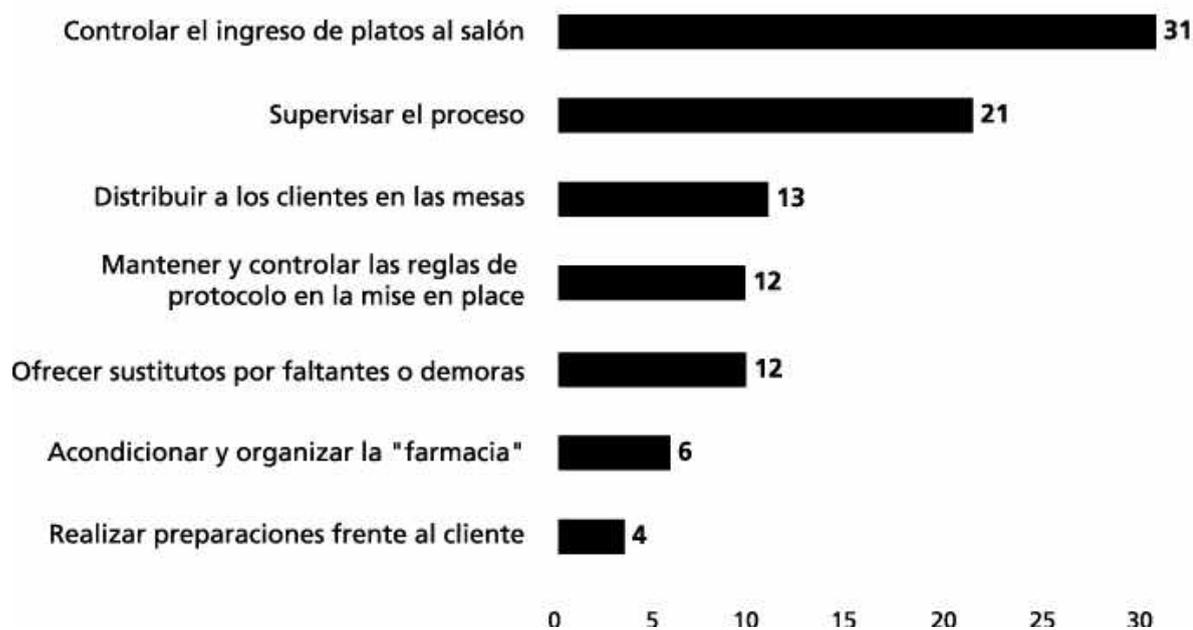


- A Gerente operativo
- B Gerente de alimentos
- C Dueño/patrón
- D Encargado
- E Mozo de salón
- F Cocinero principal/chef
- G Adicionista
- H Cajero
- I Maitre
- J Maitre principal
- K Ayudante de cocina/peón
- L Cocinero de carnes/parrillero
- M Recepcionista
- N Mozo de barra/gamuzero
- O Ayudante de cocina/peón
- P Barman
- Q Otros

SERVICIO AL CLIENTE EN EL SALÓN -SÍNTESIS DE TAREAS-

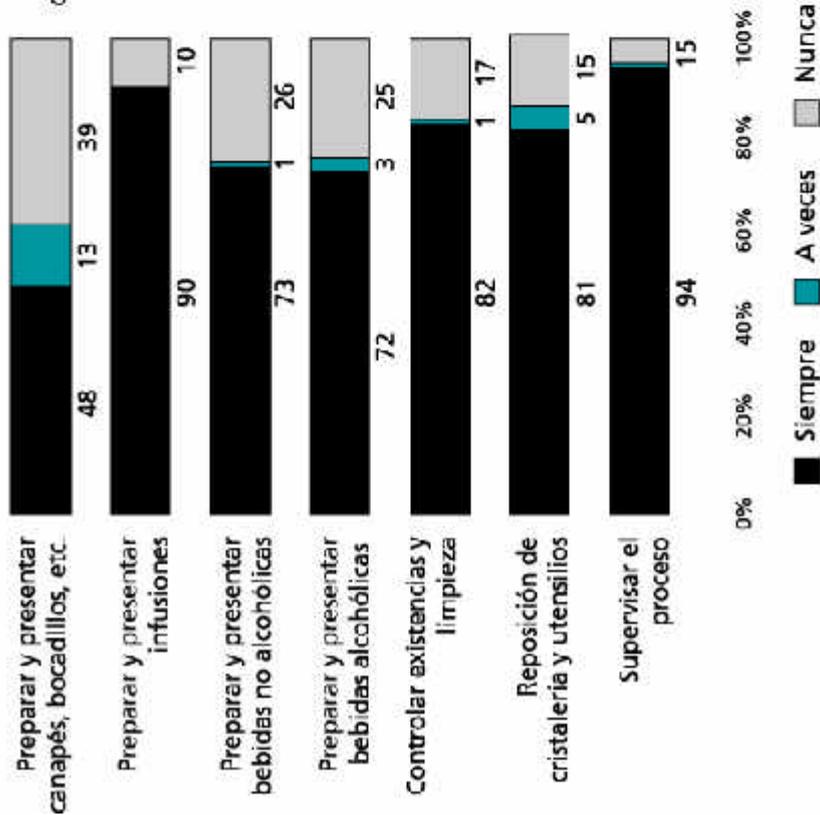


TAREAS CLAVE EN EL SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE

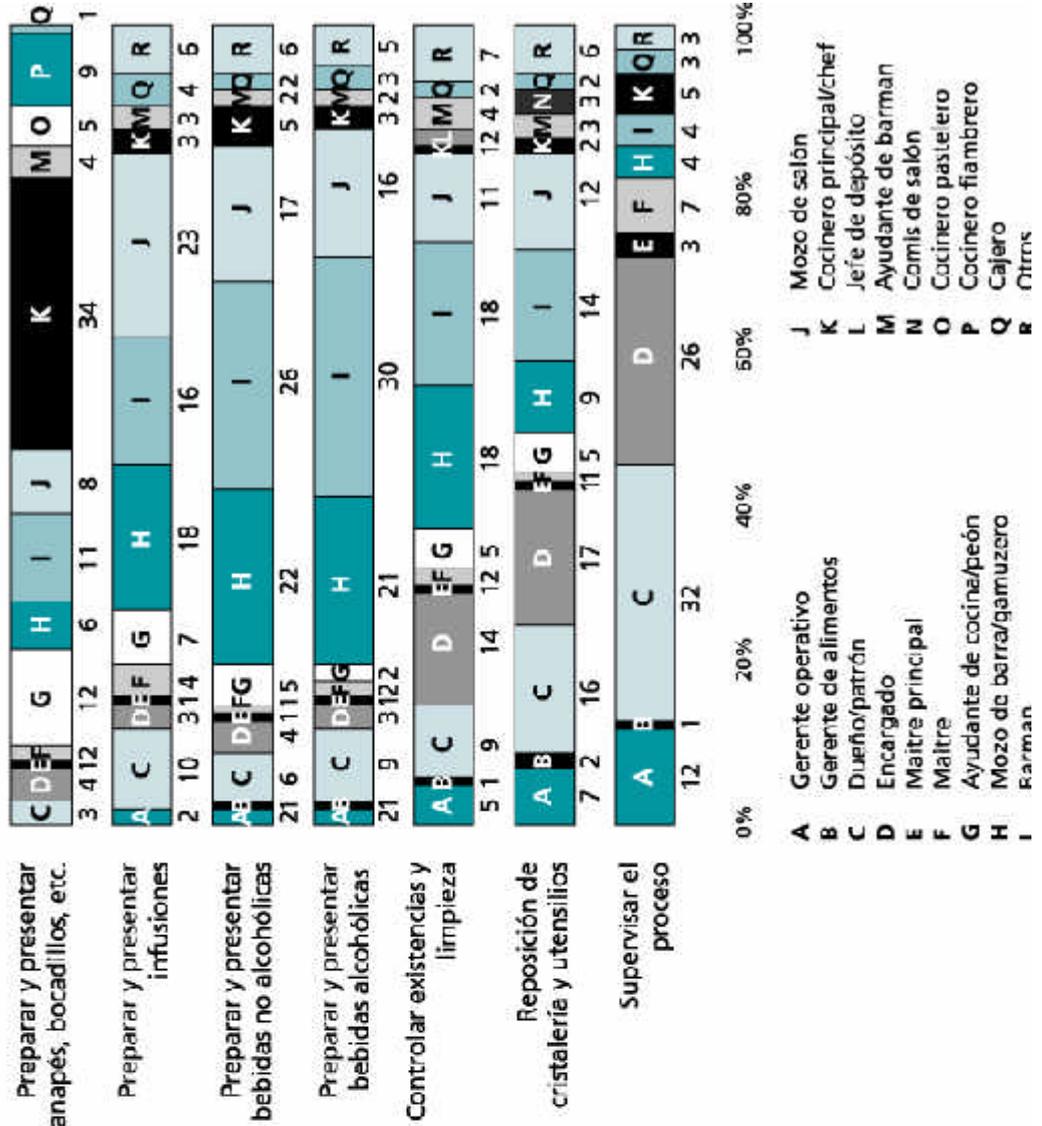


TAREAS EN BARRA

¿Con qué frecuencia se realizan las siguientes tareas?



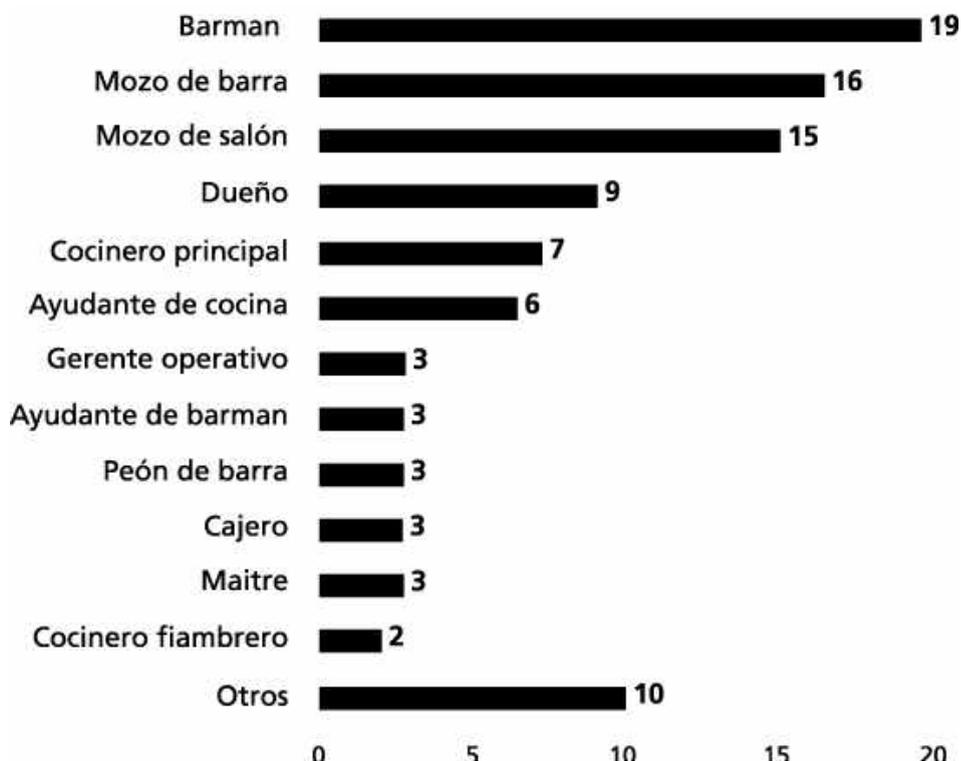
¿Quiénes realizan las siguientes tareas?



■ Siempre ■ A veces ■ Nunca

A Gerente operativo
B Gerente de alimentos
C Dueño/patrón
D Encargado
E Maitre principal
F Maitre
G Ayudante de cocina/peón
H Mozo de barra/gamuzero
I Barman
J Mozo de salón
K Cocinero principal/chef
L Jefe de depósito
M Ayudante de barman
N Comis de salón
O Cocinero pasillero
P Cocinero fiambrero
Q Cajero
R Otros

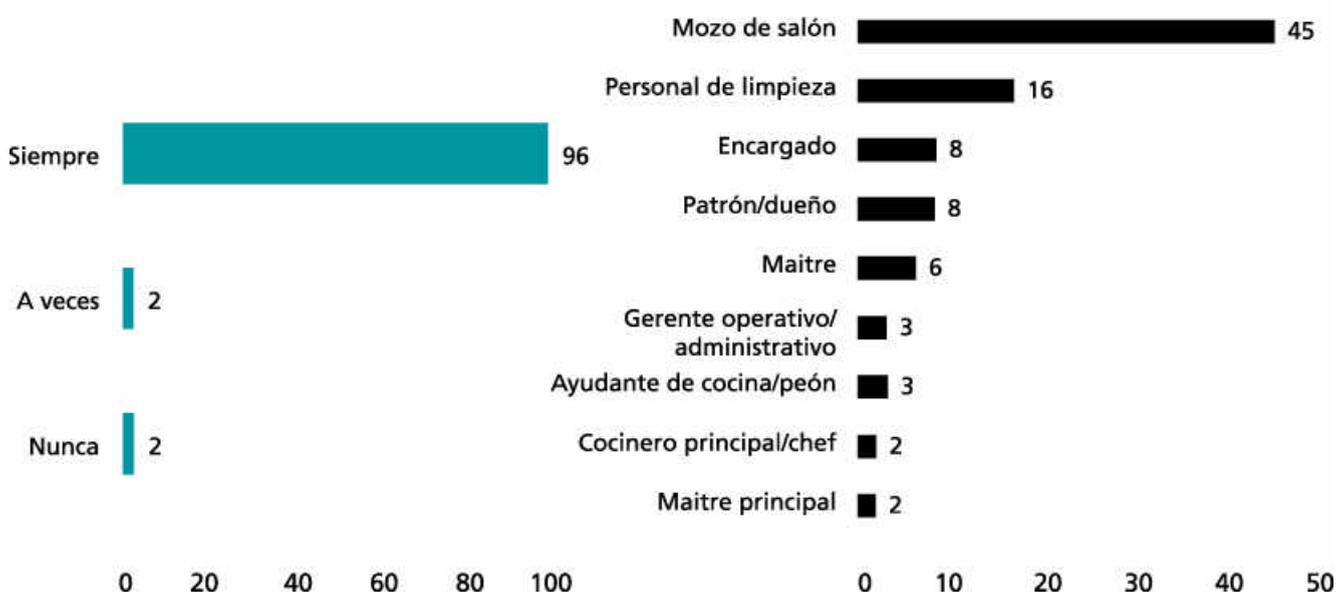
TAREAS EN BARRA -SÍNTESIS DE TAREAS-



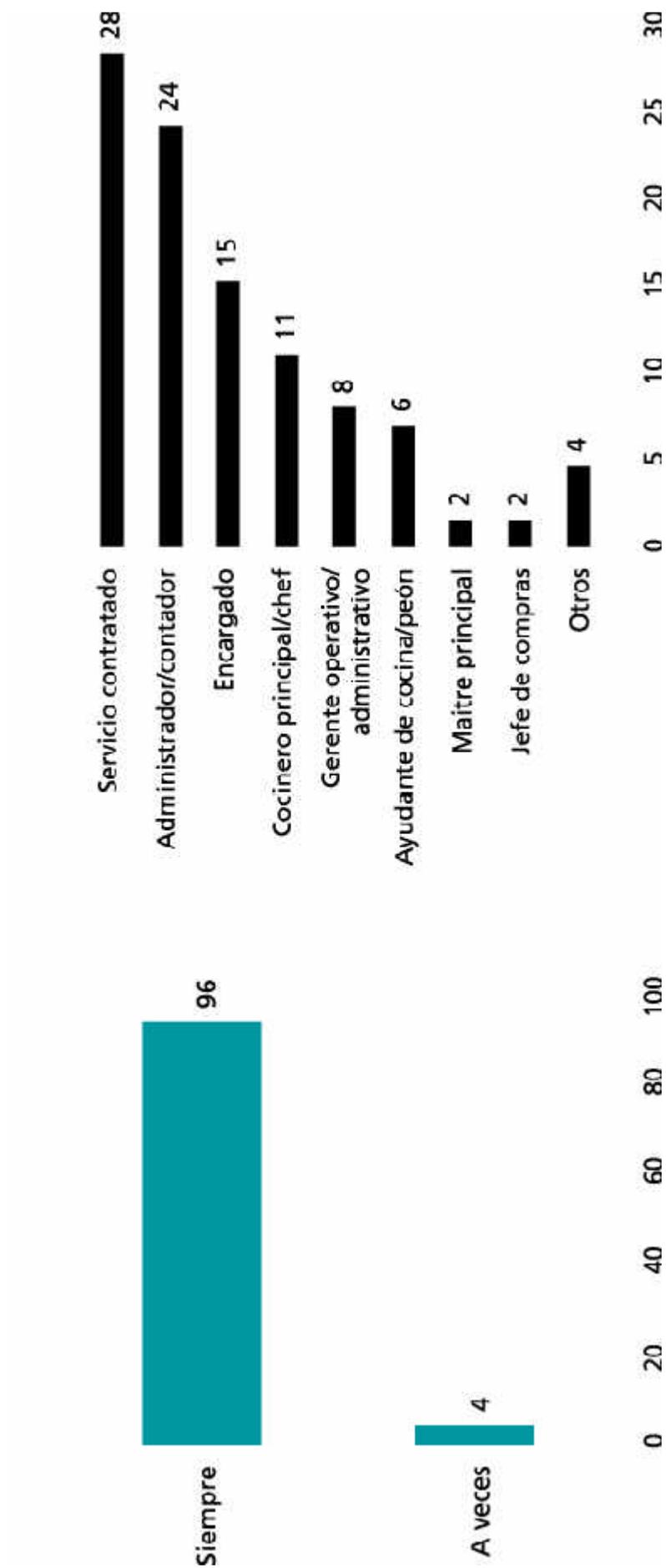
TAREAS EN EL POST-SERVICIO

¿CON QUE FRECUENCIA SE REALIZAN LAS TAREAS DEL POST-SERVICIO?

¿QUIENES REALIZAN ESA TAREA?



MANTENIMIENTO DE MÁQUINAS Y HERRAMIENTAS



Agradecemos a los restaurantes participantes:

BUENOS AIRES	BARILOCHE	JUJUY
Buenos Aires	Bariloche	Jujuy
Arturito	Casita Suiza	Altos de la Viña
Avalar	Cerros nevados	Berli
Azorin	Cerveceria Blest	Bisonte
Bahía Madero	Cheddar	Cabernet Gran Hotel Panorama
El Bodegón	El boliche de Alberto SRL	Chung King
Blue bay	El Chucao	El Socavón
Campos del Pilar	El Patacón	Jujuy Palace Hotel
Cartoon	El refugio del montañés	La Pochola
Centro Asturiano	El Timón	Manos Jujeñas
Chandelle	Familia Weiss	Marca Acme
Chef Iusef	Friends	Picasso
Círculo de sub-oficiales de la Policía Federal Argentina	Jauja	Restaurante Sociedad Española
Mutualidad del Círculo de Oficiales de la Policía de la Prov.	La Alpina	Ruta 9
Club Danes	La Cruceta	Savoy
Cocina y Cia.	La Esquina	
Da Orazio	La Farola	
Demetria	La Gallina Turuleca	
El Bar	La jirafa	
El Federal	La Mamadera	
El Imparcial	La Marmite	
El Nativo	La Recova	
El Viejo almacén	La Vizcacha	
Farina	Las Aljabas	
Frank	Límite Europa	
Gandhi	Los Cesares vip	
Gascón	Parrilla el Boliche Viejo	
Hard Rock	Restaurante de la Granja	
Harry Cipriani	Suyai	
Henry Beans bar	Tarquino	
La Caballeriza	Zona sur	
La Cátedra		
La Cupertina		
La Posada		
La Recova		
La Recova del abasto		
La Taurina		
Las Nazarenas		
Le Clac		
Lo de Lola		
Los Portentos		
Million		
Mirasol		
Munich de Belgrano		
Oviedo		
Peccato		
Piazza Dante		
Plaza grill		
Podestá		
Prosciutto		
Puerto Cristal		
Puro humo		
Recucu		
Regente Palace Hotel		
Rodizio		
Salsa		
Siga la vaca		
Sostiene Pereira		
Tía María		
Un Gallo para Esculapio		
Vivaldi		
Wasser		
Zur Eiche		