

Evaluación estratégica mediante matriz DAFO del servicio de Alimentos y Bebidas en el Restaurante El Chelo, Club Habana.

Strategic evaluation using SWOT matrix of the food and beverage service at the EL Chelo restaurant, Club Havana.

Autores. Daily Paz Morejón. 

Danae Pérez Sanatana. 

Luis Michel Rodríguez Gómez 

Afiliación institucional: IFAL UH

*Autor para la correspondencia
luismichel0114@gmail.com

Artículo original

Recibido: 03/04/2026

Aceptado: 15/04/2025

Cómo citar

Evaluación estratégica mediante matriz DAFO del servicio de Alimentos y Bebidas en el restaurante El Chelo, Club Habana. Revista de Ciencias Farmacéuticas y Alimentarias. 2026;12: e32078

Acceso abierto

Licencia Creative Commons 4.0. No comercial



SSN 2411-927X

RESUMEN

La restauración es clave para el éxito de las instalaciones turísticas, requiriendo una gestión eficaz que asegure rentabilidad y crecimiento. En Cuba, la restauración ha adquirido un papel protagónico, convirtiéndose en una rama económica fundamental. Este estudio presenta una evaluación de la matriz DAFO del servicio de Alimentos y Bebidas del Restaurante "El Chelo", ubicado en el prestigioso Club Habana. La investigación, empleó métodos teóricos (analítico-sintético, histórico-lógico, inductivo-deductivo) y empíricos (análisis documental, observación directa y participativa, listas de chequeo para cocina y servicio). Se evaluaron 42 parámetros de cocina y 79 de servicio gastronómico para diagnosticar la calidad y el desempeño. El análisis DAFO reveló que el restaurante se encuentra en una posición de "fortalezas y amenazas", con 16 impactos, lo que exige estrategias defensivas para mitigar riesgos externos utilizando sus capacidades internas. Sin embargo, también presenta 11 impactos en el cuadrante de "fortalezas y oportunidades", indicando potencial de rentabilidad si se aprovechan las ventajas. Entre las debilidades prioritarias se identificaron la poca variedad de la oferta gastronómica y la baja clientela diurna. Las oportunidades clave incluyen su ubicación privilegiada en la costa, el aumento del turismo en La Habana y la facilidad de llegar a clientes mediante redes sociales. Las fortalezas destacadas son un entorno tranquilo, personal profesional y joven, y actividades culturales diferenciadoras. Las amenazas principales son la baja turística, la crisis económica y la competencia. El restaurante debe implementar estrategias defensivas basadas en sus fortalezas, como su ubicación y oferta cultural, para contrarrestar amenazas como la crisis económica y la disminución del turismo, asegurando su continuo sello de distinción y calidad.

Palabras clave

DAFO; restauración; gestión estratégica; calidad del servicio; turismo

ABSTRACT

The restaurant industry is key to the success of tourist facilities, requiring effective management to ensure profitability and growth. In Cuba, the restaurant industry has acquired a leading role, becoming a fundamental economic sector. This study presents a SWOT analysis of the Food and Beverage service at the "El Chelo" Restaurant, located in the prestigious Club Habana. The research employed theoretical methods (analytical-synthetic, historical-logical, inductive-deductive) and empirical methods (documentary analysis, direct and participatory observation, and checklists for kitchen and service). Forty-two kitchen parameters and seventy-nine food service parameters were evaluated to diagnose quality and performance. The SWOT analysis revealed that the restaurant is in a position of "strengths and threats," with 16 impacts, requiring defensive strategies to mitigate external risks by utilizing its internal capabilities. However, it also presents 11 impacts in the "strengths and opportunities" quadrant, indicating potential profitability if the advantages are leveraged. Among the primary weaknesses identified were the limited variety of the food offerings and low daytime clientele. Key opportunities include its prime coastal location, the increase in tourism in Havana, and the ease of reaching customers through social media. Prominent strengths include a tranquil atmosphere, a professional and youthful staff, and distinctive cultural activities. The main threats are the decline in tourism, the economic crisis, and competition. The restaurant should implement defensive strategies based on its strengths, such as its location and cultural offerings, to counteract threats like the economic crisis and the decline in tourism, ensuring its continued distinction and quality.

Keywords

SWOT analysis; restoration; strategic management; service quality; tourism

Introducción

En el actual escenario de la industria turística y gastronómica global, la competitividad ya no se mide únicamente por la calidad del producto final, sino por la capacidad de las organizaciones para gestionar estratégicamente su entorno y sus recursos internos. En este contexto, el sector de Alimentos y Bebidas (A+B) se erige como uno de los pilares fundamentales de la experiencia del cliente, exigiendo una adaptación constante a las tendencias de consumo, los estándares internacionales de servicio y las fluctuaciones del mercado. Para instituciones de alto prestigio, esta exigencia es aún mayor, pues la excelencia no es un objetivo, sino un requisito operativo (Espinosa Pisanty, 2020).

El Club Habana, reconocido históricamente como un referente de exclusividad y distinción en la capital cubana, alberga dentro de su estructura de servicios al restaurante "El Chelo". Este establecimiento no solo funciona como un punto de expendio de alimentos, sino como un espacio de socialización y representación para un segmento de mercado altamente exigente, compuesto por el cuerpo diplomático, empresarios internacionales y socios locales que buscan un estándar de servicio superior. Por tanto, la gestión de su departamento de Alimentos y Bebidas debe alinearse con la misión del Club: ofrecer un entorno de excelencia que garantice la satisfacción total de sus usuarios (Martínez Vivar et al., 2021).

Sin embargo, la gestión operativa de un restaurante de esta categoría no está exenta de desafíos. La complejidad en la cadena de suministros, la necesidad de retención de talento humano especializado, la actualización de las infraestructuras tecnológicas y la creciente competencia en el sector privado de la restauración en Cuba, obligan a una revisión crítica y periódica de la salud organizacional. En este sentido, la dirección estratégica se convierte en la brújula que permite navegar la incertidumbre del entorno macroeconómico y capitalizar las capacidades internas de la entidad (Betancourt Rodríguez y Pérez Hernández, 2022).

La presente publicación se centra en la aplicación de la Matriz DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) como herramienta analítica fundamental para evaluar el estado actual del servicio de Alimentos y Bebidas en el restaurante "El Chelo". El uso de esta metodología permite un diagnóstico integral que equilibra la mirada introspectiva – identificando aquellas fortalezas que constituyen la ventaja competitiva y las debilidades que frenan la eficiencia– con una visión prospectiva del mercado, detectando oportunidades de

crecimiento y amenazas que puedan vulnerar la estabilidad del negocio (Ponce Talancón, 2022).

El objetivo principal de esta evaluación es proporcionar una visión clara y objetiva de los factores críticos que inciden en el desempeño del restaurante. A través de este análisis, se busca no solo identificar el "estado del arte" del servicio en "El Chelo", sino también sentar las bases para el diseño de estrategias que optimicen el aprovechamiento de los recursos, mejoren la experiencia del cliente y aseguren la sostenibilidad operativa de la unidad dentro del prestigioso marco del Club Habana. En última instancia, este estudio pretende ser una hoja de ruta para la toma de decisiones informada, garantizando que el servicio de A+B continúe siendo un sello de distinción y calidad inobjetable

Métodos

La actual investigación se realizó en el restaurante "El Chelo", se desarrolló entre los meses de septiembre a octubre de 2024. Se efectuaron visitas programadas durante tres semanas aproximadamente, con la intención de presentar a los directivos de la instalación el cronograma de trabajo a ejecutar para dar cumplimiento al objetivo trazado

2.1- Métodos y procedimientos empleados

Se emplearon los métodos teóricos y empíricos que se detallan a continuación: Métodos teóricos Analítico- sintético: Se utilizó con el objetivo de analizar toda la información obtenida tras la revisión bibliográfica y el análisis documental, así como también se valoró y se conoció sus particularidades y se integró como un todo a través de la síntesis (Trujillo, 2010).

Histórico-lógico: El método histórico-lógico se empleó al exponer los elementos conceptuales de la evolución histórica de calidad, restauración y servicio, abordados en el marco teórico que sustenta la investigación.

Inductivo-deductivo: Este método permitió analizar los resultados obtenidos y derivar acciones específicas que permitieron mejorar la calidad del servicio en la instalación estudiada (Elías, 2010).

Métodos empíricos: Los métodos empíricos utilizados fueron: análisis documental, observación directa y participativa, los que se integraron mediante el procedimiento metodológico.

Se realizaron consultas de los documentos que permitieron caracterizar el restaurante objeto de estudio. Una vez recogida la información necesaria, se procedió a diagnosticar la calidad de los procesos de elaboración culinaria y de servicio gastronómico en el restaurante "El Chelo". A través de la observación directa y participativa se determinó el comportamiento de los procesos claves del restaurante, que intervienen de manera directa en el producto restauración y su incidencia en la calidad del servicio. Se verificó el cumplimiento de los requisitos de calidad de los procesos de elaboración culinaria y servicio gastronómico mediante la aplicación de la lista de chequeo (adaptadas al estudio), en las que se analizaron para el área de la cocina 6 variables, las cuales se enuncian a continuación, para un total de 42 parámetros:

Variable 1: Ubicación y diseño de la cocina

Variable 2: Condiciones físicas de la cocina

Variable 3: Requisitos para la elaboración culinaria y servicio de alimentos

Variable 4: Equipamiento, utensilios e insumos de cocina

Variable 5: Requisitos generales de higiene

Variable 6: Seguridad en la cocina

El proceso de servicio gastronómico se separó en dos etapas: antes de la apertura y durante el servicio. Tomando en consideración los elementos que deben garantizarse para brindar un servicio de excelente calidad, se verificaron 53 parámetros antes de la apertura y 26 parámetros durante el servicio. Se realizaron 2 inspecciones en el mes de septiembre, una vez a la semana, los resultados se procesaron por el método porcentual.

Una vez obtenida toda la información se confeccionó la Matriz DAFO de impacto cruzado reportada por Cuervo (2013), con la finalidad de definir las acciones a maximizar y minimizar por la instalación para lograr la mejora de la calidad y dar respuesta al problema planteado y conocer cómo una fortaleza puede contribuir a aprovechar una oportunidad y a contrarrestar una amenaza, y cómo una debilidad imposibilita beneficiarse de una oportunidad y potencia el efecto de una amenaza y cómo una debilidad imposibilita beneficiarse de una oportunidad y potencia el efecto de una amenaza. Para ello se relacionaron los factores externos e internos, identificándolos en la matriz con una (X) cuando esta era cierta y con (0) cuando no existía tal relación.

Una vez conformada la matriz, se obtuvo el cuadrante de mayor impacto y se seleccionaron las fortalezas más significativas y las oportunidades que más se deben aprovechar, así como las debilidades y amenazas que más daño pueden provocar. Para ello se tomó como criterio de selección que la suma de los impactos de cada fortaleza, debilidad, amenaza u oportunidad fuera superior a la media aritmética obtenida mediante la fórmula siguiente:

$$\bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^n \text{impactos de cada causa}}{n}$$

Dónde: n = Número de fortalezas, debilidades, oportunidades o amenazas

Tras el análisis de los resultados y según la clasificación de estrategias a tomar declaradas, se propusieron las acciones de mejora que de ser puestas en práctica contribuirán a dar respuesta al problema planteado en la investigación.

Resultados

Tabla 1. Criterios para analizar las causas externas e internas y conformar la Matriz DAFO

		Oportunidades				Amenazas				Criterio General
		O1	O2	O3	On	A	A2	A3	An	
Fortalezas	F1	Se evalúa en qué medida la fortaleza permite aprovechar la oportunidad.				Se evalúa en qué medida la fortaleza permite disminuir la amenaza.				Permite visualizar cuáles son las fortalezas más importantes.
	F2									
	F3									
	Fn									
Debilidades	D1	Se evalúa en qué medida la debilidad no permite aprovechar la oportunidad				Se evalúa en qué medida la debilidad potencia el efecto de la amenaza.				Permite visualizar cuáles son las debilidades que más dañan a la organización.
	D2									
	D3									
	Dn									

		Permite conocer cuáles son las oportunidades que más pueden aprovecharse.	Permite conocer cuáles son las Amenazas que más dañan a la organización.	
--	--	---	--	--

Luego del análisis de los resultados y según la clasificación de estrategias a tomar declaradas (Tabla 2), se propusieron las acciones de mejora que de ser puestas en práctica contribuirán a dar respuesta al problema planteado en la investigación.

Tabla 2. Opciones estratégicas de la Matriz DAFO

Causas	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	Estrategia ofensiva	Estrategia defensiva
Debilidades	Estrategia de reorientación	Estrategia de supervivencia

Discusión

Los resultados de las evaluaciones de los procesos que inciden directamente en la actividad de restauración permitieron establecer los factores internos (Fortalezas y Debilidades) que caracterizan la instalación. Mientras que la observación y el análisis del entorno dieron lugar a la determinación de los factores externos (Amenazas y Oportunidades). Se listan en la Tabla 3.

Tabla 3. Fortalezas y debilidades. Amenazas y oportunidades del restaurante El Chelo

Fortalezas	Debilidades
Presencia de un entorno de tranquilidad, seguridad y relajación para la estancia de los clientes en la instalación	Insuficiente seguridad en cocina

Posición del restaurante en un lugar atractivo para el turismo extranjero y nacional	Brigada de cocina incompleta
Profesionalidad del personal	Variedad de la oferta
Actividades culturales variadas y sugerentes relacionadas con las artes y el cine cubano, marcando la diferencia dentro del mercado turístico	Trabajadores de cocina con poca experiencia
Personal de trabajo joven	Poca clientela en horario del día
Funciona el trabajo en equipo	
Amenazas	Oportunidades
Baja turística	Ubicación privilegiada en zona de costa
Crisis económica nacional. Medio competitivo entre los diferentes restaurantes de la zona	Incremento del turismo en la capital del país y de los eventos sociales
Mecanismo de adquisición de mercancías	Facilidades de llegar a los clientes mediante redes sociales
Fuga de empleados por motivos ajenos al restaurante	

Al elaborar la matriz de impacto cruzado, el restaurante se ubicó en el cuadrante de fortalezas y amenazas, con un total de 16 impactos (Tabla 6), constituyendo una posición peligrosa para la instalación, por lo que la dirección del establecimiento debe desarrollar estrategias defensivas a partir de las fortalezas del restaurante, a fin de aminorar las pérdidas que puedan llegar a ocasionar las amenazas usando las fuerzas internas para combatir los peligros del exterior.

Sin embargo, es importante resaltar que el cuadrante de fortalezas y oportunidades tiene un total de 11 impactos, lo que demuestra que las fortalezas de la instalación permiten obtener

beneficios de las oportunidades, aprovechando las ventajas internas y externas de la instalación para una mayor rentabilidad del negocio. Ratificando que se debe mantener una vigilancia severa sobre los procesos claves del restaurante en función de conservar y potenciar las fortalezas que posee.

Tabla 4. Matriz de impactos cruzados

		Oportunidades				Amenazas					Criterio General
		1	2	3	Total	1	2	3	4	Total	
Fortaleza	1	x	x	x	3	0	x	x	0	2	5
	2	x	x	x	3	0	x	x	0	2	5
	3	0	x	0	1	0	x	x	x	3	4
	4	x	x	0	2	x	x	x	x	4	6
	5	0	0	0	0	0	0	0	x	1	1
	6	x	x	0	2	0	x	x	0	2	2
	Total		4	5	2	11	1	5	5	3	14
Debilidades	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	2	x	0	0	1	0	x	0	x	2	3
	3	0	x	x	2	x	x	x	x	4	7
	4	0	0	0	0	0	x	x	0	2	2
	5	x	x	x	3	x	x	x	0	3	6
	Total		2	2	2	6	2	4	3	2	11
Criterio general		6	7	4	17	3	9	8	5	25	

A partir de la matriz se determinaron los factores internos y externos, a los que la instalación debe prestar mayor atención, para ello se tomaron aquellos que tuvieron un número de impacto superior a su media aritmética, cuyos valores se reportan en la Tabla 5.

Tabla 5. Media aritmética obtenida para los factores internos y externos de la Matriz

Factores	Media Aritmética	Factores a priorizar (números de impactos)	
	Internos		
Debilidades	3,4	D3(6)	D5(6)

Fortalezas	3,8	F2(5)	F4(6)
Externos			
Oportunidades	5,6	O1(6)	O2(7)
Amenazas	5,4	A2(7)	A3(10)

De esta manera se demostró que las debilidades de mayor incidencia en la instalación fueron: la poca variedad en la oferta presentada, haciendo valer las tendencias actuales de la restauración en cuanto a las texturas, sabores y técnicas culinarias, fundamentalmente, pues la oferta gastronómica actualmente se ha convertido en un elemento diferenciador en la elección de un destino turístico de manera general y la poca clientela que hay en los horarios del día que visita el restaurante. Mientras que las oportunidades que más deben aprovecharse son la privilegiada ubicación en la que se encuentra el restaurante, debido a su privilegiada localización en la zona de costa de la capital y el estar situada cerca de círculos y eventos sociales, pudiendo ser clientes potenciales necesarios para la instalación.

La instalación además debe proyectar acciones que le permita hacerle frente a las amenazas, potenciando sus fortalezas a través de por favorecerse de la privilegiada ubicación del restaurant haciéndolo más llamativo para el turismo con las actividades culturales diferentes y nuevas relacionada con los eventos de diferente índole, hacienda la diferencia dentro del propio mercado turístico y nacional, con ello se podrán contrarrestar las posibles amenazas por una posible crisis económica nacional y una baja en el turismo internacional

Conclusiones

La Matriz DAFO demostró que el restaurante debe desarrollar estrategias defensivas a partir de sus fortalezas, a fin de aminorar las pérdidas que puedan llegar a ocasionar las amenazas usando las fuerzas internas para combatir los peligros del exterior.

Bibliografía

1. Espinosa Pisanty MA. Gestión de alimentos y bebidas en instalaciones turísticas. La Habana: Editorial Universitaria; 2020.
2. Martínez Vivar R, Sánchez Rodríguez A, Marrero Delgado F. La gestión de la calidad en los servicios de hospitalidad: una visión desde el contexto cubano. Retos de la Dirección [Internet]. 2021 [citado 5 feb 2024];15(2):110-132. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2306-91552021000200110
3. Betancourt Rodríguez Y, Pérez Hernández A. Desafíos de la cadena de suministro en el sector gastronómico de Cuba: una mirada desde la gestión estratégica. Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial. 2022;6(1):e201.
4. Ponce Talancón H. La matriz FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. Enseñanza e Investigación en Psicología (México). 2022;27(1):45-58.
5. Ramírez Gómez C, Salazar Peralta M. Sostenibilidad y planeación estratégica en el sector restaurantero latinoamericano. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales. 2023;11(22):89-104.
6. Trujillo D. Evaluación de la calidad en el restaurante Buffet "La Cascada" del Comodoro & Bungalows [tesis de diploma]. La Habana: Universidad de La Habana, Facultad de Turismo; 2010.
7. Elías R. Introducción al enfoque por procesos en el complejo de Servicios Gastronómicos Plaza Vieja de la Compañía Habaguanex S.A. [tesis de diploma]. La Habana: Universidad de La Habana, Facultad de Turismo; 2010.