

**MSC**

Máster  
Servizos  
Culturais

# ASESORÍA DE COMUNICACIÓN EN LA HOSTELERÍA

Un proyecto empresarial para la promoción  
gastronómica de la Comunidad Autónoma de  
Galicia

Trabajo de Fin de Máster (Curso 2020-2021)

**PAULA MACÍAS TORRE**

TUTORA: M<sup>a</sup> ÁNGELES RODRÍGUEZ  
FONTELA

## Contenido

INTRODUCCIÓN.....	1
RESUMEN EJECUTIVO.....	5
DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	7
Visión y filosofía de la empresa.....	7
Servicios.....	10
Localización y activos.....	10
BASES CONTEXTUALES .....	12
Análisis del mercado y la competencia .....	12
Destinatarios.....	12
Perfil del entrevistado.....	13
Aptitudes y habilidades .....	14
Adaptación del discurso o seguimiento del protocolo.....	14
Idiomas .....	15
Formación .....	17
Consideraciones finales.....	18
Antecedentes .....	20
Análisis DAFO .....	21
PLAN DE VENTAS Y MÁRKETING.....	22
Plan de ventas.....	22
Asesoría de comunicación.....	22
Cartas .....	23
Formación .....	23
Auditorías .....	24
Público objetivo .....	24
Gestión de redes y de promoción.....	24
Acuerdos con el sistema público y asociados.....	25
PLAN DE GESTIÓN.....	27
Estructura de propiedad.....	27
Currículum.....	27
Necesidades de Recursos Humanos.....	27
PLAN FINANCIERO.....	28
Balance de situación inicial.....	28
Punto de equilibrio.....	28
Previsión de tesorería.....	29
CONCLUSIONES .....	31
REFERENCIAS .....	34
APÉNDICES Y ANEXOS.....	36
ANEXO I: Encuesta modelo .....	36
ANEXO II: Ejemplo de carta mal traducida.....	43
ANEXO III: Currículum Vitae .....	44



## INTRODUCCIÓN

¿Cuál es el verdadero valor de un buen camarero? Durante los ocho años que llevo dedicada al sector de la restauración, es una pregunta que me he hecho muy a menudo. Intentar explicar a alguien que no pertenece al sector los sacrificios vitales, de personalidad y físicos que hacemos, y las habilidades blandas que adquirimos en este trabajo es algo prácticamente imposible. Desde fuera, es muy normal que se nos vea como trabajadores automatizados que solo debemos sonreír y caminar. ¿Recuerdan el baile desautomatizado y cómico del camarero Chaplin en *Tiempos modernos*?

Creencias y escenas cómicas aparte, un buen camarero debe tener unas cualidades propias que no todo el mundo posee, porque, al contrario de lo que tradicionalmente se piensa, para cualquier empleo necesitamos unas habilidades adquiridas o adquiribles y ningún trabajo es sencillo si no las posees o las trabajas. Algunas de las más nombradas son conocimientos sobre el trabajo y el local, la amabilidad y la paciencia, la empatía, la capacidad para gestionar el estrés o la capacidad de venta (Cfr. Vodafone España, 2021; Ágora, 2019; Centro de Formación Nacional, 2016). Parecen obvias, pero no todos saben valorarlas. Y cuando digo no todos, no me refiero solo a clientes. También encontramos esa actitud en empresarios, en la administración, en los medios de comunicación e incluso entre nosotros mismos. La puesta en valor del trabajo del camarero como comunicador y transmisor de cultura lleva siendo un pensamiento constante en mi día a día desde hace años. Seguro que repetiré este concepto: nadie quiere sentir que su trabajo es prescindible, que su contribución a la sociedad es nimia o que su oficio lo puede desempeñar cualquiera. Ese pensamiento obsesivo, esa infravaloración propia, me hizo concluir que debemos reclamar y visibilizar nuestra valía y nuestro papel.

En definitiva, cualidades como empatía, asertividad, habilidades comunicativas, capacidad de escucha, transmisión de cultura, fusión, aprendizaje o sociabilidad son características importantísimas para un camarero y necesarias también si pensamos en el oficio desde el punto de vista intercultural. La interculturalidad o cómo relacionarse con otras personas de origen geográfico o social distintos al nuestro es algo que me preocupa y apasiona al mismo tiempo

desde hace años. De hecho, mi Trabajo de Fin de Grado<sup>1</sup>, aunque en otro ámbito, estuvo basado en la interculturalidad, y desde entonces no he dejado de leer, aprender e intentar aplicar estas orientaciones a mi vida y a mis interacciones sociales.

A la par que se producía el aprendizaje en ese ámbito intercultural, la necesidad de desbloquear mi situación laboral se hizo más evidente, y, aproximadamente en la misma época en la que empecé a plantearme estudiar el Máster en Servicios Culturales, había ya empezado a rondarme la idea de crear una empresa, una asesoría para ser más exactos, con el ánimo de dar un salto cualitativo en mi carrera, mejorar el sector y aumentar la calidad de vida de todos los que trabajamos en este campo.



*Un bar aux Folies Bergère (1882), de Édouard Manet*

La idea inicial era la de elaborar un trabajo teórico, centrado en defender cómo la mejora de las condiciones de trabajo y de la formación en la hostelería, en general, y en la restauración, en particular, pueden aumentar el valor cultural de Galicia. La gastronomía es una de las mayores representaciones de la cultura de una sociedad: desde los productos a los que se tiene acceso, los condimentos, las preparaciones que se utilizan o los utensilios que se usan e inventan<sup>2</sup> hasta los horarios, las costumbres al sentarse a la mesa, el tiempo que se pasa tradicionalmente alrededor de esta, el protocolo y los buenos modales o el orden en

---

<sup>1</sup> "La vida del *Gastarbeiter* y su reflejo en la literatura" (Macías Torre, Curso 2015/2016)

<sup>2</sup> Los palillos y el *wok* orientales, el plato de madera para el pulpo en Galicia, el *tahín* magrebí, la cataplana portuguesa o la *fondue* suiza, son algunos de los muchos ejemplos que se podrían nombrar.

el que se sirven los platos. La alta restauración, muy atada a modas y, por tanto, en permanente aprendizaje, perdió esa función de representación de la idiosincrasia de cada zona, mientras que la más tradicional fue usada turísticamente haciendo perder dicho valor representativo para convertirse en un escenario falsificado más.

En los últimos años, desde la alta restauración se promueven conceptos de arraigo como el producto de proximidad o recetas locales actualizadas a las que se le aplican técnicas más modernas, que se están extendiendo al resto de locales. Esta puesta en valor suscitada desde las cocinas se ha usado desde la administración para promoción turística de zonas como el País Vasco o Cataluña, lo que ha conseguido mejorar la notoriedad de la gastronomía española a nivel internacional. Esto constituye, sin duda, un estímulo para las otras comunidades autónomas de España.

Inicialmente mi objetivo consistía en detectar los defectos de la implementación de esta promoción turística de la cultura gastronómica en Galicia para, a través de una propuesta empresarial, explicar su importancia y convencer a la administración gallega de que la mejor forma de potenciar aquella cultura es ayudar al sector privado a apostar por este tipo de visión: examinar defectos y promover propuestas públicas y privadas de mejora.

La propuesta empresarial que, como he comentado antes, llevaba tiempo en mi cabeza, fue tomando forma e importancia conforme la presentación de este trabajo se iba retrasando y a medida que la situación provocada por la pandemia ponía en relieve la oportunidad y las necesidades del sector, que yo ya veía claras desde antes.

De ahí nace la orientación práctica, ya no solo teórica, de este trabajo. La nueva orientación me llevó a pensar en la opción de modificar el título. El cambio de título no solo obedecería a la orientación práctica del trabajo sino también a la concreción de la propuesta empresarial: una “asesoría gastronómica de comunicación”. No obstante, se decidió mantener en el título del trabajo la especificación de “asesoría de comunicación en la hostelería”, con su correspondiente subtítulo, porque pensamos que el hecho de presentar una propuesta más práctica, concreta y específica dentro del ámbito de la hostelería, más ligada a la sala de restaurantes que a otros campos, redundaría en beneficio de todo el ámbito hostelero, pues no deja de ser, desde ese campo reducido de la restauración, un proyecto empresarial que

pretende ser un agente más para la promoción de la hostelería, del turismo y de la economía de la comunidad.

En este trabajo se va a seguir un plan de empresa tradicional (García, 2020). Empezaremos viendo la filosofía en la que se basará mi asesoría, para luego ver el contexto en el que surge. Con el objetivo de entender ese contexto, analizaremos los resultados de una pequeña encuesta realizada a nivel autonómico, para que escuchemos la opinión de los trabajadores de sala de Galicia y podamos entender la necesidad de un proyecto así. El tramo final del trabajo será el análisis más práctico de la empresa, en el que veremos el plan de ventas y de gestión económica que hará posible su puesta en marcha.

Aunque sigue este formato de plan de empresa, lo realmente interesante de este proyecto no es la parte económica ni monetaria, sino la aportación que pretende ser al mundo de la restauración; la puesta en valor de trabajadores tan esenciales en este país, que tanto han sufrido en el último año, aunque ya no se viniera de una situación especialmente boyante. Aun cuando no es mi intención hacer referencia constante a la situación provocada por la pandemia de la COVID19, sí voy a aprovechar este momento de introducción para insistir en que aquel sector, como todos los que dependen de la cultura, el ocio y el turismo, ha tenido que frenar en seco durante el último año. Esto es siempre una oportunidad para pensar, reorganizar y reemprender la actividad con una visión mucho más generosa y completa.

Independientemente de las aspiraciones personales en cuanto a situación laboral que pueda llegar a completar este trabajo, espero que ayude a ampliar un debate que lleva ya años latente, pero que cada vez es más ineludible: el de la valoración que hacemos de algunos de los empleos más básicos, necesarios y mayoritarios de este país. A veces, nos permitimos olvidar y, lo que es peor, permitimos que ciertas instituciones olviden que esos empleos son esenciales para el motor económico de nuestra sociedad. No debemos seguir infravalorando, pues, la aportación cultural del mundo de la hostelería y el de su personal más infravalorado: el de los camareros.

## RESUMEN EJECUTIVO

La *glasa* en gastronomía es un “fondo concentrado de carne o pescado” (Cofradía Vasca de Gastronomía, 2021); una

especie de jarabe salado o dulce (*glasa* de azúcar). En pastelería [es la] crema que se obtiene de batir claras de huevo con azúcar lustre o partiendo de un jarabe de azúcar. Se utiliza para cubrir pasteles, hacer figuras y bañar galletas. En cocina, fondo espeso resultado de reducir un caldo de carne o pescado y con consistencia de almíbar (Servidor-Alicante, 2021).

Es decir, en pastelería la *glasa* es lo que se usa para hacer un glaseado, mientras que en cocina es una sustancia similar a un jarabe, conseguida por la reducción de un fondo, que al enfriarse adquiere una consistencia semisólida. Tanto en uno como en el otro caso, la *glasa* sirve para darle un recubrimiento brillante al producto con el fin de hacerlo más atractivo. Eso es lo que queremos conseguir desde *Glasa*: redondear los negocios hosteleros haciéndolos más atractivos, aunque el verdadero valor ya esté presente en bruto.



Prototipo de logotipo de *Glasa*.  
Simula la *glasa* de un producto indeterminado, que puede ser tanto salada (jugo reducido de carne) como dulce (caramelo)

*Glasa*, la empresa que pretendo crear, quiere ser la primera asesoría gastronómica de comunicación de Galicia. Ofreceremos tres servicios básicos, con amplia proyección formativa a través de internet y con auditorías puntuales en negocios para detectar carencias en sala. Nuestros tres departamentos consistirán en: 1, asesoría de comunicación y *marketing* digital, 2, traducción y redacción de cartas y cartelería, y 3, clases de idiomas para restaurantes, especialmente orientadas a la relación intercultural.

Nuestro público objetivo estará constituido por empresas de restauración de todo tipo, empezando por Galicia, pues nos planteamos extender nuestros servicios geográficamente al resto de España. Evidentemente buscamos que dichas empresas tengan orientación al detalle y quieran acabar de pincelar un servicio gastronómico que parta de cierta calidad. La promoción se hará a través de redes sociales y con técnicas básicas de relaciones públicas, mediante acuerdos y sinergias con otras empresas del sector y con la administración.

Es un tipo de negocio que no requiere de una inversión inicial importante, por lo que comenzar será sencillo. Nuestra previsión de tesorería, partiendo de un buen proceso de promoción inicial, nos dice que empiezan a verse beneficios desde el octavo mes de vida de la empresa, aunque en los primeros años no se busca un beneficio desmesurado. Por encima de todo ponemos el foco de nuestra atención en la mejora del sector y en la puesta en valor de un empleo muy extendido en nuestro país.

*Glasa, asesoría gastronómica de comunicación*, nace, pues, como un proyecto personal, por lo que arrancará con mi propio trabajo como autónoma, aunque no descartamos posteriormente la entrada de una socia para pasar a convertir la empresa en *Glasa, S.L.* Dos mujeres al frente de una empresa, porque creo que es importante darle la vuelta a la idea de que solo los hombres emprenden, y creo además que es necesario demostrar que, en un sector como el que nos atañe, en el que la mayoría de los puestos de responsabilidad recaen en manos masculinas (entre otros, jefes de sala, jefes de cocina, hosteleros y gerentes), las mujeres podemos emprender, dirigir, coordinar, asesorar y hacernos escuchar.

Les invito a conocer en profundidad mi idea de negocio.

## DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

### Visión y filosofía de la empresa

A raíz de mi experiencia profesional en el sector de la restauración labrada durante varios años, he podido constatar que la importancia que le damos a la cultura, a la comunicación y al lenguaje que empleamos es mínima. Por supuesto, el buen restaurante debe estar basado en buena comida, buena bebida y buen ambiente, pero la diferencia la marca el cómo nos comunicamos y transmitimos lo que somos, sin infravalorar, por supuesto, la visión del cliente (Cfr. Clavel, 2020; Mallo, 2015).

Tradicionalmente, el servicio se ha confundido con el servilismo, centrado en la famosa frase “el cliente siempre tiene la razón”. En los últimos años, se habla de una democratización de la gastronomía (Cfr. Zampus, 2011; Redacción de La Vanguardia, 2019) y eso implica a todos los que estamos presentes en ese mundo. La democratización hace que el servilismo deje de tener sentido, puesto que cualquiera puede acceder actualmente a la experiencia gastronómica: vemos todo tipo de perfiles tanto en clientes como en trabajadores y eso hace que las normas del juego hayan cambiado. Desde aquí defendemos que cualquier tipo de cliente puede disfrutar de cualquier experiencia gastronómica, por muy alejada que esté inicialmente de sus gustos, si se le sabe guiar y se tiene un plan de comunicación sólido en todos los niveles: desde las redes sociales a la promoción más tradicional; desde el concepto del restaurante hasta la recepción del cliente; desde la concepción original del plato a cómo se transmite la idea del chef.

En los últimos años, en Galicia se ha producido un gran salto cualitativo: a un producto excepcional y a una tradición gastronómica fuerte, que ha sido base y centro de tradiciones y demostraciones culturales, se han unido las nuevas influencias que vienen tanto de la democratización de la gastronomía –es decir, de la posibilidad de unir las tradiciones más humildes y la alta gastronomía– como de la globalización –sabiendo incorporar al producto de proximidad preparaciones de todo el mundo. Estas nuevas influencias se han asimilado en cocina de una manera bastante natural, pero no han sabido transmitirse en sala al no saber darle la importancia necesaria. De manera habitual, se deja de captar clientes potenciales al

pensar que no es nuestro público objetivo, en lugar de detectar nuestros fallos en la comunicación con aquellos.

A esto tenemos que añadir la poca importancia que dan los hosteleros gallegos a sus contrataciones en sala. Todos los veranos nos llega la noticia de que aquellos no encuentran trabajadores cualificados. Pero no tenemos en cuenta que tanto el sueldo precario, como el tipo de contrato temporal y los horarios eternos – y sin cumplir los descansos regulados por ley– a los que estamos acostumbrados acaban atrayendo a trabajadores no cualificados. Trabajadores que, además, acaban frustrados y saturados, puesto que el sacrificio y las horas no se ven reflejados ni en su sueldo, ni en su prestigio, ni en su satisfacción personal.

Toda nuestra idea se basa en que ese mismo empresario que se queja de no encontrar personal cualificado cuando no está ofreciendo las condiciones mínimas necesarias para ello tampoco hace un esfuerzo por hacerse cargo de la formación de las personas que contrata. Esta frustración conjunta viene del hecho de infravalorar el trabajo de sala, pensando que el empresario, a menudo tampoco suficientemente formado ni experimentado en el sector, está eximido de cualquier responsabilidad de formación, puesto que trabajadores no cualificados hay suficientes como para poder ignorar dicha necesidad. Nuestra idea es aprovechar la marcada estacionalidad del sector para formar al personal no cualificado en la temporada baja y proporcionar estabilidad y oportunidades a los empleados y al sector.



Escena de *Tiempos modernos*, de Charles Chaplin, 1936

La calidad de nuestras cocinas ha aumentado a pasos agigantados, e incluso hay un esfuerzo constante por poner en valor ciertos productos que dependen

exclusivamente del trabajo de sala, como la mejoría de las bodegas o la calidad del pan o del café; pero no ha sido hasta la publicación de la guía Michelin de este año cuando un restaurante gallego ha recibido una segunda estrella, el *Culler de Pau*. Teniendo un producto de calidad, cocinas con personalidad y uso adecuado de las técnicas de cocina, ¿no será que falla la transmisión? En una zona tan turística, ¿cómo puede ser que nos resulte tan difícil encontrar buenas traducciones en las cartas o fluidez comunicativa en diversos idiomas entre cliente y camarero? ¿Cómo puede ser que aún prefiramos perder clientes que hacer un esfuerzo por convencerlos? ¿Cómo puede ser que sigamos pensando que el camarero comercial sea el modelo que debemos seguir?

Mi idea de sala se basa en la desaparición de este camarero comercial. Precisamente la democratización de la gastronomía que mencionaba antes hace que el cliente tenga más claro lo que quiere, lo que le gusta y lo que no. No obstante, también rechazo el servilismo: darle al cliente solo y únicamente lo que le gusta, pudiendo llegar a perder la personalidad de nuestra propuesta en el proceso. Además, me resisto a la idea de perder clientes porque pensemos que “no son nuestro público objetivo”. Parece contradictorio, pero la solución pasa por aplicar a la sala de nuestros restaurantes los conceptos de comunicación intercultural más básicos: interesarnos por sus patrones de pensamiento, sus costumbres y sus conocimientos gastronómicos; darles el valor que tienen y, desde el respeto que surge de esa comprensión, poder explicar los nuestros. No se trata simplemente de vender lo que se tiene, mirándolo de manera egoísta y económica, sino de establecer un estilo de comunicación en el que la perspectiva del cliente tenga cabida. De esta manera, podremos ponernos en su lugar y a su nivel, pero sin olvidar en ningún momento nuestra visión y nuestro trabajo, y explicar desde la humildad nuestro enfoque. Para ello, se necesita formación. Formación en interculturalidad, en idiomas, en cocina, en protocolo y en Historia. Las escuelas de hostelería<sup>3</sup> están haciendo un gran esfuerzo para formar profesionales de sala, pero se centran sobre todo en gestión y conocimientos prácticos y, aunque sí encontramos módulos sobre

---

<sup>3</sup>Podemos encontrar manuales de comunicación y atención al cliente que nos inician en ese mundo a través del esquema de la comunicación (Carrasco Fernández, 2013, págs. 6, 11), pero suelen olvidar el papel activo del oyente: solo valoran la calidad de la comunicación en el apartado de “problemas” (Carrasco Fernández, 2013, págs. 20-28). En suma, ignoran que somos comunicadores todo el tiempo.

comunicación y atención al cliente, estos tienen una visión comercial, lejana de conceptos de interculturalidad y empatía, que forman la base de nuestra filosofía de empresa.

## Servicios

Como hemos anticipado, mi propuesta de empresa se centra en tres tipos de servicios, que pueden ser contratados de manera independiente:

El primero es ser gestores de comunicación, *marketing* y promoción de redes sociales. Nuestra pretensión es ofrecer un servicio de comunicación coherente entre las cartas, el tono general del local, la cartelería e incluso la decoración, de tal manera que se refleje lo que la cocina quiere transmitir. Pretendemos también funcionar como asesoría en su acepción más tradicional, y detectar fallos e incoherencias, corregirlos y ayudar a la consecución de los objetivos planteados desde la dirección. Incluiríamos aquí, además, respuestas a críticas en redes sociales.

El segundo servicio es el de la redacción de cartas y de cartelería. Hablamos de cartas cambiantes y cartas fijas, que también necesitan ser revisadas cada cierto tiempo. Intentaremos corregir faltas de ortografía y de redacción y, por supuesto, traducir las cartas a otros idiomas, contando en nuestro equipo con cocineros asesores que tengan conocimientos de idiomas y que busquen la mejor traducción.

Y, por último, ofrecemos clases de idiomas, prestando especial atención a la interculturalidad. Cada uno de nuestros cursos de idiomas contratados contendrá un módulo de introducción a la comunicación intercultural.

## Localización y activos

Dada la situación en la que nos encontramos, que conlleva un dominio del teletrabajo, la localización inicial será privada. Los cursos y clases pueden realizarse bien de forma telemática o bien en los mismos locales de restauración. En principio, para el nivel de trabajadores (una o dos personas) con el que pretendemos empezar, no es necesaria una oficina física; lo que nos exime no solo de gastos de alquiler, sino que también permite la contratación externa de personal para las traducciones a diferentes idiomas. Sí se nos encontrará en internet. Está prevista la creación tanto

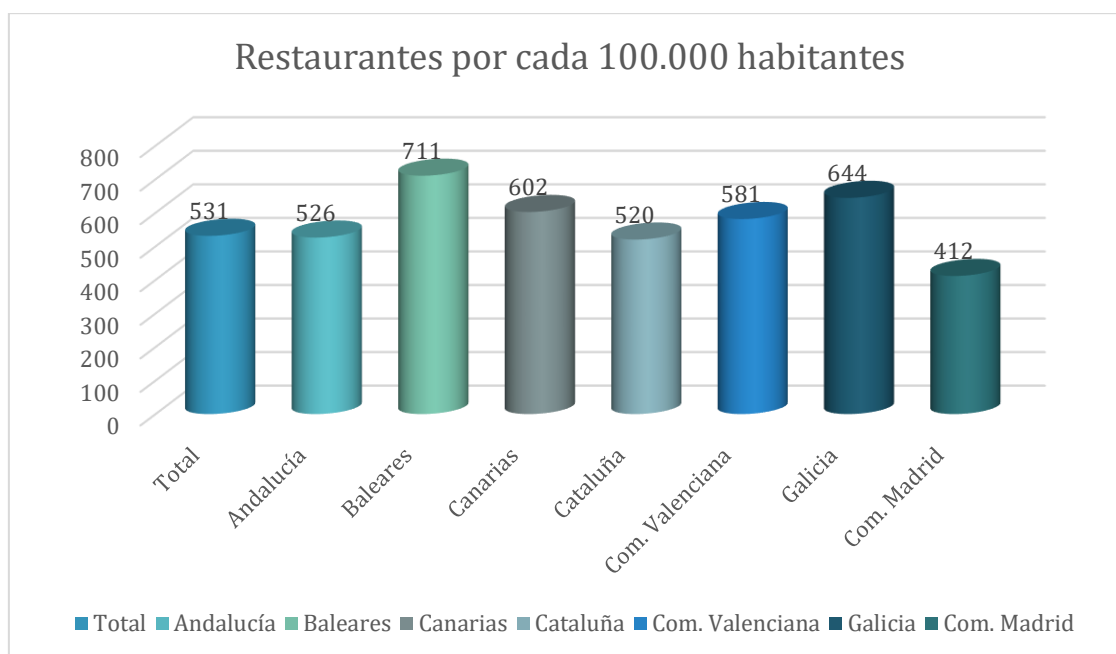
de una página *web* como de perfiles de *Instagram* y *Twitter*, con la intención de estar presentes en redes para un acceso sencillo y directo.

En cuanto al alcance geográfico de nuestra empresa, a pesar de que el proyecto surge de una necesidad observada en Galicia y se orienta a los restaurantes de esta comunidad y a su inmediata reactivación tras la pandemia, creemos que nuestros servicios son extensibles a otras zonas, especialmente ahora que, como ya he mencionado, el teletrabajo y las clases *online* están a la orden del día. Sí tendríamos que desplazarnos en el caso de realizar servicios de auditoría.

## BASES CONTEXTUALES

### Análisis del mercado y la competencia

Un primer análisis revela que en Galicia no existe una extensa tradición de asesorías gastronómicas, muchas menos desde luego que en las grandes capitales o zonas turísticas del país como Andalucía o Baleares. Pero, al contrario de lo que cabría pensar con este dato, si comparamos el número de empresas de comida y bebida gallegas (por cada cien mil habitantes) con el de empresas del mismo sector en otras regiones, vemos que Galicia es una de las comunidades con mayor ratio de negocios dedicados a la restauración<sup>4</sup>, solo superada por la de Baleares.



El sector de las asesorías en la región está nutrido por las asesorías legales, laborales y contables. Encontramos pocas, sin embargo, dedicadas al sector servicios o al *marketing*, es decir, a la parte más práctica y visual de las empresas.

### Destinatarios

*Glasa* estará orientada a empresas de restauración que valoren el salto de calidad que nuestros servicios pueden proporcionar a sus negocios, sin restringirse a un tipo de hostelería concreto, aunque sí buscamos un perfil de cliente que se

<sup>4</sup> Empresas con código 56 del CNAE: “aquellas actividades empresariales vinculadas a los servicios de comidas y bebidas” (CNAE, 2020)

centre en el detalle. De todas formas, el destinatario final de nuestro servicio no será el bar o el restaurante en sí mismo, sino sus trabajadores de sala. Con la intención de averiguar qué necesita el personal de sala para sentirse profesional y sentir su profesionalidad reconocida, y para ver cómo encajamos en sus planes, he decidido realizar una pequeña encuesta a nivel autonómico. La población<sup>5</sup> de esta encuesta son *trabajadores de sala cuya actividad tenga o haya tenido lugar en establecimientos de Galicia que sirvan comida*, ya sean bares, restaurantes, mesones o establecimientos de comida rápida. Por ser una primera aproximación y porque no era importante un muestreo exhaustivo, se ha hecho un muestreo subjetivo en cadena o bola de nieve, con la ayuda de la metodología *CAWI (Computer Assisted Web Interviewing)*, descartando solo algunas de las encuestas recibidas por estar incompletas o no cumplir alguno de los tres requisitos (trabajador de sala, establecimiento que venda comida, en Galicia).

La encuesta, tras las preguntas necesarias de datos personales y de muestreo, se divide en cuatro secciones: “nuestro trabajo”, con cuatro preguntas de escalas de valoración y una pregunta abierta; “idiomas”, con varias preguntas semicerradas de elección múltiple, otra de escala de valoración y una pregunta abierta; “formación”, con una pregunta abierta y otra semicerrada de elección múltiple, y, por último, “opinión”, con dos preguntas abiertas.

Para facilitar la lectura de este capítulo del trabajo en el que se presentan las conclusiones de la realización de estas encuestas, se recomienda la lectura de la encuesta modelo que aparece en el anexo I de este trabajo. Sus resultados conducen a conclusiones relevantes, puesto que nos hacen partícipes del nivel de profesionalidad y de las prioridades de los trabajadores de nuestro sector.

### Perfil del entrevistado

El perfil medio del entrevistado es el de una mujer de 36 años y nacionalidad española. La media de experiencia es de unos doce años y la antigüedad en la empresa actual, de unos tres años. Estos datos nos señalan, por un lado, la temprana incorporación al sector y, por el otro, su alta rotación. Se trata de una

---

<sup>5</sup>En estadística y en metodología de encuestas, la *población* hace referencia al conjunto de elementos de estudio, mientras que la *muestra* es el subconjunto de esta población de la que efectivamente se extraen datos. De la representatividad de esta *muestra* respecto a la *población* objeto de estudio, depende la posibilidad de generalizar. (Lugo, 2021)

profesionalización basada en la experiencia laboral y no en la formación, con condiciones de trabajo inestables.

### Aptitudes y habilidades

En la primera parte de la encuesta, en las preguntas sobre “nuestro trabajo”, observamos cierta desconexión entre las aptitudes y habilidades que los profesionales de sala consideran prioritarias, por un lado, y aquellas en las que insiste el empresario, por el otro. Para el trabajador de sala, las cualidades más importantes son la amabilidad, la empatía y la rapidez; mientras que las menos relevantes se corresponden con la capacidad de venta, la gestión de conflictos y la capacidad de improvisación. En cuanto a lo que perciben como valorado por sus jefes, los primeros puestos los ocupan la rapidez y la eficiencia, la capacidad de venta y también la amabilidad. A la cola siguen la capacidad de improvisación y la gestión de conflictos, así como la empatía.

Esta pregunta era central para el estudio. Desde *Glasa* defendemos que las capacidades comunicativas e interculturales de profesionales del sector son la base de un buen trabajo de sala. Damos menos importancia a los valores técnicos como la rapidez o la capacidad de venta. Precisamente las habilidades que quedan en las últimas categorías de la encuesta son las que pensamos que hay que reforzar. Me parece también prioritaria la empatía, que para mí es la base de una buena comunicación intercultural: se encuentra en los primeros puestos para los trabajadores, pero es una de las que estos perciben como menos importantes para sus jefes. En cuanto a la capacidad de improvisación y la gestión de conflictos, tan poco valoradas por los encuestados, creo que son básicas en el trabajo de sala y creo que son habilidades que adquirimos incluso de manera inconsciente: el mero hecho de ponerlas en valor y ser conscientes de ellas ya hace que nuestra forma de trabajar y nuestra actitud cambie considerablemente.

### Adaptación del discurso o seguimiento del protocolo

Las respuestas a la encuesta de este apartado revelan que “adaptar el discurso al tipo de cliente” se entiende de formas distintas. Casi todos hablan de gustos, alergias e intolerancias alimentarias o culturas gastronómicas, pero en lo relativo a la forma de aproximarse al conflicto, describen dos posibilidades: o bien hablan de convencer (lo que yo llamo adaptar el discurso) o bien hablan de ajuste

de la cocina o de la oferta. Esto señala que están confundiendo ambos conceptos. Si bien es cierto que en el caso de las alergias, intolerancias o culturas gastronómicas es inevitable acomodar la oferta culinaria (excepto que la carta cuente con platos específicos para dichos clientes: menús infantiles, sección vegana, sección sin gluten, por ejemplo), también lo es que, en cuanto a los gustos, mi visión pretende adaptar el discurso para hallar la forma adecuada de convencer al cliente<sup>6</sup>, separándonos de conceptos más comerciales<sup>7</sup>. Está claro que los trabajadores de sala sienten que su adaptación del discurso es lo suficientemente apropiada, y la consideran el doble de lo que esperan sus jefes, los cuales, aunque les dan algo de importancia a la adaptación, pretenden seguir unos protocolos de atención al cliente más estrictos.

## Idiomas

En cuanto a los idiomas, es importante tener en cuenta que las preguntas sobre los idiomas hablados parten de la base de que, cuando nos referimos a nivel básico, simplemente nos referimos a ser capaz de comunicarse, independientemente de que esa comunicación sea profesional. En esta misma línea, los encuestados aseguran defenderse en una media de tres idiomas. Aproximadamente un 62% dice tener un nivel medio en un idioma, mientras que una minoría (alrededor de un 20%) llega al nivel medio en más de dos idiomas. En cuanto al nivel más alto, observamos que un 32% asegura tenerlo en algún idioma (mayoritariamente en inglés y portugués). Sin embargo, solo dos personas dicen tener una certificación de dicho nivel (una en inglés y otra en inglés, francés y portugués). Por lo demás, solo el 21,43% de los encuestados afirma poder certificar un nivel determinado en algún idioma.

De estos datos, concluimos que el aprendizaje de idiomas tiene lugar normalmente a través de la práctica profesional. Asimismo, inferimos que se valora más ser capaz de comunicarse en varios idiomas que adquirir un nivel alto o

---

<sup>6</sup> Ejemplos de la encuesta:

“La explicación de un plato elaborado con materias primas que al cliente a priori no le gustarían, pero que por su preparación adquiere unas características que le gustarán. El cliente acepta y le gusta” (Encuesta 80921707, camarero de sala de restaurante gastronómico, 22 años de experiencia)

“Con público turístico, además de cambio de idioma, explicación de platos típicos o ciertas preparaciones comparando con cosas que ya conocían” (Encuesta 80668643, camarera de bar-cafetería, 10 años de experiencia)

<sup>7</sup> Ejemplo de la encuesta: “terminé **vendiendo** un plato, informando de que los productos eran todos nacionales” (Encuesta 80719479, camarera de cafetería, 4 años de experiencia)

académico de alguno de ellos. Sigo pensando que la formación en idiomas es necesaria, tanto para afianzar los conocimientos adquiridos con dicha práctica como para ofrecer seguridad y profesionalidad a la comunicación interlingüística.

Una crítica recurrente a mi encuesta: haber asumido a la hora de redactarla que todos los trabajadores de cara al público en Galicia hablan gallego o insinuar que no es importante el hecho de que no se hable. Al reflexionar sobre si tienen razón, veo absolutamente necesaria la incorporación a nuestros servicios de clases de gallego en hostelería para trabajadores *non-galegofalantes* (así como estudiar la viabilidad de ofrecerlos en las lenguas propias de otras autonomías multilingües de nuestro país).

Cuando preguntamos sobre la capacidad comunicativa escrita, vemos diferencias significativas con la comunicación oral. Un 15,4% de los encuestados dice no trabajar con cartas en otros idiomas. Casi un 27%, no participa de manera alguna en la traducción y otro tanto afirma que las realiza solo una persona, sin ningún tipo de colaboración. De hecho, solo un 15% reconoce que la traducción se consulte con cocina. Esto, sin embargo, suele resultar básico puesto que, si no se es traductor profesional o bilingüe, los matices de preparaciones o ingredientes en un idioma u otro son difíciles de detectar sin conocimientos de cocina específicos. En menor proporción tenemos la contratación de servicios profesionales de traducción (11,5%) y la traducción a través de traductores automáticos (7,7%).

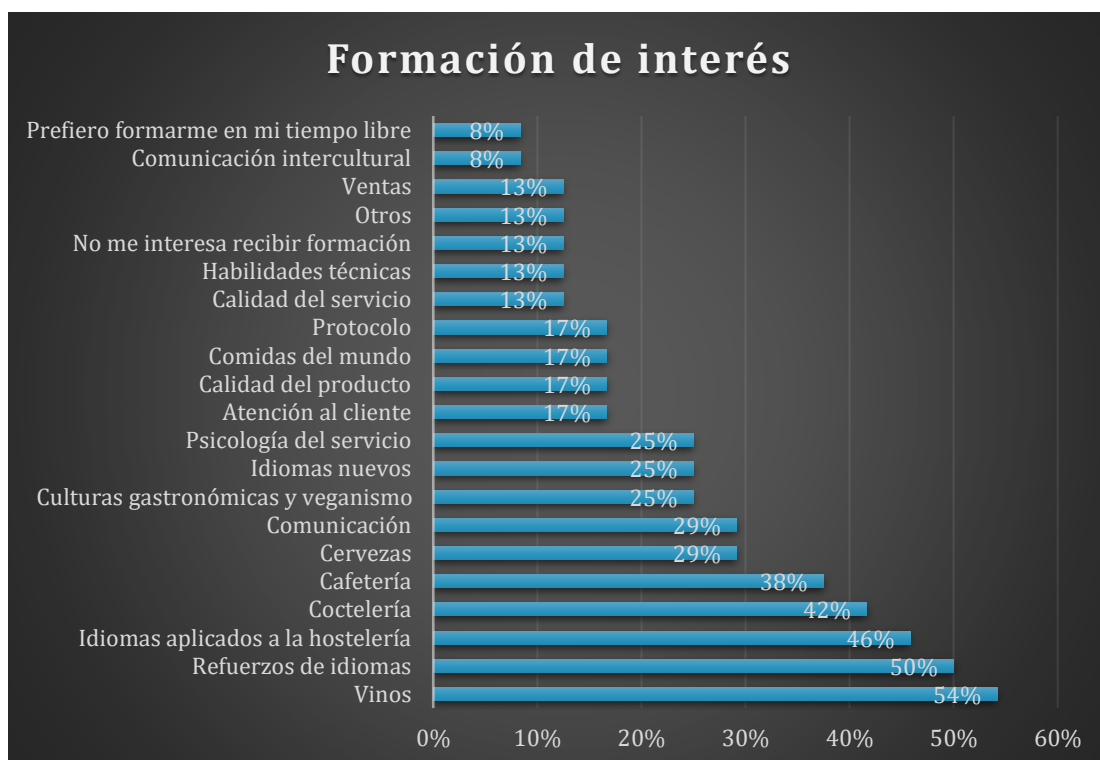
Partiendo de que casi la mitad de los encuestados, un 46%, no sabe qué recursos se utilizan para la traducción de las cartas, o no las traducen, y que dos de ellos consideran suficiente el nivel de idioma del personal para realizarla sin apoyo alguno, el recurso más utilizado, en un 30% de los casos, es el traductor de Google. Otro 30% se apoya en diccionarios, un 15% en algún tipo de diccionario gastronómico y otro 15% en *WordReference*. Solo una minoría dice ayudarse de plataformas más usadas por los profesionales de la traducción como *Linguee*, mientras que ninguno reconoce usar *Wikipedia* que, pese a su mala fama, tiene una aplicación útil a la hora de observar los matices diferenciales de productos o ingredientes, especialmente matices culturales. En cuanto a la norma gramatical más usada en las traducciones al inglés, la mitad de los encuestados dice usar la británica. De ellos, la mitad pertenece a restaurantes de tipo gastronómico lo que

resulta lógico para esta categoría, ya que el inglés británico, así como el francés, está asociado en el mundo anglosajón a la alta gastronomía y la elegancia en restauración. La otra mitad dice no habérselo planteado o usar ambas normas de manera aleatoria.

Mi conclusión es que la importancia que se le da a la traducción escrita es escasa. Principalmente se prioriza la traducción literal por encima de la adaptación terminológica para mejor comprensión cultural. Esta conclusión se extrae de los recursos elegidos para llevar a cabo las traducciones y de la poca importancia que, en general, se le da a la norma gramatical en uso.

### Formación

Aproximadamente la mitad de los encuestados dice haber recibido formación en la empresa en la que trabajan, pero casi un cuarto de ellos habla de prevención de riesgos laborales o carné de manipulador de alimentos, lo que para algunos de los puestos es esencial. También lo es para el 20% que habla de su formación para cadenas, como las empresas de comida rápida u hoteles. Por lo tanto, solo un 20% ha recibido formación específica no obligatoria por parte de sus empresas. Aquí se refieren a coctelería, cafetería, formación en vino o cerveza, alérgenos o conocimientos gastronómicos. Solo una persona habla de formación en idiomas.



Cuando miramos los campos en los que los encuestados tienen interés en formarse, los primeros puestos son para campos técnicos tradicionalmente asociados al trabajo de sala, como vinos y cervezas, cafetería o coctelería, y para idiomas, mientras pierden fuelle algunos ámbitos de los propuestos que, desde mi punto de vista, son especialmente interesantes como la comunicación intercultural, protocolo, comidas del mundo, psicología del servicio o culturas gastronómicas.

Ha resultado sorprendente ver porcentajes tan bajos en las respuestas asociadas a falta de interés en la formación. Mirándolos de manera individual, observamos que son casos en los que la profesión hostelera, aún a pesar de tener años de experiencia en el sector y en algunos casos trabajar en restaurantes de éxito, no es la única o principal ocupación de la persona en cuestión. Diseño, fotografía e investigación son algunas de las ocupaciones más comunes. Esto indica que el personal profesional o profesionalizado del sector en Galicia está preparado e interesado en formarse en distintos ámbitos, pero no quiere (o no puede) hacerlo en su tiempo libre. De hecho, ninguno de los que han mostrado interés en formarse ha señalado únicamente un campo de formación.

### Consideraciones finales

En las últimas preguntas abiertas de la encuesta podemos observar cómo las reclamaciones que realizan los encuestados no se encuentran lejos de las ideas que defendemos desde *Glasa*. Sus respuestas demuestran, además, que tanto la administración como el resto de agentes sociales (por ejemplo, asociaciones, guías gastronómicas, prensa y críticos gastronómicos) que llevan años apostando por el refuerzo del sector de la restauración como potenciador del turismo, de la economía y de la ocupación laboral, escuchan poco al empleado base. En las respuestas dadas se habla de explotación laboral, de horarios imposibles, de falta de conciliación, de falta de respeto por parte del cliente o de malos salarios<sup>8</sup>. En general, hablan de que

---

<sup>8</sup> “Creo que la formación es la más importante en todos los aspectos y muchas veces los camareros solo están para comandar pero lo más bonito es interactuar con los clientes y para ello hace falta base y formación para explicar y recomendar” (Encuesta 80686756, camarera de sala de restaurante de un tenedor, 15 años de experiencia)

“Es importante apostar por el factor humano, con buenos y mejores contratos y horarios compatibles con la vida personal, cambiar horarios, ser más estrictos controlando las horas trabajadas y tratando al personal de mejor manera” (Encuesta 80720776, camarera de bar-restaurante, 5 años de experiencia)

el futuro de la sala pasa por la profesionalización a través de la formación y de la criba y la puesta en valor del trabajo de sala<sup>9</sup>.

Desde mi perspectiva, esa criba no es necesaria. Coincido con ellos en que el trabajo en sala pertenece a un sector al que no siempre se llega por vocación, pero, aunque se llegue por necesidad, se puede tener al empleado motivado y comprometido siempre que se le ofrezca formación y valoración de su trabajo, partiendo de unas condiciones mínimas regidas por la ley. Nadie quiere sentirse como una máquina sin horarios y quiere experimentar la sensación de que hace un trabajo que podría hacer cualquiera. Por eso, desde nuestra asesoría, planeamos trabajar en la puesta en valor del trabajador de sala como comunicador y experto en empatía e interculturalidad. También es necesario, y también se señala en las respuestas a estas preguntas abiertas, que tanto la cocina como los jefes deben hacer partícipe a todo el personal del trabajo y de las ideas que llevan a cabo y del concepto general, puesto que a menudo esta información no es bien transmitida a sala por la falta de valoración y comprensión que se tiene desde cocina de la importancia que tiene el sector de sala, tan infravalorado.



Escena de *La vita è bella*, 1997

---

“Creo que las condiciones del personal de sala deben mejorar para que trabajen más contentos. **La hostelería nos quema porque nos roba la vida.** Es imposible conciliar” (Encuesta 80923409, camarera de sala de restaurante, 15 años de experiencia)

“En general, es un trabajo muy mal pagado. Y si estás explotada y descontenta y la gente viene de casa sin educación, es difícil ser amable” (Encuesta 80666686, empleada de cafetería, 1 año de experiencia)

<sup>9</sup> “Cada año por lo menos deberían de [sic] tener como una de sus prioridades algún curso de formación para el personal” (Encuesta 80514677, camarera de restaurante gastronómico, 11 años de experiencia)

“Para muchos jefes solo importa la caja” (Encuesta 80669158, camarera de bar-cafetería-restaurante, 24 años de experiencia)

“Siempre oigo que la hostelería es esclava. No es cierto. Está muy mal pagada, probablemente, pero hay que hacer más criba. No todo el mundo vale para este sector. Los que creo que tenemos habilidades estamos bien pagados y con buenas condiciones. Así que, lo importante es invertir en factor humano válido” (Encuesta 81551688, empleado de restaurante de cadena, 3 años de experiencia)

## Antecedentes

Encontramos algunas asesorías turísticas, como *Serendipia Turismo* o *Mr. Marketing* en Santiago, o de comunicación y marketing digital como *ComunicArte*, *Nós* o *Pekecha*.

La única competencia directa que encuentro es *Fianelas*<sup>10</sup> y *5th Avenida*, ambas creaciones de Cristina Juste Barreiro. Aunque compartimos la idea de ser una asesoría dirigida a la hostelería, su planteamiento se dirige más hacia lo visual (diseño y arquitectura), la gestión y la promoción de la marca, que a la formación.

Habría que estudiar la idea no solo de no tratar a estas asesorías como competencia directa, sino de plantear colaboraciones, puesto que no veo que hayan llevado a cabo muchos proyectos en los dos años en que llevan abiertos, y de realizar intervenciones conjuntas para cubrir todas las necesidades que los negocios puedan tener. Se propone desde esta empresa una colaboración que ayude a la promoción de ambas empresas y que pueda ayudarnos a tener clientes estables a largo plazo.

---

<sup>10</sup> <http://www.fianelas.com/>

## Análisis DAFO

### DEBILIDADES

- Al ser un modelo de negocio nuevo en la zona, existe un desconocimiento del valor por parte de las empresas
- Falta de experiencia personal en asesoría
- No soy una persona reconocida en el sector

### AMENAZAS

- Alta temporalidad del destinatario final
- Interés de posibles competidores e invasión de otro tipo de asesorías, por el bajo nivel de inversión requerido
- Restricciones pandémicas y crisis del sector, que limitan las inversiones no esenciales de la hostelería
- El poco valor que el empresario de hostelería da a la formación de su empleado

### FORTALEZAS

- Sinergias con otros profesionales para complementar conocimientos específicos
- Modelo de negocio pionero
- Conocimiento personal 360º del sector, desde todas las perspectivas (teóricas y prácticas)
- Bajo nivel de inversión
- Campos de especialización personales: gastronomía, turismo y cultura
- Modelo de negocio basado en el trabajo en remoto

### OPORTUNIDADES

- Colaboración con la administración para bonificar y premiar la contratación de nuestros servicios, para luchar contra la temporalidad
- Ser pioneros en la puesta en valor del trabajador de sala como comunicador intercultural, al complementar su formación
- Auge de las culturas gastronómicas, del turismo gastronómico y de la democratización de la gastronomía

# PLAN DE VENTAS Y MÁRKETING

## Plan de ventas

Cada uno de los tres tipos de servicios a los que ya hemos establecido que se dedicará *Glasa* contará con distintos paquetes, para adecuarnos mejor a las necesidades de cada una de las empresas que nos contraten.

## Asesoría de comunicación

Como gestores de redes sociales ofreceremos gratis una primera actualización de la página web ya existente y el diagnóstico inicial de visibilidad en redes, además de la creación de la estrategia de comunicación. Cada paquete llevará incluido asesoramiento por e-mail o videoconferencias y un informe de análisis y evaluación cada tres meses. Finalmente, nuestros clientes podrán elegir entre dos paquetes distintos.

El más asequible, por 150€ al mes, incluiría ocho publicaciones al mes como máximo en dos redes sociales a elección del cliente. Y como máximo también dos diseños especiales en ese mes: imágenes promocionales o actualizaciones de la página *web*, incluyendo artículos.

Para el *premium* tendríamos que subir el precio hasta los 500€ mensuales. Incluiría quince publicaciones en ese mes en dos redes sociales a elección del cliente como máximo y tres diseños especiales. En este segundo paquete nos diferenciamos de otras asesorías de comunicación ofreciendo publicaciones no solo de fotografía, sino también servicio de vídeos.



Escena de *Spanglish*, 2004

## Cartas

En cuanto a la redacción y traducción de cartas<sup>11</sup>, también ofreceremos dos servicios distintos que puedan cubrir las necesidades diversas de nuestros clientes.

Se puede contratar la redacción individual de cartas desde 35€. Este precio básico sería para cartas de hasta 250 palabras y traducciones al inglés, al francés, al alemán, al italiano, al neerlandés, al portugués y a los idiomas autonómicos. Esta selección de idiomas ofrecida a precio módico se debe a que el servicio puede hacerse desde *Glasa* sin contrataciones externas. Por lo que respecta a los idiomas autonómicos, aunque habría que recurrir a contratación externa, los consideramos tan necesarios como los mencionados, por lo que merece la pena renunciar a algo del margen de beneficio a cambio de poder ofrecer el servicio. Esto es importante tanto por diferenciarnos como empresa como por colaborar en la gestión de la diversidad lingüística del país. El precio aumentaría para otros idiomas o cartas más extensas.

Para restaurantes que cuenten con cartas cambiantes, también cabría la posibilidad de contratar un paquete de hasta 15 cartas al año en tres de los idiomas mencionados. El precio de este paquete se establecería a partir de 1400€, con la posibilidad de nuevo de aumentar el presupuesto en el caso de necesitar más cartas, más idiomas o idiomas distintos de los señalados.

## Formación

Finalmente, las clases de idiomas, que incluirían un módulo sobre interculturalidad con casos prácticos de situaciones reales, tendrían un precio de 35€ cada hora por alumno, en clases *online*, de hasta 6 personas. En el caso de inscribir a más de un trabajador de una misma empresa, el precio sería de 30€ por hora y persona. La cantidad de clases y, por lo tanto, el coste final del curso habría que presupuestarlo teniendo en cuenta el nivel de idioma del trabajador, siempre partiendo del precio de salida. En el caso de querer contratar las clases de idiomas *in company*, el precio subiría a 50€ por trabajador, que también habría que presupuestar en función del nivel general de la empresa.

---

<sup>11</sup> En el anexo II de este trabajo, podemos encontrar un ejemplo de carta mal traducida y cómo se solucionarían desde *Glasa* los conflictos lingüísticos que presenta una carta con gastronomía local.

*Glasa* quiere dejar claro su compromiso con la mejora del sector y de las condiciones laborales de sus trabajadores. Por ello, para poder contratar el curso, tanto la empresa contratante como el trabajador-alumno, tendrían que entregar una declaración firmada. En este documento ambos manifiestan que de ninguna manera el coste del curso está siendo pagado por el trabajador, por ejemplo siendo coaccionado para pagarlo o descontando el precio del curso de su sueldo. Puede parecer una exigencia peregrina, sin embargo, pensamos que puede ser una medida disuasoria necesaria.

### Auditorías

Ofreceremos también un servicio de auditoría, en la línea más tradicional de asesoría gastronómica. En este caso, se podrán contratar los servicios de asesoría de sala durante un mes, por 400€. Durante ese mes, el asesor de *Glasa* estará presente durante los servicios con más carga de trabajo, normalmente los fines de semana, viendo cómo se trabaja, implementando nuevos protocolos y comprobando que se cumplan. Si a esos servicios de sala se les quisieran añadir los servicios de asesoría gastronómica, el precio subiría a 600€ y el trabajo sería conjunto entre un chef y un asesor de sala. Esta auditoría llevaría al final un informe detallado sobre lo trabajado, donde se destacarían las fortalezas observadas y los aspectos que deben mejorarse.

### Público objetivo

Nuestro público objetivo está formado por empresas gastronómicas que quieran mejorar su sala y que tengan como cultura de empresa la promoción y formación de sus empleados antes que la renovación continua del equipo, algo muy tradicional en restauración: un sector ampliamente conocido por los altísimos niveles de rotación. Intentamos atraer a un tipo de empresas comprometidas con el sector, que comprendan la gastronomía como motor de la cultura, del turismo, de la economía y del empleo, y que quieran colaborar en su puesta en valor.

### Gestión de redes y de promoción

Para la promoción de nuestros servicios serán muy importante las redes sociales. Al ser una empresa que trabaja en remoto y centra gran parte de su trabajo en redes, vemos coherente que la promoción se realice de la misma manera. Como

hemos adelantado en el análisis sectorial, nos gustaría ponernos en contacto con las asesorías de gastronomía y restauración ya en marcha. Como estas ponen su foco sobre otras partes del sector, podemos ofrecer acuerdos y colaboraciones que ayuden a promocionarnos y a tener presencia. Para esto, deberíamos asistir también tanto presencial como virtualmente a las actividades formativas del sector que se realizan a lo largo del año.

Tenemos también algunas formas de promoción directa, como descuentos y ofertas, que puedan colaborar en nuestra diferenciación o ayudar a darnos a conocer a nuestro público objetivo.

- A partir del segundo servicio distinto que cada empresa contrate con nosotros se añadirá un descuento del 5% por cada servicio extra contratado.
- Como grandes defensores de la formación continua, pretendemos organizar y ofrecer distintos tipos de actividades formativas como jornadas, seminarios, *webinars* o congresos en la línea de los servicios que ofrecemos: posicionamiento SEO, *Google ads*, interculturalidad, culturas gastronómicas o técnicas de asertividad en sala. Para las empresas que tengan algún servicio contratado con nosotros, ofreceremos importantes descuentos en estas actividades, a las que podrán asistir hasta dos personas de la empresa.
- El servicio de auditoría gastronómica es, a su vez, sistema de promoción, puesto que es muy probable que muchos de los puntos débiles que encontremos en las empresas puedan ser mejorados a través de nuestros servicios. Si hemos hecho bien nuestro trabajo, debería haberse establecido un vínculo de confianza que haga que ese cliente puntual se convierta en fijo.

### Acuerdos con el sistema público y asociados

Es esencial ser capaces de trasladar al sistema público la importancia de lo que pretendemos hacer desde nuestra empresa. En *Glasa*, partimos de la idea de que la gastronomía es expresión de cultura y vemos la importancia que está adquiriendo a nivel tanto español como gallego hasta el punto de haberse convertido en uno de los mayores motores para el turismo y, por ende, para la economía. En este sentido, es vital que la administración coincida con nuestra visión de que ampliar la formación de idiomas y aumentar la comunicación intercultural y la asertividad en

sala dentro del ámbito privado pueden mejorar la imagen gastronómica, cultural y turística general del país.

Algunas de las estrategias para despertar el interés del sistema público serían ofrecerse para cursos o clases puntuales en las Escuelas de Hostelería de Galicia e instituciones similares, en gestoras de formación como *Gdoce* o *Femxa* y en asociaciones de empresarios o de hosteleros de la comunidad.

Una estrategia especialmente importante, dentro de las de colaboración con la administración, sería conseguir negociar con la Xunta de Galicia que se bonifiquen las cuotas de la Seguridad Social y se premie la contratación de nuestros cursos, siempre y cuando se hagan contratos fijos. Es una medida que ayuda a la consecución de uno de nuestros objetivos: luchar contra la temporalidad del sector y darle estabilidad laboral a este. Además, utilizar la temporada baja para formar a los empleados ayudaría también a la profesionalización sectorial.



*Nighthawks* (1942), Edward Hopper

## PLAN DE GESTIÓN

### Estructura de propiedad

En principio, *Glasa, asesoría gastronómica de comunicación*, nace como un proyecto personal, por lo que la idea es llevarla a cabo como autónoma. Actualmente, sin embargo, me encuentro en búsqueda de una socia con mayores conocimientos en *marketing* digital y comunicación para que se encargue con más profesionalidad de la parte de asesoría de comunicación. Con ello se evitaría la obligación de recurrir desde el principio a contrataciones para aquellas partes que se escapan de mi conocimiento y se ofrecería el servicio más completo desde el primer momento de vida de la empresa. Llegar a encontrar una socia convertiría a *Glasa* en una Sociedad Limitada, reduciría los costes fijos y añadiría capital social a la empresa, lo cual nos permitiría alargar un poco los meses de pérdidas y empezar con algo más de perspectiva.

### Currículum

Yo, Paula Macías Torre, soy diplomada en Turismo por la Universidad de Sevilla y graduada en Lengua y Literatura alemanas por la misma institución. Actualmente, estoy cursando el Máster en Servicios Culturales de la Universidad de Santiago de Compostela. Llevo cerca de diez años dedicada al sector de la restauración y los últimos cinco encargándome de todo tipo de interacción con clientes en un restaurante de las guías Michelin y Repsol. Hablo inglés y alemán de manera fluida y tengo nivel medio de neerlandés. En la actualidad, intento ampliar mis conocimientos de italiano y francés<sup>12</sup>.

### Necesidades de Recursos Humanos

De momento, y hasta encontrar una posible socia, debo contar con la contratación de una persona a media jornada, para ayudarme con la parte de asesoría de comunicación. Además de esta contratación fija, deberían hacerse contrataciones externas para ofrecer aquellas clases de idiomas que se escapan a mi nivel, y para las traducciones de idiomas con uso más reducido.

---

<sup>12</sup> Mi currículum completo pueden encontrarlo en el anexo III de este TFM

## PLAN FINANCIERO

### Balance de situación inicial

Al iniciar la empresa, como vemos en la tabla, el activo fijo que aportaría sería sencillamente mi ordenador personal. En principio, dado que la idea es que la mayoría del trabajo se realice de forma telemática, no es necesario contar con un vehículo disponible, aunque pudiera llegar a serlo más adelante. Como activo circulante, no veo necesario nada más allá del material de oficina y del líquido disponible con el que se iniciaría la empresa.

<b>BALANCE DE SITUACIÓN INICIAL</b>			
<b>ACTIVO</b>		<b>PASIVO</b>	
<i>ACTIVO FIJO</i>	<i>600</i>	<i>PASIVO FIJO</i>	<i>6680</i>
Ordenador	600	Capital Social	6680
		Pérdidas y Ganancias	0
<i>ACTIVO CIRCULANTE</i>	<i>6080</i>	<i>PASIVO CIRCULANTE</i>	<i>0</i>
Material de oficina	80		
Banco	6000		

No contamos con pasivo circulante, ya que mi aportación inicial es suficiente para hacer frente a los pagos de los primeros meses, como analizo en el plan de tesorería, por lo que no es necesaria la solicitud de ningún préstamo. Este balance de inicio muestra la poca inversión inicial necesaria para poner en marcha *Glasa*.

### Punto de equilibrio

Antes de ver el plan contable y empresarial para el primer año de trabajo, quiero mostrar un ejemplo de un mes en el que se alcance un punto de equilibrio, para hacernos una idea de cuántos servicios deberíamos realizar en un mes para cubrir gastos. Es una previsión-modelo realista, según los datos de los que disponemos: representa un mes del segundo año de vida de la empresa, en el que ya estaríamos establecidos, pero aún sin demasiados clientes fijos.

El servicio que más habríamos vendido sería la traducción de carta individual, pero aún sin tener demasiados paquetes de asesoría de comunicación contratados, que necesitan más confianza del público y clientes más habituales.

GASTOS		INGRESOS			
<i>FIJOS</i>					
Tarifa plana autónomos	143	Paquete asequible	150	3	450
Teléfono e internet	22	Paquete premium	500	1	500
Nóminas	2400				
Seguro de responsabilidad civil	30	Carta individual	35	8	280
Alquiler	200	Paquete cartas	117	3	350
Cuenta Zoom	14				
<i>VARIABLES</i>					
Contratación externa	960	Clases propias	560	1	560
Luz	15	Clases subcontratadas	560	3	1680
Material de oficina	20				
<b>TOTAL</b>	<b>3804</b>	<b>TOTAL</b>			<b>3820</b>

Hay que tener en cuenta en todo momento que las clases subcontratadas aportan un beneficio menor que las clases propias o la traducción de cartas, puesto que hay que pagar a la persona que las imparta.

### Previsión de tesorería

Basada en esta previsión del punto de equilibrio, he realizado un plan contable para los dos primeros años de vida de la empresa. Hemos estudiado que el momento óptimo para poner en marcha la empresa sería el próximo septiembre, puesto que se prevé que, después de la situación derivada de la pandemia, este verano comience la vuelta del cliente internacional: hecho que, previsiblemente, pondrá de manifiesto las necesidades formativas de los empleados de hostelería. Por lo tanto, el primer año sería solo de cuatro meses: de septiembre a diciembre.

Durante los primeros meses, septiembre y octubre, no estimo ventas de mis servicios, ya que serían meses de promoción y captación de clientes. En noviembre, y siempre que no encuentre una socia antes de esa fecha, habría que hacer la contratación a media jornada de una persona asesora de comunicación, por lo que, como vemos en el cuadro, aumentan los gastos de nóminas.

Los servicios de formación en línea están planteados para la temporada baja, especialmente los primeros seis meses del segundo año. Sin embargo, quizás más adelante habría que ajustar esta previsión, porque no funciona la temporalidad exactamente igual en las zonas de interior y en las zonas de costa de la comunidad.

Lo que sí está claro es que en ningún caso será un ingreso estable durante todo el año, y con toda probabilidad los meses de verano no tendremos ingresos por este servicio.

Estimo que el servicio de traducción de cartas se realizará sobre todo en temporada alta, o en fechas previas a momentos importantes (por ejemplo, las cartas de navidad o los cambios de temporada en productos gastronómicos). Preveo que será un ingreso algo más estable que el de las clases, ya que hay una posibilidad importante de fidelización cuando hablamos del paquete de traducción y redacción de cartas.

	sep	oct	nov	dic	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic
<b>SALIDAS DE DINERO</b>																
Cuota autónomo	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	143	143	143	143
Teléfono e internet	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22
Nóminas	960	960	2400	2400	2400	2400	2400	2400	2400	2400	2400	2400	2400	2400	2400	2400
Seguro Resp. Civil	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Alquiler	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
Cuenta Zoom	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14
Contrataciones	0	0	0	0	319,2	319,2	319,2	638,4	638,4	638,4	0	0	0	0	0	0
Luz	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Material de oficina	20	20	25	25	30	30	40	35	45	45	25	25	25	25	25	25
<b>Total</b>	<b>1321</b>	<b>1321</b>	<b>2766</b>	<b>2766</b>	<b>3090,2</b>	<b>3090,2</b>	<b>3100,2</b>	<b>3414,4</b>	<b>3424,4</b>	<b>3424,4</b>	<b>2766</b>	<b>2766</b>	<b>2849</b>	<b>2849</b>	<b>2849</b>	<b>2849</b>
<b>ENTRADAS DE DINERO</b>																
Ventas Asesoría	0	0	300	300	450	600	600	600	600	600	900	900	900	1050	1050	1200
			500	500	1000	1000	1000	1500	1500	2000	2000	2000	2500	2500	2500	2500
Ventas Cartas	0	0	280	280	105	140	70	175	245	420	490	525	595	630	700	805
			117	117	234	234	234	351	351	468	468	468	585	585	585	585
Ventas Clases	0	0	0	0	560	560	560	1120	1120	1120	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	560	560	560	1120	1120	1120	0	0	0	0	0	0
<b>Total ventas</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1197</b>	<b>1197</b>	<b>2909</b>	<b>3094</b>	<b>3024</b>	<b>4866</b>	<b>4936</b>	<b>5728</b>	<b>3858</b>	<b>3893</b>	<b>4580</b>	<b>4765</b>	<b>4835</b>	<b>5090</b>
<b>Tesorería</b>	<b>-1321</b>	<b>-1321</b>	<b>-1569</b>	<b>-1569</b>	<b>-181,2</b>	<b>3,8</b>	<b>-76,2</b>	<b>1451,6</b>	<b>1511,6</b>	<b>2303,6</b>	<b>1092</b>	<b>1127</b>	<b>1731</b>	<b>1916</b>	<b>1986</b>	<b>2241</b>

Los ingresos más estables serán los que vengan gracias al servicio de asesoría de comunicación. Como podemos observar en la tabla, preveo una tendencia ascendente, puesto que es un servicio que tiende a la fidelización, promoción e incluso ampliación de servicios

He decidido no incluir en la previsión de tesorería los ingresos por auditorías, puesto que no los considero parte esencial del negocio en esta primera fase. Es un servicio que necesita de más confianza del cliente hacia el asesor y por eso necesito primero hacerme un nombre o contar con algo de reconocimiento. A medio plazo, los ingresos por este tipo de servicios serían beneficios extra, además de ayudar a la promoción de la empresa.

## CONCLUSIONES

El verdadero valor de un buen camarero es el de tener una buena capacidad comunicativa: eficiente, empática y asertiva, como para ser capaz de trasladar la idiosincrasia de la empresa de restauración, como idea, y del equipo, en su conjunto, y que su oferta tenga sentido en la recepción del cliente, que puede tener una cosmovisión y una expectativa completamente distinta a lo que se le ofrece. Es esencial que estas habilidades sean suficientemente reconocidas por la sociedad y, especialmente, por el empleador, para mantener la motivación y la autoconfianza de personas que trabajan en constante escrutinio y perfectamente expuestos. Esto no solo ayudará a que el cliente se sienta más cómodo y el restaurante tenga éxito, sino que enseñará o hará consciente al trabajador de su importancia en la cadena de transmisión de cultura. Nadie que trabaje en restauración debe olvidar ni siquiera un momento que la gastronomía es una de las manifestaciones de cultura más antiguas y definitorias de una sociedad.

Sin embargo, aunque así queda respondida la pregunta con la que empecé este trabajo (“¿cuál es el verdadero valor de un buen camarero?”) y que hemos visto que fue mi primera motivación al empezar, han sido otras las preguntas que iban surgiendo mientras aquel iba tomando forma: ¿Una empresa basada en estas ideas y con una cultura de empresa defensora de la puesta en valor de los empleos más olvidados e infravalorados puede llegar a ser capaz de colaborar en esta transformación social y sectorial? ¿Desde el sector privado, se puede ayudar a hacer conscientes a la sociedad y a la administración de que cuidar, formar y valorar a nuestros profesionales favorece la promoción gastronómica, como representante de la cultura de una sociedad, y, por tanto, su promoción turística y económica?

He empezado exponiendo de manera amplia el punto donde se encuentra la reflexión sobre el trabajador de sala como comunicador y expresión de cultura, con la idea de evitar el servilismo y apostando por la diferenciación y la democratización de la gastronomía. He continuado haciendo un pequeño resumen de los servicios que creemos que son importantes para conseguir lo que pensamos que aspira ser el futuro de la sala, dividiendo *Glasa* en tres servicios que permitan influir a niveles distintos.

Lo siguiente ha sido establecer el contexto concreto en el que va a nacer mi asesoría. Para ello, me ha parecido conveniente recibir de mis colegas de profesión su opinión, para ver si estamos de acuerdo, a través de una pequeña encuesta. Está claro que no todos tenemos exactamente la misma visión de en qué punto nos encontramos o qué es más importante realizar en el futuro, pero sí parece que en las respuestas abiertas sobre cómo ven el futuro del sector las quejas y peticiones que exponen son similares a las que yo he detectado, por lo que es esencial hacer un trabajo general de concienciación sobre condiciones laborales y valoración de nuestro trabajo. Al finalizar este apartado, hemos visto algunos antecedentes y analizado las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de mi empresa.

Para acabar, he entrado en los aspectos más técnicos. Un plan de ventas en el que he intentado definir servicios y precios, un plan de gestión breve, pero claro, y un pequeño plan financiero, con una previsión de algo más de un año. Todo ello parece arrojar la conclusión definitiva de que la empresa sería viable.

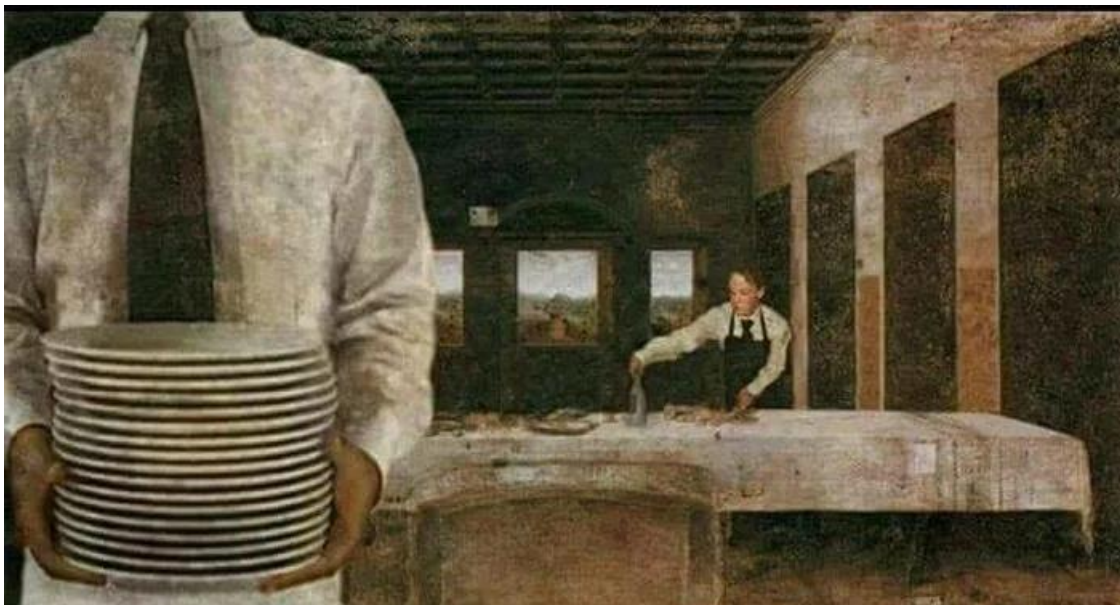
Una de las conclusiones que extraigo de este trabajo es que esto no será suficiente. Habría que plantearse organizar congresos y *webinars*, para colaborar con la democratización del sector, para valorar a quien lo necesite y para colaborar en el prestigio de nuestro trabajo. Desde esa posición, también estaré abierta a futuras investigaciones. Sería importante en la ampliación de este trabajo analizar de manera histórica, antropológica y cultural el papel que el camarero ha desempeñado desde el nacimiento de la profesión y desde su significación etimológica –“criado” o “sirviente”–, de la que se ha ido separando poco a poco.

Me gustaría también profundizar en trabajos posteriores en el futuro de la sala que debe pasar por hacernos olvidar al camarero comercial. Este tipo de trabajador, que como hemos visto está sometido a la obtención máxima de beneficio económico para el empresario, es fácilmente sustituible por *robots*, algo que ya está ocurriendo. Esto mismo se ve en los últimos años en distintos sectores con la mejora y el avance de la tecnología y, en diversos niveles, colabora a la pobreza de las relaciones interculturales. Asimismo, me encantaría entrar en profundidad en un análisis teórico de la gastronomía como vehículo transmisor de cultura.

También está en mis futuros proyectos estudiar cómo la Xunta debería potenciar y ayudar a negocios gastronómicos que ofrezcan formación y mejora, y

por qué tiene que colaborar en la apertura de Galicia al exterior y exponer aún más la cultura gastronómica gallega en un contexto internacional, dejando de ayudar a un tipo de gastronomía turística que implemente la venta de mariscadas de producto marroquí o del Pacífico. No solo hay que enseñar fuera de Galicia lo que tenemos, sino que también creo que debemos hacer un esfuerzo formativo general dentro de la propia comunidad, para, por ejemplo, dejar de comprar *volandeiras* por zamburiñas o que desaparezca la convicción de que todos los langostinos que se venden en Galicia son “de la Ría” (Bañón & Villegas, 2018).

En fin, respondiendo a todas las preguntas que se han ido planteando en el transcurso de la elaboración de este trabajo, veo claro que una empresa, sea de un conjunto de personas o de una sola, como pretende ser mi caso, tiene un gran poder para influir en lo que se considera importante para la sensibilización de la sociedad con respecto a todos los agentes implicados. Parece, por tanto, que he alcanzado lo que pretendía encontrar: una idea de negocio que pueda mantenerse y que en su día a día pueda cambiar las cosas y convertirse en un agente imprescindible para una transformación necesaria.



*Después de la última cena*, imagen encontrada en la página de Facebook “Maskerart”, el 24 de agosto de 2018

## REFERENCIAS

- Ágora. (2019). *10 cualidades que ha de tener un buen camarero*. Recuperado el mayo de 2021, de Agorapos: <https://www.agorapos.com/blog/10-cualidades-que-ha-de-tener-un-buen-camarero/>
- Bañón, R., & Villegas, D. (23 de abril de 2018). *¿Langostinos en Galicia?* Recuperado el mayo de 2021, de Ecología azul: <https://ecologiaazul.com/2018/04/23/langostinos-en-galicia/>
- Carrasco Fernández, S. (2013). *Comunicación y atención al cliente en hostelería y turismo*. Madrid: Ediciones Paraninfo.
- Centro de Formación Nacional. (6 de abril de 2016). *Manipulador de alimentos*. Recuperado el mayo de 2021, de Qué Cualidades debe tener un buen Camarero: <https://www.manipulador-de-alimentos.es/blog/cualidades-buen-camarero/>
- Clavel, R. (30 de junio de 2020). *La comunicación con el cliente, un arte*. Recuperado el septiembre de 2020, de Guayente. Escuela de Hostelería: <https://www.guayenteescueladehosteleria.com/la-comunicacion-con-el-cliente-un-arte/>
- CNAE. (noviembre de 2020). *Info CNAE*. Obtenido de <https://www.infocnae.com/codigo/cnae-56/>
- Cofradía Vasca de Gastronomía. (17 de mayo de 2021). *Diccionario Gastronómico*. Obtenido de Entrada: Glasa: [http://www.diccionariogastronomico.es/index.php?id=1&fam=\\*&alf=gl&art=561](http://www.diccionariogastronomico.es/index.php?id=1&fam=*&alf=gl&art=561)
- Fianelas. (noviembre de 2020). *Fianelas*. Obtenido de <http://www.fianelas.com/>
- García, J. (22 de agosto de 2020). *mejor-banco*. Obtenido de <https://www.mejor-banco.com/como-hacer-un-plan-de-negocio/>
- Lugo, Z. (junio de 2021). *Población y muestra*. Obtenido de Diferenciador: <https://www.diferenciador.com/poblacion-y-muestra/>
- Macías Torre, P. (Curso 2015/2016). *La vida del Gastarbeiter y su reflejo en la literatura. Trabajo de Fin de Grado*. Sevilla: Universidad de Sevilla.

- Mallo, A. (25 de noviembre de 2015). *Marketing de restaurantes: la importancia de la inteligencia cultural*. Recuperado el septiembre de 2020, de Diego Coquillat: <https://www.diegocoquillat.com/marketing-de-restaurantes-la-importancia-de-la-inteligencia-cultural/>
- Redacción de La Vanguardia. (18 de febrero de 2019). *La imparable "democratización" de la gastronomía*. Recuperado el enero de 2020, de La Vanguardia Ocio: <https://www.lavanguardia.com/ocio/20190218/46548249724/la-imparable-democratizacion-de-la-gastronomia.html>
- Servidor-Alicante. (febrero de 2021). *Glosarios de términos especializados*. Obtenido de Glasa: <https://glosarios.servidor-alicante.com/glosario-gastronomia/glasa>
- Vodafone España. (2021). *Lo vemos en el bar*. Recuperado el mayo de 2021, de Las 7 cualidades del camarero perfecto: Si lo encuentras, ¡fíchalo!: <https://lovemosenelbar.vodafone.es/blog/las-7-cualidades-del-camarero-perfecto-si-lo-encuentras-fichalo>
- Zampus. (31 de enero de 2011). *Democratizar la alta gastronomía. Visto en Madrid Fusión*. Recuperado el enero de 2020, de I love tapas: <http://www.ilovetapas.com/2011/01/democratizar-la-alta-gastronomia-visto-en-madrid-fusion/>

## APÉNDICES Y ANEXOS

### ANEXO I: Encuesta modelo

#### El futuro de la Sala en la hostelería gallega

##### General

Esta encuesta forma parte del contexto de un Trabajo de Fin de Máster sobre la sala de los establecimientos de hostelería en la comunidad gallega y la importancia que le damos a la parte más comunicativa de nuestro trabajo.

Está destinada a trabajadores de hostelería de Galicia, especialmente trabajadores de sala o barra, de cara al público, de establecimientos que vendan comidas.

##### Datos personales \*

Ciudad, provincia

Edad

Años de experiencia en hostelería

Sexo

Nacionalidad

##### ¿En qué tipo de local trabajas/tuviste tu último empleo en hostelería? \*

Bar, cafetería, restaurante (1-5 tenedores), casa de comidas, comida rápida, gastronómico, premiado...  
Si te resulta más cómodo, también puedes decirme el nombre del local

##### ¿Cuánto tiempo llevas trabajado/trabajaste en esta empresa? \*

Si quieres, al acabar la encuesta, puedes volver a rellenarla con tu experiencia laboral en otro local hostelero gallego

## Primera parte: nuestro trabajo

Ordena las siguientes habilidades por su utilidad en tu día a día en la sala de un negocio de hostelería \*

1 la más importante, 10 la menos importante

- ▲  ▼ Conocimientos gastronómicos/enológicos
- ▲  ▼ Empatía
- ▲  ▼ Amabilidad
- ▲  ▼ Habilidades técnicas
- ▲  ▼ Capacidad de venta
- ▲  ▼ Rapidez
- ▲  ▼ Eficiencia
- ▲  ▼ Gestión de conflictos
- ▲  ▼ Memoria
- ▲  ▼ Capacidad de improvisación

Ordena las mismas habilidades según la utilidad que creas que tu jefe valora como dueño de un negocio de hostelería \*

1 la más importante, 10 la menos importante

- ▲  ▼ Conocimientos gastronómicos/enológicos
- ▲  ▼ Empatía
- ▲  ▼ Amabilidad
- ▲  ▼ Habilidades técnicas
- ▲  ▼ Capacidad de venta
- ▲  ▼ Rapidez
- ▲  ▼ Eficiencia
- ▲  ▼ Gestión de conflictos
- ▲  ▼ Memoria
- ▲  ▼ Capacidad de improvisación

## Primera parte: nuestro trabajo. Adaptación vs Protocolo

Pensando en tu trabajo, ¿crees que eres capaz de adaptar tu discurso en función de lo que el cliente viene buscando? \*

Muy capaz  Incapaz

Da un ejemplo de alguna ocasión donde adaptaste la explicación de la propuesta gastronómica para acercarte a un cliente \*

¿Crees que tus jefes valoran la capacidad de adaptar la explicación o esperan que repitas siempre el mismo protocolo? \*

Importancia de la adaptación  Importancia del protocolo

## Segunda parte: Idiomas

¿Cuántos idiomas eres capaz de hablar en sala (además de gallego y castellano) y a qué nivel? \* 

	Básico (A1-A2)	Medio (B1-B2)	Alto o nativo (C1-C2)	No puedo comunicarme
Inglés	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Francés	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alemán	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Italiano	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Portugués	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Neerlandés	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ruso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Chino	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Japonés	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Otros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Qué otro/s idioma/s hablas? ¿Tienes titulación en alguno de los que has marcado?

Quando atiendes en otro idioma, ¿cambias los protocolos para adaptarte a las expectativas culturales de esa persona? (o traduces los protocolos y mantienes el mismo procedimiento en otro idioma) \*

Adaptación  Protocolo

## Segunda parte: Idiomas. Traducciones

Si tenéis carta en otro idioma, ¿cómo se hace la traducción? (selecciona tantas opciones como necesites) \*

- La realiza una sola persona de manera independiente
- Se consulta con cocina
- La hace la misma persona para todos los idiomas
- La hace una persona determinada dependiendo de qué idioma
- Se contrata a alguien externo para que la realice
- Se usa un traductor automático
- Un conocido/familiar nos hace el favor de traducirlas
- No sé, a mí me llegan ya traducidas
- Otro

¿Qué recursos utilizáis para hacer las traducciones?

- Diccionario tradicional
- Diccionario gastronómico
- Wordreference
- Linguee
- Wikipedia
- Traductor de Google
- No lo sé
- Otro

En el caso de las traducciones al inglés, ¿qué norma gramatical (ortografía/vocabulario) usáis? \*

- Británico
- Americano
- Ambos
- Aleatoriamente
- No nos lo hemos planteado
- 

## Tercera parte: Formación

En el tiempo que llevas trabajado en la empresa, ¿has recibido formación por su parte? ¿En qué campo/s? \*

**¿Te gustaría que la empresa te ofreciera formación? ¿En qué campos? \***

- Vinos
- Coctelería
- Cafetería
- Calidad del producto
- Calidad del servicio
- Refuerzo de idiomas
- Comidas del mundo
- Idiomas aplicados a la hostelería
- Culturas gastronómicas y veganismo
- Atención al cliente
- Comunicación
- Protocolo
- Ventas
  
- Psicología del servicio
- Habilidades técnicas
- Comunicación intercultural
- Prefiero formarme en mi tiempo libre
- Cervezas
- Idiomas nuevos
- No me interesa recibir formación
- Otros

### **Última parte: Opinión personal**

Estamos acabando. Solo quedan las opiniones finales.

Muchísimas gracias por usar tu tiempo para darme una idea de la situación de la sala gallega y, recuerda, si quieres puedes volver a rellenar la encuesta sobre otro local gallego en el que hayas trabajado

**¿Cómo ves el futuro de la sala de la hostelería gallega? ¿En qué crees que debemos mejorar? ¿Qué es importante? \***

**¿Algo más que añadir? ¿Alguna sugerencia?**

Ha completado la encuesta. Muchas gracias por su participación.

Puede cerrar la ventana ahora.

## ANEXO II: Ejemplo de carta mal traducida

Traducción del “menú del día” en un bar de Santiago / Propuesta de traducción desde *Glasa*



### Today's menu

#### First Course

- Empanada gallega: tuna pie
- Spanish “Olivier potato salad”
- Caldo gallego: typical Galician soup

#### Second Course

- Chicken and seafood paella
- Porkchop with fries
- Fish of the day

#### **Includes:**

A first and a second course of your choice, one drink, bread and dessert or coffee.

12€/person

Outside: 13€/person

A la hora de traducir cartas y recetas, hay que tener en cuenta que no todas las preparaciones ni todos los productos pueden ser traducidos literalmente. A veces, cuando hablamos de gastronomía tan local, merece la pena dejar el plato sin traducir y añadir una breve descripción de este en términos que desde el idioma de llegada y su cultura puedan entenderse. También hay que adecuarse al tipo de carta: si fuera una carta gastronómica, dejaríamos el nombre en castellano e incluiríamos una explicación más larga del plato en inglés, al ser un menú del día, que debe ser visual, nos decidimos por una traducción algo más sencilla y directa. Aun así, no debe descartarse nunca a la hora de traducir que el camarero tenga que parar un momento a dar una explicación más concreta de ingredientes y preparaciones.

## ANEXO III: Currículum Vitae



### Paula Macías Torre

Turismóloga y lingüista

Comprometida con la idea de que nuestro buen hacer, como profesionales del sector, marca la diferencia en el tiempo de ocio de nuestros clientes

Santiago de Compostela

[paula.macias.torre@gmail.com](mailto:paula.macias.torre@gmail.com)

690 31 44 48



**Español**  
Nativo

**Inglés**  
Fluido. C1

**Alemán**  
Fluido. C1

- Beca Prämienstipendium en 2009 (Goethe-Institut)
- Tutora del programa de intercambio de la Universidad de Sevilla 2009-2012

**Neerlandés**  
Básico. B1  
Título PMT

Carnet de conducir B

Disponibilidad de vehículo

## Formación

**Máster en Servicios Culturales** (en curso)  
Universidad de Santiago de Compostela

**Grado en Lengua y Literatura alemanas** (2015)  
Universidad de Sevilla  
Beca Erasmus en la Universidad de Augsburgo

**Diplomatura en Turismo** (2009)  
Universidad de Sevilla

## Experiencia profesional

Destination Experiences, S.L., *Lugo*  
(actualmente)

### Prácticas Turismo Experiencial

Restaurante Auga e Sal, *Santiago de Compostela*  
(2016 - actualmente). Guías Michelin y Repsol.

**Camarera – responsable de sala**  
Atención al cliente, servicio, gestión de caja, almacén.

AUDI AG, *Ingolstadt* (2015)

### Acompañante lingüístico

Traducción escrita y simultánea alemán – español.

Tapas4You, *Augsburgo* (2014 - 2015)

### Camarera

Atención al cliente, gestión de caja.

Regio Augsburg Tourismus GmbH (2013)

### Prácticas en Oficina de Turismo

Atención al turista, gestión de caja, redacción de folletos, reposición.

Goethe Institut Madrid, *Sevilla* (2009, 2010 y 2011)

### Organización de eventos

Organización, recepción y visita de PAD-Seminare.

Consorcio de Turismo de Sevilla (2009)

### Prácticas en Oficina de Turismo

Atención al turista, redacción de folletos.

## Competencias

**Atención al cliente**

**Vocación de servicio**

**Capacidad comunicativa, tanto oral como escrita**

**Amabilidad**

**Asertividad**

**Gestión de conflictos**

**Empatía**

**Polivalencia**

**Curiosidad**

**Capacidad de aprendizaje**