

Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya
Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo
Departamento de Licenciatura en Turismo

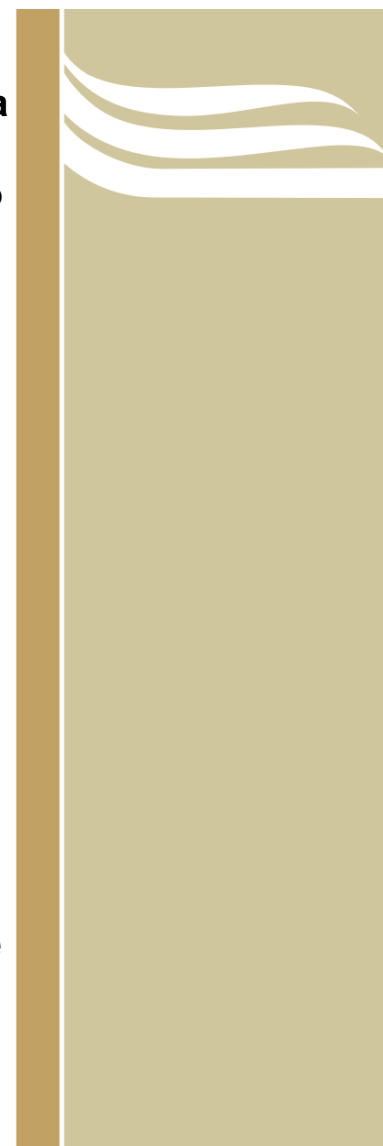
TRABAJO DE DIPLOMA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE LICENCIADO EN TURISMO

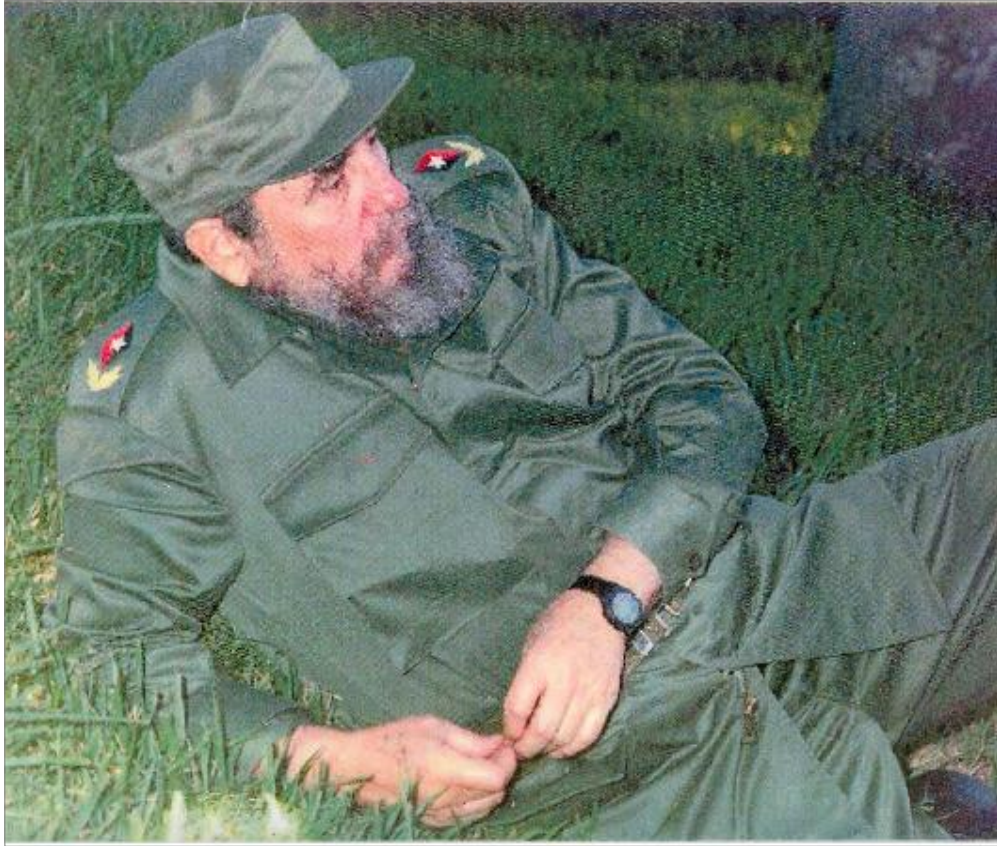
**Análisis de la planeación del menú del restaurante
Buffet “Las Merceditas” perteneciente al Hotel
Miraflores.**

AUTOR: Diosbel Salazar Videaux

TUTOR: Lic. Inés Del Carmen Pérez Torres

Holguín, 2012





*“En el turismo es más importante
la seguridad y la calidad que el clima”*

Fidel Castro Ruz

Dedicatoria

A mi madre, que es la razón principal de haber llegado hasta aquí.

A mi hermano Leonel, que siempre ha sido mi ejemplo a seguir.

A mi padrastro Bernardo, por todo lo que ha hecho por nosotros todo este tiempo.

A mi abuela victoria, porque siempre ha estado conmigo.

A toda mi familia por apoyarme y confiar en mí.

A todos de verdad muchas gracias.

Agradecimientos

A mi tutora por toda su paciencia.

A mi hermano por su ayuda, sus conocimientos y todo su apoyo.

A todos mis profesores por contribuir en mi formación.

A todos mis compañeros y amigos que de una forma u otra contribuyeron con la realización
de este trabajo.

A todos muchas gracias.

Resumen

El sector turístico cubano enfrenta el reto de desarrollarse en un entorno de gran competencia, es por tanto indispensable para el desarrollo de un turismo próspero contar con una adecuada restauración, donde la planeación del menú juega un papel primordial. El presente trabajo de diploma tiene como objetivo analizar la planeación del menú del restaurante buffet “Las Merceditas” perteneciente al Hotel Miraflores y proponer soluciones que contribuyan a su mejora. En el transcurso del mismo se utilizaron varios métodos teóricos y empíricos. El capítulo I expone las características esenciales que abordan las diferentes definiciones y los principales elementos relacionados con la gestión de la restauración (objeto de estudio) y la planeación del menú (campo de acción); los que fueron desarrollados en epígrafes y sub epígrafes, constituyendo por su parte el capítulo II el análisis que le da cumplimiento al objetivo de la investigación. El aporte de la tesis lo constituye un diagnóstico actualizado de la planeación del menú en el restaurante buffet “Las Merceditas”, así como un resumen de los gustos, preferencias y satisfacción de los principales mercados emisores, además una propuesta de fichas técnicas de platos ofertados a los clientes en el restaurante en estudio.

Abstract

Cuban tourist sector faces the challenge of being developed in an environment of great competition. Therefore, it is indispensable for the development of a prosperous tourism to have an appropriate restoration, where the menu to plane plays a fundamental role.

The present thesis has the objective to analyze the menu plane of "Las Mercedes" Buffet restaurant belonging to the Hotel Miraflores and to propose solutions that contributes to its improvement. The first chapter exposes the characteristics that approach the different definitions and the main elements related with the administration restoration and the menu plane. The second chapter explains all the elements to accomplish the investigation objectives. The thesis contribution is an up-to-date diagnosis of the menu to plane in "Las Mercedes" Buffet restaurant, as well as a summary of likes, preferences and satisfaction of the main originators markets, also a proposal of technical records of plates offered to the clients in the restaurant mentioned above.

Índice

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO-REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN	4
1.1 Historia y evolución de la restauración.....	4
1.1.1 Principales conceptos y enfoques de la gestión de restauración.....	8
1.2 Análisis histórico lógico de la planeación del menú. Tendencias actuales	12
1.2.1 Caracterización de la Planeación del Menú.....	15
1.2.2 La gestión de la planeación del menú en las entidades de restauración.....	19
1.2.3 Principales indicadores de costos y calidad en la planeación del menú.....	21
1.3 Caracterización de la modalidad de servicio buffet en la hotelería	23
1.3.1 Clasificaciones fundamentales de la modalidad de servicio buffet	26
1.3.2 Premisas de la planeación de menú en la modalidad buffet.....	28
CAPÍTULO II: ANÁLISIS DE LA PLANEACIÓN DEL MENÚ DEL RESTAURANTE BUFFET “LAS MERCEDITAS” PERTENECIENTE AL HOTEL MIRAFLORES	31
2.1 Caracterización general del Hotel Miraflores.	31
2.1.1 Caracterización del restaurante buffet “Las Merceditas”	36
2.1.2 Caracterización de los principales proveedores.	37
2.2 Diagnóstico de la planeación del menú del restaurante buffet “Las Merceditas”	38
2.2.1 Satisfacción, gustos y preferencias de los mercados emisores que visitan la instalación.....	41
2.3 Análisis de la rentabilidad del menú del restaurante buffet “Las Merceditas”	47
2.4 Propuestas de fichas técnicas	50
2.5 Propuestas de mejoras para la planeación del menú del restaurante buffet “Las Merceditas”	52
CONCLUSIONES	54



UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN
OSCAR LUCERO MOYA

RECOMENDACIONES	55
BIBLIOGRAFÍA	56
ANEXOS	59

INTRODUCCIÓN

A nivel mundial el hombre viaja y permanece en lugares fuera de su medio normal por razones muy diversas; negocios, ocio u otros motivos, generando un fenómeno denominado turismo, el que se ha convertido en un sector muy importante para muchos países incluyendo a Cuba, pues constituye una significativa fuente de empleo e ingresos monetarios que se producen mediante la red de negocios relacionados con hoteles, agencias de viajes, restaurantes, transportes, atracciones, además de otros servicios empresariales y públicos. Sus gestores han tenido que adaptarse al cliente del siglo XXI el que cada día es más exigente, con gustos, costumbres, necesidades y expectativas cada vez mayores y diferentes. La restauración de este siglo es uno de los aspectos que define el triunfo de diversas instalaciones turísticas y si la empresa desea sobrevivir debe tomar en cuenta las tendencias actuales de esta actividad y llevar a cabo una gestión empresarial que le asegure rentabilidad y crecimiento, por lo tanto, a partir de este momento la planificación considerada como un proceso de decisión, aparece como una de las tareas de gestión más difíciles de resolver (Rochad, 2001; Saavedra García, 2009).

En los últimos años el servicio buffet se ha puesto de moda y se ha desarrollado, el éxito de un restaurante de este tipo depende en gran medida de las consideraciones acertadas que se tomen al momento de decidir qué platos se incluirán en el menú. Si un menú ha sido planeado correctamente, contribuirá a que el trabajo fluya adecuadamente, a que el cliente esté más satisfecho y que las ganancias sean mayores. Para ello los encargados de planificar o modificar acertadamente un menú deben conocer con detalle al cliente y la operación (Saavedra García, 2009). Además, resulta de gran importancia tener elaboradas las fichas técnicas de cada uno de los platos a ofertar, pues éstas permiten obtener una regularidad en la preparación culinaria, en la presentación y en los costos por ración, dando igualmente la posibilidad de suministrar las más diversas informaciones concernientes a la gestión del restaurante. La situación problemática que originó la siguiente investigación radica en que la planeación del menú del restaurante buffet “Las Mercedes” se realiza de forma empírica, para ello no cuentan con resúmenes de gustos y preferencias de los clientes, además existen deficiencias con la variedad y calidad de la oferta.

De lo anterior se deriva el siguiente **problema científico**: ¿Cómo mejorar la planeación del menú en el restaurante buffet “Las Merceditas” perteneciente al Hotel Miraflores.

De acuerdo con la problemática planteada el **objeto de estudio** lo compone la gestión de la restauración, definiendo como **campo de acción**: la planeación del menú en el restaurante buffet “Las Merceditas” perteneciente al Hotel Miraflores.

El **objetivo general** que se persigue es analizar la planeación del menú del restaurante buffet “Las Merceditas” perteneciente al Hotel Miraflores y proponer soluciones que contribuyan a su mejora. Para cumplir el objetivo general se declaran los **objetivos específicos** siguientes:

1. Estructurar el marco teórico de la gestión de la restauración sobre la base del análisis de la literatura consultada.
2. Caracterizar la entidad y específicamente el restaurante buffet “Las Merceditas”.
3. Diagnosticar la situación actual de la planeación del menú del restaurante buffet “Las Merceditas”.
4. Proponer mejoras para la planeación del menú del restaurante buffet “Las Merceditas”.

Para darle cumplimiento al objetivo propuesto en la investigación se propone la **idea científica** a defender: el análisis de la planeación del menú del restaurante buffet “Las Merceditas”, permitirá determinar los factores que afectan su planeación y hacer propuestas para su mejoramiento.

En el desarrollo de la investigación se utilizaron métodos teóricos y empíricos que integran técnicas y herramientas de diversa índole. Dentro de los métodos teóricos empleados se encuentran:

Análítico y Sintético: de la información obtenida a partir de la revisión de la literatura actualizada y especializada unido a la consulta de expertos en los temas tratados.

Histórico - Lógico: en el análisis de la evolución de la restauración, así como de la planeación del menú en el mundo y sus tendencias actuales.

Inductivo - Deductivo: para la realización de un análisis exploratorio sobre la planeación del menú del restaurante buffet “Las Merceditas”, localizado en el hotel Miraflores.

Hipotético - Deductivo: en el planteamiento de la idea fundamental que se defiende en la investigación.

Los métodos empíricos están relacionados con instrumentos psicosociales de búsqueda de información, métodos de expertos y métodos estadísticos, tales como:

Observación científica: la que permitió recopilar información preliminar sobre los factores que influyen en la deficiente planeación del menú.

Técnicas cualitativas: encuestas para determinar los gustos y preferencias de los clientes así como su satisfacción.

Para su presentación, el trabajo de diploma se estructuró de la forma siguiente: una introducción donde en lo esencial se caracteriza la situación problemática y se fundamenta el problema científico a resolver, un capítulo I que contiene el marco teórico- referencial que sustentó la investigación originaria, un capítulo II en el cual se exponen los principales resultados investigativos derivados del estudio desarrollado, un cuerpo de conclusiones y recomendaciones, la bibliografía consultada y finalmente, un grupo de Anexos de necesaria inclusión, como complemento de los resultados expuestos.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO-REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

Para la realización de este capítulo fueron consultadas varias bibliografías, tomando de ellas las características esenciales que abordan las diferentes definiciones y los principales elementos relacionados con la gestión de la restauración (objeto de estudio) y la planeación del menú (campo de acción), los que fueron expuestos en epígrafes y sub epígrafes.

1.1 Historia y evolución de la restauración

Se han encontrado indicios de que los primeros establecimientos de restauración ya existían en el mundo hacia el año 1700 antes de Cristo, conocidos como tabernas, estos contaban con un menú muy limitado preparado con cereales, aves salvajes, cebollas y alguna selección de alimentos de esa época. En el año 402, las mujeres empezaron a formar parte del ambiente de las tabernas, los niños pequeños podían asistir en compañía de personas mayores y las niñas no podían visitarlas hasta que no estuvieran casadas. En Suiza, en el año 500 se realizaban reuniones para comer en grupos, lo que demuestra que el hombre de la antigüedad sentía placer al compartir la hora de la alimentación con sus semejantes. Los egipcios daban gran importancia a la comida y tenían distribuidas las casas según su estatus social, en función del lugar donde comían. En medida en que se ascendía en el estatus aparecía la comida independiente del comedor, las clases más bajas no diferenciaban la zona de cocinar de la de comer. En el año 600 se dan muestras de los “Paradores” en China para satisfacer las necesidades de los viajeros y paralelamente en las ciudades se abrieron locales donde se servía arroz y vino. Los romanos por su parte salían mucho a comer fuera de casa, como en la ciudad de Herculano, cerca de Nápoles, donde había una gran cantidad de bares que servían pan, queso, vino, nueces, dátiles, higos y comidas calientes. La mayoría de las cantinas eran muy parecidas, cada una pertenecía a una persona diferente. Para este tiempo las panaderías se empezaban a especializar en pasteles.

Al caer el Imperio Romano, las comidas generalmente se realizaban en tabernas o posadas, pero posteriormente en el año 1200 ya existían casas de comida en Londres, París y algunos otros lugares.

Entre 1500 y 1600 de esta era la cocina francesa experimenta un gran auge. Francia se define como el país de la alta cocina. La corte francesa que acompañados por el entretenimiento de acróbatas, malabaristas y trovadores comían con los dedos y usaban coloridas corbatas para limpiarlos, abandonan esta costumbre e introducen el uso de la cubertería. En 1533 fue introducida por la italiana de 14 años de edad, Catalina de Médicis (quien se casó con el que sería el rey Enrique II de Francia) la comida elegante.

En España, Felipe II valora considerablemente la buena comida y el buen vino. Mientras que en Italia se empiezan a diseñar copas de cristal para sustituir las pesadas cuencas de metales preciosos, uno de los aportes de la ya conocida Catalina de Médicis. Las cafeterías son también un antepasado de los restaurantes actuales y aparecieron en Oxford en 1650 y siete años más tarde en Londres, surgieron debido a que el café en aquel entonces era muy popular y posteriormente se volvieron populares durante la colonia, en América. En 1651 en París, Francois Pierre de Varenne publicó el primer libro de Cocina para Gourmets. En aquella época las actividades culinarias se convirtieron en una forma de arte respetada en el siglo XVIII. El primer establecimiento público dedicado en forma exclusiva al servicio de alimentos que abrió sus puertas en París, en 1765, era propiedad de Monsieur Boulanger. En una placa de madera de roble sobre la entrada aparecían unas palabras en latín que en español significan: "Venid a mi todos aquellos cuyos estómagos clamen angustiados que yo los restauraré", (de esta placa, específicamente de la palabra latina *restaurabo*, proviene el término restaurante). La sopa de este establecimiento atrajo a personas de alta sociedad que normalmente no frecuentaban las tabernas públicas y poco a poco se convirtió en un lugar exclusivo para estas personas que buscaba distinción. Posteriormente Boulanger amplió el menú y así surgió un nuevo negocio. El éxito de este restaurante fue inmediato y muchos otros fueron abiertos, los que eran atendidos por chef de una gran reputación, camareros y mayordomos que habían abandonado sus empleos.

La restauración tradicional sobrevive la etapa entre las dos guerras mundiales, pero desvanece su esplendor al perder talentos como: Nignon, Augusto Escoffier (fallecido en 1935 a la edad de 89 años), Montagne y otros. Entre 1880 y 1890, Fred Harvey y John R. Thompson fueron los primeros en establecer las grandes cadenas de restaurantes.

Para dar respuesta a la demanda que se creó en las grandes ciudades se tuvo que crear escuelas especiales donde se impartía una enseñanza profesional para preparar personal práctico en las distintas tareas de estos establecimientos, desde personal subalterno, como: cocineros, camareros, empleados de escritorio, etc., hasta personal superior como maître, chef y gerentes. A partir de la Segunda Guerra Mundial hay tres cambios capitales que preocuparon a restauradores y cocineros. Las comidas que se servían tradicionalmente se consideraban demasiadas pesadas y poco compatibles con la vida social y profesional a la que se honra en la sociedad de consumo. El coste de los artículos alimenticios y de la mano de obra obligaba tanto a cocineros como a restauradores a revisar fundamentalmente su concepto de restauración. En este aspecto influyen las cadenas hoteleras norteamericanas en el campo de la gestión de la restauración en Europa. Las comidas se toman fuera del hogar especialmente la del mediodía. Surge una nueva ola de gastrónomos preocupados por la salud y la belleza que puede aportar el arte culinario, mientras se mantiene el gusto propio de cada carne, pescado, legumbre o fruta utilizada en la preparación de un platillo. En 1950 se crearon los *Self – services* y los *Fast foods* y en 1960 se inicia el suministro de los *Take away services* (servicio para llevar).

La década de 1970 marca el inicio de la creación de nuevas fórmulas para rentabilizar el negocio de la restauración, se venden vinos, quesos, café e infusiones, etc. La mayoría de los restauradores dedican especial atención a la confección de cartas de vino e introducen en sus cartas la degustación de distintos tipos de quesos, la posibilidad de elegir entre distintos tipos de café y se destinan lugares exclusivos para el servicio de banquetes. Se impone el uso del buffet para celebraciones y sobre todo, en el caso de los hoteles, para el servicio de desayunos, almuerzos y hasta cenas. Surge en esta etapa una nueva corriente correspondiente a Paul Bocuse de origen francés denominada la *nouvelle cuisine* (nueva cocina).

La misma se centra en la utilización de productos frescos y de temporada, salsas ligeras, mayor jugosidad de los platos debido a una menor cocción, cartas más pequeñas con mayor especialización, uso e productos autóctonos, actualización del recetario clásico incorporando nuevos elementos, contrastes de sabores, raciones reducidas, vajillas más grandes en la que el alimento forma parte de la decoración y profusión en el uso de la nueva tecnología. Comienzan años de verdadera preocupación culinaria abriéndose un proceso evolutivo con interpretaciones muy variadas.

Desaparecen los términos culinarios franceses y los platos adquieren sus propias denominaciones. A la escuela culinaria creada por Paul Bacouse se sumaron otros cocineros europeos que con su imaginación realizaron aportes importantes al arte culinario del último cuarto del siglo. Pueden citarse entre ellos: Michel Guerrard, Alain Chapel, en Francia; Alfred Girardot en Suiza; Eckart Witzigimann en Alemania; Andrea de Merano en Italia, entre otros. Hacia el final del siglo XX la variedad de establecimientos que ofertan comida representan un buen reflejo de los cambios experimentados por la sociedad occidental, ya sea en sus necesidades como en sus estilos de vida. Se empieza a disfrutar de la restauración desde un simple punto de venta o kiosco, o hasta en un lujoso y sofisticado restaurante. Esta variedad de establecimientos gastronómicos es el reflejo de los intereses, modo de vida y necesidades de la sociedad moderna.

Otro estilo actual lo constituye la cocina mediterránea, la que surge debido a la preocupación de las personas por su salud y su cuerpo. Varios expertos han catalogado esta dieta como una de las más saludables y naturales, cuya base es la utilización de productos tales como aceite de oliva, las frutas, las legumbres y los pescados. En esta cocina el cliente nunca se va a topar con mantequilla, exceso de grasa animal ni salsas elaboradas con natas. Es un exponente de la misma lo que se ha venido a denominar como cocina ecológica donde a las personas les interesa conocer que es lo que comen, su composición y los elementos que intervienen en su producción y elaboración.

1.1.1 Principales conceptos y enfoques de la gestión de restauración.

Varios han sido los conceptos que se han dado de la restauración. Desde los años 70 se utiliza en España para todo aquello que se relaciona con el tema de comidas, bebidas y establecimientos dedicados a dar servicios (Cerra, 1993).

Otro término utilizado es el que se hace mención en el libro *Servicios Hoteleros*¹ donde un colectivo de autores plantean que la restauración abarca todos los establecimientos que ofrecen al público un servicio de comidas y bebidas que se consumen en el propio local, todo ello a cambio de un precio.

Se consideran además establecimientos de restauración, aquellos cuya actividad principal es la de suministrar habitualmente mediante un precio, comidas y bebidas para su consumición en el local.

Luego de un análisis detallado de los distintos conceptos dados por expertos e investigadores del tema, en la presente investigación se asume el concepto siguiente:

La restauración se puede definir como la conversión de los factores de producción (alimentos, capital, trabajo) mediante la producción y el servicio, en productos solicitados por un cliente que busca el consumo, la satisfacción y el bienestar. Ésta se divide a su vez en dos tipos:

Restauración social: aquella cuya clientela, por su condición de colectividad, es cautiva, o que en su mayoría lo acaban siendo (grandes superficies comerciales, autopistas, estaciones de trenes, de servicios, aeropuertos, colegios, etc.). Se caracteriza porque reduce el precio a costa de disminuir la oferta y se cubren los costos fijos con una clientela habitual.

Restauración comercial: aquella cuya clientela no es cautiva encontrándose alternativas a su disposición. Las que se fragmentan en:

¹ Cerra, Javier (1994).

Tradicional: relacionadas con las tradiciones y costumbres gastronómicas de la zona.

Neo-restauración: establecimientos de restauración que responden a innovaciones culinarias (cocina de autor) y medios de gestión novedosos.

Parte de la restauración tradicional clásica a la que se le han ido incorporando los nuevos productos, las nuevas tecnologías, las nuevas formas de gestionar la comida o la bebida y el marketing.

La gestión de la producción está compuesta por un conjunto de responsabilidades y de tareas que deben ser satisfechas para que las operaciones propiamente tales de la producción sean realizadas respetando las condiciones de calidad, de plazo y de costo que se desprenden de los objetivos y de las estrategias de la empresa (Boris Avgrafov).

En el caso de la restauración la gestión se aborda desde dos enfoques fundamentales: la gestión Externa y la gestión Interna (ver figura 1.1 y 1.2)

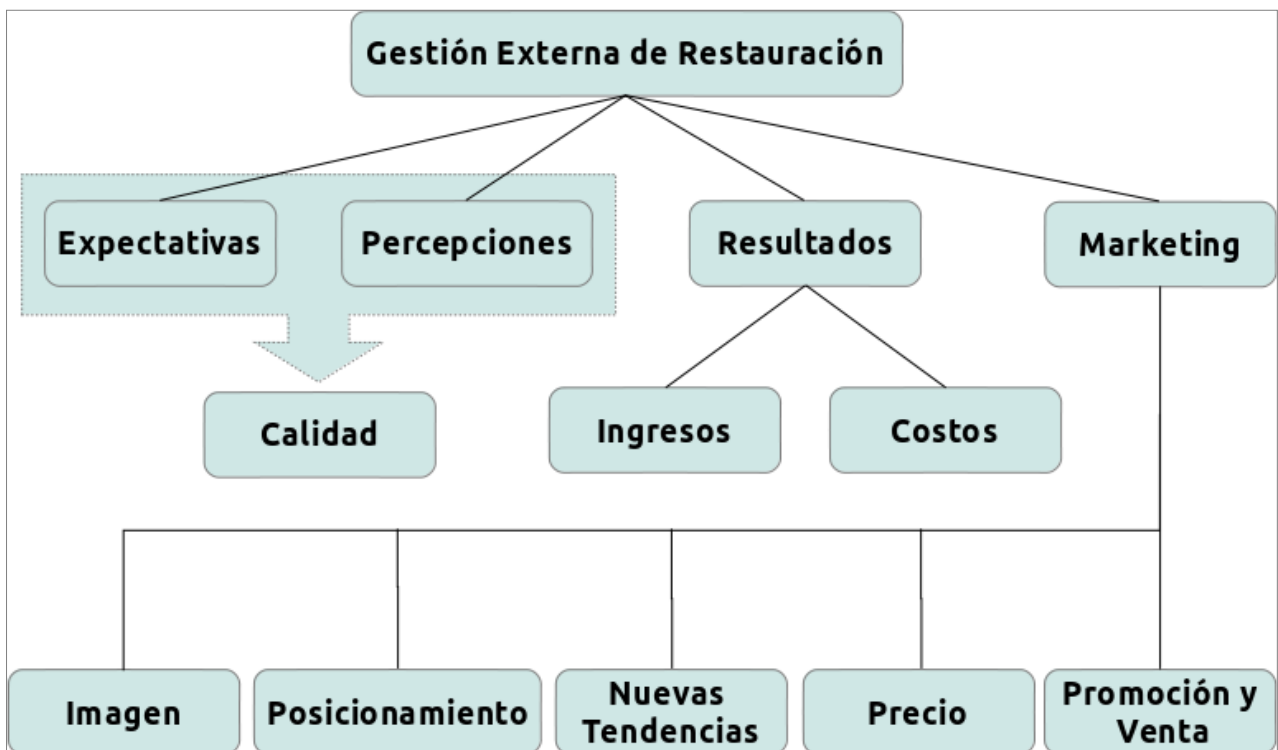


Figura 1.1. Gestión Externa de Restauración. Fuente: Espinosa Manfugás. 2008

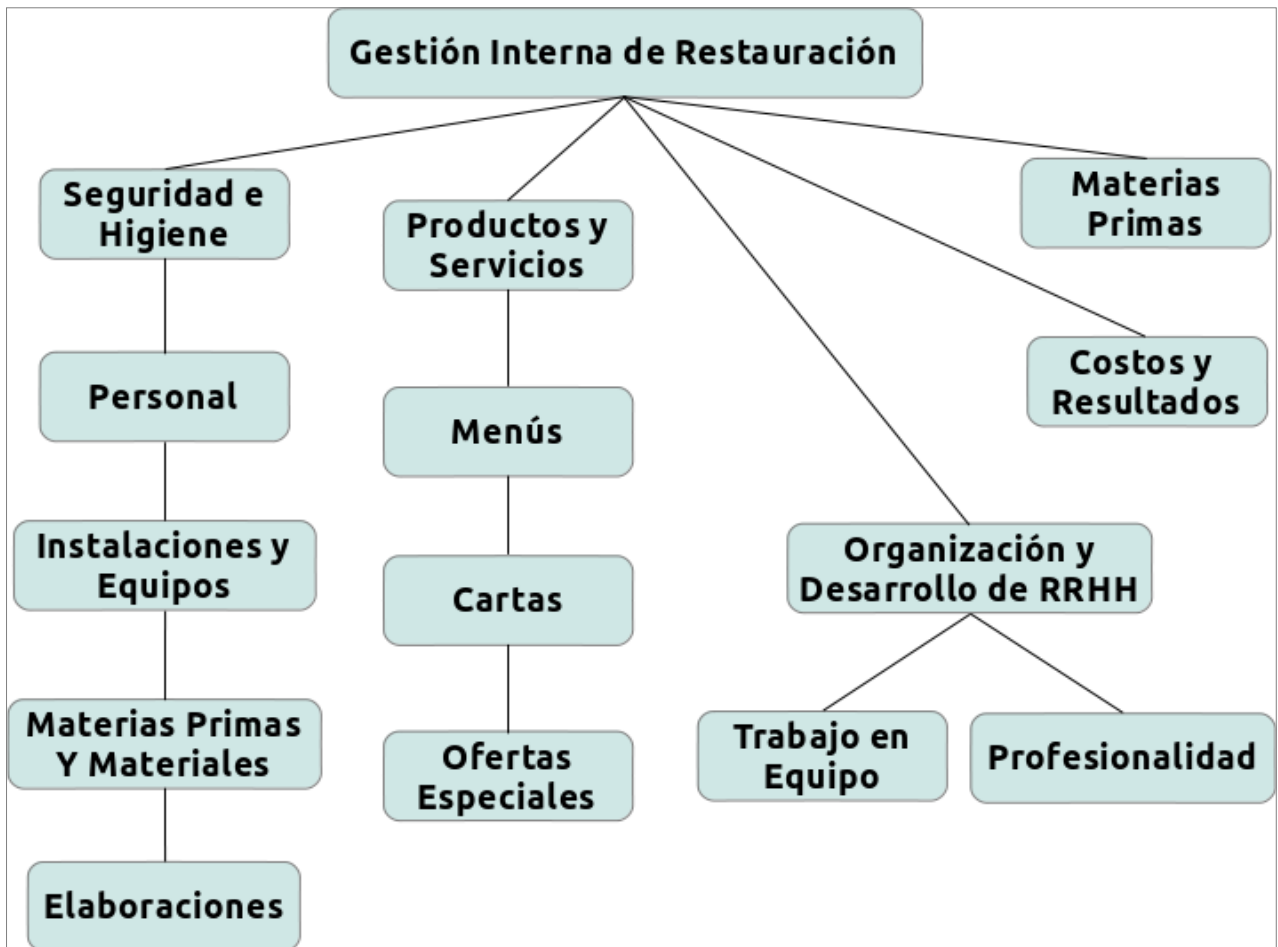


Figura 1.2. Gestión Interna de Restauración. Fuente: Espinosa Manfugás. 2008

El enfoque Externo valora fundamentalmente los componentes del producto. Está formado por los elementos siguientes (Espinosa Manfugás, 2008):

Bienes materiales: constituidos por la comida en sí, lo constituyen tanto el elemento principal de cada plato, como el acompañante. Su calidad depende de la materia prima empleada y del proceso de elaboración que se utilice (tipo de cocción, temperatura, etc.)

Atributos del producto: están determinados por los elementos que acompañan a la comida, los que pueden ser físicos (mobiliario, cubertería, vajilla, etc.), y de servicio (amabilidad del empleado, rapidez, profesionalidad, etc.).

Extensión del producto: conjunto de satisfacciones que presenta el cliente como resultado de la calidad de la comida y el servicio recibido. Depende del trato que se recibe, la variedad de la oferta, ambientación del salón, etc. Es un elemento que permite valorar de manera general como se siente el cliente en el restaurante.

El enfoque Interno, apunta a estudiar la estructura de los establecimientos y sus procesos productivos y de entrega al cliente. Está constituido por las compras, la recepción, los almacenamientos, la distribución, la producción de los alimentos y el servicio; correspondiéndose las dos últimas con una adecuada gestión y ocurriendo finalmente la retroalimentación.

Los dos enfoques de la gestión de restauración están estrechamente interrelacionados entre sí. Éstos tienen como objetivo primordial lograr la satisfacción de los clientes y a su vez una óptima rentabilidad del proceso de restauración.

Teniendo en cuenta que un cliente es satisfecho si se le brindan productos y servicios de gran calidad, conviene señalar que se oferta calidad cuando, al menos, se logra que las percepciones no se contradigan con las expectativas. Un cliente decide comprar en una instalación si considera que en el local se van a suplir sus requerimientos, que el precio está acorde con lo ofertado, que la entidad tiene buena imagen, posicionamiento, se tienen en cuenta las tendencias actuales y su promoción y venta son las adecuadas. Para poder, por tanto, vender los productos y servicios de un restaurante es necesario e indispensable desarrollar una adecuada gestión de marketing que le permita al investigador estudiar los gustos y necesidades de los consumidores, así como sus hábitos y costumbres alimentarias. Luego de un análisis detallado de esta gestión, se escogen y desarrollan las comidas y bebidas a ofertar con programas de menú, aplicando técnicas de merchandising contribuyendo todo esto a una correcta planificación, que se materializará con el desarrollo de los recursos humanos (RRHH), la plantilla, la profesionalidad y el fomento del trabajo en equipo, además de las compras de materias primas que se les hacen a los proveedores, satisfaciendo de esta forma las necesidades de aprovisionamiento las que serán indispensable para la adecuada elaboración de los platos.

Es imprescindible que prevalezca en todo momento la seguridad e higiene, tanto del personal como de los alimentos; por lo que se necesita conocer cuáles son los recursos materiales y las condiciones en que se encuentran, así como producir las comidas y bebidas teniendo en cuenta el contenido de trabajo a realizar mediante una correcta organización de las preparaciones (preelaboraciones, elaboraciones finales), asegurando los niveles de calidad constante, los que contribuirán a que las expectativas de los clientes no se queden por debajo de sus percepciones.

1.2 Análisis histórico lógico de la planeación del menú. Tendencias actuales

La palabra menú (del francés *menu*) tiene su origen en el acópocope afrancesado de la palabra latina *minuta*.

En gastronomía posee dos acepciones bien definidas: una, para designar el conjunto de alimentos y bebidas que conforman una comida o sesión de alimentación y otra, referente a la carta de precios, en la que se detallan nombres, datos y sin embargo, en la práctica suelen combinarse ambos contenidos en un solo documento. Los primeros menús que se crearon en el mundo fueron en Francia (París) a fines del siglo XVIII, pero no se debe olvidar que existen otras fuentes gastronómicas refinadas, más antiguas, que han hecho contribuciones significativas a nuestra civilización: China, en particular y Oriente en general. En aquella época ya funcionaba una infinidad de establecimientos de comidas, muchas de ellas con cortes netamente actuales: había propuestas de *fast food*, tabernas, casas de té, restaurantes de pastas y vinotecas.

La capital Hangzhon, que era un centro popular y de avanzada para aquellos tiempos poseía, según Marco Polo, diez grandes mercados, cada uno dedicado a un solo tipo de mercadería; los había de pescado, arroz, carnes, mariscos, frutas, verduras y hasta de gusanos de seda. El éxito de aquellos establecimientos y de las casas de alimentos se debía a que sólo los familiares pudientes tenían los medios para preparar comidas gigantescas que se consideraban esenciales para el ámbito hogareño.

Comer fuera, entonces, era la solución. En aquel tiempo una comida “sencilla” consistía en no menos de una docena de sopas, 40 platos calientes de carnes y pescados, otra docena de platos de arroz y una tierna variedad de frutas, verduras y exotismos varios, todo acompañado por una gran variedad de bebidas. Para satisfacer la demanda que existía, los proveedores de comestibles, necesitaban hacer las listas de manjares que ellos ofrecían. Estas listas pueden considerarse como los primeros menús, muy anteriores a los primeros “*escriteaux*” redactados en Francia.

Durante el Medioevo, en Europa, las costumbres gastronómicas comenzaron modestamente a sufrir algunos cambios evidenciándose en el siglo XIV, donde se acostumbró a dividir la comida en dos; primero todo lo salado y luego todo lo dulce. Cada uno se servía lo que deseaba, en el orden que más le gustara, tomando en total entre 30 y 40 platos distintos, muy al estilo chino.

A comienzos del siglo XV comenzaron a aparecer en Francia los llamados “*escriteaux*” (ver figura 1.3); estos escritos contenían básicamente largas listas de alimentos que se utilizarían para armar una comida. No se dirigían a los comensales sino a los ayudantes de los cocineros que tenían la misión de convertir esos insumos en platos acabados.



Figura 1.3. Ejemplo de *escriteaux*

En cuanto a las tendencias actuales en la Planeación del Menú, existen diversas, donde factores como la edad, el sexo y el manejo de los colores, se tienen bien en cuenta a la hora de crear el menú de un establecimiento, buscando que los que se creen sean balanceados y atractivos. Se pueden mencionar múltiples tendencias de la planeación del menú y de la restauración de forma general; entre ellas, se encuentran:

- Preferencia por productos alimenticios de origen orgánico (“bío”).
- Empleo de cereales integrales.
- Preferencia por productos frescos, libres o con un mínimo de preservantes, edulcorantes y demás sustancias químicas artificiales.
- Menor consumo de carnes rojas.
- Disminución del contenido de sal y menor consumo de grasas y azúcares.
- Menor condimentación y mayor empleo de hierbas aromáticas.
- Ajuste de calorías con una menor dosificación de las porciones en los platos.
- Aprovechamiento de las guarniciones y salsas como decoración comestible.
- Preparaciones culinarias con menor complejidad en su elaboración y cocina de mercado.
- Rescate y estilización de las cocinas tradicionales, nacionales y regionales.
- Empleo de elementos decorativos de origen vegetal en posición vertical o sobresaliente ejemplo: hojas y tallos de hortalizas, lonjas de viandas fritas etc.
- Mayor cantidad y variedad de frutas frescas.
- Preferencia por una mayor cantidad y variedad de vegetales, aves y productos del mar.
- Preferencia por productos naturales de la temporada.
- Mayor cultura vinícola (Espinosa Manfugás, 2008).

La confección de un menú se encuentra en constantes cambios y transformaciones debido a las nuevas tendencias de los consumidores que cada día son más exigentes teniendo en cuenta el tipo de restaurante en cuanto a variedad, sabores, presentaciones, buen precio, comidas nutritivas, etc.

Entre los factores importantes que se deben tener en cuenta para una adecuada Planeación del Menú se encuentran:

- La estacionalidad de los alimentos, su costo.
- El tipo de instalaciones de cocina con que se cuenta.
- La cantidad de personal de servicio y cocina del que se dispondrá.
- El balance sensorial de los platillos, donde el color, sabor, olor y apariencia juegan un papel crucial ante el cliente.

La planeación del menú por tanto en un proceso multifactorial, ya que la ubicación, la competencia directa e indirecta, y el presupuesto del comensal forman parte del marco referencial para planear el menú.

1.2.1 Caracterización de la Planeación del Menú

El éxito de un restaurante depende en gran medida de las consideraciones acertadas que se tomen al momento de decidir qué platos se incluirán en el menú.

Si un menú ha sido planeado correctamente, contribuirá a que el trabajo fluya adecuadamente, a que el cliente esté más satisfecho y a que las ganancias sean mayores. Para ello los encargados de planificar o modificar acertadamente un menú deben conocer con detalles al cliente y a la operación.

En fin, en concordancia con lo expuesto anteriormente, para planear el menú, se deben tener en cuenta varios factores (Espinosa Manfugás, 2008; Saavedra García, 2009):

Conocer al cliente

La calidad de las decisiones que se tomen sobre el menú dependerá de qué tan bien se conoce al cliente: ¿Cuáles son los clientes del restaurante? ¿Cuánto están dispuestos a pagar por una comida? Una carta se debe ver muy diferente si apunta a un mercado de adolescentes o si la principal clientela es de parejas casadas con niños.

¿Qué prefieren comer y beber los clientes? Algunas personas piensan que las preferencias del cliente tienen que coincidir con los gustos personales de los dueños o los cocineros. Esto no tiene por qué ser necesariamente cierto. La pauta que guíe la elección de platos para un menú debe ser siempre la preferencia de los clientes. Los gustos se conocen investigando, haciendo encuestas, hablando con ellos, y estudiando los récords de producción y de ventas.

Conocer la operación

El tipo de operación establece el menú apropiado. Existen al menos cinco componentes que tienen impacto directo sobre los tipos de menú que pueden ser ofrecidos; entre ellos tienen gran importancia los estándares de calidad y el presupuesto.

Standard de calidad

Cada uno de los platos elegidos debe concordar en calidad con los parámetros del restaurante. No se deben incluir platos que no garanticen el Standard de calidad mínimo exigido.

Presupuesto

Existen muchas barreras financieras que determinan la selección de los que planean el menú. Solamente si los costos se mantienen dentro del presupuesto se conseguirá que los establecimientos comerciales den ganancias y que las instituciones minimicen los gastos.

Selección definitiva de platos

Primero se eligen los platos principales. No es necesario que exista un plato para cada gusto. A mayor variedad, mayores los problemas operativos. Aquellos restaurantes temáticos o que ofrecen especialidades pueden reducir la oferta de platos principales, minimizando los problemas de compra, recepción, almacenamiento, producción y servicio, así como de equipamiento y personal. La idea es que las entradas abran el apetito y preparen al cliente para una buena comida, el tipo y cantidad de entradas que se ofrezcan dependerán del tipo de operación.

El tipo de operación determina las guarniciones que se ofrecerán y si éstas se sirven junto con el plato principal o por separado.

En cuanto a las ensaladas, lo importante es definir si se van a servir como acompañamiento o como plato principal.

Balance del menú

Una vez hecha la selección, los platos deberán revisarse nuevamente -pero esta vez- por balance comercial, estético y nutricional.

Balance comercial: se refiere al balance entre costos, precios, platos preferidos y otras consideraciones de marketing, que deben ser tenidas en cuenta especialmente en establecimientos comerciales.

Balance estético: tiene que ver con los colores, texturas y sabores de las comidas.

Balance nutricional: Hoy en día la mayoría de los clientes se preocupan por la nutrición de sus comidas, por lo que este tema también debería preocupar a los supervisores de A & B.

Diseño de la carta

El menú escrito es el primer instrumento de marketing. Un buen menú complementa el tema general del restaurante, se comunica con los clientes a través de la imagen y ayuda a entrar en clima para una comida agradable, además de vender los platos disponibles.

Si la carta es atractiva a la vista y al tacto y si las descripciones de los platillos son imaginativas y llenas de colorido, dará la impresión de que la comida también tendrá una presentación atractiva y será deliciosa. Si el menú escrito está desgastado, doblado, mordisqueado o sucio, dará la impresión de que la comida será grasosa, tal vez menos higiénica y generalmente sin atractivo

El diseño del menú dependerá del tipo de operación, aunque las técnicas de diseño y merchandising son prácticamente siempre las mismas: Los platos seleccionados deberán ordenarse de tal manera que aliente a los clientes a ordenar.

“Los menús deben tener una tipografía y estar impresos en un material acorde con el concepto del negocio, tomando en cuenta elementos como la decoración del establecimiento, lo que el cliente espera del mismo, y claro, el tipo de comida” (García Schinkel, 2008).

Copia

Se denominará copia a la carta en sí. El tipo de copia dependerá del tipo de establecimiento y pueden estar divididas en dos elementos: encabezamiento y copia descriptiva de los platos.

Los encabezamientos pueden ser: Mayores (Carnes), sub-encabezamientos (Plato del día), o los nombres de los platos simplificados, para evitar confusiones. Si los nombres están en otro idioma, una pequeña copia descriptiva o foto del mismo ayudarán a evacuar dudas y aumentarán las ventas, siempre que contribuyan a formar imagen.

Es importante que la preparación definitiva se vea exactamente igual a como aparece en la ilustración, a fin de no exponerse a quejas y reclamos.

La copia descriptiva o descripción de los platos informa a los clientes sobre los ingredientes o métodos de cocción sin llegar a dar detalles como una receta. Ayuda al cliente a imaginarse el plato, ya que describe el método de preparación.

Secuencia

Entradas y sopas, platos principales y por último postres. Los otros platos (ensaladas, guarniciones, sándwiches y bebidas) serán acomodados de acuerdo al criterio de cada uno. El orden de cada plato en particular estará determinado por su popularidad y margen de ganancia. La parte superior derecha de un menú de dos hojas llama primero la atención del cliente. Esto significa que allí deberán ponerse los platos que dejen mayor utilidad. Los que siguen en orden de importancia deben ir en la parte superior izquierda e inferior derecha, respectivamente. Si el menú está diseñado sólo en una columna, lo que está arriba es lo que más llama la atención.

El segundo plato de la columna corresponde a la segunda posición más favorable. En una columna larga la última línea también ofrece un lugar ventajoso. Existen otras maneras de llamar la atención sobre un plato en particular, tal como encuadrarlos con un borde o utilizar íconos, como la cofia de un chef.

La estructura del menú que siguen la mayoría de los restaurantes en Cuba, es la siguiente:

- Entrantes fríos o Aperitivos
- Entrantes calientes
- Platos principales
- Guarniciones
- Ensaladas
- Postres
- Bebidas

En la planeación del menú se deben considerar factores como: Paridad del menú con el tipo de restaurante y de servicio, instalaciones de cocinas existentes, capacitación del personal, disponibilidad de la materia prima, costo de la materia prima en relación a los precios de venta que se pretenden, clientela a la que se dirige el menú, posibilidad de uso redundante de platillos y optimización del uso de la materia prima.

1.2.2 La gestión de la planeación del menú en las entidades de restauración

El menú de un restaurante es su imagen, es quien refleja y da a conocer los productos transformándose así en una excelente herramienta de marketing si es usado efectivamente. Puede estructurarse en platos por tipologías de contenido: carne, pasta, pescado, etc., o por tipo de cocinado.

Existen menús con la misma funcionalidad y especializados en una temática como por ejemplo: menú de vinos, de postres, etc. Cada establecimiento confecciona el suyo, en dependencia de sus propias características.

Existen principalmente tres tipos de menú:

A la carta: Menú arreglado según el análisis de mercado, en él existe una gran variedad de manjares por lo que el cliente tiene una mayor opción para elegir por un precio módico y fijo. Los platos están agrupados según sus funciones gastronómicas y características, los que se preparan a petición del cliente necesitando un tiempo prudencial para que estén listos. Normalmente se preparan dos tipos, uno para el almuerzo y otro para la comida o cena.

Plato del día (Menú Ejecutivo): Al igual que el menú “Plato del Día” este tipo de menú por lo general tiene un solo precio y es preparado específicamente para un período de tiempo y una cantidad de invitados determinada. Dentro de sus características más importantes, se encuentran: menú con pocas opciones, consta con entrada + plato principal + postre y bebida ya estipulados, no cobrándose servicio de mesa.

Menú Cíclico: Se utiliza para los comedores y algunos restaurantes, es un listado de menús fijos para un ciclo de tiempo determinado.

Son planificados por días de la semana, por comidas o en períodos preestablecidos y una vez que el ciclo está completo, comienza nuevamente por el primer ítem. Son diseñados para eliminar las comidas monótonas.

La planificación creativa de éstos requiere contar con imaginación, búsqueda de originalidad, tener interés en la comida, prestarle atención a los detalles, dejar a un lado los propios prejuicios, gustos y rechazos de alimentos, estar consciente de las necesidades de la clientela, ser conocedor del servicio y de ser planearlo en lugares alejados de ruidos y confusión, teniendo a mano preferiblemente en un escritorio o mesa grande, los siguientes materiales:

- Tipo y necesidades del servicio alimentario
- Archivos estandarizados de recetas
- Libros de cocina para grandes y pequeñas cantidades
- Lista de sugerencias para los menús
- Archivos de menús anteriores
- Resúmenes sobre las preferencias de la clientela

En todo momento hay que procurar que el menú sea lo más atractivo posible, para ello se necesitará utilizar por lo menos de 1 o 2 alimentos con colorido, combinar los de colores vivos con aquellos que tienen poco o ninguno y visualizar el aspecto de la comida en el plato o en la carta de la entidad.

Para lograr la aceptación de un menú por parte del consumidor la instalación necesitará incluir en él las combinaciones de alimentos que más acepta la clientela, esparcir los que menos gustan en la duración del ciclo, investigar periódicamente las preferencias alimentarias de los consumidores y tener presente si se cuenta con un menú no selectivo, que los alimentos menos populares vayan acompañados de los que más agraden a la mayoría de la clientela, y que los precios sean los más asequibles y adecuados posibles, de acuerdo a los costos y el presupuesto asignados.

1.2.3 Principales indicadores de costos y calidad en la planeación del menú

El costo, lo constituye el valor de los recursos utilizados para alcanzar un objetivo específico y está formado por los costos fijos y los costos variables (Escalona, 2008).

Los costos fijos son los que son independientes del nivel de ingreso, es decir que no varían en relación con la cantidad de productos o servicios que se produzcan; ejemplo de ello lo constituye los costos del personal administrativo, el alquiler del hotel, etc. (Fernández, de León; 2005).

Los costos variables son los que varían proporcionalmente con los ingresos, es decir, a más ingresos hay más costos variables y cuando los ingresos decrecen los costos variables también (gastos diarios de agua, energía, combustible y materias primas). En la restauración el costo variable posible a controlar eficientemente es el costo de los alimentos y su variación depende de la variación en el precio y cantidad de materia prima que se utiliza en la elaboración de un plato. El costo de la comida de un menú debe estar dentro de los límites de la Normas establecidas, debe existir una relación adecuada entre el costo y precio de venta.

La modalidad de servicio de mesa buffet no está exenta de ello, es por eso que se trabaja constantemente por brindar servicios y productos, con buena relación entre calidad – precio y de esta forma lograr además de la satisfacción del cliente una buena rentabilidad. Para obtener esta última, la administración de cada restaurante debe ocuparse de determinar metas o normas, generalmente mediante un presupuesto planificado, de conocer que es lo que se está logrando mediante un sistema de registros que proporciona la información pertinente sobre las operaciones corrientes (diarios, semanales, mensuales y anuales) que componen las realizaciones actuales con las normas y llevar a cabo las medidas correctas para lograr que las operaciones estén en armonía con las metas fijadas. Ello puede implicar mayor supervisión o adiestramiento de empleados para prevenir pérdidas, proporcionar comidas de mayor calidad o mejorar comercialmente los alimentos para aumentar el volumen de ventas y un cambio en el menú, para incluir alimentos de más bajo o más alto costo. El término control de costos juega un papel muy importante, ha venido a significar un control sobre todos los renglones de ingresos y gastos relacionados al funcionamiento de la unidad de servicios de alimentos.

Siempre ha existido la calidad aunque expresada y sentida de formas diferentes formando parte de la humanidad y de su evolución. Numerosos autores han abordado este tema y algunos de ellos expresan: “calidad es el resultado de comparación de las expectativas y percepciones” (Harritgton, 1989 y Zeithmal, 1991); “calidad consiste en satisfacer las demandas del cliente” (Villa Espeso y Hoy Harrvey, 1994).

Por otra parte, la “calidad es el conjunto de características que satisfacen las necesidades del consumidor” (Juran y Gryna, 1995). (Rigol Madrazo, 2003).

El autor coincide con la definición elaborada por Pérez Campdesuñer (2004) que define la calidad como el “conjunto articulado de atributos esenciales, que determinan el grado en que una entidad, resultante de acciones desarrolladas por determinados sujetos económicos, durante un ciclo de vida, logre propiciar la satisfacción de las necesidades de los clientes y la sociedad sin afectar el entorno y contribuyendo a los intereses organizacionales”. Teniendo en cuenta que cada cliente la percibe de forma diferente, en función de factores muy diversos, resulta clave que se tenga en cuenta al consumidor, que se le de la oportunidad de decir que es lo que desea y como.

Es algo más que la estandarización de actividades, procesos, requisitos o normas que hay que conocer, documentar y asumir, constituye en la producción de alimentos los aspectos estéticos, los factores nutritivos y la seguridad e higiene del producto. El cliente va sumando cada uno de los errores, la escasa profesionalidad y termina desviándose hasta encontrar aquellos que les suplan sus preferencias y necesidades, es por eso que se necesita colocarlo en el centro del pensamiento empresarial y suministrarles bienes y servicios de gran calidad, a un precio justo que estén dispuestos a pagar.

De forma general, no es un atributo añadido, sino que forma parte de los productos y servicios desde su origen, en cada uno de los contactos que tiene con el cliente, en cualquiera de sus percepciones. En un mundo como el actual y como el que se avecina, donde los consumidores están cada vez más informados, buscan continuamente ofertas mejores y más rentables, ayudados por los grandes avances tecnológicos como la Internet y los medios de comunicación masiva, no es posible dejar de ofertarla u ofertarla a medias.

1.3 Caracterización de la modalidad de servicio buffet en la hotelería

La palabra *buffet* proviene de la lengua francesa, pero se debe decir que ha sido admitida internacionalmente, designando con ella la mesa de forma imperial o redonda con que cuentan los restaurantes de este tipo, donde se muestra al cliente productos o manjares.

Por otro lado, la palabra *buffet* también se utiliza para denominar un tipo especial de servicio, que se encuentra lindando con el cóctel y con el banquete, pero que no llega a ser ni lo uno ni lo otro (Cerra, 1994).

Se considera que un criterio muy cercano de mesa buffet es el planteado por Gallego (1994), quien dijo; “La mesa buffet no es más que un mueble o mesa donde se exponen los mejores manjares que oferta la cocina, suele ser grandes piezas frías o calientes que se distribuyen de manera que resalten para motivar el cliente en su entrada al restaurante”.

Diversos conceptos han sido escritos sobre este término, según la NC 126:2001², el restaurante buffet es aquel que ofrece al cliente la posibilidad de componer su propia comida, dentro de una variedad de platos que se le presentan, ofreciéndole mayor rapidez en el servicio.

Tiene características especiales, se considera informal y por su versatilidad, organización y modalidad pueden ser muy variadas las formas en que se presenta.

El servicio buffet, como tal, surge a mediados de la década del 70, cobrando un gran auge desde sus inicios. Constituye una modalidad de los servicios gastronómicos muy generalizada en la hotelería de los últimos tiempos.

Se atribuye su origen a los países nórdicos (fundamentalmente Suecia en el siglo XVI), en cuyas grandes mesas para banquetes o *smörgasbord* predominaban diversas preparaciones, las que estaban confeccionadas principalmente a base de pescado y que en ocasiones compartían los amos y señores con los criados.

El desarrollo de los recursos técnicos, humanos y materiales han hecho que varíe mucho de sus formas originales, llegando a ser lo que se conoce hoy día como mesa buffet, la que además de dar prestigio, elegancia, vistosidad y categoría al establecimiento (Cerra, 1994; Espinosa Manfugás, 2008), tiene otros aspectos positivos, como son:

² NC 126:2001 de la Industria turística.

- Implica la disposición de los alimentos y determinadas bebidas en mesas, soportes y recipientes adecuados, así como los insumos necesarios, todos en una línea de servicio coherente y funcional, de manera que cada comensal se sirva a su gusto.
- Trae consigo mayor rapidez y agilidad en el servicio que se consigue al aminorar los desplazamientos de la brigada desde la sala hasta la cocina o viceversa. Los alimentos se encuentran en el propio restaurante a la vista del cliente, teniendo éste únicamente que servirse ganándose tiempo al evitar que se efectúen desplazamientos y a su vez como los platos ya están elaborados de antemano, el tiempo que necesitaría el personal de cocina para su preparación desaparece.
- Permite el aprovechamiento de todos los alimentos.
- Permite aprovechar las zonas del aire libre cuando hace buen tiempo.
- El cliente estima que la relación precio/calidad/cantidad representa un plus por encima de lo que se paga.

El buffet ha de conllevar una combinación de estética, belleza y arte culinario a fin de proporcionar una óptima impresión y atraer la demanda de la clientela. Este tipo de servicio para ofrecer una restauración eficaz, competitiva y rentable debe cumplir con varios atributos y normativas entre las que se destacan (Espinosa Manfugás, 2008):

- Contar para la confección de los menús, elaboración y presentación de los platos, con una oferta variada y balanceada, de buena calidad y atractivo efecto visual.
- Provocando un efecto de atracción hacia los platos, al mismo tiempo que una sensación de dinamismo en todo el montaje.
- Ubicar los alimentos con una secuencia lógica de acuerdo al orden en que suelen ser consumidos.

- Garantizar las temperaturas de servicio adecuadas para cada tipo de alimento, mediante equipos o mobiliario que permitan mantener las mismas (baños de María o mesas calientes, marmitas o soperas, recipientes mayores con hielo o refrigeradores, termos, dispensadores, soportes con luces infrarrojas u otros medios).
- Empleo de recipientes de varios diseños, acorde al tipo de alimentos que se sirve y a las características del lugar.
- Señalizar con pequeños carteles o ilustraciones el tipo de alimento que se expone, sobre todo cuando se trata de composiciones en que se dificulta apreciar el género animal o vegetal empleado así como al montarse una mayor diversidad de platos.
- Realizar una oportuna y sistemática reposición de los alimentos y bebidas, a medida que se van consumiendo.
- Constante limpieza de toda la línea de servicio y evitar la acumulación de los insumos usados en las mesas.
- Tratamiento personalizado al cliente. Tanto los empleados del salón (capitán, dependiente) como el de cocina designado para servir los alimentos (*buffetier*) los que pueden y de hecho deben, brindar información sobre las ofertas, hacer sugerencias y auxiliar a los clientes a servirse los alimentos.

La preparación de un buen servicio de esta índole es compleja y difícil, pues todos los comensales se presentan prácticamente a una misma hora, implicando esta circunstancia una dificultad que debe ser resuelta por la buena organización y distribución del personal.

1.3.1 Clasificaciones fundamentales de la modalidad de servicio buffet

El buffet es en la actualidad la oferta más característica de los hoteles vacacionales. Establecimientos de ciudad, también utilizan esta modalidad ofreciendo como mínimo el desayuno.

Existen varias formas de clasificarlo, las más empleadas son:

- Atendiendo a la hora que se brinda el servicio:
 - Buffet de desayunos: se presenta en el horario de la mañana y su oferta incita al cliente a bajar al comedor, donde encontrará una gran variedad de alimentos que sería muy difícil de ofrecer mediante el servicio de un dependiente. Dicha oferta incluye: infusiones, cafés, jugos de frutas, bollarías, panes, huevos, embutidos, cereales, frutas frescas, jaleas y productos lácteos.
 - Brunch: importado de los Estados Unidos es una palabra que se forma de la unión de breakfast and lunch. Se le denomina a la oferta de comida entre el desayuno y el almuerzo. El contenido del Brunch podría calificarse como un buffet de desayuno enriquecido o aumentado con otros platos. Por ejemplo: carnes frías y calientes, ahumados, sopas, caldos, pastas, arroces y hortalizas.
 - Buffet de almuerzo/cena: requiere de una amplia variedad culinaria y los tipos de platos están en relación con lo que pagan los clientes. Entre los platos que normalmente se encuentran están: hortalizas, ensaladas preparadas, sopas, cremas, huevos, pastas, arroces, pescados, carnes, y postres. Si el buffet se encuentra en espacios libres (piscinas, jardines, etc.) puede haber una parrilla para carnes con una oferta donde el cliente puede elegir (chuletas, brochetas, etc.) a su gusto.
- Atendiendo a las características o posibilidades del restaurante:
 - Buffet frontal: mesa longitudinal donde reposan una serie de recipientes con una oferta alimentaria, de donde el cliente toma los platos de su elección libremente o asistido por el personal de servicio.
 - Buffet en islas: utilización de mesas independientes donde se disponen los alimentos por familias de producto, lo que permite una mayor movilidad a la clientela y se elimina la sensación de autoservicio.
 - Buffet equipado: muebles fríos, neutros y calientes diseñados específicamente para esta función.

Pueden ser fijos o modulares con separación de zonas o islas y ser cambiados de posición a voluntad, permitiendo mayor movilidad de desplazamientos y mayor atractivo visual.

1.3.2 Premisas de la planeación de menú en la modalidad buffet

La programación del menú es la tarea más importante a desarrollar en la planificación del buffet, debe estar dirigida gestión de marketing, la que brindará la información necesaria e imprescindible para conocer los gustos y preferencias de los consumidores.

Además tratar que las percepciones de los consumidores cumplan con sus expectativas convirtiéndolos de esta manera en clientes fieles.

Según Espinosa Manfugás la selección de los platos que se presenta se realiza de forma previa, participando en la misma el Jefe de Cocina y el Comercial del establecimiento, efectuándose atendiendo a factores como: el precio, materia prima, precio unitario, época del año, tipo de mercado, cantidades de clientes, entre otros.

Se contará con ciclos-menú para los servicios de almuerzo y cenas confeccionados para 7, 14 y 21 días, asegurando que el contenido de cada día sea suficientemente diferente a los días precedentes y que el ciclo supere la estancia media de los clientes.

Se modifica trimestralmente y en función de las necesidades reales de la variación del servicio pero sin los estándares de estructura y variedad y se archivan en la Oficina de Chef.

Para lograr la satisfacción del consumidor con la planeación realizada se tendrán en cuenta los aspectos siguientes³:

³ Manual del buffet. Indicaciones metodológicas para el servicio y la oferta (1987).
Dr. C Espinosa Manfugás Julia (2008).

El Jefe de Cocina elaborará un plan de producción para cada menú en base a una distribución porcentual por plato, basado en el estudio que se realizó previamente de los consumidores.

Cada día se realizará el ajuste de las raciones a elaborar de cada preparación según el número de clientes a consumir.

Todos los menús se corresponderán con los estándares establecidos teniendo en cuenta la categoría de la instalación y la marca, garantizando una variedad en cuanto a sabor, color, textura, tipo de corte, tipo de cocción y forma de presentación.

Debe balancearse en ellos las preparaciones, de forma que no haya exceso de platos fritos, además incluir un plato novedoso que demande la terminación en la elaboración o presentación a la vista del cliente.

En todos quedará claramente establecido el insumo a utilizar para montar y servir cada presentación, así como los temas de decoración a utilizar.

Los alimentos presentados deben ser sencillos de servir y de comer, lo que provoca que el cliente no se encuentre en un "buffet" caracoles y platos un poco engorrosos de servir o de transportar.

Se tendrá la posibilidad de incorporar o sustituir total o parcialmente en el menú un plato, aprovechando los retornos y(o) productos que estando dispuestos para su uso no fueron utilizados, siempre dándole una presentación distinta del día anterior.

Cuando una preparación se agote porque la demanda sea superior a los pronósticos, si la elaboración es compleja podrá sustituirse por otra de fácil elaboración del mismo género o cuando el tiempo que resta del servicio es igual o menor de 30 minutos podrá valorarse su menú, siempre que se garantice el 95% del total de preparaciones.

Para todas las categorías, el ciclo -menú de la cena incluirá una noche cubana y todas las noches temáticas que se consideren, de acuerdo a las características de los clientes.

La definición del menú deberá estar en correspondencia con la decoración de la instalación para cada día del ciclo menú.

En los casos de cenas temáticas, el menú y la decoración estarán en correspondencia con el tema que se defina. Además, la definición de las elaboraciones tiene que considerar la presentación de los platos que deberá ser atractiva a la vista de los clientes, así como otros aspectos que permitan poder brindar un mejor servicio a los clientes de la instalación.

CAPÍTULO II: ANÁLISIS DE LA PLANEACIÓN DEL MENÚ DEL RESTAURANTE BUFFET “LAS MERCEDITAS” PERTENECIENTE AL HOTEL MIRAFLORES

Tomando en consideración lo analizado en el marco teórico – referencial de la investigación que sustenta la presente Tesis de Diploma, se reconoce que la planeación del menú es un elemento esencial para el desarrollo y el éxito del restaurante en el que se planea, es por ello que se decide realizar un análisis de ésta en el restaurante buffet “Las Merceditas” perteneciente al Hotel Miraflores, que permita diagnosticar su situación actual y proponer acciones de mejora.

2.1 Caracterización general del Hotel Miraflores.

El Hotel Miraflores, fue inaugurado el 13 de agosto de 1987, en la ciudad de Moa, considerado Hotel de Ciudad, situado en el Reparto Residencial del mismo nombre, restaurado en 2006-2007. Se encuentra ubicado en la ave. Amistad S/N municipio Moa, provincia Holguín, categoría de dos estrellas. Cuenta con 148 habitaciones climatizadas con baño privado, caja de seguridad, TV a color con antena parabólica que oferta siete canales (tres nacionales y cuatro extranjeros), restaurante con servicios de Buffet (cocina cubana e internacional), cafetería, bares, piscina, tienda, enfermería, animación, Cubacar, taxi, Cubacel, parqueo, cajas de seguridad en recepción, un pequeño salón de reuniones, etc. Posee una plantilla aprobada de 74 trabajadores para el 2012, la cual se encuentra cubierta actualmente por 74 trabajadores, con un salario promedio por trabajador de \$ 529.00.

La **Misión** declarada por el hotel es: La UEB Hotel Miraflores ofrece las expectativas del turismo nacional e internacional, distinguiéndose la eficiencia de sus servicios por su cubanía, calidad y confort, siendo sus directivos altamente profesionales y preocupados por mantener ventajas competitivas y la conquista del entorno, contando para ello con trabajadores caracterizados por su amabilidad, conocimientos y motivación, apoyados por una tecnología que garantiza un crecimiento sostenido.

La **Visión** resultante del trabajo del equipo de dirección es: Mantener y mejorar la condición de líderes en la calidad de los servicios hoteleros y extra hoteleros en el entorno, logrando a través de una economía activa el fortalecimiento de la empresa.

El **Objeto Social** consiste en operar, comercializar y promover en pesos convertibles el producto turístico, haciendo uso de la instalación hotelera y complejo extra hotelero. Prestar servicios de alojamientos, gastronómicos, recreativos y otros propios de las actividades hoteleras para el turismo nacional e internacional en pesos convertibles además de comercializar en pesos convertibles los servicios complementarios siguientes:

- Servicios de comunicaciones: Telefónicos. (CUBACEL).
- Servicios complementarios gastronómicos: Restaurantes de cocina cubana y Bares.
- Servicios recreativos.
- Servicios de Renta de Autos CUBACAR (TRANSTUR).
- Servicios gastronómicos a eventos y actividades convenidas en locales y áreas propias.
- Servicios de comedor obrero para los trabajadores de la unidad y actividades gastronómicas para los trabajadores de empresas, entidades y otras organizaciones.

Para la materialización de su objeto social cuenta con las siguientes áreas:

- Dirección
- Equipo de Aseguramiento
- Equipo de Gastronomía
- Equipo Económico - Financiero
- Equipo de Alojamiento
- Equipo Extra hotelero

Actualmente la unidad tiene su contabilidad certificada, aspecto importante para el logro de la confiabilidad y veracidad de los resultados y registros contables, además de ser uno de los requisitos fundamentales para permanecer dentro del Perfeccionamiento Empresarial.

El hotel cuenta con una plantilla aprobada de 74 trabajadores todas cubiertas desglosándose de la siguiente manera:

Grado técnico profesional	Cantidad de trabajadores	Porcentaje
Administrativos	5	6.75 %
Técnicos	8	10.81 %
Obreros	19	25.68 %
Servicios	42	56.75 %

Tabla 2.1 Distribución de la plantilla de los trabajadores del Hotel Miraflores por grado técnico – profesional. Fuente: Elaboración Propia.

Nivel Educacional	Cantidad de trabajadores	Porcentaje
Nivel Superior	10	13.51 %
Técnico Medio	0	0 %
12mo grado	55	74.32 %
9no grado	9	12.16 %

Tabla 2.2 Distribución de la plantilla de los trabajadores del Hotel Miraflores por nivel educacional. Fuente: Elaboración Propia.

Rango de Edades	Cantidad de trabajadores	Porcentaje
Hasta 35	12	16.21 %
36-40	12	16.21 %
41-45	24	32.43 %
46-55	23	31.08 %
+ 56	3	4.05 %

Tabla 2.3 Distribución de la plantilla de los trabajadores del Hotel Miraflores por edades.
Fuente: Elaboración Propia.

Como se puede apreciar de las tablas anteriores solamente un 13.51% de los trabajadores cuentan con un título de nivel superior y un 64.85% son trabajadores jóvenes; los que en conjunto con aquellos que tienen gran experiencia (el 35.13 %) trabajan con empeño, formando una excelente fusión, para cumplir los objetivos propuestos por la entidad.

De los 74 trabajadores del hotel, el 28,38% pertenecen al departamento de A+B; además del restaurante en estudio el hotel cuenta con el restaurante cafetería "La Melba", destinado para brindar un servicio a la carta para los clientes, con una capacidad para 34 comensales, y El Snack Bar "La Melba", condicionado para ofertar comidas rápidas a los clientes que disfrutan del área de la piscina. Los trabajadores se desglosan de la siguiente manera:

Perfil	Número de trabajadores
Jefe de Equipo A+B	1
Capitán de Salón	2
Dependiente	8
Jefe de Brig. cocina	1
Maestro Cocinero	2
Cocinero A y B	5
Auxiliar	2

Tabla 2.4 Distribución de la plantilla de los trabajadores del departamento de A+B por perfil.

Fuente: Elaboración propia.

De forma general, en el hotel funcionan en conjunto todos los departamentos, sus procesos principales son: recepción, alojamiento, restauración y recreación, que unidos a una serie de procesos estratégicos y de apoyo (Anexo 1 Mapa de procesos), además de una gran gama de servicios basados en las normas establecidas por la empresa ISLAZUL se gestionan en busca de su objetivo primordial: lograr la satisfacción del cliente y la rentabilidad económica. El mercado se orienta fundamentalmente al turismo nacional e internacional y clientes de empresas cubanas y mixtas que operan en moneda libremente convertible. Los principales mercados que visitan el Hotel son: CUBANEX, ETECSA, Empresa Eléctrica, FERRONIQUEL, GEOMINERA. La forma de pago de estos clientes se compone de la siguiente manera:

Cliente	Alojamiento	Gastronomía
Turista Directo	30CUC x hab. sencilla	Precio a la carta.
	40CUC x hab. doble	Desayuno buffet 5.00 CUC Almuerzo y cena Buffet: 10.00CUC
Cubanos entidades nacionales	11CUC x hab. sencilla	Desayuno: 1.50 CUC
	14CUC x hab. doble	Almuerzo y cena: 4.00 CUC

Tabla 2.5 Distribución del precio para turistas directos y nacionales. Fuente: Elaboración propia.

2.1.1 Caracterización del restaurante buffet “Las Merceditas”

El restaurante se encuentra ubicado en la segunda planta del hotel con buena vista exterior desde donde se divisa el Instituto Superior Minero Metalúrgico de Moa Dr. “Antonio Núñez Jiménez” así como una parte de la ciudad.

Fue inaugurado el 13 de agosto de 1987 en homenaje al cumpleaños de nuestro Comandante Fidel Castro Ruz. En febrero de 2008 fue sometido a una reparación en la cual le fueron colocadas 4 consolas de 8 toneladas entre otros cambios.

Posee una capacidad para 150 comensales distribuidos de la siguiente manera: 3 mesas de 8 personas, 6 mesas de 6, 17 mesas de 4, 2 mesas para 3 y 8 con capacidad para 2 personas. Por esta razón es considerado un restaurante de lujo, cuenta con un servi-bar, con una plantilla de 5 trabajadores y turnos alternos, además posee buena iluminación y limpieza. En la puerta de entrada se reflejan los horarios de servicio así como su nombre. Ofrece servicios de desayunos, almuerzos y cenas (mediante un ciclo menú de 7 días) teniendo en cuenta los estándares de la marca. (Anexo 2).

El local, de forma general cuenta con un buffet en islas equipado, compuesto por muebles fríos, neutros y calientes. Donde la mayoría de los alimentos y bebidas que se presentan están identificados en idioma español, inglés, francés y alemán, siendo el servicio de bebidas realizado por los dependientes, que se esmeran por satisfacer a sus clientes. Viéndose esto último afectado por los problemas que tienen algunos trabajadores en los idiomas extranjeros alemán y francés. La cocina del restaurante en estudio cuenta con suministro de gas ininterrumpido, sistema de seguridad contra incendios y demás contingencias así como todos los subsistemas que lo conforman, como el de detección y extinción de incendios, el cual está diseñado de acuerdo a las normas y regulaciones vigentes. Las áreas destinadas a la preparación o elaboración de alimentos ocupan espacios independientes estando sus paredes revestidas hasta una altura mínima de 1,80 m con azulejos, lo que permite su fácil limpieza. La entrada de acceso de los abastecimientos se realiza mediante un ascensor de servicio por donde se suben todos los recursos necesarios para el funcionamiento del restaurante.

El almacenamiento se hace según lo establecido en las normas vigentes, relativas a la ventilación, el uso adecuado de las temperaturas, la protección de las mercancías contra el polvo, la humedad, el control de los insectos y los animales nocivos.

2.1.2 Caracterización de los principales proveedores.

Existen varios proveedores que contribuyen con el funcionamiento del hotel, cada uno tiene un rol específico ya que todos ofrecen diferentes productos que facilitan el desarrollo de la actividad de restauración. (Ver Fig. 2.1, tabla 2.5).

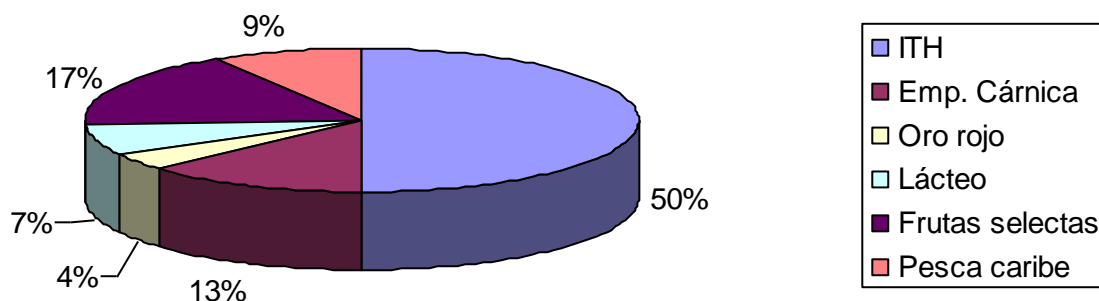


Fig. 2.1 Distribución de los proveedores. Fuente: Elaboración Propia.

Proveedor	Productos
I .T. H. Holguín	Víveres e insumos: (Pollo, jamón, arroz, azúcar, etc.)
Emp. Cárnica Holg.	Carnes, vísceras (carne de res, de cerdo, picadillos etc.)
Oro rojo	Carnes de 1ra calidad (filetillo de res, piernas de cerdo deshuesadas)
Lácteo Holguín	Productos lácteos (mantequilla y queso)
Frutas Selectas	Frutas, vegetales, viandas
Pesca Caribe	Productos del mar

Tabla 2.5 Distribución de los proveedores. Fuente: Elaboración propia.

Como se puede apreciar la mitad de los productos se le compra a ITH, lo que lo convierte en el principal proveedor de la instalación, que unido a la Empresa Cárnica de Holguín y a Frutas Selectas aportan el 80% de todos los productos e insumos que garantizan el proceso de restauración en la entidad.

2.2 Diagnóstico de la planeación del menú del restaurante buffet “Las Merceditas”

El restaurante buffet “Las Merceditas” cuenta con un ciclo menú para siete días elaborado teniendo en cuenta el estándar por el Chef de Cocina y aprobado por el Jefe de A+B del Hotel. Actualmente este ciclo menú no se cumple y la planeación de los platos a ofertar se realiza diariamente, donde es elaborado por el Maestro de Cocina o el Jefe de Brigada de Cocina dependiendo de la materia prima existente, la fuerza de trabajo y el equipamiento. Estos menús luego de ser usados por los cocineros son desechados, por lo que no queda una constancia escrita de los platos que se les ofertaron a los usuarios en el día y mucho menos en la semana, elemento éste que ha atentado contra la planeación del menú y ha sido reconocido como problema a resolver por los directivos del hotel, además de ello, el área fría elabora los platos de acuerdo a la materia prima con que cuentan.

Todos los días se realiza el ajuste de las raciones a elaborar de cada preparación según el número de clientes días que existe en el hotel y el consumo medio histórico en el restaurante buffet “Las Merceditas”. Se aprovechan algunos retornos y(o) productos que estando dispuestos para su uso no fueron utilizados por los clientes, en el comedor obrero.

Se considera la decoración de los platos que salen al buffet al igual que las fichas técnicas insuficientes, este factor puede atentar contra la calidad de las preparaciones. Otro problema que afecta la calidad del servicio es el poco personal con que cuenta el departamento de A+B: durante el primer trimestre del año el promedio de habitaciones ocupadas fue de 100 aproximadamente con alrededor de 150 turistas, sin embargo el restaurante cuenta con dos dependientes en cada turno así como un lanchero y un cocinero en el área de cocina, insuficientes para brindar el mejor servicio.

El presupuesto asignado por cada área de elaboración se presenta de forma positiva porque se tiene en cuenta el costo turista/día y la cantidad de clientes con que cuenta la instalación y con estos elementos se trabaja para no excederse del presupuesto asignado.

A partir de la observación realizada se pudo detectar que hay poca variedad de jugos naturales (solo se oferta el jugo de naranja para el servicio de almuerzo y cena) y ausencia de otras bebidas como el chocolate en el caso del desayuno, también se detectó que las comidas son ricas en grasas, factor que atenta contra las tendencias actuales de la restauración y los gustos y preferencias de los clientes.

En el caso particular del hotel se han realizado estudios pero estos no muestran los gustos y preferencias alimentarias, platos que prefieren de nuestro país, entre otros aspectos que deben tenerse en cuenta a la hora de concebir un menú, se trabaja en base a estudios anteriores y no se crean nuevas ofertas.

La oferta de alimentos y bebidas en la instalación esta diseñada sobre la base de investigaciones realizadas de los gustos y tendencias de los mercados principales, en aras de cumplir las expectativas de los clientes y de brindar un mejor servicio.

Pero se debe destacar que a pesar de dichos estudios de mercado, existen problemas a la hora de conocer la satisfacción de los clientes después de haber disfrutado de nuestra oferta, pues la encuesta diseñada (Anexo 3) es muy general y no hace referencia a los puntos que nos serían útiles para evaluarla y conocer nuestras deficiencias.

También se debe considerar que a la hora de diseñar la oferta se tienen en cuenta las nuevas tendencias culinarias y estándares de calidad. El Hotel no es vanguardia de estas tendencias no por falta de interés, sino por el bajo presupuesto asignado que debe ser distribuido racionalmente entre todos los procesos claves de la entidad. Este bajo presupuesto constituye la mayor barrera en aras de evolucionar a un producto competitivo y novedoso.

Aunque mostrar productos de última salida en el mercado es importante, no se debe olvidar que el objetivo de nuestras instalaciones turísticas es vender un producto netamente cubano, saturado de nuestras costumbres y características criollas. El hotel cuenta con estos recursos pero no los emplea y gestiona de forma óptima.

El menú del restaurante en cuestión, refleja que las ofertas de forma general son las mismas. Por solo citar unos ejemplos, todos los días se presentan las mismas frutas y no se cumple con la cantidad de frutas que debe ofertar un restaurante de un hotel categoría 2 estrellas.

La gestión de compras es uno de los elementos más influyentes en la planificación de un menú variado, debido fundamentalmente al papel que juegan los proveedores, la mayoría de ellos se encuentra en la ciudad de Holguín, lo que dificulta en ocasiones la entrega en tiempo de los productos e insumos. Los proveedores son los responsables de la inestabilidad de las materias primas debido a que no cumplen con la entrega del 100% de los productos solicitados, por otra parte el Hotel cuenta con un parque de transporte que le permita gestionar por su cuenta los productos necesarios. Otro aspecto negativo a valorar es la no participación del jefe de cocina en el comité de compra.

2.2.1 Satisfacción, gustos y preferencias de los mercados emisores que visitan la instalación

Para conocer los gustos y preferencias de los principales mercados emisores así como su satisfacción y necesidades nutritivas con respecto a los productos alimentarios ofertados en el restaurante buffet “Las Merceditas” se procedió a aplicar encuestas tomándose como población a los clientes cubanos que constituyen el principal mercado emisor. Para ello se decidió realizar un muestreo no probabilístico por conveniencia y se le aplicó el instrumento a un total de 53 clientes (dentro del restaurante en estudio, en el *snack bar* y en el *lobby* del hotel) pues se consideró las posibles fallidas por errores.

Finalmente quedaron en desuso 3 por tachaduras y pérdidas de información.

Como parte del procesamiento de los datos obtenidos por las encuestas aplicadas, fue necesaria la realización de tablas y gráficos que permitieron interpretar la información recolectada. Los resultados fueron tabulados en Excel y procesados en el SPSS 15.0 en español de 2006.

Para conocer la fiabilidad del instrumento se le hizo un análisis al mismo, calculando para ello el coeficiente Alfa de Cronbach el cual arrojó los resultados que se muestran a continuación:

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,646	16

Fuente: Programa estadístico SPSS en español 2006.

Como se puede apreciar los ítems de la encuesta han sido adecuadamente operacionalizados debido al valor del estadístico que aportó un resultado de 0,646, el cual es un valor alto (se considera así a partir de 0.61), lo que demuestra que la encuesta utilizada es fiable.

Al valorar la fiabilidad mediante la eliminación de los diferentes ítems, esta osciló entre 0,600 y 0,695 (Anexo 4) demostrando que el instrumento sigue siendo fiable.

También fue analizada la validez del instrumento mediante el cálculo del KMO dando éste un valor de 0,527, (se considera válido más de 0,500) y prueba de Bartlett, con un nivel de significación de 0,00 por lo que se considera que el instrumento es válido.

KMO y prueba de Bartlett

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		0,527
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	229,699
	gl	120
	Sig.	0,000

Fuente: Programa estadístico SPSS en español 2006.

Validez aparente

El instrumento aplicado (encuesta) presenta validez aparente, pues tuvo gran aceptación entre los clientes, los que mostraron su interés por llenarlo y no expresaron en ningún momento no entender lo que se les pedía. La encuesta, además, es objetiva y se considera adecuada para conocer los gustos y preferencias de los consumidores, así como su satisfacción.

Resultados de las encuestas

El 100% de los encuestados al menos ha visitado el restaurante buffet “Las Merceditas”. En lo relativo a sus preferencias, el 94% de los clientes (47) prefiere la comida cubana distribuyéndose como sigue (gráfico 2.2):

- 45 Ajiaco criollo (90%)
- 21 Pollo en salsa (42%)

- 42 cerdo asado (84%)
- 31 Papas Fritas (62%)
- 45 Guiso de frijoles (90%)

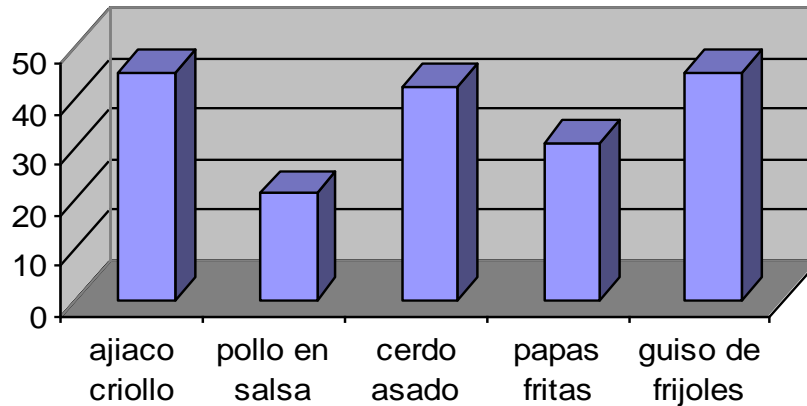


Gráfico 2.2 Preferencias de los clientes por la comida cubana. Fuente elaboración propia a partir de las salidas del SPSS 15.0 en español.

En cuanto a sus necesidades nutritivas, un 80% plantea que en el restaurante si se satisfacen y el resto, es decir, el 20 % respondieron lo contrario (ver gráfico 2.3) alegando que se debe:

- Realizar una selección diferente de los platos a ofertar en el buffet con respecto de un día a otro, en fin, tener mayor variedad en la comida.
- Ofertar más variedad de vegetales y frutas.
- Ofertar estofado de carne de pollo, hígado, más carne de cerdo, carne de res y carnes con salsas picantes.

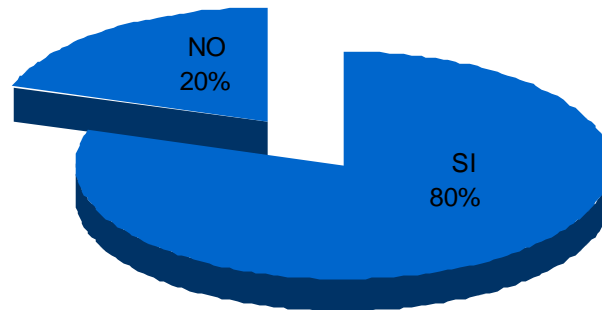


Gráfico de pastel 2.3 Satisfacción de las necesidades nutritivas de los clientes. Fuente: Elaboración propia a partir de las salidas del SPSS 15.0 en español de 2006.

En cuanto a la calidad, presentación, variedad y la adecuada temperatura de la comida se reflejan los resultados siguientes:

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NO	36	72,0	72,0	72,0
	SI	14	28,0	28,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Tabla 2.6 Presentación de los alimentos del restaurante buffet. Fuente: Elaboración propia a partir de las salidas del SPSS 15.0 en español de 2006.

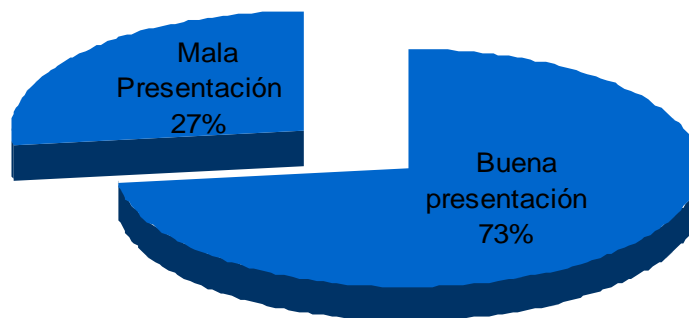


Gráfico 2.4 Presentación de los alimentos del buffet. Fuente: Elaboración propia a partir de las salidas del SPSS 15.0 en español de 2006.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NO	32	64,0	64,0	64,0
	SI	18	36,0	36,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Tabla 2.7 Calidad de los alimentos del restaurante buffet. Fuente: Elaboración propia a partir de las salidas del SPSS 15.0 en español de 2006.

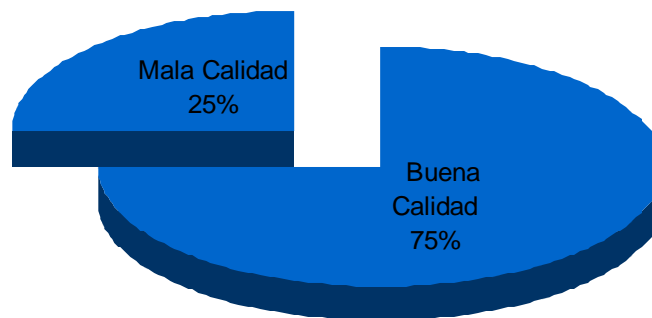


Gráfico 2.5 Calidad de los alimentos del buffet. Fuente: Elaboración propia a partir de las salidas del SPSS 15.0 en español de 2006.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NO	44	88,0	88,0	88,0
	SI	6	12,0	12,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Tabla 2.8 Variedad de los alimentos del restaurante buffet. Fuente: Elaboración propia a partir de las salidas del SPSS 15.0 en español de 2006.

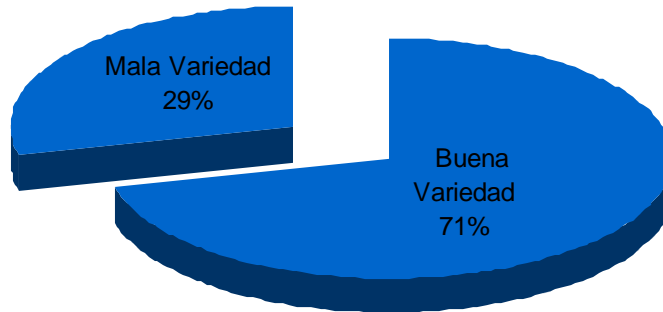


Gráfico 2.6 Variedad de los alimentos del buffet. Fuente: Elaboración propia a partir de las salidas del SPSS 15.0 en español de 2006.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NO	29	58,0	58,0	58,0
	SI	21	42,0	42,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Tabla 2.9 Temperatura adecuada de los alimentos del restaurante buffet. Fuente: Elaboración propia a partir de las salidas del SPSS 15.0 en español de 2006.

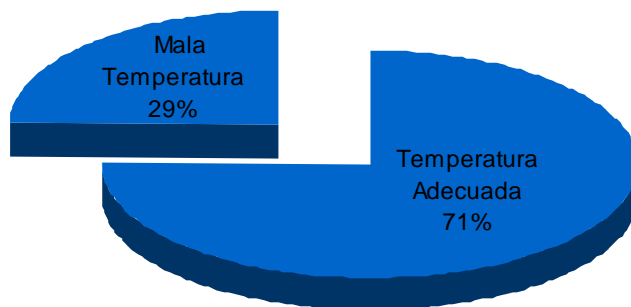


Gráfico 2.7 Temperatura de los alimentos del buffet. Fuente: Elaboración propia a partir de las salidas del SPSS 15.0 en español de 2006.

Conclusiones parciales del subepígrafe

El procesamiento de la encuesta mediante el programa estadístico SPSS 15.0 en español de 2006 arrojó los resultados siguientes:

- Un 20% de los encuestados plantean que en el restaurante no se satisfacen sus necesidades nutritivas evidenciando que en algunas ocasiones no se tienen en cuenta las tendencias actuales de los consumidores como son: menor consumo de grasas, mayor cantidad y variedad de frutas, viandas frescas, preferencias por una mayor cantidad y variedad de vegetales y productos del mar.
- En lo relativo a la calidad, la variedad, la decoración y la temperatura adecuadas de la comida, el resultado demuestra que en el restaurante se deberán realizar acciones de mejoras enfocadas a ofertar los alimentos con la decoración y la temperatura adecuada, además de mejorar la calidad y la variedad de los alimentos, pues un 25% y un 29% respectivamente, plantean que estos dos renglones presentan insuficiencias.

Teniendo en cuenta lo anterior se puede decir que estos problemas han sido ocasionados por la deficiente planeación del menú en el restaurante, lo que se evidencia en la inexistencia de archivos de menús anteriores, resúmenes relacionados con los gustos y preferencias de los clientes, insuficientes fichas técnicas y planeación empírica del menú.

2.3 Análisis de la rentabilidad del menú del restaurante buffet “Las Merceditas”

Para analizar el comportamiento de la rentabilidad del menú del restaurante buffet en estudio, se analizaron sus ingresos y gastos reales y planificados del primer trimestre de los años 2011 y 2012 (tablas 2.6 y 2.7) Los datos se obtuvieron de los estados de resultados de los periodos correspondientes archivados en el Departamento Económico.

2011						
Mes	Ingreso (MT)		Gasto (MT)		Costo por peso	
	Plan	Real	Plan	Real	Plan	Real
Enero	52900	30270	20550	11320.04	0.38	0.37
Febrero	104800	70198.35	41000	29172.48	0.39	0.41
Marzo	90000	80257.41	39000	35497.2	0.43	0.44
Promedio	82566.6	60241.92	33516.6	25329.9	0.40	0.41

Tabla 2.10 Rentabilidad del restaurante “Las Mercedes”, primer trimestre de 2011
Ingresos MT

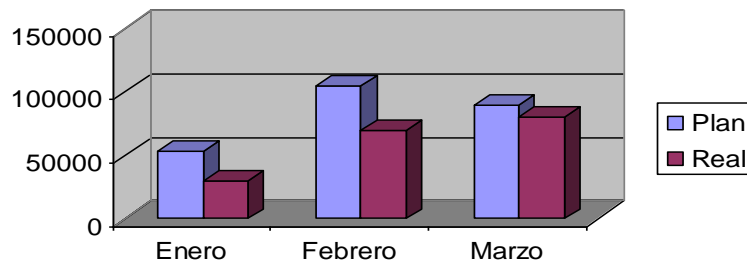


Gráfico 2.8. Rentabilidad del menú del restaurante buffet “Las Mercedes” durante los meses de enero, febrero y marzo del año 2011(Ingresos). Fuente: Elaboración propia.

Costos MT

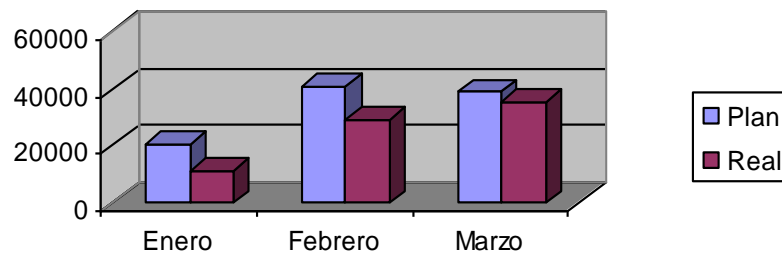


Gráfico 2.9 Rentabilidad del menú del restaurante buffet “Las Mercedes” durante los meses de enero, febrero y marzo del año 2011(Costos). Fuente: Elaboración propia.

2012						
Mes	Ingreso (MT)		Gasto (MT)		Costo por peso	
	Plan	Real	Plan	Real	Plan	Real
Enero	41350.0	48454.10	14372.0	20280.34	0.35	0.42
Febrero	42830.0	57411.30	15042.0	24599.43	0.35	0.43
Marzo	45820.0	62423.20	15358.0	25322.3	0.34	0.41
Promedio	43333.3	56096.2	14924.0	23400.69	0.35	0.42

Tabla 2.11 Rentabilidad del restaurante “Las Merceditas”, primer trimestre de 2012

Fuente: Elaboración propia.

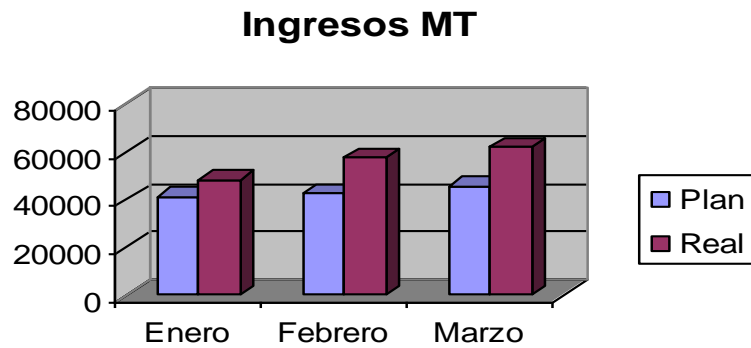


Gráfico 2.10 Rentabilidad del menú del restaurante buffet “Las Merceditas” durante los meses de enero, febrero y marzo del año 2012 (Ingresos). Fuente: Elaboración propia.

Costos MT

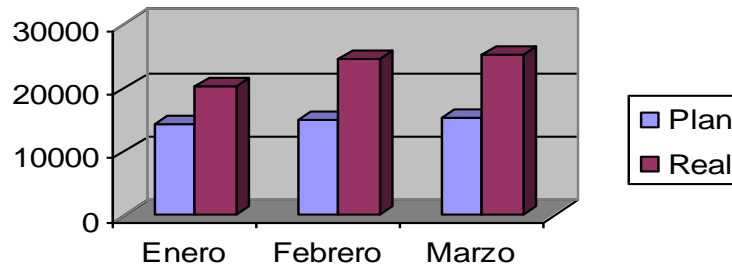


Gráfico 2.11 Rentabilidad del menú del restaurante buffet “Las Merceditas” durante los meses de enero, febrero y marzo del año 2012 (Costos). Fuente: Elaboración propia.

Del análisis anterior se llegó a las siguientes conclusiones:

El 2011 tuvo un buen comportamiento con los costos ya que estos no se sobregiraron. Los costos del 2012 se sobregiraron, sin embargo son menores a los del mismo período del 2011.

En el 2011 no se cumplieron los planes de ingresos, todo lo contrario del mismo período del 2012 los que se cumplieron en un 129,45%.

Cabe destacar que el 1er trimestre del 2012 tuvo resultados más favorables que el mismo periodo del año anterior. Esto tuvo que ver con el aumento de los turistas días y la ocupación del Hotel.

En cuanto a los costos incidió negativamente el aumento del precio de las mercancías a nivel mundial y la forma de pago de la mayoría de los clientes cubanos asociados a empresas nacionales que pagan muy por debajo del precio establecido para un turista normal.

2.4 Propuestas de fichas técnicas

Teniendo en cuenta el objetivo de la presente investigación y la amplia duración que requiere elaborar las fichas técnicas se realiza una propuesta de 14, donde están presentes platos del almuerzo y de cenas. Se muestran 3 guarniciones, 7 productos cárnicos, 2 pescados y mariscos, 1 postre y 1 ensalada.

Para elaborar las fichas técnicas se tomaron en cuenta características esenciales como son:

- Identificación del restaurante
- Fecha de confección
- Número de la ficha
- Nombre del plato
- Cantidad de raciones
- Ingredientes
- Especificación de los tipos y particularidades de los ingredientes (pimienta negra o blanca, aceite o manteca de origen animal o vegetal)
- Medidas de los ingredientes en neto (g)
- Costo unitario de cada producto
- Costo total de la ración
- Procedimientos de preparación, elaboración y presentación de equipos, utensilios, accesorios y(o) insumos empleados.
- Modos de cocción y tiempo de duración de la cocción.

Para determinar los componentes de la ficha se entrevistaron a los cocineros, el Jefe de Brigada y Maestros de Cocina del restaurante en estudio. Además de ellos se entrevistó al carnicero con la intención de definir el tipo de pieza de las cuáles eran extraídos los productos cárnicos para un determinado plato así como su gramaje y al Jefe de Aseguramiento para conocer los precios en los que habían sido compradas las materias primas para la elaboración de éstos.

Con toda esta información se procedió a calcular el importe por ración de cada uno de los ingredientes (gramaje utilizado por el precio de compra de la materia prima) y luego se sumaron todos estos importes para determinar el costo total de las materias primas del plato, el que es considerado de suma importancia pues el presupuesto que se planifica para el restaurante tiene como objetivo cubrir los costos por cada turista/día. (Ver Fichas técnicas en Anexo 5).

2.5 Propuestas de mejoras para la planeación del menú del restaurante buffet “Las Merceditas”

Teniendo en cuenta el resultado de las encuestas aplicadas así como todos los aspectos que se han abordado a través de este capítulo se proponen una serie de acciones de mejora.

1. Rediseñar la encuesta actual en función de obtener una información más amplia de los clientes acerca del proceso de A+B en la entidad.
2. Realizar un estudio de los principales mercados emisores destinado a conocer sus gustos y preferencias alimentarias.
3. Confeccionar el menú de acuerdo a los resultados del estudio de mercado.
4. Llevar como punto de análisis a los consejillos de soluciones semanales los resúmenes de encuestas que se aplican a los clientes.
5. Confeccionar el Ciclo menú semanalmente y archivarlo como está establecido en los procedimientos del proceso de A+B.
6. Invitar al chef de cocina a los comités de compras que se realizan todos los viernes por parte del Consejo de Dirección.
7. Propuesta de una nueva oferta de alimentos y bebidas en correspondencia con las expectativas del mercado, tipo de servicio, nuevas tendencias culinarias y el presupuesto asignado.

8. Hacer contratos con las nuevas formas productivas de la localidad.
9. Realizar una selección diferente de los platos a ofertar en el buffet con respecto de un día a otro. (Retomar las noches temáticas).
10. Brindar capacitación a todos los trabajadores de la parte de restauración.
11. Conformar una oferta de comida típica cubana (moros y cristianos, cerdo asado, yuca con mojo, ajiaco criollo, tamales etc.)

CONCLUSIONES

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

1. La fundamentación teórica demostró que existen problemas con la planeación del menú en el restaurante en estudio debido a una serie de factores como: el personal es insuficiente lo que dificulta el cumplimiento del objetivo del Hotel que es la satisfacción del cliente, y el ciclo menú no se cumple y no es archivado por lo que no hay evidencia a la hora de planear este.
2. La lejanía de los proveedores es el principal factor para que no se cumpla con el ciclo menú, la existencia de productos como los vegetales y las frutas es muy inestable. No se cuenta con un transporte en buen estado técnico que permita el autoabastecimiento por parte del hotel, lo que afecta la variedad del menú.
3. El diagnóstico de la situación actual de la planeación del menú del restaurante buffet “Las Merceditas” perteneciente al Hotel Miraflores permitió determinar que la planeación del menú presenta problemas; pues se realiza de forma empírica, para realizarla no cuentan con archivos de menús anteriores, resúmenes relacionados con los gustos y preferencias de los clientes y no utilizan las fichas técnicas de los platos, las que además son insuficientes.
4. Con el análisis actualizado de los gustos, preferencias y satisfacción de los principales mercados emisores contextualizados en el restaurante buffet “Las Merceditas”, se pudo realizar un resumen actualizado de los gustos, preferencias y satisfacción de los mismos, el que contribuirá a mejorar la planeación del menú.

RECOMENDACIONES

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

1. Diseñar ciclos menús que respondan a las necesidades actuales, así como potenciales de los clientes; utilizando el resumen de gustos, preferencias y satisfacción de los principales mercados emisores del Hotel Miraflores.
2. Terminar de elaborar las fichas técnicas de todos los platos que se ofertan en el restaurante buffet “Las Merceditas” y valorar la propuesta realizada en la presente investigación, para de esta forma poder realizar un adecuado balance comercial del menú.
3. Realizar diagnósticos sistemáticos de la planeación del menú del restaurante buffet “Las Merceditas” apoyado en el enfoque de proceso, en aras de lograr una mejora continua orientada hacia la plena satisfacción del cliente, de sus necesidades y alcanzar altos niveles de eficiencia.

BIBLIOGRAFÍA

1. Almaguer Estrada Yarilis, Trabajo de Diploma, 2010.
2. Carta Circular No.4/2006 “Decoración mesa buffet, chapillas”.
3. Cerra, Javier. “Curso de Servicios Hoteleros. Técnicas y organización” Segunda parte. Editorial Paraninfo S.A. Magallanes. 1993. Segunda Edición. pp. 43-58.
4. Cerra, Javier. “Curso de Servicios Hoteleros. Técnicas y organización” Tercera parte. Editorial Paraninfo S.A. Magallanes. 1994. Tercera Edición. pp. 192-194; 255-269.
5. Cerra, Javier. “Curso de Servicios Hoteleros. Técnicas y organización” Cuarta parte. Editorial Paraninfo S.A. Magallanes. 1994. Tercera Edición. pp. 192-194; 25-42.
6. Colectivo de autores. Gestión de Alimentos y Bebidas. Empresa Gráfica de Villa Clara “Enrique Núñez Rodríguez”. 2008. pp. 47-55; 80-81.
7. Colectivo de autores. “Guía para la gestión basada en proceso”. Instituto Andaluz de Tecnología. 2002. pp. 9-12.
8. Colectivo de autores. “Marketing (Neo – Restauración)”. 1991. pp. 10-15.
9. De la Torre, Francisco. “Administración Hotelera. Segundo curso: alimentos y bebidas”. Editorial Trillas. 1982. Séptima reimpresión 1995. pp. 49.
10. De León Pérez, Lic. Silvio, Morilla Fernández, Lic. Maira L. “Generalidades sobre el costo”. (Material de apoyo a la docencia). 2005. pp. 4-12
11. Domínguez Rodríguez, Abel; Calzada Llano, Madelaine y Abreu Fera, José A. “Folleto de cocina. Planeación del Menú.” Escuela de Hotelería y Turismo Holguín. 2003. pp. 2-9.
12. Domínguez Rodríguez, Abel. Método de cocción. Folleto de cocina. Escuela de Hotelería y Turismo Holguín. 2003. pp. 2-13.
13. Enciclopedia del turismo. Editorial Síntesis. pp.91; 277-278.

14. Espinosa Manfugás, Julia Dr. C. Gestión de la Restauración. CETUR. Universidad Habana 2008.
15. Felipe Gallego, Jesús. “Gestión de Hoteles. Una nueva visión”. Editorial Paraninfo Thomson. España. 2002. pp. 513-527.
16. Felipe Gallego, Jesús. “Manual Práctico de Restaurante”. Editorial Paraninfo Thomson Learning. España. 2002. pp. 251-261.
17. Fernández Padilla, Rigoberto y Escalona Serrano, Mario Ángel. “El Control de costos en la Restauración”. Impresión Palcogra Palacio de convenciones. 2008. pp. 120-126.
18. Fischer, René. “Juntos Podemos. Manual de Servicio para Hoteles y Restaurantes”. Universidad de las Américas. Santiago de Chile. 2000. pp. 37-48.
19. Gómez Eyía, René. “La gestión de alimentos y bebidas. Apuntes”. EAEHT. Cuba. 2001. pp. 1-7.
20. Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado y Baptista Lucio, Pilar. Metodología de la Investigación. Segunda Edición. pp. 127-159.
21. “Indicaciones Metodológicas para el Servicio y la Oferta”. (Manual de Buffet). DPTO. Gastronomía Dirección Servicios turísticos MINTUR. 1987. pp. 4-13.
22. “Manual de Buffet. Indicaciones metodológicas para el servicio y la oferta”. Dirección de Servicios Turísticos. MINTUR. 1987. pp. 3-25.
23. Microsoft Student Encarta. Premium 2009, DVD.
24. NC 453:2006 “Alimentación colectiva - requisitos sanitarios generales”. pp. 6.
25. NC 126:2001 “Industria turística. Requisitos para la clasificación por categorías de los restaurantes que prestan servicio al turismo”.
26. “Oferta y tendencia de la restauración en España.” (Folleto). Federación Española de Restaurantes, Cafeterías y Bares. Ministerio de Economía y Hacienda. pp. 4-10.

27. Rochat, Michel. "Marketing y Gestión de la Restauración". Editorial Gestión 2000, S.A. Barcelona. 2001. pp. 18-26; 107; 134; 147-148.

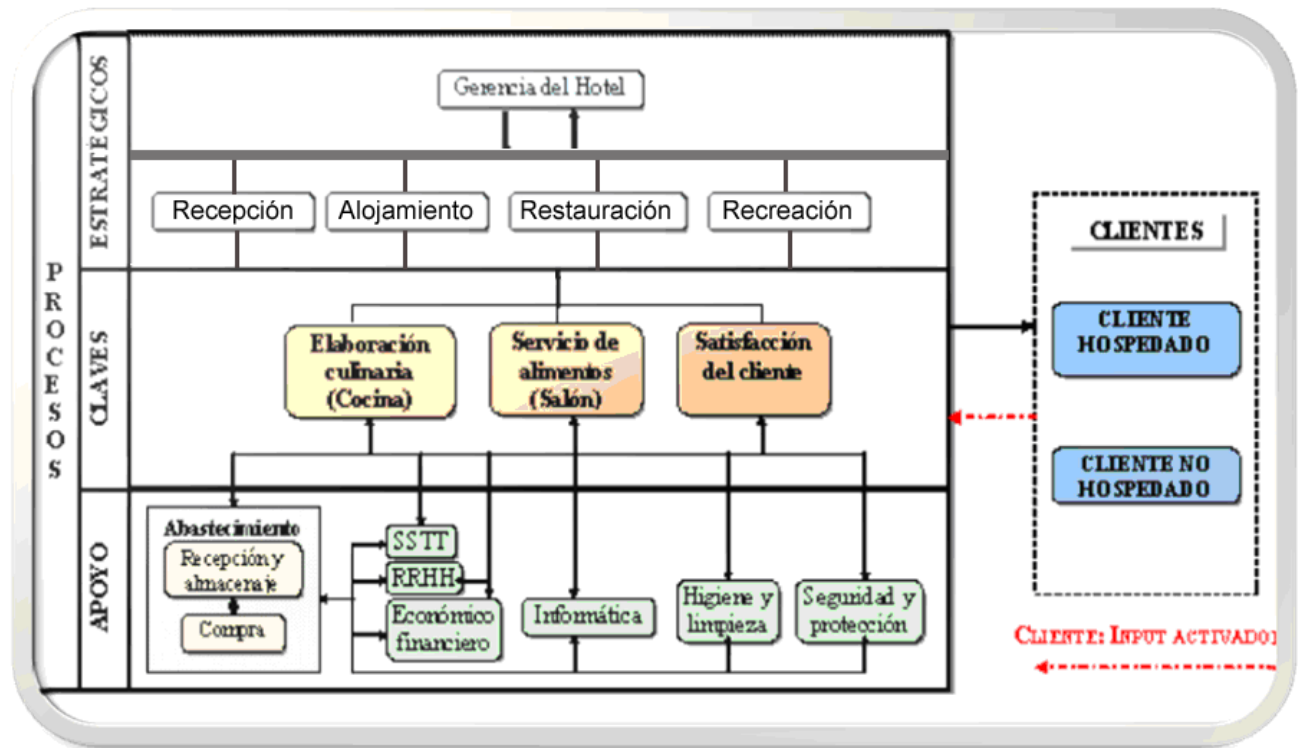
28. Rodríguez Echeverría, Katia. "Diagnóstico sobre la administración de alimentos en una instalación hotelera". Trabajo de Diploma. Universidad de La Habana. 2009. pp.16-35.

29. Saavedra García, Jorge Luís. "Evaluación de la Planeación del Menú de los Restaurantes de Ciudad "Los Parques e Isla Cristal" pertenecientes a la Empresa Extrahotelera Palmares". Trabajo de Diploma. Universidad de Holguín. 2008-2009. pp. 6-34.

ANEXOS

Anexo 1

Mapa de proceso Hotel Miraflores



Anexo 2 Estándares de la Marca

Estructura de la oferta para desayunos

Estructura	Descripción
Estación de jugos	3 tipos de jugos (de ellos uno cítrico y uno pulposo)
Estación de frutas	4 tipos de frutas frescas
Estación de panes (corteza dura, suave, panes saborizados, palitroques, galletas saborizadas, saladas y otros)	4 tipos y uno de ellos pan de molde
Estación de dulces:(hojaldre, a base de pasta brisé o similares)	3 tipos de elaboraciones
Estación de confituras y mantequilla	3 tipos de mermeladas o jaleas, mantequilla(mini dosis)
Estación de vegetales	1 variedad
Salsas y aderezos:(cátsup, mostaza, HP,A-1, picante, aceites, vinagres)	Vinagre y aceite natural más 4 tipos
Estación de Embutidos y quesos	3 tipos de embutidos, 2 tipos de queso
Estación de elaboraciones a base de huevos	Con 5 tipos de guarniciones
Estación de platos calientes	(albóndigas, croquetas, salchichas, bacón, jamón frito, tostadas francesas, churros, papas fritas, piezas empanizados y similares)
Estación de lácteos calientes e infusiones	Leche, leche con chocolate, 3 tipos de infusiones
Estación de lácteos fríos	3 tipos (leche fría, yogurt natural y saborizado)
Estación de cereales	3 tipos

Anexo 2 (Continuación)

Estructura de la oferta para almuerzos

Estructura	Descripción
Estación de jugos	3 tipos de jugos (de ellos uno cítrico y uno pulposo)
Estación de frutas	4 tipos de frutas frescas
Estación de panes (corteza dura, suave, panes saborizados, palitroques, galletas saborizadas, saladas y otros)	4 tipos y uno de ellos pan de molde
Estación de dulces:(hojaldre, a base de pasta brisé o similares)	3 tipos de elaboraciones
Estación de confituras y mantequilla	3 tipos de mermeladas o jaleas, mantequilla(mini dosis)
Estación de vegetales	1 variedad
Salsas y aderezos:(cátsup, mostaza, HP,A-1, picante, aceites, vinagres)	Vinagre y aceite natural más 4 tipos
Estación de Embutidos y quesos	3 tipos de embutidos, 2 tipos de queso
Estación de elaboraciones a base de huevos	Con 5 tipos de guarniciones
Estación de platos calientes	(albóndigas, croquetas, salchichas, bacón, jamón frito, tostadas francesas, churros, papas fritas, piezas empanizados y similares)
Estación de lácteos calientes e infusiones	Leche, leche con chocolate, 3 tipos de infusiones
Estación de lácteos fríos	3 tipos (leche fría, yogurt natural y saborizado)
Estación de cereales	3 tipos

Anexo 2 (Continuación)

Estructura de la oferta para cenas

Estructura	Descripción
Estación de frutas	4 tipos de frutas frescas
Estación de vegetales	6 tipos de vegetales (no menos de 3 frescos)
Estación de entrantes fríos:(ensaladas compuestas, patés, galantitas, carnes frías, embutidos y otros)	4 tipos
Estación de quesos	3 tipos
Estación de platos principales	3 tipos de elaboraciones: 1 tipo de carne roja, 1 tipo de carne de ave, 1 tipo de producto del mar
Estación de guarniciones:(elaboraciones de arroces, viandas, vegetales y otros)	4 tipos
Estación de sopas y caldos:(sopas, cremas, sopa puré o potajes)	2 tipos
Estación de postres:(crema pastelera, mantequilla, dulces en conserva, dulces caseros y otros)	4 tipos de dulces , 2 tipos de helados
Estación de pastas	2 tipos de pasta, 2 tipos de salsa, 3 guarniciones

Anexo 3. Encuesta aplicada a los clientes para saber sus satisfacciones, gustos y preferencias por los alimentos ofertados en el restaurante buffet “Las Merceditas”. Fuente Elaboración Propia.

La presente encuesta tiene como objetivo conocer sus gustos y preferencias así como su satisfacción con respecto a los alimentos consumidos en nuestro restaurante, con el fin de mejorar la planeación del menú así como la calidad en el servicio.

País _____ Sexo ____ Edad ____

1. ¿Ha visitado ud. El restaurante buffet “Las merceditas”? __ Si __ No

2. ¿Le gusta la comida cubana? __ Si __ No

En caso de ser afirmativa su respuesta. ¿Cuáles son sus platos favoritos?

Ajiaco criollo __ Si __ No

Pollo en salsa __ Si __ No

Cerdo asado __ Si __ No

Papas fritas __ Si __ No

Guiso de frijoles __ Si __ No

3. ¿Qué otro tipo de comida le gusta consumir en el restaurante buffet?

Comida de mar __ Si __ No

Carnes blancas __ Si __ No

Carnes rojas __ Si __ No

Guarniciones __ Si __ No

Otras__ ¿cuáles? _____

4. Considera usted que el menú del restaurante presenta:

Buena decoración Si ___ No ___

Buena calidad de las preparaciones Si ___ No ___

Adecuada temperatura Si ___ No ___

Adecuada variedad de los platos Si ___ No ___

5. Considera usted que en el restaurante se satisfacen sus necesidades nutritivas.

Si ___ No ___

¿Qué nos sugiere?

¡Muchas gracias por su colaboración!



Anexo 4. Fiabilidad del instrumento si se elimina algún ítem. Fuente: Elaboración propia a partir de la salida del SPSS 15.0 en español de 2006.

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
CCRERE	8,60	7,143	-,108	,659
CCRECC	8,62	7,261	-,194	,668
CCTCAC	8,66	6,678	,190	,638
CCTCPS	9,14	6,368	,179	,644
CCTCCA	8,72	6,206	,393	,613
CCTCPF	8,94	7,119	-,111	,688
CCTCGF	8,66	6,841	,085	,649
CCPPCM	8,90	5,643	,526	,685
CCPPCB	8,96	5,958	,358	,614
CCPPCR	8,86	6,164	,300	,624
CCPPG	8,92	6,157	,281	,627
PADEBD	9,36	6,031	,440	,605
PACPBC	9,20	5,959	,369	,612
PEATAT	9,14	5,715	,463	,695
PAVCV	9,44	6,619	,202	,637
NNNS	9,28	5,879	,447	,600



Anexo 5. Propuestas de fichas técnicas. Fuente elaboración Propia.

<i>ISLAZUL DIVISION HOLGUIN</i>		<i>DEPARTAMENTO DE EXPLOTACION</i>			
Nombre del Plato:	Punta de Filete Salteada				
Peso por Ración:	145g			Ración: 1	
Ingredientes	Neto		Neto a Servir		P.Costo
	Oz.	Gr.	Oz.	Gr.	
Filete de Res		145		116	0,98
Salsa Española		2,9			0,02
Sal		2,9			0,001
Vino Seco		10			0,006
Aceite		10			0,01
Pimienta		0,01			0,001
Cebolla		2,5			0,02
Guarnición:					
Papa frita	4	116	4	116	0,35
Costo Total					1,822
Precio de Venta					3,00

Preparación:
Cortar el filete en lonjas de 5 x 1 cm. Sazonar con sal y pimienta. Cortar la cebolla juliana. Disponer de la salsa española, el vino seco, y la papa Francesa.

Elaboración:
Saltear las lonjas de filete, agregar cebolla, vino seco, el aceite y la salsa española. Dejar cocer hasta ablandar.

Presentación:
En fuente o plato de asado con la Guarnición al lado.

Valor Nutricional:
Proteínas: 49 g
Calorías: 425 c
Grasas: 17 g
Carbohidratos: 19 g



ISLAZUL DIVISION HOLGUIN

DEPARTAMENTO DE EXPLOTACION

Nombre del Plato:	Filete Uruguayo				
Peso por Ración:	319 g				Ración: 1
Ingredientes	Neto		Neto a Servir		P.Costo
	Oz.	Gr.	Oz.	Gr.	
Filete de Res	6	116			0,81
Jamón	1	29			0,1
Queso	1	29			0,16
Huevos (U)		1			0,15
Harina de Trigo		9			0,005
Pimienta		0,01			0,001
Sal		2,9			0,001
Migas de Pan		26			0,001
Aceite		29			0,07
Salsa de Tomate		14,5			0,07
Leche		5			0,02
Guarnición:					
Papa Frita	4	116	4	116	0,35
Costo Total					1,738
Precio de Venta					4,65

Preparación:

Cortar el filete en lonjas de 2 oz. y tritularlos bien con un paño. Sazonar con sal y pimienta. Rebanar el jamón y el queso. Cascar y batir los huevos. Disponer de las migas de pan y la harina. Poner sobre una lonja de filete el jamón y el queso, tapar con la otra, darle forma redonda con los dedos y empanarlo. Disponer de la salsa de tomate, la papa frita y la leche.

Elaboración:

Freír las piezas en grasa caliente por espacio de 3 minutos, procurando no se quemé el empanado.

Presentación:

En fuente o plato de asado con la salsa debajo y la guarnición aparte.

Valor Nutricional:

Proteínas: 45 g
Calorías: 1014 c
Grasas: 85 g
Carbohidratos: 60 g



ISLAZUL DIVISION HOLGUIN

DEPARTAMENTO DE EXPLOTACION

Nombre del Plato:	Camarones Enchilados				
Peso por Ración:	116 g				Ración: 1
Ingredientes	Neto		Neto a Servir		P.Costo
	Oz.	Gr.	Oz.	Gr.	
Camarón		116			0,96
Salsa Criolla		87			0,01
Grasa		29			0,07
Pimienta		0,1			0,001
Sal		2,9			0,01
Vinagre		14,5			0,003
Guarnición:					
Arroz Blanco	40	1160	4	116	0,35
Costo Total					1,4
Precio de Venta					3,10

Preparación:

Hervir los camarones con pimienta, laurel y vinagre. Refrescarlos y cortarlos a 2cm. Tener dispuesto el tabasco, las migas de pan, salsa criolla, arroz blanco y aceite.

Elaboración:

Saltear los camarones, agregar salsa criolla y tabasco y revolver. Cocinar 5 minutos más, espolvorear pan rallado y gratinar.

Presentación:

En fuente o plato de pescado con la guarnición al lado.

Valor Nutricional:

Proteínas: 19 g

Calorías: 459 c

Grasas: 35 g

Carbohidratos: 14 g



ISLAZUL DIVISION HOLGUIN		DEPARTAMENTO DE EXPLOTACION			
Nombre del Plato:	Camarones Grillé				
Peso por Ración:	232 g				Ración: 1
Ingredientes	Neto		Neto a Servir		P.Costo
	Oz.	Gr.	Oz.	Gr.	
Camarones (cola)		232		116	1,85
Sal		2,9			0,01
Pimienta		0,1			0,01
Aceite		14,5			0,04
Mojo		29			0,01
Guarnición:					
Papa Frita	40	1160	4	116	0,35
Costo Total					2,2
Precio de Venta					4,60

Preparación:
Sazonar el camarón con sal y pimienta. Disponer de la mantequilla, el mojo y el aceite.

Elaboración:
Grillar los camarones aproximadamente 4 min.

Presentación:
En fuente o plato de pescado con la mantequilla encima y la guarnición al lado y el mojo encima.

Valor Nutricional:
Proteínas: 28 g
Calorías: 417 c
Grasas: 24 g
Carbohidratos: 25 g



ISLAZUL DIVISION HOLGUIN		DEPARTAMENTO DE EXPLOTACION			
Nombre del Plato:	Pollo "Gordon Blue"				
Peso por Ración:	174 g				Ración: 1
Ingredientes	Neto		Neto a Servir		P.Costo
	Oz.	Gr.	Oz.	Gr.	
Pollo		116		116	0,73
Jamón		15			0,05
Queso		15			0,08
Migas de Pan		29			0,03
Huevo (u)		1			0,15
Harina de Trigo		12			0,006
Aceite		29			0,07
Pimienta		0,1			0,001
Sal		2,9			0,001
Leche		5			0,02
Salsa de Tomate		29			0,14
Guarnición:					
Papa Frita	4	116			0,35
Costo Total					1,63
Precio de Venta					4,5

Preparación:
Cortar el jamón y el queso en lonjas. Cascar y batir los huevos. Cortar la pechuga de pollo por el centro, sazonar con sal y pimienta, rellenar con el jamón y el queso, taparla bien y empanar. Disponer de la salsa de tomate y la papa frita.

Elaboración:
Freír por espacio de 7 min. en aceite no muy caliente cuidando no quemar el empanado y quede bien cocinado.

Presentación:
En fuente o plato de asado con la guarnición al lado y la salsa debajo.

Valor Nutricional:
Proteínas: 47 g
Calorías: 876 c
Grasas: 47 g
Carbohidratos: 27 g



ISLAZUL DIVISION HOLGUIN DEPARTAMENTO DE EXPLOTACION

Nombre del Plato:	Bistec de pechuga de pollo				
	Peso por Ración:		232 g		Ración: 1
Ingredientes	Neto		Neto a Servir		P.Costo
	Oz.	Gr.	Oz.	Gr.	
Pechuga de pollo		232		174	0,97
Sal		2,9			0,01
Pimienta		0,1			0,01
Aceite		14,5			0,03
Mojo		29			0,10
Guarnición					
Papa Frita		116			0,35
Costo Total					1,47
Precio de Venta					3,90

Preparación:
Cortar el jamón y el queso en lonjas. Cascar y batir los huevos. Cortar la pechuga de pollo por el centro, sazonar con sal y pimienta, rellenar con el jamón y el queso, taparla bien y empanar. Disponer de la salsa de tomate y la papa frita.

Elaboración:
Freír por espacio de 7 min. en aceite no muy caliente cuidando no quemar el empanado y quede bien cocinado.

Presentación:
En fuente o plato de asado con la guarnición al lado y la salsa debajo.

Valor Nutricional:
Proteínas: 47 g
Calorías: 876 c
Grasas: 47 g
Carbohidratos: 27 g



ISLAZUL DIVISION HOLGUIN						DEPARTAMENTO DE EXPLOTACION						
Nombre del Plato:	Pollo Especial											Preparación: Adobar el pollo con sal y pimienta. Disponer del aceite, la papa y el mojo. Elaboración: Freír el pollo por espacio de 12 a 15 minutos. Presentación: En fuente o plato de asado con la guarnición al lado y el mojo encima. Valor Nutricional: Proteínas: 32 g Calorías: 638 c Grasas: 46 g Carbohidratos: 24 g
Peso por Ración:	500 g						Ración: 1					
Ingredientes	Neto		Neto a Servir				P.Costo					
	Oz.	Gr.	Oz.	Gr.								
Pollo		500				0,92						
Sal		2,9				0,01						
Pimienta		0,1				0,01						
Aceite	15	44,5				0,11						
Mojo		2,9				0,1						
Guarnición												
Papa Frita	40	1160	4	116		0,35						
Costo Total						1,5						
Precio de Venta						4,00						



ISLAZUL DIVISION HOLGUIN

DEPARTAMENTO DE EXPLOTACION

Nombre del Plato:	Moros y Cristianos				Preparación: Escoger, lavar y hervir los frijoles hasta ablandar. Disponer de la sal y aceite. Cortar la cebolla y el ajo fino. Escoger y lavar el arroz. Elaboración: Calentar el aceite, agregar el ajo, cebolla. Agregar los frijoles blandos y la sal. Agregar el arroz y cocinar hasta que el grano comience a abrir. Hornear 15 minutos a 220 grados centígrados. Presentación: En plato de 19 cm. o como guarnición de asados. Valor Nutricional: Proteínas: 10 g Calorías: 499 c Grasas: 17 g Carbohidratos: 75 g	
Peso por Ración:	232 g		Ración: 1			
Ingredientes	Neto		Neto a Servir			P.Costo
	Oz.	Gr.	Oz.	Gr.		
Arroz		74				0,06
Sal		2,9				0,01
Frijoles negros		19				0,02
Cebolla		8,7				0,03
Aceite		11				0,02
Ajo		1				0,001
Costo Total					0,14	
Precio de Venta					1,20	



ISLAZUL DIVISION HOLGUIN		DEPARTAMENTO DE EXPLOTACION				
Nombre del Plato:	Arroz con Camarones				Preparación: Sazonar los camarones con sal y pimienta. Disponer de la salsa criolla, el aceite, la decoración, el vino seco. Colorear el caldo con el bijol. Escoger, lavar y escurrir el arroz. Elaboración: Saltear los camarones. Mezclar el arroz con los camarones y la salsa criolla. Agregar el caldo y cocer hasta que el grano comience a abrir. Hornear 15-18 min. a 220 grados, perfumar con vino casi al final. Presentación: En fuente o cazuela de barro decorado artísticamente. Valor Nutricional: Proteínas: 30 g Calorías: 770 g Grasas: 89g Carbohidratos: 40 g	
Peso por Ración:	348 g			Ración: 1		
Ingredientes	Neto		Neto a Servir			P.Costo
	Oz.	Gr.	Oz.	Gr.		
Arroz		87				0,06
Camarones		116				0,85
Salsa Criolla		58				0,01
Aceite		14,5				0,04
Vino Seco		14,5				0,008
Sal		2,9				0,01
Pimienta		0,1			0,001	
Costo Total					0,98	
Precio de Venta					2,00	



ISLAZUL DIVISION HOLGUIN

DEPARTAMENTO DE EXPLOTACION

Nombre del Plato:		Arroz con Sub. Prod. de Jamón				Preparación: Escoger el arroz y lavarlo. Tener dispuesta la sal, el vino seco, bijol, caldo y la salsa criolla. Lavar y cortar el perejil brunoise. Cortar el sub -producto de jamón en dados. Elaboración: En cazuela apropiada al fuego, rehogar el sub. Prod.en aceite, agregar el arroz y rehogar, agregar la salsa criolla, el caldo, sazonar, darle color con el bijol y dejar hervir 5 minutos aproximadamente, hornear por espacio de 18 minutos. Perfumar con vino y conservar a 60 grados hasta servir. Presentación: En fuente o plato de asado decorado con el perejil por encima. Valor Nutricional: Proteínas: 23 g Calorías: 680 c Grasas: 36 g Carbohidratos: 66 g	
Peso por Ración:		348 g					Ración: 1
Ingredientes		Neto		Neto a Servir			P.Costo
		Oz.	Gr.	Oz.	Gr.		
Arroz			87				0,06
Sal			2,9				0,01
Salsa Criolla			58				0,01
Sub. Prod. Jamón			116				0,5
Caldo (ml)			232				0,001
Vino Seco			14,5				0,008
Aceite			8,7			0,02	
Costo Total						0,61	
Precio de Venta						2,00	



ISLAZUL DIVISION HOLGUIN

DEPARTAMENTO DE EXPLOTACION

Nombre del Plato:	Mermelada con queso				Preparación: Disponer de la mermelada y el queso rebanado. Elaboración: Combinar artísticamente el queso y la mermelada en plato para postre. Presentación: Servir frío. Valor Nutricional: Proteínas: 16 g Calorías: 444 c Grasas: 18 g Carbohidratos: 60 g	
Peso por Ración:	145 g			Ración: 1		
Ingredientes	Neto		Neto a Servir			P.Costo
	Oz.	Gr.	Oz.	Gr.		
Mermelada		87				0,17
Queso		58				0,14
Precio de Venta						0,75



ISLAZUL DIVISION HOLGUIN		DEPARTAMENTO DE EXPLOTACION				
Nombre del Plato:	Picadillo a la Habanera				Preparación: Sazonar el picadillo con sal y pimienta. Disponer de la salsa, el arroz blanco, la vianda, el aceite y el vino seco. Elaboración: Saltear el picadillo en grasa caliente, agregar la salsa criolla y dejar cocinar 10 minutos. Perfumar con vino y dejar cocinar 5 minutos más. Presentación: En fuente o plato de asado con la guarnición al lado Valor Nutricional: Proteínas: 30 g Calorías: 347 c Grasas: 15 g Carbohidratos: 23 g	
Peso por Ración:	116 g			Ración: 1		
Ingredientes	Neto		Neto a Servir			P.Costo
	Oz.	Gr.	Oz.	Gr.		
Carne de res molida		116				0,32
Salsa criolla		87				0,1
Sal		2,9				0,00
Pimienta		0,1				0,001
Aceite		10				0,03
Vino seco		5				0,003
Costo Total					0,46	
Precio de Venta					1,30	



ISLAZUL DIVISION HOLGUIN						DEPARTAMENTO DE EXPLOTACION					
Nombre del Plato:	Steak de jamón					Preparación: Porcionar el jamón, disponer del azúcar el aceite, arroz. Elaboración: Pasar el steak por aceite y luego por azúcar, colocarlo en la plancha hasta que tome un color dorado claro. Presentación: En fuente o plato de asado con la guarnición al lado Valor Nutricional: Proteínas: 31 g Calorías: 482 c Grasas: 30 g Carbohidratos: 22 g					
Peso por Ración:	174 g			Ración: 1							
Ingredientes	Neto		Neto a Servir		P.Costo						
	Oz.	Gr.	Oz.	Gr.							
Jamón	6	174	6	174	0,74						
Azúcar		29			0,02						
Aceite		10			0,02						
Guarnición		58		58	0,046						
Arroz blanco											
Costo Total					0,23						
Precio de Venta					1,80						



ISLAZUL DIVISION HOLGUIN

DEPARTAMENTO DE EXPLOTACION

Nombre del Plato:	Ensalada de Estación				Preparación: Disponer de los vegetales lavados. Disponer del aliño Elaboración: Rebanar los vegetales. Presentación: Servir en plato de ensalada con el aliño aparte combinando artísticamente los vegetales sin que uno se sobreponga en el otro. Valor Nutricional: Proteínas: 2 g Calorías: 228 c Grasas: 22 g Carbohidratos: 7 g	
Peso por Ración:	145 g			Ración: 1		
Ingredientes	Neto		Neto a Servir			P.Costo
	Oz.	Gr.	Oz.	Gr.		
Vegetales de estación		145				0,4
Aliño		29				0,01
Precio de Venta						1,00

Anexo 6. Organigrama del departamento de A+B.

