



Universidad de Holguín  
Oscar Lucero Moya  
Facultad de Ingeniería Industrial

*Trabajo de Diploma en opción al título de Licenciatura  
en Turismo*

***Título:***

*Análisis de la planeación del menú del  
restaurante buffet “Los Vitrales” perteneciente  
al Hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca*

**Autora:** Yarilys Almaguer Estrada

**Tutora:** MS c. Natalia Riverón Proenza

Holguín, 2010

*Dedico este Trabajo de Diploma a:*

*Mi mamá por ser mi tesoro máspreciado, por tantos años de dedicación, sacrificio y esfuerzo.*

*Mi papá y mi tía Amarilys por su apoyo y ayuda.*

*A mis segundos padres, mis abuelos paternos por su dedicación y confianza*

*A la memoria de mi abuela materna Erlinda, quien siempre se preocupó y deseó lo mejor para mí.*

*A mi esposo Daniel por su amor y enseñanzas de cada día así como su apoyo incondicional.*

*Agradecimientos:*

- 1. Esta tesis no habría sido posible sin la valiosísima ayuda de mi tutora Natalia Riverón a quien le agradezco especialmente por su paciencia y a quien deseo expresar mi más sincera e inmensa gratitud por su invaluable contribución.*
- 2. A mis profesores, especialmente Leonardo, quienes a lo largo de mi vida escolar han contribuido a mi formación profesional*
- 3. A mis suegros y cuñado por su ayuda*
- 4. A todos los que de una forma u otra han hecho posible la realización de este trabajo de Diploma, especialmente a los que me dieron fuerzas para seguir adelante y me brindaron su apoyo incondicional en la instalación*
- 5. A mis amigos, por estar siempre presentes.*

**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 “Los Vitrales” perteneciente al Hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca 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 “Los Vitrales”, así como un resumen de los gustos, preferencias y satisfacción de los principales mercados emisores, la estandarización de los menús actuales y 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 "Los Vitrales" Buffet restaurant belonging to the Hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca and to propose solutions that contributes to its improvement. In the course of the same were used one several theoretical and empiric methods.

The chapter I exposes the essential characteristics that approach the different definitions and the main elements related with the administration restoration (study object) and the menu plane (action field); those that were developed in epigraphs and sub epigraphs, constituting the chapter on the other hand the analysis that gives execution to the investigation objective.

The thesis contribution constitutes it an up-to-date diagnosis of the menu to plane in "Los Vitrales" Buffet restaurant, as well as a summary of likes, preferences and satisfaction of the main originators markets, the standardization of the current menus and a proposal of technical records of plates offered the clients in the restaurant study.

**ÍNDICE**

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO-REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>5</b>
1.1 Historia y evolución de la restauración. Tendencias actuales.....	5
1.1.2 Principales conceptos y enfoques de la gestión de restauración .....	9
1.1.3 La restauración como producto .....	13
1.2 Análisis histórico lógico de la planeación del menú .....	15
1.2.1 La gestión de la planeación del menú como paradigma en la gestión empresarial de empresas de restauración .....	17
1.3 Caracterización de la modalidad de servicio buffet en la hotelería .....	20
1.3.1 Clasificaciones fundamentales de la modalidad de servicio buffet.....	23
1.3.2 Premisas de la planeación del menú en la modalidad de servicio buffet .....	24
1.4 Principales indicadores de calidad y rentabilidad en la planeación del menú.....	26
<b>CAPÍTULO II: ANÁLISIS DE LA PLANEACIÓN DEL MENÚ DEL RESTAURANTE BUFFET “LOS VITRALES” PERTENECIENTE AL HOTEL CLUB AMIGO ATLÁNTICO GUARDALAVACA .....</b>	<b>31</b>
2.1 Caracterización general del Hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca.....	31
2.1.1 Caracterización del restaurante buffet “Los Vitrales” .....	34
2.2 Diagnóstico de la planeación del menú del restaurante buffet “Los Vitrales” .....	35
2.2.1 Comportamiento histórico de la planeación del menú del restaurante buffet “Los Vitrales” .....	36
2.2.2 Satisfacción, gustos y preferencias de los principales mercados emisores que visitan la instalación.....	38
2.2.3 Análisis de la rentabilidad del menú del restaurante buffet “Los Vitrales” .....	46
2.2.4 Conclusiones parciales de la planeación del menú del restaurante buffet “Los Vitrales” .....	51
2.3 Propuestas de mejoras para la planeación del menú del restaurante buffet “Los Vitrales” .....	52
2.3.1 Estandarización de los menús actuales .....	52
2.3.2 Propuestas de fichas técnicas. Metodología aplicada para su realización ....	54

---

---

<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>56</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>57</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>58</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>62</b>

## **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.

Según expertos: “La base de un turismo próspero, es la industria hotelera eficiente, ya que unos buenos alojamientos y una excelente gastronomía satisfacen las necesidades básicas de los turistas. Ni siquiera aquellos lugares que tienen abundancia de recursos naturales y culturales y que no cuentan con establecimientos en los que se pueda comer y alojarse consiguen desarrollar un turismo importante.”<sup>1</sup>

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....(Rochat, 2001; Saavedra García, 2009). Es por ello que se requiere de un personal calificado capaz de innovar e investigar y de una planificación estratégica adecuada con objetivos claramente definidos.

En los últimos años el servicio buffet se ha puesto de moda y se ha desarrollado sobre todo como oferta en las instalaciones con modalidad todo incluido, 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

---

<sup>1</sup> Citado en <http://www.eumed.net/cursecon/libreria/2004/ajn/cap6.htm>.



mayores. Para ello los encargados de planificar o modificar acertadamente un menú deben conocer con detalles 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 “Los Vitrales” se realiza de forma empírica, para ello no cuentan con resúmenes de gustos y preferencias de los clientes y las fichas técnicas existentes (insuficientes) no son utilizadas.

De lo anterior se deriva el siguiente **Problema Científico**: ¿Cómo mejorar la planeación del menú en el restaurante buffet “Los Vitrales” perteneciente al Hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca?

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 “Los Vitrales” perteneciente al Hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca.

Por lo que se toma como **Objetivo General**: analizar la planeación del menú del restaurante buffet “Los Vitrales” perteneciente al Hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca y proponer soluciones que contribuyan a su mejora.

Para cumplir el objetivo general se declaran los **objetivos específicos** siguientes:

1. Estructurar el marco teórico del objeto de estudio sobre la base del análisis de la literatura consultada, así como el estudio de la situación actual del objeto y del campo de acción.
2. Caracterizar la entidad y específicamente el restaurante en estudio.
3. Diagnosticar la situación actual de la planeación del menú del restaurante buffet “Los Vitrales”.
4. Proponer mejoras para la planeación del menú del restaurante buffet “Los Vitrales”.

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

“Los Vitrales”, sobre la base de un diagnóstico actual del campo de acción, 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:

- Análisis y Síntesis: 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 “Los Vitrales”, localizado en el hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca.
- 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 el grupo de expertos de la investigación, los gustos y preferencias de los clientes así como su satisfacción. Entrevistas, para conocer la percepción de los expertos participantes en el diagnóstico de la situación actual del restaurante y para la elaboración de las fichas técnicas.
- Tormenta de ideas: utilizada con el grupo de expertos para definir el comportamiento histórico de la planeación del menú en el restaurante en estudio.
- Métodos estadísticos descriptivos: en el análisis comparativo del costo por turista / día con respecto al presupuesto planificado y en el análisis de las encuestas aplicadas a los clientes para conocer sus gustos, preferencias y satisfacción con el menú del

restaurante buffet “Los Vitrales”.

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.

El aporte de la investigación lo constituye un diagnóstico actualizado de la planeación del menú del restaurante buffet “Los Vitrales”, así como un resumen de los gustos, preferencias y satisfacción de los principales mercados emisores, la estandarización de los menús actuales y una propuesta de fichas técnicas de platos ofertados a los clientes en el restaurante en estudio.

## **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. Tendencias actuales<sup>2</sup>**

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.

---

<sup>2</sup> Saavedra García, Jorge Luis (Curso 2008 – 2009).

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 buscaban 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 chefs 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 maîtres, chefs 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 de 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 Witzigmann 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.

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
- Preservación de las propiedades organolépticas (forma, textura, color, olor, sabor) de los alimentos
- 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
- 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
- Uso de diferentes texturas en el mismo plato para evitar el cansancio sensorial.
- Mayor combinación de costos
- 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.

### **1.1.2 Principales conceptos y enfoques de la gestión de restauración**

Varios han sido los conceptos que se han dado de la restauración, por ejemplo, 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*<sup>3</sup> 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.

Según la consulta bibliográfica desarrollada en un sitio de internet <sup>4</sup> se consideran además establecimientos de restauración, aquellos cuya actividad principal es la de suministrar habitualmente mediante un precio, comidas y bebidas para su consumición dentro o fuera del 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.<sup>5</sup>

Ésta, se divide a su vez en dos tipos<sup>6</sup>:

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:

- 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.

---

<sup>3</sup> Cerra, Javier (1994).

<sup>4</sup> Consultado en <http://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Turismo&action=edit&section=28>

<sup>5</sup> Dr. C Espinosa Manfugás, Julia (2008)

<sup>6</sup> Consultado en <http://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Turismo&action=edit&section=28>

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 Avgrafoff). Ésta en el sentido más general, es la responsable en una organización, ya sea de negocios o de servicios, de la producción de bienes y servicios, donde se toman acciones y decisiones que constituyen la puesta en marcha concreta de la política general de la empresa, orientadas a alcanzar los objetivos marcados.

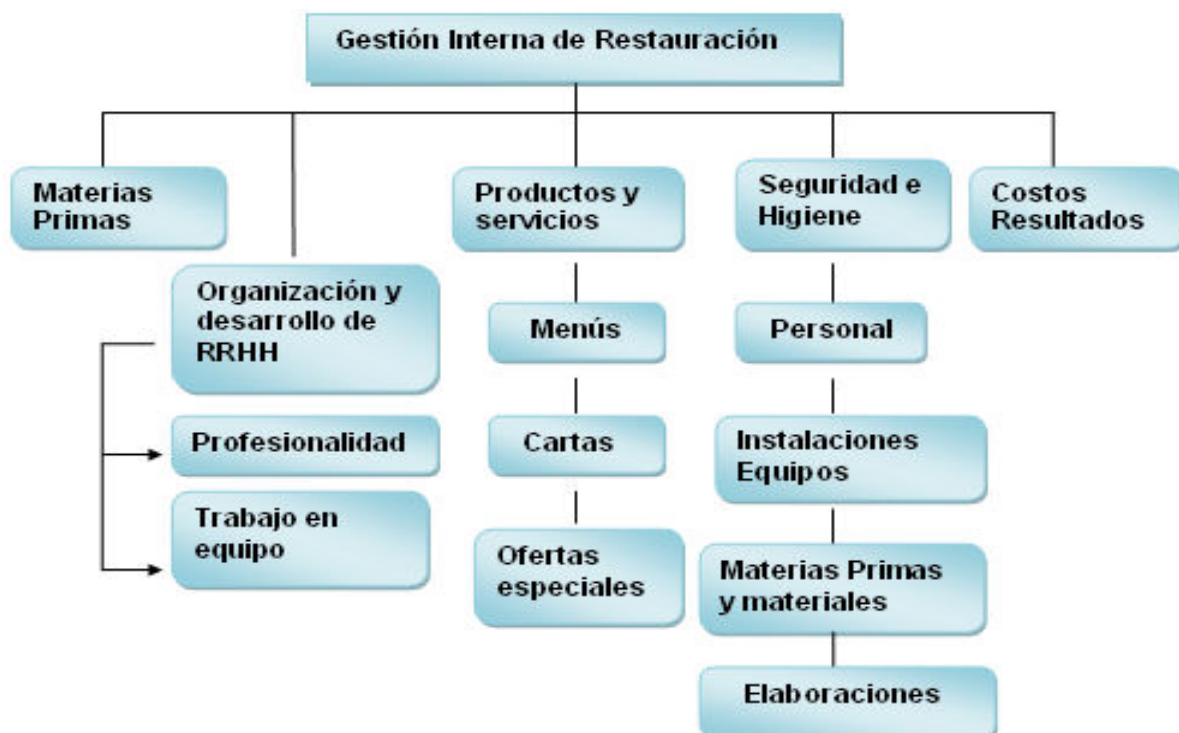
La implantación de la gestión de procesos se ha revelado como una de las herramientas de mejora más efectiva para todos los tipos de organizaciones. Cualquier actividad, o conjunto de actividades ligadas entre sí, que utiliza recursos y controles para transformar elementos de entrada (especificaciones, recursos, información, servicios) en resultados (otras informaciones, servicios) puede considerarse como un proceso (Colectivo de autores, 2002).

Esta técnica de gestión está dirigida a realizar procesos competitivos y capaces de reaccionar autónomamente a los cambios mediante el control constante de la capacidad de cada proceso, la mejora continua, la flexibilidad estructural y la orientación de las actividades hacia la plena satisfacción del cliente y de sus necesidades. Es uno de los mecanismos más efectivos para que la organización alcance altos niveles de eficiencia.

En el caso específico del proceso de restauración la gestión se aborda desde dos enfoques como se muestra a continuación (Espinosa Manfugás, 2008):



Esquema 1. Gestión Externa de Restauración. Fuente: Espinosa Manfugás. 2008.



Esquema 2. Gestión Interna de Restauración. Fuente: Espinosa Manfugás, 2008.

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.

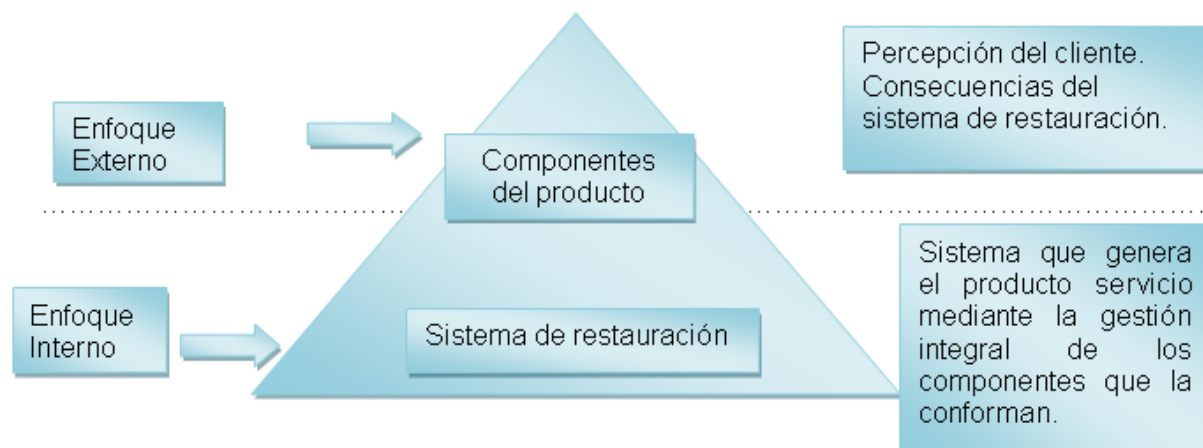
Luego de un análisis detallado de esta gestión, se escogen y desarrollan las comidas y bebidas a ofertar con programas de menú, aplicando técnicas de merchandising, contribuyendo todo esto a una correcta planificación, que se materializará con el desarrollo de los recursos humanos (RRHH), la plantilla, 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.

### **1.1.3 La restauración como producto**

Producto es el conjunto de atributos tangibles e intangibles que incluye empaque, color, precio, prestigio del fabricante, prestigio del detallista y servicio que presta éste y el fabricante (Martínez, 2000; Griselda Rivas, 2009).

La restauración como producto permite establecer los mecanismos y acciones encaminadas a lograr una oferta de alimentos y bebidas, que satisfaga las exigencias del cliente. El producto tiene el componente de la elaboración culinaria y la del servicio. Existen dos visiones claramente diferenciadas para explicarlo, éstas se basan en el enfoque interno y el enfoque externo.



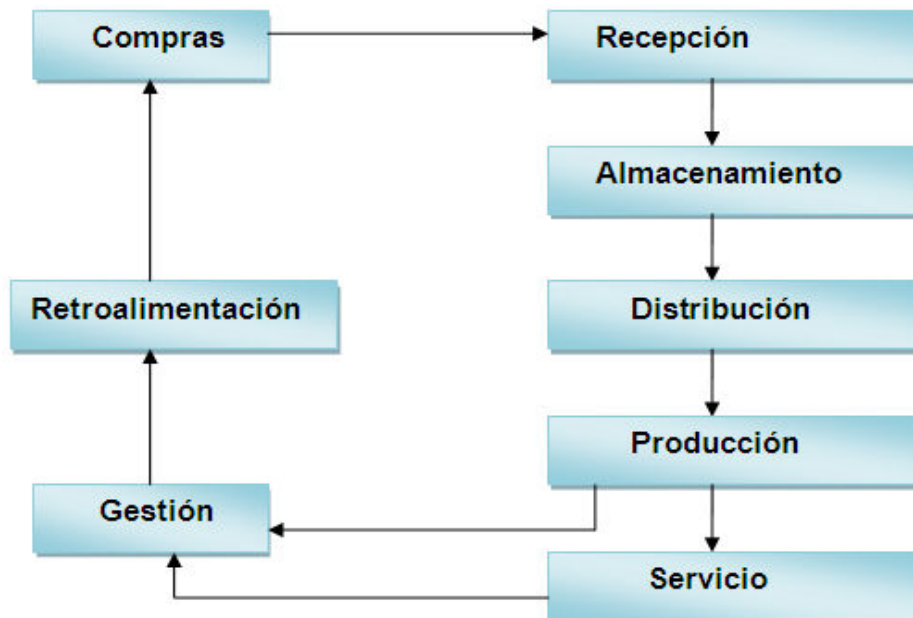
**Esquema 3.** Producto Restauración. Fuente: Consultores Turísticos (1999)

El enfoque externo valora fundamentalmente los componentes del producto. Está compuesto 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. (Ver esquema 4)



**Esquema 4.** Enfoque interno del producto restauración. Fuente: Espinosa Manfugás.

## 1.2 Análisis histórico lógico de la planeación del menú

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.

El aporte Chino es muy amplio, sólo hay que trasladarse al siglo XII, durante la dinastía Song, para descubrir que gran parte de la sociedad culinaria “moderna” debe sus comienzos al país del Kung Fu. Como lo revelan documentos de esos tiempos. 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; entre otros puntos de interés, 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 además de la vida que promovían 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; que incluían también el catering, 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.<sup>7</sup>

Muchos de los platos que se sacaban a la vista del cliente nunca llegaban a su alcance pues un número importante de ellos eran una colección de comida vieja e incomible, que se le incorporaba a la amplia oferta sólo para aparentar y no dejar mal parado al anfitrión quien de otra manera podía parecer un pordiosero o una persona sin medios para ofrecer una comida digna.

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 1.1); 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 1.1. Menú 1

<sup>7</sup>Consultado en <http://www.saberesysabores.com.ar/novedmenu.htm>

El menú, como se concibe hoy en día nace hacia fines del siglo XVIII y comienzos del XIX; los primeros surgieron en los restaurantes del Palais Royal de París establecido como el centro gastronómico de la ciudad de Luz.<sup>8</sup>

Éstos, eran carteles grandes colgados en la entrada, escritos a mano, los que anunciaban las ofertas del día. Luego se diseñó algo que rápidamente se tornó moda; el menú individual, presentándose en la mesa a los comensales. Desde el inicio se intentó imprimir un toque artístico a los menús y varios artistas se dedicaron a ello dentro de los que se encuentra Toulouse Lautrec.

La costumbre de tratarlos como piezas de arte, (conservándose en la actualidad los dos menús más antiguos de los que se tenga memoria) ha persistido a lo largo de los siglos y en los restaurantes de mayor categoría aún se mantiene.

### **1.2.1 La gestión de la planeación del menú como paradigma en la gestión empresarial de empresas de restauración**

La palabra menú (del francés *menu*) tiene su origen en el acócope 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<sup>9</sup> y otra, referente a la carta de precios, en la que se detallan nombres, datos y precios de venta de cada uno de las preparaciones que se ofertan en una instalación o área gastronómica<sup>10</sup>. Sin embargo, en la práctica suelen combinarse ambos contenidos en un solo documento.

El menú de un restaurante es su imagen, él es quien refleja y da a conocer los productos transformándose de esta manera 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.

---

<sup>8</sup>Idem

<sup>9</sup>Dr. C Espinosa Manfugás, Julia (2008).

<sup>10</sup>Idem.



Existen principalmente tres tipos de menú<sup>11</sup>:

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 pre establecidos y una vez que el ciclo está completo, comienza nuevamente por el primer ítem. Son diseñados para eliminar las comidas monótonas.

El menú como órgano de comunicación entre el restaurante y el cliente, debe promover un encuentro entre las preferencias o gustos del mismo y la oferta del local. 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 posible planearlo en lugares alejados de ruidos y confusión, teniendo a mano preferiblemente en un escritorio o mesa grande, los siguientes materiales<sup>12</sup>:

- Tipo y necesidades del servicio alimentario
- Archivos estandarizados de recetas
- Libros de cocina para grandes y pequeñas cantidades
- Lista de sugerencias para los menús

---

<sup>11</sup> Tomado de [http://es.wikipedia.org/wiki/Gastronom%C3%ADa#Gastronom.C3.ADas\\_por\\_tipolog.C3.ADa](http://es.wikipedia.org/wiki/Gastronom%C3%ADa#Gastronom.C3.ADas_por_tipolog.C3.ADa)

<sup>12</sup> Abel Domínguez Rodríguez; Madelaine Calzada Llano; José Abreu Feria ( 2003)

- Archivos de menús anteriores
- Resúmenes sobre las preferencias de la clientela
- Publicaciones periódicas que contengan sugerencias para menús y recetas
- Archivos de ideas.

Se deberán tener en cuenta distintos puntos importantes como la ampliación de la variedad de alimentos (de manera diaria), evitar el mismo platillo en días consecutivos, evitar repetir los alimentos el mismo día de la semana (por lo que no es aconsejable un ciclo de 7 días), cambiar el método de preparación y presentar ocasionalmente nuevos alimentos (si se está frente a un menú selectivo se necesitará acompañar una novedad con un alimento que guste).

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.

El contraste en textura y sabores es un elemento de gran importancia. Siempre se deberán equilibrar los alimentos pesados y los ligeros, recomendándose situar los de sabor fuerte con los de sabor suave y por último ofrecer alimentos tostados en combinación con los cremosos.

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.

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):

Conocimiento de los clientes: Determinar el tipo de cliente al cual se piensa servir previo a la planificación del menú, ¿cuántos están dispuestos a pagar por una comida?, ¿qué prefieren comer y tomar?, el tipo de mercado al cual va dirigido y las preferencias y gustos de los mismos.

Conocimiento de las operaciones: El planeamiento del nuevo menú debe enfocarse en la operativa actual, pues esta permite crear el menú apropiado. Existen al menos cinco componentes que tienen impacto directo sobre los tipos de menú que pueden ser ofrecidos:

- Tema o tipo de cocina: Es la que establece que platos deben aparecer en el menú
- Equipamiento: Se deben tener muy en cuenta los tipos y capacidad con que dispone la cocina
- Personal: El número de empleados y la habilidad y preparación que estos poseen son de gran utilidad para determinar que platos incluir o dejar fuera del menú
- Standard de calidad: Cada uno de los platos elegidos deben concordar en calidad con los parámetros del restaurante. No se deben incluir platos que no garanticen el estándar de calidad mínimo exigido
- Presupuesto: Existen muchas barreras financieras que determinan en la selección del 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 los platos y balance del menú: Una vez hecha la selección, los platos deberán revisarse nuevamente - pero esta vez- por balance comercial, estético y nutricional.

- El 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
- El 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 es un tema que también le debería preocupar a los supervisores de A & B.

### **1.3 Caracterización de la modalidad de servicio buffet en la hotelería**

La palabra «buffet» proviene de la lengua francesada, 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 126:2001<sup>13</sup> 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:

- 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, ya que los

---

<sup>13</sup> NC 126:2001 de la Industria turística.

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

- Representa una economía para la empresa debido a que se sirve de acuerdo con el apetito y apetencia del cliente, dándole salida a mayor número de manjares con un especial cuidado en su mantenimiento desapareciendo de esta forma las devoluciones o « retours» pues en cualquier momento el cliente solicita aquellos platos que desea y ve
- Propicia mayor diversificación en la composición y presentación de los platos, facilitando su elección
- 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
- 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)
- Ubicar los alimentos con una secuencia lógica de acuerdo al orden en que suelen ser consumidos
- Diversos y encantadores elementos de ambientación y decoración en el interior del salón o área gastronómica

- 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 (Espinosa Manfugás, 2007):

- 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 Bruch 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 aparecen los siguientes: hortalizas, ensaladas preparadas, sopas, cremas, huevos, pastas, arroces, pescados, carnes, fiambre 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, escalopes, 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 del menú en la modalidad de servicio buffet**

La programación del menú es la tarea más importante a desarrollar en la planificación del buffet, debe estar dirigida a lograr la satisfacción de las necesidades y demandas

nutricionales de los usuarios, así como lograr la rentabilidad del restaurante. Es por ello que se debe realizar una buena gestión de marketing, la que brindará la información necesaria e imprescindible para conocer los gustos y preferencias de los consumidores y así poder lograr, o por lo menos, 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 Maître, 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 deben diseñar menús cambiantes mediante un ciclo (de 7, 14 ó 21 días) según la estancia media de los clientes, siempre considerando independiente los menús de las noches especiales.

Para lograr la satisfacción del consumidor con la planeación realizada se tendrán en cuenta los aspectos siguientes<sup>14</sup>:

- 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 e 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

---

<sup>14</sup> Manual del buffet. Indicaciones metodológicas para el servicio y la oferta (1987).  
Dr. C Espinosa Manfugás Julia (2008).



- 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 supresión del menú, siempre que se garantice el 95% del total de preparaciones.

#### **1.4 Principales indicadores de calidad y rentabilidad en la planeación del menú**

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" (Harrington, 1989 y Zeithmal, 1991); "calidad consiste en satisfacer las demandas del cliente" (Villa Espeso y Hoy Harvey, 1994); y por otra parte la "calidad es el conjunto de características que satisfacen las necesidades del consumidor" (Juran y Gryna, 1995). (Rigol Madrazo, 2003)

La autora 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, pues ésta se expresa como algo absoluto que se distingue en la medida en la que se experimenta. 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. De forma general, no es un atributo añadido, sino que formar 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. El cliente va sumando cada uno de los errores, los defectos, 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.

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 - precios 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 por último, 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.

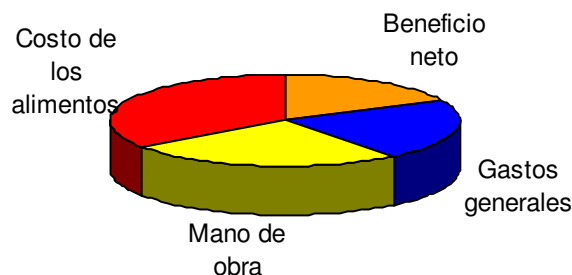
El costo, lo constituye el valor de los recursos utilizados para alcanzar un objetivo específico y está formado por los costos fijos y los costos variables (Escalona, 2008).

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.

Pastel de porción del precio de un plato:



Costo de los alimentos	Entre 25% y 40%
Costo de la mano de obra	Entre 20% y 30%
Gastos generales	Entre 15% y 25%
Beneficio neto	Entre 5% y 20 %
Beneficio bruto	Entre 60% y 75%

A continuación se relacionan algunos de los principales factores que afectan el costo de un plato (Colectivo de autores, 2008):

- Incremento en el precio de los alimentos que se compran por las variaciones continuas en los precios del mercado
- Variación en la composición de los platos, pues existen platos que tienen más incidencias en las ventas y son los que más afectan el costo final del restaurante
- Mermas de elaboración en las distintas fases del proceso productivo de un plato, sobre todo de los productos cárnicos por mermas de descongelación, subproductos, residuos sanos y desperdicios
- Hurtos y desviaciones al hacer uso indebido de un producto de una calidad dada

para elaboraciones de calidad inferior

- Deficiencias en las compras por falta de estándares o especificaciones de calidad claras por la gerencia de alimentos y bebidas de una instalación gastronómica o por la poca gestión de búsqueda de los productos solicitados por parte de la sección de compras o aseguramiento de la instalación
- Mala selección de los proveedores por parte de la sección de compras y(o) pagos excesivos a los vendedores por la poca habilidad de negociación, mala gestión o facilismo del equipo encargado del aseguramiento logístico del restaurante
- Errores de cálculos de las normas de mermas de un producto y de los reales efectuados de los productos por desconocimiento, falta de capacitación o mala intención de aquellos encargados de realizar las medidas y cálculos y(o) de aquellos encargados en controlarlas
- Variaciones en la composición de los elementos consumidos por la clientela
- Falta de control de calidad en la recepción y despacho de alimentos así como en los momentos de su elaboración.

La base o documento primario esencial para el cálculo de los costos y precios de venta de los alimentos y bebidas lo constituyen las llamadas cartas tecnológicas, fichas de elaboración y costos, hoja de costo y precio o fichas técnicas. Este documento es el que permite la realización de una preparación culinaria para obtener una regularidad de fabricación, de presentación y de costos, dando igualmente la posibilidad de suministrar las más diversas informaciones concernientes a la gestión de empresa.

La ficha técnica se elabora para una sola preparación y en las mismas se reflejan datos tales como (Morilla Fernández; de León Pérez, 2005):

- Identificación del establecimiento o entidad
- Fecha de confección
- Número de la ficha
- Nombre del plato o bebida
- Cantidad de raciones
- Ingredientes, aderezos y(o) guarniciones
- Medidas de los ingredientes (kg - L)
- Costo unitario de cada producto y total de la ración

- Procedimientos de preparación, elaboración y presentación
- Equipos, utensilios accesorios y(o) insumos empleados
- Puede aparecer el tiempo de duración y la técnica de cocción.
- Se puede completar con una foto del plato si se desea
- Puede incluirse en ella el valor calórico

Para la confección de estos documentos, se recomienda tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Especificar los tipos y particularidades de los ingredientes (azúcar refina o turbinada, pimienta negra o blanca, aceite o manteca de origen animal o vegetal, vinagre de vino blanco, tinto o balsámico, harinas)
- Calcular el número de porciones (1, 4, 10, 20, 50 ó 100) en correspondencia con los volúmenes de operaciones de cada instalación o área gastronómica
- Utilizar exclusivamente unidades de medidas del Sistema Métrico Decimal

Las fichas técnicas tienen varias funciones y ventajas, dentro de ellas se pueden señalar:

- Normalizan la producción culinaria
- Facilitan los pedidos de los productos alimentarios
- Simplifican los controles
- Regularn la calidad de las presentaciones
- Facilitan la gestión
- Mejoran la organización del trabajo
- Limitan los errores técnicos de elaboración
- Dan mayor rapidez en la preparación y el servicio
- Evitan el despilfarro y la pérdida de alimentos
- Facilitan las compras
- Permiten simplificar la composición del menú.

## **CAPÍTULO II: ANÁLISIS DE LA PLANEACIÓN DEL MENÚ DEL RESTAURANTE BUFFET “LOS VITRALES” PERTENECIENTE AL HOTEL CLUB AMIGO ATLÁNTICO GUARDALAVACA**

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 “Los Vitrales” perteneciente al Hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca, que permita diagnosticar su situación actual y proponer acciones de mejora.

### **2.1 Caracterización general del Hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca**

El Hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca perteneciente al Grupo Cubanacán, está situado en el destino turístico holguinero, localizado en Playa Guardalavaca municipio de Banes, localizado en la región Norte Oriental, a 74 Km del Aeropuerto Internacional “Frank País” y a 64 Km de la ciudad de Holguín.

Es la fusión de los Clubes “Amigo”, “Atlántico”, “Bungalow” y “Guardalavaca”, como resultado de la estrategia trazada por la compañía para mejorar la comercialización de los hoteles y obtener mejores resultados económicos; está formado por 4 secciones de edificaciones que se distinguen entre sí por su diseño arquitectónico: Sección Tropical (antiguo Hotel “Atlántico”); Sección Estándar (antiguo Hotel “Guardalavaca”); Sección Bungalow (antigua Villa “Turey”) y la sección Villas (construidas en febrero del 2001). El complejo cuenta en su conjunto con 747 habitaciones.

**La Misión** declarada por el Club es: Club Amigo Atlántico-Guardalavaca, producto 3 estrellas en primera línea de playa, distinguido de la competencia por sus clientes como el paraíso de la amistad naturalizada y su variedad de ofertas, con un ambiente familiar que lo convierte en un Club exclusivo para repitentes y clientes asiduos.

Tiene el eslogan siguiente:

Su casa lejos de casa.

**La Visión** resultante del trabajo del equipo de dirección la constituye:

Ofrecemos el ambiente más amistoso y original para vacacionar en el Caribe.

Teniendo en cuenta que el apoyo y el respeto nutren la camaradería, el trabajo en

equipo y evita el conflicto, los valores de la organización son:

- Honestidad
- Lealtad a la revolución
- Profesionalidad
- Flexibilidad
- Trabajo en equipo
- Liderazgo.

El Club Amigo cuenta con una plantilla aprobada de 517 trabajadores de ellas 495 están cubiertas (259 son mujeres), desglosándose de la siguiente manera:

<b>Grado – técnico profesional</b>	<b>Cantidad de trabajadores</b>	<b>Porcentaje</b>
Dirigentes	13	2,63%
Administrativos	2	0,40%
Técnicos	47	9,49%
Obreros	166	33,54%
Servicios	267	53,94%

**Tabla 2.1** Distribución de la plantilla de los trabajadores del Hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca por grado técnico – profesional. Fuente: Elaboración Propia.

<b>Nivel educacional</b>	<b>Cantidad de de trabajadores</b>	<b>Porcentaje</b>
Nivel Superior	157	31,72%
Técnico Medio	74	14,95%
Preuniversitario	164	33,13%
9no grado	92	18,59%
6to grado	8	1,62%

**Tabla 2.2** Distribución de la plantilla de los trabajadores del Hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca por nivel educacional. Fuente: Elaboración Propia.

Rango de edades	Cantidad de trabajadores	Porcentaje
Hasta 30	39	7,88%
31-35	65	13,13%
36-40	100	20,20%
41-45	116	23,43%
46-50	66	13,33%
51-60	88	12,78%
+ 60	21	4,24%

**Tabla 2.3** Distribución de la plantilla de los trabajadores del Hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca por edades. Fuente: Elaboración Propia.

Como se puede apreciar de las tablas anteriores solamente un 31.72% de los trabajadores cuentan con un título de nivel superior y un 64.64% son trabajadores jóvenes; los que en conjunto con aquellos que tienen gran experiencia (el 56.46 %) trabajan con empeño, formando una excelente fusión, para cumplir los objetivos propuestos por la entidad.

De forma general, el hotel funciona como un todo incluido, y sus procesos principales son: recepción, alojamiento, restauración y recreación, que en conjunto con una serie de procesos estratégicos y de apoyo (Anexo 1), además de una gran gama de servicios basados en las Normas Internacionales (Anexo 2) se gestionan en busca de su objetivo primordial: lograr la satisfacción del cliente y la rentabilidad económica.

Sus principales mercados emisores lo constituyen Canadá, Inglaterra y Alemania y sus principales tour-operadores son los siguientes:

- En Alemania: Thomas Cook AG, Alltours, Ogertours, Meier's, FTI y Tropicana Touristik.
- Canadá: Transat Tour, Nolitur, Signature, Tour Mont Royal, My Travel, Conquest, Sunwing y Sol y Son.
- Holanda: Er Travel Group, Hotel Plan, Special Traffic y Travel Trand.
- Suiza: Kuoni Suiza, Im Holz.
- Austria: Gulet.
- Italia: Havanatur Italia, Karambola, Presstour y Condor Viaggi.



- U.K.: The Holidays Place, Thomas Cook UK, My Travel, First Choice y CUBANACAN UK.
- Finlandia: Aurinkomatkat.
- España: Iberojet y Politours.
- Receptivos: Viajes Cubanacan, Havanatur, Cubatur, Gaviotatur.
- Panamá: Viajes Comentucci, Vacacionar Travel y Servicios Global.

Dentro de los proveedores más importantes se pueden encontrar: ITH (abastecedora del turismo en la provincia Holguín), AT comercial, Combinado Cárnico, Frutas Selectas, Combinado Lácteo, Empresa de bebidas y refrescos EMBER, Bucanero S.A., Cultivos Varios, Havana Rhum & Liquors, Agrotex, Becasa, EMSUNA, entre otros.

La comercialización se realiza de forma centralizada por la dirección comercial del Grupo Cubanacán, donde al hotel sólo le corresponde el control de la ejecución de la contratación y escasas acciones de promoción.

### **2.1.1 Caracterización del restaurante buffet “Los Vitrales”**

El restaurante buffet “Los Vitrales” se encuentra ubicado en la segunda planta del antiguo hotel Atlántico (inaugurado en 1989). Comenzó a funcionar con el nombre “Las Arcadas” y en el año 2007 se le realiza una reparación, a partir de la cual se le empieza a llamar “Los Vitrales”, por los grandes vitrales con que cuenta. Este restaurante tiene una capacidad de 155 comensales distribuidos de la siguiente forma: 14 mesas para 2, 26 para 4, 1 para 5 y 3 para 6 personas. Por ello es considerado el restaurante buffet más grande y el que más clientes atiende en el Hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca.

El mismo cuenta con 5 sillas para niños, un servi-bar, 10 aires acondicionados, buena iluminación, ambientación y limpieza. En la puerta de entrada, exclusiva para los clientes, se reflejan los horarios de servicios así como su nombre. Ofrece servicios de desayunos, almuerzos (mediante un ciclo menú de 14 días) y cenas (mediante noches temáticas) teniendo en cuenta los estándares de la marca (ver Anexo 3).

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 vino incluido y las bebidas servidas a las mesas por los dependientes, los

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.

## **2.2 Diagnóstico de la planeación del menú del restaurante buffet “Los Vitrales”**

La planeación del menú es una de las tareas más importantes para que un restaurante logre satisfacer a sus clientes y con ello alcance buenos resultados económicos. Con el objetivo de conocer cómo se ha comportado históricamente en el restaurante buffet “Los Vitrales” y los principales factores que la afectan, se procedió a realizar un diagnóstico de la planeación del menú del restaurante; para lo que se consideró necesario la intervención de un grupo de expertos que a partir de valoraciones fundamentadas, tanto en un análisis estrictamente lógico como en su experiencia intuitiva, brinden información que permita realizar un diagnóstico actualizado. Fue utilizada además para el logro de este epígrafe la técnica de la observación científica de la autora y una encuesta aplicada a los principales mercados emisores.

### **2.2.1 Comportamiento histórico de la planeación del menú del restaurante buffet “Los Vitrales”**

Para determinar como se ha planeado históricamente el menú en el restaurante buffet “Los Vitrales” se hizo necesario la selección de un grupo de expertos, procediéndose a la realización de un muestreo intencional, lo que permitió formar un panel inicial, con directivos, especialistas y aquellos familiarizados con el tema. La selección de los 14 especialistas a los cuales se les aplicó la encuesta (ver Anexo 4) para la determinación del coeficiente de competencia, se realizó teniendo en cuenta.

- Dominio teórico de la temática, tanto en materia de gestión de restauración como más específicamente en la planeación del menú
- Experiencia profesional en relación con la temática que se investiga
- Realización de tareas relacionadas con la gestión de restauración (planeación del menú)
- Disposición a colaborar en la investigación
- Espíritu autocrítico.

De los 14 especialistas se seleccionaron 7 por tener un coeficiente de competencia superior o igual a 0,8 (ver Anexo 5), resultando ser el coeficiente de competencia promedio de los expertos seleccionados de 0,84, siendo las características generales del panel las siguientes:

- En un 100% poseen de 6 a 21 años en la actividad que desempeñan (ver Anexo 6)
- El panel está compuesto por:
  1. El Subdirector General del Hotel
  2. El Subdirector de Aprovisionamiento
  3. La Maître del Hotel
  4. La Submaître del Hotel
  5. El Chef de Cocina
  6. El Jefe de Brigada de Cocina
  7. Un Maestro de Cocina.

Seleccionado el panel de expertos, se procedió a realizar entrevistas con el fin de determinar como había sido planeado históricamente el menú y los principales factores que la afectan (ver Anexo 7).

Para lograr un consenso entre aquellos elementos que no eran comunes, se realizó una tormenta de ideas, obteniéndose de esta forma un proceso de fusión de criterios donde quedaron finalmente definidos los elementos siguientes:

El restaurante buffet “Los Vitrales” cuenta con un ciclo menú para catorce días elaborado teniendo en cuenta el estándar de la marca Club Amigo por el Chef de Cocina y aprobado por el Subdirector General 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 teniendo en dependencia 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 y la dulcería elaboran los platos que estimen convenientes teniendo en cuenta la materia prima con que cuentas así como el equipamiento.

En el restaurante no existe un área destinada para los niños, los diabéticos y los vegetarianos. No se especifican aquellos platos elaborados para éstos, (contribuyendo a que no se cumplan los estándares establecidos atendiendo a la marca del hotel). Algunos expertos reconocen que el área para los niños existía, pero los clientes adultos no las respetaban, consumiendo los alimentos expuestos allí, por lo que se tomó la decisión de eliminarla.

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 “Los Vitrales”. Se aprovechan algunos retornos y(o) productos que estando dispuestos para su uso no fueron utilizados, siempre dándole una presentación diferente.

Se considera además la decoración de los platos que salen buffet al igual que las fichas técnicas insuficientes y se plantea que existe inestabilidad en los suministros

debido a que los proveedores no siempre responden activamente a la demanda requerida.

### 2.2.2 Satisfacción, gustos y preferencias de los principales mercados emisores que visitan la instalación

Para conocer los gustos y preferencias de los principales mercados emisores así como su satisfacción con respecto a los productos alimentarios ofertados en el restaurante buffet “Los Vitrales” se procedió a aplicar encuestas (ver Anexo 8) tomándose como población a los clientes mayores de 12 años que arribaron al hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca, 800 clientes; de ellos 57 eran de Alemania, 295 de Inglaterra y 448 de Canadá. Para determinar el tamaño de muestra óptimo de clientes a encuestar, con un nivel de confiabilidad de 95%, se utilizó la fórmula siguiente:

$$n = \frac{4 \cdot p \cdot q \cdot N}{d^2 \cdot (N - 1) + 4 \cdot p \cdot q}$$

Donde:

$N$ : es la población de clientes (mayores de 12 años procedentes de Canadá, Inglaterra y Alemania) arribados al hotel.

$d$ : es el error máximo permisible que el investigador está dispuesto a cometer a la hora de recopilar la información ( $d = 0.1$ ).

$p$ : es la probabilidad de que el evento suceda o de éxito, en este caso, es de 0.50 porque no se tienen en cuenta estimados anteriores.

$q$ : es la probabilidad de fracaso, en este caso es de 0.50, debido a que  $p+q=1$ .

$n$ : tamaño de la muestra

Luego de calcular la muestra se determinó que ésta era de 89 clientes y se procedió a estratificarla teniendo en cuenta la variación muy heterogénea de la misma; para ello se utilizó la fórmula siguiente:

$$n_e = n \cdot \frac{N_e}{N}$$

Donde:

$n_e$ : estratos de la muestra.

$n$ : tamaño de la muestra

Ne: estratos de la población.

N: población de clientes (mayores de 12 años procedentes de Canadá, Inglaterra y Alemania) arribados al hotel.

De la fórmula anterior se obtuvieron los estratos de la muestra, quedando como sigue: 6 Alemania, 33 Inglaterra y 50 de Canadá. La encuesta se les aplicó a 102 clientes (dentro del restaurante en estudio, en los snack y en el lobby bar del Atlántico) pues se consideró las posibles fallidas por errores. Finalmente quedaron en desuso 13 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
,679	18

Como se puede apreciar los ítems de la encuesta han sido adecuadamente operacionalizados debido al valor del estadístico que aportó un resultado de 0,679, el que 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 0,641 y 0,691 (ver Anexo 9) demostrando que el instrumento sigue siendo fiable.

También fue analizada la validez del instrumento mediante la validez del contenido y la validez aparente.

#### **Validez de contenido**

Para determinar este tipo de validez se les mostró a los expertos de la presente investigación el instrumento y se les pidió que determinaran teniendo en cuenta el objetivo del mismo, cuáles de las preguntas deberían ser eliminadas y cuáles deberían

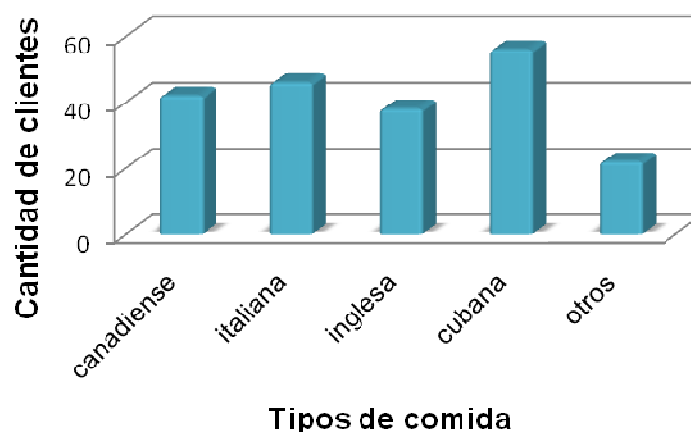
incluirse. En un 100% respondieron que ninguna de las preguntas deberían de eliminarse y que consideraban que con el instrumento (ver Anexo 8) se le podían dar cumplimiento al objetivo del mismo (determinar los gustos y preferencias de los clientes, así como su satisfacción con respecto al menú ofertado en el restaurante buffet “Los Vitrales”), lo que se evidencia en su posterior análisis. En fin, los expertos plantearon que en la encuesta se representan a todos los ítems del dominio del contenido de las variables a medir lo que demuestra que la encuesta tiene validez de contenido.

**Validez aparente:**

El instrumento aplicado (ver Anexo 8) 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 ha sido cliente del restaurante buffet “Los Vitrales”. En lo relativo a sus preferencias 42 plantearon que prefieren la comida canadiense, 46 la italiana, 38 la inglesa, 56 la cubana y 22 otros (ver gráfico de barras 2.1 y la tabla 2.4)



**Gráfico de barras 2.1** Preferencias de los principales mercados emisores por tipos de comida. Fuente: Elaboración propia a partir de las salidas del SPSS 15.0 en español de 2006.

País	canadiense	italiana	inglesa	cubana	otras
Alemania	2	4	2	1	(4) Comida alemana y china
Canadá	35	25	20	32	(10) Variedad de comida, china, internacional, alemana, griega, tailandesa, japonesa, francesa, india, comida del mar y comida ecológica.
Inglaterra	5	17	16	23	(8) china, india, tailandesa, greca, variedad de cada tipo de comida.
<b>Total</b>	42	46	38	56	22

**Tabla 2.4** Preferencias de los principales mercados emisores por tipo de comida.

Fuente: Elaboración propia a partir de las salidas del SPSS 15.0 en español de 2006.

En la tabla anterior se puede observar las preferencias alimentarias por cada uno de los mercados, en ella se evidencia que los alemanes prefieren en primer lugar la comida italiana pero desean a la vez que se elaboren platos alemanes. Los canadienses desean su comida como primera opción y luego la cubana y por último, los ingleses escogen ingerir en el restaurante la comida cubana, luego la italiana y la inglesa.

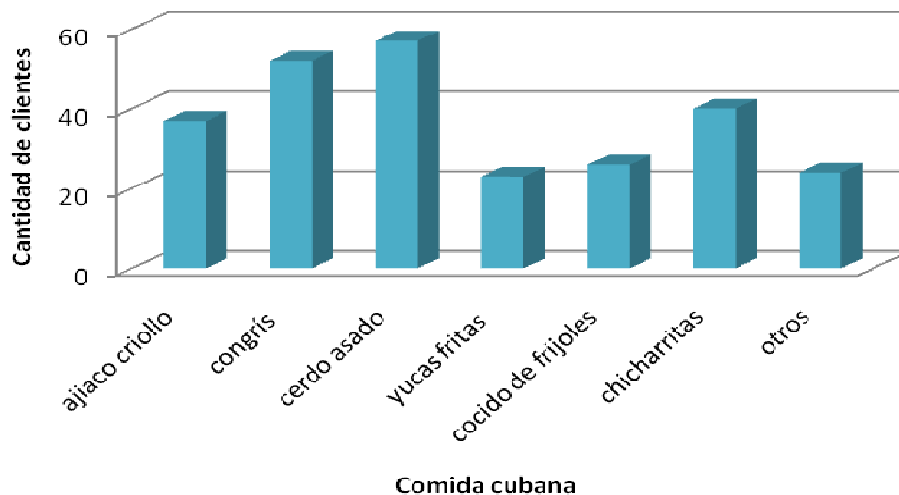
Todos los clientes desean consumir comida china.

De los clientes encuestados al 93,3% (83 clientes) le gusta la comida cubana distribuyéndose como sigue (ver gráfico de barras 2.2):

- 57 cerdo asado (64%)
- 52 congrí (58,4%)
- 40 chicharritas (44,9%)
- 37 ajiaco criollo (41,6%)
- 26 guiso de frijoles (29,2%)
- 23 yucas fritas (25,8%)



- 24 (27%) otros como son: pescado, hígado, pan, papas fritas, helado, pizza, espaguetis, pollo frito, boniatos, plátanos, habichuelas, col blanca, berenjena, sopas, frutas, ensaladas, calabaza, galletas, camarón, malanga, puré de papas, paella, agua de coco, arroz con langostas, boniato frito y lengua de res.

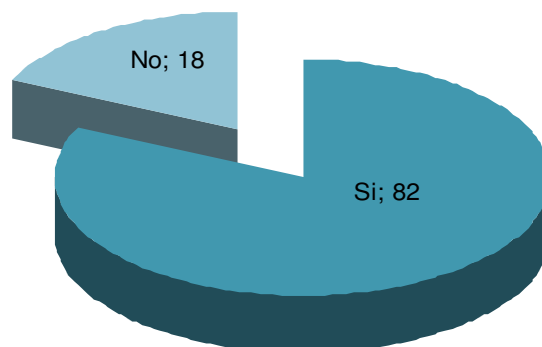


**Gráfico de barras 2.2** Preferencias de los principales mercados emisores hacia la comida cubana. Fuente: Elaboración propia a partir de las salidas del SPSS 15.0 en español de 2006.

En cuanto a sus necesidades nutritivas, un 82% plantea que en el restaurante si se satisfacen y el resto, es decir, el 18 % respondieron lo contrario (ver gráfico de pastel 2.1) 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 estofado de carne de pollo, hígado, más carne de cerdo, carne de res y carnes con salsas picantes
- Ofertar cangrejos, pescado fresco, pescado grillados, langosta, camarón, pulpo
- No cocinar a lo cubano, cocinar con poca grasa
- Ofertar más variedad de vegetales y frutas
- Cocinar con más sabor
- Ofertar más boniatos
- Ofertar leche descremada

- Ofertar comida inglesa
- Ofertar yogurt y quesos con mejores sabores
- Comida menos cocinada.

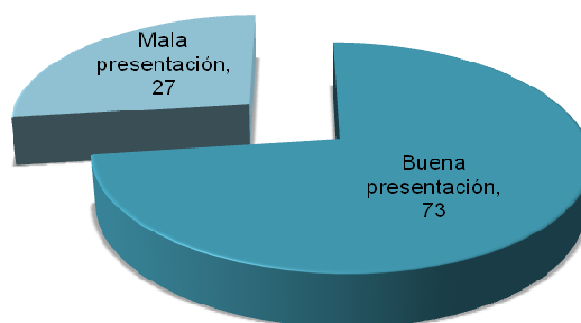


**Gráfico de pastel 2.1** Satisfacción de las necesidades nutritivas de los clientes. Fuente: Elaboración propia a partir de las salidas del SPSS 15.0 en español de 2006.

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	24	27,0	27,0	27,0
Si	65	73,0	73,0	100,0
Total	89	100,0	100,0	

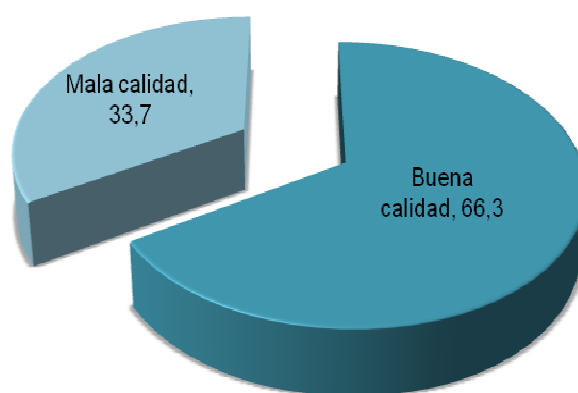
**Tabla 2.5** Presentación de los alimentos del restaurante buffet. Fuente: Elaboración propia a partir de las salidas del SPSS 15.0 en español de 2006.



**Gráfico de pastel 2.2** 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	30	33,7	33,7	33,7
Si	59	66,3	66,3	100,0
Total	89	100,0	100,0	

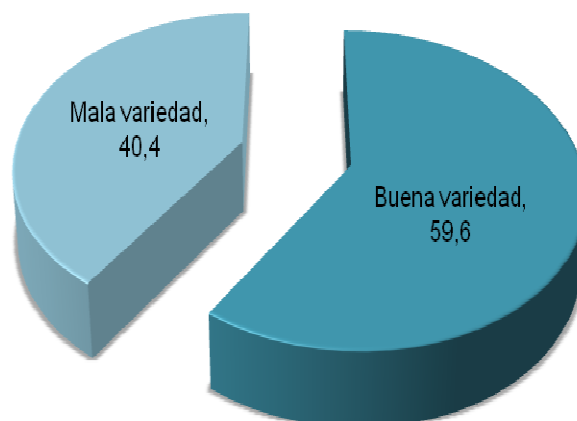
**Tabla 2.6** Calidad de los alimentos del restaurante buffet. Fuente: Elaboración propia a partir de las salidas del SPSS 15.0 en español de 2006.



**Gráfico de pastel 2.3** 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	36	40,4	40,4	40,4
Si	53	59,6	59,6	100,0
Total	89	100,0	100,0	

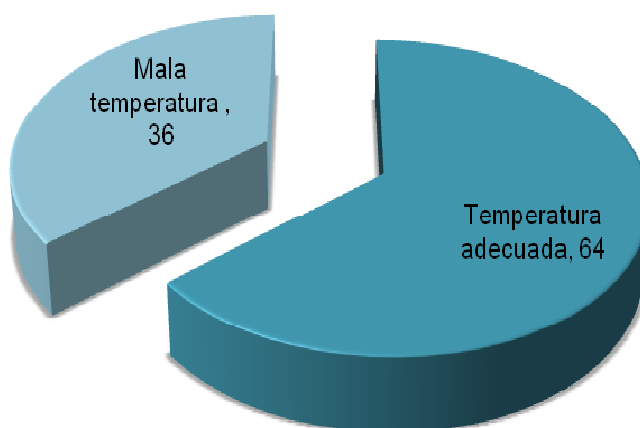
**Tabla 2.7** Variedad de los alimentos del restaurante buffet. Fuente: Elaboración propia a partir de las salidas del SPSS 15.0 en español de 2006.



**Gráfico de pastel 2.4** 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	32	36,0	36,0	36,0
Si	57	64,0	64,0	100,0
Total	89	100,0	100,0	

**Tabla 2.8** 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 de pastel 2.5** 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:

- No se ofertan platos de comida canadiense, inglesa, alemana y china (ni de fácil elaboración), siendo éstos demandados por los principales mercados emisores de la instalación
- Un 18% 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 adecuada 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 33,7% y un 40,45% 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.

**2.2.3 Análisis de la rentabilidad del menú del restaurante buffet “Los Vitrales”**

Para analizar algunos de los elementos que pueden afectar la rentabilidad del menú del restaurante buffet en estudio, se determinaron los costos por turista/día realizando una comparación de éstos con respecto a los presupuestos planificados.

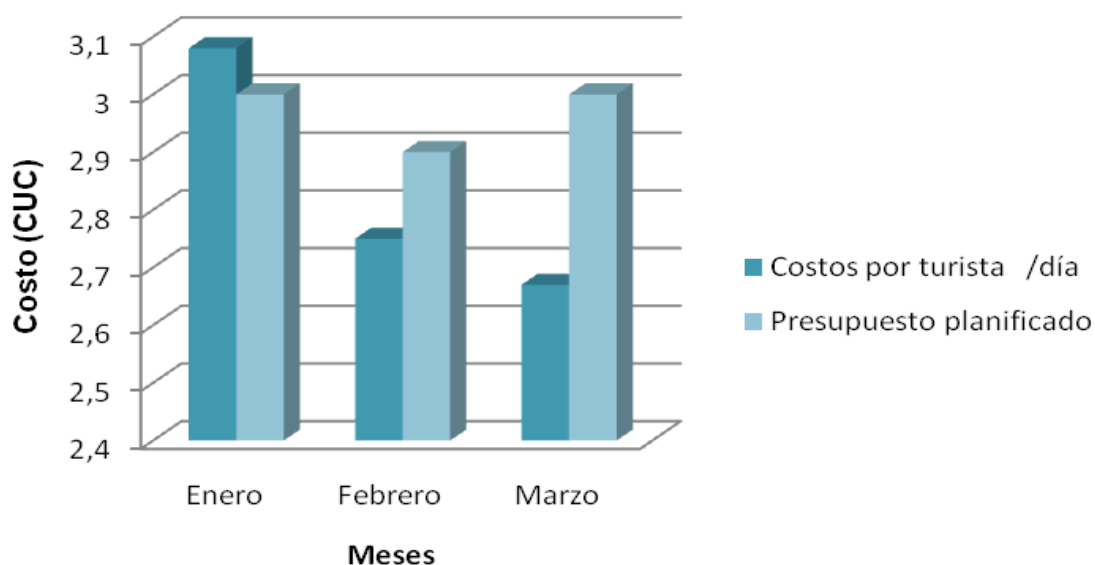
Se tomó como muestra 4 años (2007, 2008, 2009 y 2010) seleccionándose en cada uno de ellos (exceptuando el 2010) tres meses de temporada alta (enero, febrero y marzo) y tres meses de temporada baja (septiembre, octubre y noviembre). Para ello se entrevistó al Chef de Cocina lo que permitió determinar cuál era el presupuesto planificado en el restaurante y al departamento de economía para conocer los costos

en los que se incurrieron así como los turistas/días que visitaron la instalación en los meses de estudio.

Meses	Año (07) Costos (CUC)	Turistas/días	Costos por turistas/días	Presupuesto planificado (CUC)	Diferencia
Enero	103437,78	33545	3,08	3,00	+0,08
Febrero	86453,77	31436	2,75	2,90	-0,15
Marzo	95861,87	35897	2,67	3,00	-0,33

**Tabla 2.9** Rentabilidad del menú del restaurante buffet “Los Vitrales” durante los meses de enero, febrero y marzo del año 2007. Fuente: Elaboración propia.

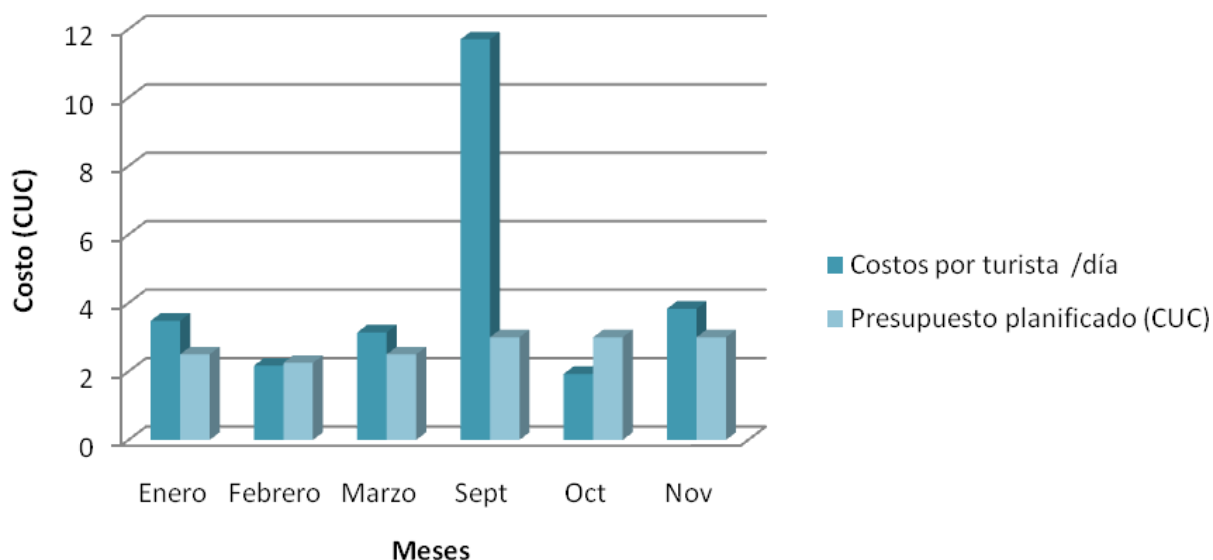
En la presente tabla no aparecen los resultados de los meses de septiembre, octubre y noviembre pues para esa fecha el restaurante estaba cerrado por reparación.



**Gráfico de barras 2.3** Rentabilidad del menú del restaurante buffet “Los Vitrales” durante los meses de enero, febrero y marzo del año 2007. Fuente: Elaboración propia.

Meses	Año (08) Costos (CUC)	Turistas /días	Costos por turistas/días	Presupuesto planificado (CUC)	Diferencia
Enero	133519,71	38383	3,48	2,50	+0,98
Febrero	78893,87	36300	2,17	2,25	-0,08
Marzo	127100,29	40537	3,14	2,50	+0,64
Septiembre	40453,55	3455	11,70	3,00	+8,7
Octubre	19954,65	10337	1,93	3,00	-1,07
Noviembre	58614,68	15320	3,83	3,00	+0,83

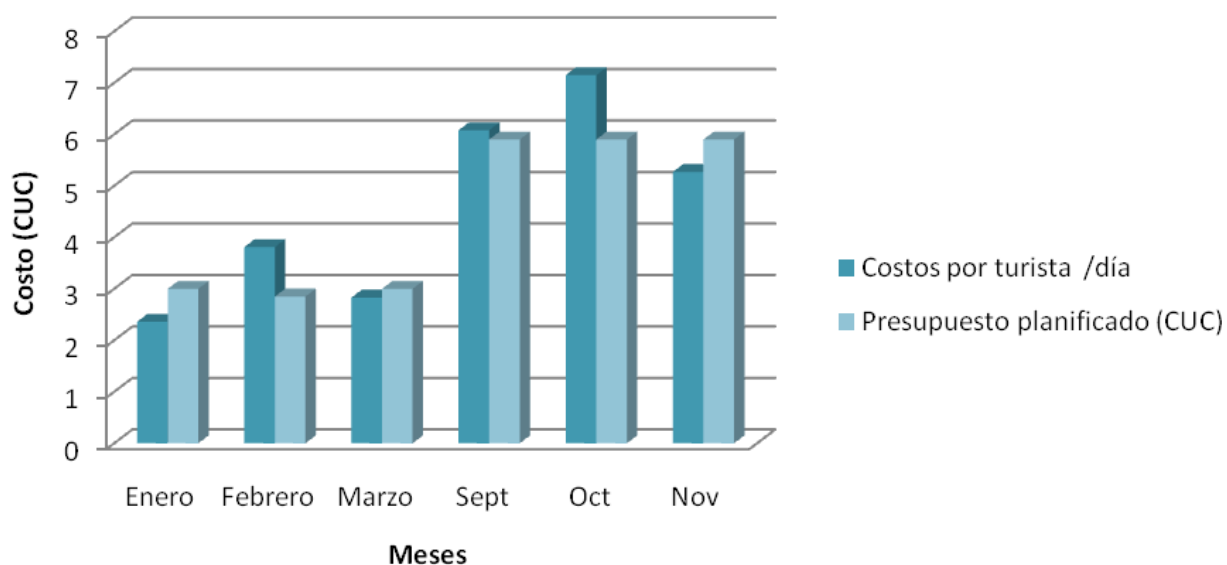
**Tabla 2.10** Rentabilidad del menú del restaurante buffet “Los Vitrales” durante los meses de enero, febrero, marzo, septiembre, octubre y noviembre del año 2008. Fuente: Elaboración propia.



**Gráfico de barras 2.4** Rentabilidad del menú del restaurante buffet “Los Vitrales” durante los meses de enero, febrero, marzo, septiembre, octubre y noviembre del año 2008. Fuente: Elaboración propia.

Meses	Año (09) Costos (CUC)	Turistas/días	Costos por turistas/días	Presupuesto planificado (CUC)	Diferencia
Enero	89152,95	37823	2,36	3,00	-0,64
Febrero	131240,03	34465	3,81	2,85	+0,96
Marzo	101516,46	35877	2,83	3,00	-0,17
Septiembre	87052,57	14329	6,08	5,90	+0,18
Octubre	68151,68	12475	7,15	5,90	+1,25
Noviembre	74344,04	14097	5,27	5,90	-0,63

**Tabla 2.11** Rentabilidad del menú del restaurante buffet “Los Vitrales” durante los meses de enero, febrero, marzo, septiembre, octubre y noviembre del año 2009. Fuente: Elaboración propia.

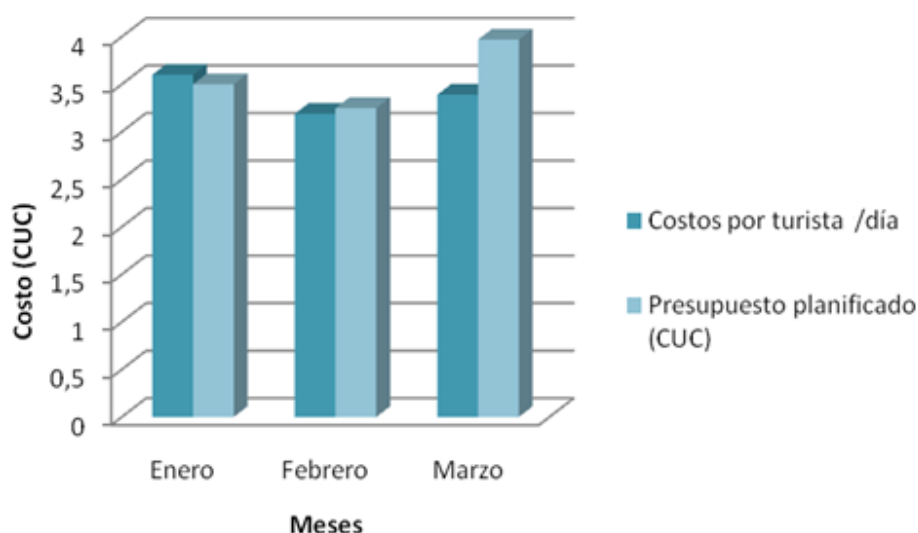


**Gráfico de barras 2.5** Rentabilidad del menú del restaurante buffet “Los Vitrales” durante los meses de enero, febrero, marzo, septiembre, octubre y noviembre del año 2009. Fuente: Elaboración propia.



Meses	Año (10) Costos (CUC)	Turistas/días	Costos por turistas/días	Presupuesto planificado (CUC)	Diferencia
Enero	137521,65	38149	3,60	3,50	+0,10
Febrero	84096,90	31351	3,19	3,25	-0,6
Marzo	121320,97	35837	3,39	3,97	-0,58

**Tabla 2.12** Rentabilidad del menú del restaurante buffet “Los Vitrales” durante los meses de enero, febrero y marzo del año 2010. Fuente: Elaboración propia.



**Gráfico de barras 2.6** Rentabilidad del menú del restaurante buffet “Los Vitrales” durante los meses de enero, febrero y marzo del año 2010. Fuente: Elaboración propia. De forma general como se puede apreciar en los meses en estudio (18) han existido sobregiros en los costos en 10 de ellos afectando de esta forma la rentabilidad del restaurante con un valor total por años de:

- En el 2007 por turista/día 0,08 CUC lo que representa en valores 268,36 CUC
- En el 2008 por turista/día 11,15 CUC lo que representa en valores 106 333,12 CUC
- En el 2009 por turista/día 2,39 CUC lo que representa en valores 51 259,37 CUC
- En el 2010 por turista/día 0,10 CUC lo que representa en valores 3 814,9 CUC.

En otros meses, por el contrario, los costos se quedaron por debajo del presupuesto planificado como se muestra a continuación:

- En el 2007 por turista/día -0,48 CUC lo que representa en valores -16 561,41 CUC
- En el 2008 por turista/día -1,15 CUC lo que representa en valores -13 964,59 CUC
- En el 2009 por turista/día -1,44 CUC lo que representa en valores -39 186,92 CUC
- En el 2010 por turista/día -1,18 CUC lo que representa en valores -39 596,06 CUC.

#### **2.2.4 Conclusiones parciales de la planeación del menú del restaurante buffet “Los Vitrales”**

En la presente investigación atendiendo a los criterios de expertos, el análisis económico realizado, el resultado de las encuestas procesados en el SPSS 15.0 en español de 2006 aplicadas a los clientes para medir gustos, preferencias, satisfacción y la observación científica de la autora, se reconoce que **existen problemas que afectan la adecuada planeación del menú** cómo un elemento central en el proceso de restauración, los que están relacionados con:

- Planeación del menú realizada de forma empírica, lo que se evidencia en:
  1. Inexistencia de archivos de menús anteriores, ocasionando deficiencias en la variabilidad del menú (repitiéndose los platos a ofertar incluso en la misma semana)
  2. No se tienen en cuenta los gustos y preferencias de los clientes para elaborar el menú, lo que se demuestra mediante la inexistencia de resúmenes de preferencias y gustos de los clientes
  3. No son utilizadas las fichas técnicas para elaborar el menú, por lo que los costos totales en los que se incurren en el día son conocidos cuando el departamento de economía le da a conocer el parte de los costos al chef de cocina (semanal).
- Insuficientes fichas técnicas (no están diseñadas para todos los platos que salen al buffet), lo que provoca:
  1. Producción culinaria no normalizada, ocasionando existencia de errores técnicos de elaboración
  2. Existencia de errores en los pedidos de las materias primas al almacén (a veces no son suficientes)
  3. Insuficiente calidad en las presentaciones de los platos y en su elaboración

4. Sobregiros de los costos o por el contrario, éstos se quedan por debajo del presupuesto de turista / día planificado.

Del análisis anterior se corrobora la necesidad de realizar un estudio enfocado al perfeccionamiento de la planeación del menú en aras de que esta se convierta en una herramienta de venta que genere de manera sostenida mayor nivel de satisfacción de los clientes y mayor rentabilidad del menú ofertado.

### **2.3 Propuestas de mejoras para la planeación del menú del restaurante buffet “Los Vitrales”**

Teniendo en cuenta los principales problemas que se detectaron en el diagnóstico de la planeación del menú del restaurante en estudio y lo importante que constituye erradicarlos para optimizar la planeación y mejorar los niveles de satisfacción de los clientes, en la presente investigación se consideró necesario la estandarización de los menús actuales, quedando éstos como archivos de menús anteriores e ideas para el diseño de los próximos ciclos menús y que a la vez sirva como instrumento de trabajo que constituya un punto de partida para un posterior perfeccionamiento del menú.

Reflexionando en lo anterior, se determinó que la estandarización no es suficiente para mejorar la planeación y enfatizando en que las fichas técnicas existentes no están elaboradas para todos los platos que salen al buffet, la presente investigación propone un conjunto de fichas técnicas que complementan la estandarización de los actuales menús.

#### **2.3.1 Estandarización de los menús actuales**

Para estandarizar los menús actuales del restaurante buffet “Los Vitrales” se tomó una muestra de 14 días (del 8 al 21 de febrero del 2010) donde fueron aplicadas entrevistas a los dulceros y a los elaboradores de alimentos (legumiers y luncheros) de la cocina perteneciente al restaurante en estudio; con el objetivo de conocer los platos que de estas áreas se les ofertarían a los clientes tanto en el horario del almuerzo como en el de las cenas.

Fueron recolectados, además, todos los platos del menú de los alimentos del área caliente (elaborados por el Jefe de Brigada de Cocina o el Maestro de Cocina que se encontraba en el turno de la mañana).

La estandarización de las cenas se realizó tomando la última semana de los 14 días en estudio teniendo en cuenta que las mismas están distribuidas en Noches temáticas fijas, relacionándose como sigue:

- Lunes “Noche Caribeña”
- Martes “Noche Club Amigo”
- Miércoles “Noche Marinera”
- Jueves “Noche Cubana”
- Viernes “Noche de Gala”
- Sábado “Noche Internacional”
- Domingo “Noche Italiana”.

Los menús tanto del almuerzo como los de las cenas (ver Anexo 10 en Propuestas de Mejoras) están distribuidos en estaciones como sigue:

- |                              |                               |
|------------------------------|-------------------------------|
| ➤ Frutas                     | ➤ Grill                       |
| ➤ Vegetales                  | ➤ Área de entrantes calientes |
| ➤ Guarniciones               | ➤ Platos principales          |
| ➤ Show cooking de pastas     | ➤ Panes                       |
| ➤ Área fría                  | ➤ Dulces                      |
| ➤ Show cooking de entrepánes | ➤ Helados                     |
| ➤ Plancha                    | ➤ Salsas y aderezos.          |

Se considera en la presente investigación que la estandarización del menú propuesta no presentan las condiciones necesarias para conformar un ciclo menú ya que presentan varios problemas como son:

- Los platos no cuentan con una adecuada calidad y variedad, repitiéndose varios alimentos incluso en días consecutivos y en la semana hasta tres veces con el mismo método de cocción
- No se cumple con el estándar de la marca para el restaurante
- No existe un análisis de los costos en los que se incurren en la elaboración de cada plato que conforma el menú
- No se responden a las necesidades, los gustos y preferencias de los clientes.

### **2.3.2 Propuestas de fichas técnicas. Metodología aplicada para su realización**

Teniendo en cuenta el objetivo de la presente investigación y la amplia duración que requiere elaborar las fichas técnicas se realiza una propuesta de 42, donde están presentes 31 platos del almuerzo y 16 de las cenas que se encuentran dentro de los 14 días tomados como muestra para la estandarización de los menús actuales. Se muestran 17 guarniciones lo que representa un 32,69% del total de platos estandarizados sin fichas técnicas, 12 productos cárnicos para un 60%, 4 pescados y mariscos para un 30,78%, 3 sopas para un 75%, 1 crema para un 20%, 1 mojo, 2 fondos, 2 adobos y aliños de indispensable inclusión, pues son usados en otros platos. Como el restaurante en estudio se encuentra ubicado dentro de un hotel todo incluido donde se trabaja en base a un presupuesto planificado aprobado por el Ministro, se toman los siguientes elementos para elaborar las fichas:

- 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 bruto (kg - L)
- Costo unitario de cada producto
- Costo total de la ración
- Procedimientos de preparación, elaboración y presentación
- 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 Maestro de Cocina y Maestros de Cocina del restaurante en estudio (ver Anexo 11). 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 Sub. Director 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 el Anexo 12 en Propuestas de Mejoras).

## **CONCLUSIONES**

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

1. El diagnóstico de la situación actual de la planeación del menú del restaurante buffet “Los Vitrales” perteneciente al Hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca permitió determinar que la planeación del menú es deficiente; 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.
2. Con el análisis actualizado de los gustos, preferencias y satisfacción de los tres principales mercados emisores contextualizados en el restaurante buffet “Los Vitrales”, se pudo realizar un resumen actualizado de los gustos, preferencias y satisfacción de los mismos, el que contribuirá a mejorar la planeación del menú.
3. El análisis realizado en los 18 meses en estudio pertenecientes a los años 2007, 2008, 2009 y 2010 permitió determinar el sobregiro de los costos de 10 de los meses estudiados, evidenciando las afectaciones que tuvo la deficiente planeación del menú en la rentabilidad del restaurante.
4. La estandarización de los menús actuales y las propuestas de las fichas técnicas que se realizan en la investigación, constituyen las bases para optimizar la planeación del menú del restaurante buffet “Los Vitrales” y diseñar un ciclo menú que satisfaga los gustos, preferencias de los clientes y permita a su vez tener buena rentabilidad.

## **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 Club Amigo Atlántico Guardalavaca y como archivo de menús anteriores la estandarización del menú que se realiza en la presente investigación.
2. Terminar de elaborar las fichas técnicas de todos los platos que se ofertan en el restaurante buffet “Los Vitrales” 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 “Los Vitrales” 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. Carta Circular No.4/2006 “Decoración mesa buffet, chapillas”.
2. Cerra, Javier. “Curso de Servicios Hoteleros. Técnicas y organización” Segunda parte. Editorial Paraninfo S.A. Magallanes. 1993. Segunda Edición. pp. 43-58.
3. Cerra, Javier. “Curso de Servicios Hoteleros. Técnicas y organización” Tercera parte. Editorial Paraninfo S.A. Magallanes. 1994. Tercera Edición. pp. 192-194; 255-269.
4. Cerra, Javier. “Curso de Servicios Hoteleros. Técnicas y organización” Cuarta parte. Editorial Paraninfo S.A. Magallanes. 1994. Tercera Edición. pp. 192-194; 25-42; 255-257.
5. Colectivo de autores. Gestión de Alimentos y Bebidas. Empresa Gráfica de Villa Clara “Enrique Núñez Rodríguez”. 2008. pp. 47-55; 80-81.
6. Colectivo de autores. “Guía para la gestión basada en proceso”. Instituto Andaluz de Tecnología. 2002. pp. 9-12.
7. Colectivo de autores. “Marketing (Neo – Restauración)”. 1991. pp. 10-15.
8. De la Torre, Francisco. “Administración Hotelera. Segundo curso: alimentos y bebidas”. Editorial Trillas. 1982. Séptima reimpresión 1995. pp. 49.
9. De León Pérez, Lic. Silvio, Morilla Fernández, Lic. Maira L. “Generalidades sobre el costo”. (Material de apoyo a la docencia). 2005. pp. 4-12.
10. Del Mar Aralcue Letamendía, María. “Empresas de Restauración Alimentaria. Un Sistema de Gestión Global”. Editorial Díaz de Santos, S.A. 2000 pp. 39-47.
11. “Desarrollo de menús”. Reportaje. Consultado en [http://www.restaurantesdemexico.com.mx/215/Reportaje\\_Desarrollo\\_De\\_Menu\\_1\\_parte\\_.html](http://www.restaurantesdemexico.com.mx/215/Reportaje_Desarrollo_De_Menu_1_parte_.html). Diciembre 6 de 2009.
12. Digicentro Famal. “Orígen y evolución del servicio de alimentos y bebidas”. Consultado en <http://www.monografias.com/trabajos63/origen-servicio-alimentos-bebidas/origen-servicio-alimentos-bebidas2.shtml?monosearch>. Diciembre 5 de 2009.
13. 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.

14. Domínguez Rodríguez, Abel. Método de cocción. Folleto de cocina. Escuela de Hotelería y Turismo Holguín. 2003. pp. 2-13.
15. Enciclopedia del turismo. Editorial Síntesis. pp.91; 277-278.
16. Espinosa Manfugás, Julia Dr. C. Gestión de la Restauración. CETUR. Universidad. Habana 2008.
17. Felipe Gallego, Jesús. "Gestión de Hoteles. Una nueva visión". Editorial Paraninfo Thomson. España. 2002. pp. 513-527.
18. Felipe Gallego, Jesús. "Manual Práctico de Restaurante". Editorial Paraninfo Thomson Learning. España. 2002. pp. 251-261.
19. Fernández Padilla, Rigoberto y Escalona Serrano, Mario Angel. "El Control de costos en la Restauración". Impresión Palcogra Palacio de convenciones. 2008. pp. 120-126.
20. Fernández Pérez, Livia. "Turismo y Alimentación Ecológica. Editada por Escuela de Altos estudios de Hotelería y Turismo". 1999. pp.15-18.
21. Fischer, René. "Juntos Podemos. Manual de Servicio para Hoteles y Restaurantes". Universidad de las Américas. Santiago de Chile. 2000. pp. 37-48.
22. Fonseca Brull, Osvaldo. "Enfoque de proceso en el servicio de alimentos y bebidas en el Hotel Escuela Telégrafo". Tesis en opción al título de Master en Gestión Turística. 2007. pp.3-25.
23. "Gastronomía". Consultado en [http://es.wikipedia.org/wiki/Gastronom%C3%ADa#Gastronom.C3.ADas\\_por\\_tipolog.C3.ADa](http://es.wikipedia.org/wiki/Gastronom%C3%ADa#Gastronom.C3.ADas_por_tipolog.C3.ADa). Diciembre 5 de 2009.
24. Gómez Eyía, René. "La gestión de alimentos y bebidas. Apuntes". EAEHT. Cuba. 2001. pp. 1-7.
25. Gómez Lencina Rodrigo (2004) "La Historia del Menú". Consultado en <http://www.saberesysabores.com.ar/novedmenu.htm>. Diciembre 5 de 2009.
26. Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado y Baptista Lucio, Pilar. Metodología de la Investigación. Segunda Edición. pp. 127-159.
27. "Indicaciones Metodológicas para el Servicio y la Oferta". (Manual de Buffet). DPTO. Gastronomía Dirección Servicios turísticos MINTUR. 1987. pp. 4-13.
28. "La industria hotelera: generalidades". Consultado en

29. <http://www.eumed.net/cursecon/libreria/2004/ajn/cap6.htm>. Diciembre 5 de 2009.
30. Leyva Infante, Yuliet. "Diseño de un Cuadro de Mando Integral para el Control de la Gestión del Destino Turístico Holguinero". Trabajo de Diploma. Universidad de Holguín. 2008-2009. pp. anexos.
31. Lewis Vives, Anamaris. "Diseño de un procedimiento para la implementación de un sistema integrado de gestión para el Hotel Club Amigo "Atlántico - Guardalavaca" Trabajo de Diploma. Universidad de Holguín. 2009. pp. 29 – 31.
32. "Manual de Buffet. Indicaciones metodológicas para el servicio y la oferta". Dirección de Servicios Turísticos. MINTUR. 1987. pp. 3-25.
33. "Manual de Procedimientos Para Los Hoteles Todo Incluido". Hoteles Cubanacán. Dirección de explotación. 2006. pp. 4; 38-42.
34. Martínez Martínez, Dr. C. Carlos Cristóbal. "Metodología de la Investigación". (Monografía). Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas. Centro de Estudios Turísticos. pp.1-46.
35. Martini, Analía. Ingeniería de Menú. Método de optimización para la operación gastronómica. Editorial FEHGRA. Buenos Aires. 2007. pp. 7; 20-27.
36. Microsoft Student Encarta. Premium 2009, DVD.
37. NC 453:2006 "Alimentación colectiva - requisitos sanitarios generales". pp. 6.
38. NC 126:2001 "Industria turística. Requisitos para la clasificación por categorías de los restaurantes que prestan servicio al turismo".
39. "Oferta y tendencia de la restauración en España." (Folleto). Federación Española de Restaurantes, Cafeterías y Bares. Ministerio de Economía y Hacienda. pp. 4-10; 23-24.
40. Reynoso Ron, Javier. "Tratado de Alimentos y Bebidas" 1. Editorial Limusa. Noriega. 1996. pp. 5- 17.
41. Rivas Hernández, Griselda. "Gestión de Inocuidad de Alimentos para la
42. Restauración en el hotel Brisas Guadalavaca". Trabajo de Diploma. Universidad de Holguín. 2009. pp. 26-32.
43. Rochat, Michel. "Marketing y Gestión de la Restauración". Editorial Gestión 2000, S.A. Barcelona. 2001. pp. 18-26; 107; 134; 147-148.

44. Rodríguez Díaz de Villegas, Msc. Julio Alejandro. "Riesgos de Control Interno". Consultado en <http://www.monografias.com/trabajos43/control-interno-hoteleria/control-interno-hoteleria2.shtml>. Diciembre 5 de 2009.
45. Rodríguez Fariñas, MSc. Ricardo. "Introducción al Turismo". Universidad de La Habana Cetur. 2000. pp. 33-34; 55-57.
46. Rodríguez Hechevarría, Katia. "Diagnóstico sobre la administración de alimentos en una instalación hotelera". Trabajo de Diploma. Universidad de La Habana. 2009. pp. 16-35.
47. Saavedra García, Jorge Luis. "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.
48. "Tendencias alimentarias para el 2008". Consultado en <http://mktcg.wordpress.com/2008/01/11/tendencias-alimentarias-para-2008/>. Diciembre 6 de 2009.
49. "Turismo gastronómico - Introducción". Consultado en <http://www.yoteca.com/pg/Informacion-de-turismo-gastronomico.asp>. Diciembre 6 de 2009.
50. <http://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Turismo&action=edit&section=28>. Diciembre 5 de 2009.

ANEXOS

Anexo 1. Mapa de procesos del Hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca. Fuente: Lewis Vives (2009).



**Anexo 2.** Información general del hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca. Fuente: Lewis Vives (2009).

INFORMACION GENERAL																				
Dirección	Playa Guardalavaca, Banes, Holguin, Cuba																			
Categoría	3 Estrellas																			
Tipo	Playa																			
Planes que Opera	Todo Incluido																			
Nro Teléfono	(53) - 24 - 30180																			
Nro Fax	(53) - 24 - 30200																			
E-Mail	direc@clubamigo.gvc.cyt.cu										Voltaje									
Propietario	Grupo Cubanacan										220 voltios									
Comp. Administradora	Hoteles Cubanacan										Año Construcción									
Departamento de Reservas:	E-mail: booking@clubamigo.gvc.cyt.cu										1976 1989 1991 2002									
Departamento de Ventas:	E-mail: ventas@clubamigo.gvc.cyt.cu										1996 2001 2001									
Departamento de Riesgo:	E-mail: riesgo1@clubamigo.gvc.cyt.cu										Ultima Remodelación									
Tef: 53 (24) 30444 Fax: 53 (24) 30200																				
Tef: 53 (24) 30444 Fax: 53 (24) 30200																				
Tef: 53 (24) 30180 Fax: 53 (24) 30200																				
HABITACIONES																				
Del Total de Habitaciones tienen																				
HABITACIONES	Nro de Habit.	Aire Acond.	TV Satélite	Canal Propio	Con Teléf.	Caja	Bañera	Ducha	Vista Al Mar	Vista Jardín	Trip.	Mini Suite	Junior Suite	Suite	Discapac.					
<b>Estándar</b>	<b>234</b>	234	234	234	234	234	12	222		234		12								
<b>Tropical</b>	<b>233</b>	233	233	233	233	233	161	72	41	192	11			1						
<b>Bungalows</b>	<b>136</b>	136	136	136	136	136	136			136				3						
<b>Villa</b>	<b>144</b>	144	144	144	144	144	144		72	72			14	4	4					
<b>TOTAL</b>	<b>747</b>	<b>747</b>	<b>747</b>	<b>747</b>	<b>747</b>	<b>747</b>	<b>453</b>	<b>294</b>	<b>113</b>	<b>634</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>26</b>	<b>12</b>	<b>4</b>					
ENTRETENIMIENTOS																				
Animación:	Diurna, Nocturna y Para Niños																			
Deportes:	Naúticos(Incluidos los 5/Combustibles), Tenis de Campo, Bicicletas y Tiro con Arco, Gimnasio																			
Sala de Juegos:	Billar, Tenis de Mesa, Juegos de Mesa, Bingo																			
Otros Servicios:	Miniclub Infantil, Minigolf, Cancha de Voleiball de playa, Basketball, Petanca, Tiro con Arco.																			
RECEPCION																				
Horario:	24 Horas					Cambio de Moneda:					24 Horas									
Servicio Teléfono:	24 Horas					Tarjetas de Crédito:					VISA, MASTERCARD, EUROCARD, CABAL									
Servicio de Fax:	De 9:00 a 21:00 Hrs										(No emitidas por Bancos de los EEUU)									
Caja de Seguridad:	Cada Habitación (1usd por día)										24 Horas									
RESTAURANTES																				
Los Panchitos	Servicio Buffet		Comida Nacional e Internacional					Desayuno (De 07:00 a 10:00)												
Los Vitrales	Servicio Buffet		Comida Nacional e Internacional					Almuerzo (De 12:30 a 14:30)												
"1720"	Servicio Buffet		Comida Nacional e Internacional					Cena (De 18:00 a 21:30)												
Benny Moré	A la Carta		Comida Cubana					Cena (De 18:00 a 21:30) (requiere reservación)												
La Espada	A la Carta		Comida Internacional					Cena (De 18:00 a 21:30) (requiere reservación)												
"El Fuerte"	A la Carta		Comida Internacional					Cena (De 18:00 a 21:30) (requiere reservación)												
BARES Y CAFETERIA																				
Mary and Mo	Lobby Bar		Abierto de 10:00 a 23:00 Hrs					Bebidas Nac. e Intern. (Incluido)												
La Niña	Lobby Bar		Abierto de 9:00 a 23:00 Hrs					Coffe-Bar(9:00-11:00) Bebidas Nac. e Intern. (11:00-23:00)(Inc.)												
Los Amigos	Snack Bar		Abierto de 10:30 a 23:00 Hrs					Snacks (de 11:00 a 16:30) y Beb.Nacionales(Incluido)												
Guatiao	Snack Bar		Abierto 24 Horas					Snacks y Bebidas Nacionales(Incluido)												
Yaguajay	Snack Bar		Abierto de 10:00 a 23:00 Hrs					Snacks (de 11:00 a 16:30) y Beb.Nacionales(Incluido)												
Santa María	Snack Bar		Abierto de 10:00 a 23:30 Hrs					Snacks (de 11:00 a 16:30) y Beb.Nacionales(Incluido)												
La Pinta	Acqua Bar		Abierto de 10:00 a 16:30 Hrs					Bebidas Nac. (Incluido)												
Bar Colón	Bar Playa		Abierto de 10:00 a 16:00 Hrs					Jugos y bebidas no alcohólicas (Incluido)												
El Guayabero	Discoteca		Abierto de 23:30 a 03:00 Hrs					Música grabada, Bebidas, (Incluido)												
Pucho's Volcan	Café Cantante		Abierto de 23:30 a 03:00 Hrs					Música en Vivo, Bebidas, (No Incluido)												
PISCINAS																				
4	Agua Dulce	Con Area para niños		Actividades Recreativas			Niveles de Profundidad de 0.40Mts a 1.50Mts													
OTROS SERVICIOS NO INCLUIDOS																				
Atención Médica Primaria	Si							Tiendas					Si		Correo					
Renta de autos	Si							Buró de Turismo					Si		Café Internet					
Salón de Belleza	Si							Masajes					Si		Lavandería					
Si																				
Si																				
Si																				
DISTANCIA A LUGARES DE INTERES																				
A la Playa Guardalavaca	50Mts					Al Pueblo de Banes					32Kms					Escuela de Buceo		300Mts		
Al Aeropuerto	72Kms					A La Clínica Internacional					200Mts					Al Hotel Las Brisas		150Mts		
A la Ciudad de Holguin	60Kms					Al Centro Comercial					100Mts					Al Acuarium		5Kms		
SERVICIOS QUE INCLUYE EL TODO INCLUIDO																				
Todas las comidas, los snacks, las bebidas nacionales más vodka, whiskey, tequila, brandy y ginebra, Vino de la casa en las cenas. Sauna, deportes náuticos sin combustible, entretenimientos, babysitting gratis de 8:00 a 17:00 (5usd por hora de 17:00 a 23:00), bono de 5.00 USD para cenar en los restaurantes de la playa, cenas en los Restaurantes Bufet del Hotel Brisas Guardalavaca con previa reservación en la Recepción del Hotel, tumbonas en la playa. Clase de introducción al buceo en la piscina (una por estancia).																				

**Anexo 3.** Estándares para la oferta de los restaurantes buffet atendiendo a la marca.

Fuente: Carta Circular No. 4/2006 Decoración mesa buffet, chapillas.

**Estructura de oferta para desayunos.**

<b>Estructura</b>	<b>Descripción</b>
Estación de jugos	Jugos de naranja natural y tres tipos de jugos.
Show de frutas y batidos	Cinco tipos de frutas frescas y un batido de fruta.
Estación de panes y dulces	<p>Panes</p> <p>Cinco tipo de panes (corteza dura, corteza suave, pan negro, pan de molde y panes saborizados).</p> <p>Palitroques y(o) galletas saladas o saborizadas.</p> <p>Dulces</p> <p>Cuatro variedades.</p>
Estación de mermeladas, confituras y mantequilla	<p>Cuatro variedades de minidosis de frutas.</p> <p>Miel.</p> <p>Minidosis de mantequilla.</p>
Estación de vegetales	Tres variedades
Estación de embutidos y quesos	Tres tipos de embutidos y tres tipos de quesos.
Rincón dietético	Tres productos.
Rincón infantil	Cinco elaboraciones propias de desayunos para niños menores de 5 años (teniendo en cuenta el mercado).
Show cooking de elaboraciones a base de huevos	<p>Tortillas, huevos fritos, revoltillos al gusto.</p> <p>Cinco tipo de guarniciones: queso, jamón, pimientos, tomate, cebolla y otros.</p>
Estación de platos calientes	Cinco tipos de elaboraciones calientes en rotación (bolitas de carne, croquetas, salchichas, bacon, jamón frito, huevos hervidos

	de 5 o 7 minutos, papas fritas, embutido de ave, fajitas de res, ave o pescado, pequeñas piezas empanizadas, etc.) Tostadas francesas o hot cake (fijo).
Estación de lácteos calientes e infusiones	Leche, leche con chocolate, 4 sabores de té y café americano.
Estación de lácteo fríos	Tres tipos (leche fría, yogurt natural y yogurt saborizado)
Estación de cereales	Cuatro tipos de cereales



**Anexo 3.** Estándares para la oferta de los restaurantes buffet atendiendo a la marca (Continuación).

### Estructura de oferta para almuerzos

<b>Estructura</b>	<b>Descripción</b>
Show de frutas	Cuatro tipos de frutas frescas.
Estación de vegetales	Cuatro tipos de vegetales.
Estación de quesos y aceitunas	Tres tipos de quesos y un tipo de aceitunas
Estación de conservas del mar	Dos variedades: sardinas en tomate, en aceite y atún.
Estación de salsas y aderezos	Cinco salsas industriales ( ketchup, mostaza, HP, A-1, inglesa, picantes), tres salsas base mayonesa, tres vinagres saborizados y tres aceites saborizados.
Show cooking de entrapanes	Hamburguesas y tres tipos de sándwich ( jamón, queso, vegetales, atún y mixto)
Show cooking de pastas	Dos tipos de pastas (larga, corta y rellena), dos tipos de salsas, Pizzas y cinco guarniciones (jamón, mozzarella, queso gouda, parmesano, cebolla, pimientos, champignon, orégano, albahaca, otros)
Estación de entrantes calientes	Dos tipos (sopas, crema, sopa puré y potajes)
Estación de platos principales	Cuatro tipos de carne: 1 tipo de carne roja, 1 tipo de carne de ave, 1 tipo de producto del mar y otros, (Res, cerdo, carnero, pavo, conejo y pollo)
Rincón infantil	Cinco elaboraciones propias para niños menores de 9 años.
Estación de	Seis tipos de guarniciones:

guarniciones	2 tipos de arroz (blanco y compuesto). 2 tipos de vegetales (salteados o al vapor). 2 tipos de viandas (fritas, salteadas, hervidas u horneadas).
Rincón dietético	Cinco productos.
Rincón vegetariano	Cinco tipos de productos de fácil elaboración.

**Anexo 3.** Estándares para la oferta de los restaurantes buffet atendiendo a la marca (Continuación).

### Estructura de oferta para cenas

Estructura	Descripción
Show de frutas	Cuatro tipos de frutas frescas.
Estación de vegetales	Cuatro tipos de vegetales.
Estación de ensaladas compuestas y escabeches	Cuatro tipos de ensaladas compuestas. 1 tipo de escabeche (conejo, pescado, pollo).
Estación de carnes frías	Tres tipos de carnes frías(terrinas, patés, galantinas y ballotines)
Estación de quesos, aceitunas y frutos frescos.	Tres tipos de quesos. Dos tipos de aceitunas. Dos tipos de frutos frescos.
Estación de salsas y aderezos	Cinco salsas industriales ( ketchup, mostaza, HP, A- 1, inglesa, picantes), tres salsas base mayonesa, tres vinagres saborizados y tres aceites saborizados.
Estación de entrantes calientes y fríos	Dos tipos (sopas, crema, sopa puré y potajes y sopas frías)
Show cooking de pastas	Dos tipos de pastas (larga, corta y rellena), dos tipos de salsas, Pizzas y cinco guarniciones (jamón, mozzarella, queso gouda, parmesano, cebolla, pimientos, champignon, orégano, albahaca, otros)
Rincón del chef	Elaboraciones regionales compuestas por 5 platos como mínimo. Siete noches temáticas: cubana, china, mexicana, española, caribeña, italiana, marinera, otras.
Estación de platos principales	Cuatro tipos de carne: 1 tipo de carne roja, 1 tipo de carne de ave, 1 tipo de producto del mar y otros, (Res, cerdo, carnero, pavo, conejo y pollo)

Estación de guarniciones	Siete tipos de guarniciones: 2 tipos de vegetales (salteados o al vapor). 1 tipo de vianda frita. 1 tipo de vianda hervida u horneada. 2 tipos de arroz (blanco y compuesto). Paella (fija) (valenciana, pollo, pescado o mariscos)
Estación de panes	Cinco tipos de panes (corteza dura, corteza suave, pan negro, pan de molde y panes saborizados). Palitroques y(o) galletas saladas o saborizadas.
Estación de dulces (repostería, pastelería)	Cinco tipos de dulces: a base de pasta brisé o quebrada, choux, hojaldre, con rellenos (crema pastelera, mantequilla, chantilly, cubierta de merengue y cobertura) u otros. Dos tipos de dulces en conserva, dos tipos de dulces caseros. Tres helados acompañados de siropes y grageas.
Rincón infantil	Cinco elaboraciones propias para niños menores de 9 años.
Rincón dietético	Cinco productos.
Rincón vegetariano	Cinco tipos de productos de fácil elaboración.

**Anexo 4.** Encuesta para determinar el coeficiente de competencia del experto. Fuente: adaptado al método expuesto por Campistrous Pérez, (1998)<sup>15</sup>.

Nombre y apellidos:

Cargo:

Años de experiencia profesional:

Graduado:

Categoría científica:

Ha sido seleccionado usted como posible experto en la presente investigación. Se necesita antes de realizarle la consulta, como parte del método empírico de investigación “consulta a expertos” determinar su coeficiente de competencia en este tema, a los efectos de reforzar la validez del resultado de la consulta que se le hará.

Marque con una cruz (x), en la tabla siguiente, el valor que se corresponde con el grado de conocimiento que usted posee en relación a la **Planeación del menú en la modalidad de servicio buffet en el restaurante “Los Vitrales”** teniendo en cuenta los elementos siguientes:

- Gustos y Preferencias de los clientes/ hábitos alimentarios.
- Fichas Técnicas / Rentabilidad de la Oferta.
- Ciclos Menú en función del cliente / Abastecimiento.
- Calidad y Variedad del Menú.

Considere que la escala que se le presenta es ascendente, es decir, el conocimiento sobre la problemática referida va creciendo de 0 hasta 10.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

---

<sup>15</sup> Citado por: Leyva Infante, Yuliet. (2009)

Realice una autovaloración del grado de influencia que cada una de las fuentes de argumentación que se le presentan a continuación, ha tenido en su conocimiento y criterio sobre la planeación del menú en el restaurante buffet Los Vitrales. Para ello marque con una cruz (x), según corresponda, en A (alto), M (medio) o B (bajo).

Fuentes de Argumentación	Grado de influencia de las fuentes de argumentación		
	Alto	Medio	Bajo
Análisis teóricos realizados por Ud.			
Su experiencia obtenida			
Trabajos de autores nacionales			
Trabajos de autores extranjeros			
Sus propios conocimientos del estado del problema en el extranjero			
Su intuición			

**Anexo 5.** Procedimiento para determinar el coeficiente de competencia de los expertos seleccionados. Fuente: según el método expuesto por Campistrous Pérez, (1998)<sup>16</sup>.

$$Kc = \frac{1}{2} (kc + ka)$$

Donde:

Kc: Es el coeficiente de competencia.

kc: Es el coeficiente de conocimiento o información que tiene el experto acerca del problema, calculado sobre la valoración del propio experto en una escala de 0 a 10 y multiplicado por 0,1, de esta forma, la evaluación 0 indica que el experto no tiene absolutamente ningún conocimiento de la problemática correspondiente, mientras que la evaluación de 10 significa que el experto tienen pleno conocimiento del problema planteado, existiendo entre estas dos evaluaciones extremas nueve posibilidades intermedias.

ka: Es el coeficiente de argumentación de los criterios del experto, obtenidos como resultado de la suma de los puntos obtenidos a través de una tabla patrón.

Tabla patrón:

Fuentes de Argumentación	Grado de influencia de las fuentes de argumentación		
	Alto	Medio	Bajo
Análisis teóricos realizados por Ud.	0.3	0.2	0.1
Su experiencia obtenida	0.5	0.4	0.2
Trabajos de autores nacionales	0.05	0.05	0.05
Trabajos de autores extranjeros	0.05	0.05	0.05
Sus propios conocimientos del estado del problema en el extranjero	0.05	0.05	0.05
Su intuición	0.05	0.05	0.05

Al experto se le presentará esta tabla sin cifras orientándose el marcado de cuáles de estas fuente él considera que han influido en su conocimiento.

<sup>16</sup> Citado por: Leyva Infante, Yuliet. (2009)

Posteriormente utilizando los valores de la tabla patrón para cada una de las casillas marcadas por el experto se calcula el coeficiente de argumentación. Criterio de decisión:

Si  $0,8 \leq K_c \leq 1$ , el coeficiente de competencia del experto es alto

Si  $0,5 \leq K_c < 0,8$ , el coeficiente de competencia del experto es medio

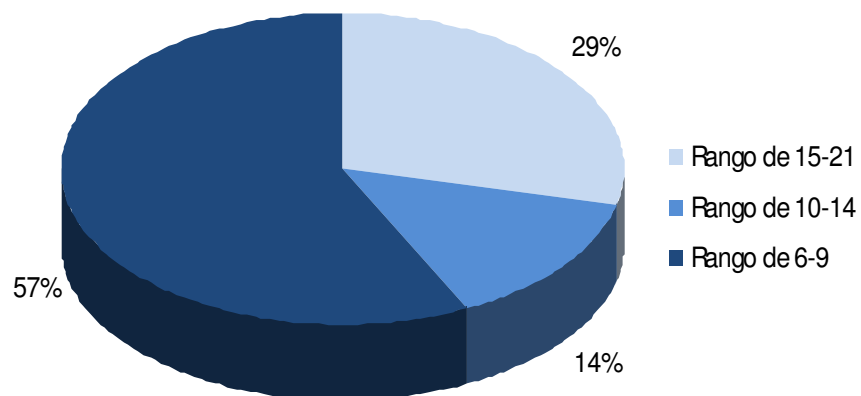
Si  $K_c < 0,5$ , el coeficiente de competencia del experto es bajo.



**Anexo 6.** Años de experiencia de los expertos en el cargo que ocupan actualmente.

Fuente: Elaboración propia.

## Experiencia Profesional



**Anexo 7.** Entrevista a los expertos seleccionados. Fuente: Elaboración propia.

- ¿Qué aspectos o criterios se tienen en cuenta para planear el menú?
- ¿Cuáles son los principales problemas a la hora de planear el menú?
- ¿El menú planificado presenta buena variedad y calidad? Factores que influyen en estos aspectos.
- ¿Son suficientes las fichas técnicas elaboradas?
- ¿Cómo son conocidos los costos incurridos en el día?
- ¿Cómo es asignado el presupuesto planificado al restaurante en estudio?
- ¿Son rentables los menús planificados?

**Anexo 8.** Encuesta aplicada a los clientes para determinar sus gustos, preferencias y satisfacción con los alimentos ingeridos en el restaurante buffet “Los Vitrales”. Fuente: Elaboración propia.

**Encuesta en Español.**

La presente encuesta tiene como objetivo conocer sus gustos y preferencias así como su satisfacción con respecto a los alimentos consumidos, con el fin de brindarle un mejor servicio.

Mucho se le agradece el que responda a la siguiente encuesta con absoluta sinceridad.

Gracias

País \_\_\_\_\_

Edad:

Menos de 14 años

De 15 – 30 años

De 31 – 40 años

Más de 50 años

1. ¿Ha visitado ud. El restaurante buffet “Los Vitrales”?

Si  No

2. ¿Qué tipo de comida le gustaría consumir en el restaurante buffet “Los Vitrales”?

a)  cubana

b)  italiana

c)  canadiense

d)  inglesa

e)  otras. ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

3. ¿Le gusta la comida cubana?

Si  No

En caso de ser afirmativa su respuesta diga cuáles son sus platillos favoritos marcándolos con una x:

a)  Ajiaco criollo

b)  Congrís

c)  Carne de cerdo asada

d)  Yucas fritas

- e)  Guiso de frijoles
  - f)  Chicharritas
  - g)  Otros. ¿Cuáles? \_\_\_\_\_
4. ¿Considera ud. Que en el restaurante se satisfacen sus necesidades nutritivas?  
 Si  No
- a) ¿Qué sugeriría? \_\_\_\_\_
5. Considera ud. que el menú del restaurante buffet “Los Vitrales” presenta:
- a)  Buena decoración
  - b)  Buena calidad
  - c)  Buena variedad
  - d)  Temperatura adecuada

Muchas gracias por la información brindada.

**Anexo 9.** Fiabilidad del instrumento si se elimina algún ítem. Fuente: Elaboración propia a partir de la salida del SPSS 15.0 en español de 2006.

**Estadísticos total-elemento**

	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
P2a	9,11	10,328	,058	,691
P2b	9,07	9,950	,178	,677
P2c	9,16	9,998	,166	,678
P2d	8,96	9,157	,468	,641
P2e	9,34	10,794	-,075	,700
P3	8,65	10,025	,426	,659
P3a	9,17	9,324	,396	,650
P3b	9,00	9,455	,350	,656
P3c	8,94	10,281	,082	,687
P3d	9,33	9,518	,389	,652
P3e	9,29	9,777	,273	,665
P3f	9,13	9,459	,344	,656
P3g	9,31	9,604	,349	,657
P4	8,76	10,023	,244	,668
P5a	8,85	9,649	,332	,659
P5b	8,92	9,301	,428	,647
P5c	8,99	9,329	,396	,650
P5d	8,94	10,190	,112	,684

**Anexo 11.** Entrevista aplicada a los cocineros, el Jefe de Brigada de Cocina y Maestros de Cocina, para llenar las fichas técnicas. Fuente: Elaboración propia.

- ¿Cuál es el nombre del plato elaborado?
- ¿Cuáles son los ingredientes utilizados para ese plato?
- ¿Cuál debe de ser la medida de los ingredientes a utilizar para una ración?
- ¿Cómo se prepara el plato?
- ¿Cómo se elabora el plato?
- ¿Qué equipos y accesorios son utilizados?
- ¿Cuál es el modo de cocción apropiado y el tiempo que debe durar?
- ¿Cómo debe presentarse y decorarse el plato?