

Facultad Ingeniería Industrial

Departamento de Turismo

Tesis presentada en opción al Título de Licenciado en Turismo

Título: Propuesta de mejora a la planificación del servicio de la mesa buffet en el restaurante “La Turquesa” del Hotel Brisas Guardalavaca perteneciente al grupo Cubanacán

Autora: Digmery Almaguer Morales

Tutor: MSc. Javier Fernando Almaguer Pratts

Ing. Leoncio Fernández Coello

Holguín 2013

Dedicatoria

A mis padres por seguirme a cualquier rincón del mundo, por sostener mis decisiones, por ser la esencia de mi vida.

A mis hermanos y mis sobrinos por ser fuente inspiradora de mis alegrías.

A Gerardo Hernández Nordelo por darme la oportunidad de conocerlo y por ser parte de este trabajo a pesar de la distancia.

A la memoria de quien fuera la persona más importante en mi vida profesional. A Feliciano, porque logró su objetivo de graduarnos, porque hoy soy parte de su sueño.

Agradecimientos

A mis padres por creer en mí, por enseñarme que lo más importante es lograr la superación como persona.

A mis tutores Leoncio por su disposición sin límites a pesar de su ocupado tiempo, en especial a Javier por su paciencia, por ser capaz de transmitir esa confianza que lo caracteriza, por sentir esta tesis como suya.

A mi novio Jorge por su entrega y por soportar mis obsesiones, a sus amistades por contribuir con este trabajo.

A Feliciano por acompañarme 4 importantes años de mi carrera y por ser de esas personas de las que siempre se aprenden cosas grandes.

A todo el colectivo de Brisas Guardalavaca por recibirme con la profesionalidad que les caracteriza, por hacerme sentir como si fuera parte de ellos, en especial a Leoncio, Nety, Migue, Yosmani, George, Mairelis y Mayra.

A mis compañeros de aula, por formar parte de las grandiosas experiencias universitarias.

A todas las personas que creyeron en mí, que me apoyaron en algún momento de mi vida y que hoy se sienten orgullosos de lo que he logrado...

RESUMEN

El turismo en Cuba en los últimos años se ha desarrollado aceleradamente, desenvolviéndose en mercados competitivos con clientes cada día más exigentes, por eso se hace necesario estudiar la gestión de la restauración como uno de los principales componentes del turismo introduciendo acciones de mejoras flexibles y seguras, capaces de brindar productos y servicios diferenciados, donde el cliente perciba la excelencia y profesionalidad de las entidades prestadoras de servicios.

En correspondencia con lo anterior, el presente trabajo de diploma muestra la propuesta de un plan de mejora a la planificación del servicio de la mesa buffet en el restaurante “La Turquesa” perteneciente al Hotel Brisas Guardalavaca, partiendo del análisis y aplicación de instrumentos que permitieron establecer el estado actual de su estructura, diseño y montaje como áreas seleccionadas para el estudio. La aplicación de esta propuesta de mejora permitirá a la administración del hotel ajustar con más eficiencia su servicio en la mesa buffet del restaurante “La Turquesa” a las expectativas de sus clientes.

El aporte de la tesis lo constituye un rediseño del servicio buffet en el restaurante “La Turquesa” (que se aprecia a través de una foto en planta) en correspondencia con la distribución lógica de los alimentos según las tendencias modernas de la restauración.

ABSTRACT

Tourism in Cuba in recent years has developed rapidly, unfolding in competitive markets with increasingly demanding customers, so it is necessary to study the restoration management as one of the main components of tourism introducing improvement actions flexible and secure capable of providing differentiated products and services, where the customer receives the excellence and professionalism of the entities providing services.

In correspondence with this, the present work shows the proposed degree an improvement plan to the planning table service buffet restaurant "La Turquesa" belonging to Brisas Guardalavaca Hotel, based on the analysis and application of tools allowing to set the current state of the structure, design and assembly as areas selected for the study. The application of this proposed upgrade will allow the hotel management more efficiently adjust your buffet table service restaurant "La Turquesa" to the expectations of their customers.

The thesis contribution constitutes it a redraw of the service buffet in the restaurant La Turquesa that is appreciated through of a picture in plant in correspondence with the usually foods order are consumed according to the modern tendencies of this service.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO-REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN.....	7
1.1 La restauración como producto.....	8
1.2 Historia y evolución de la modalidad del servicio buffet. Conceptos fundamentales...	10
1.2.1 Caracterización de la modalidad del servicio buffet en la hotelería.....	12
1.2.2 Clasificaciones fundamentales de la modalidad del servicio buffet moderna	16
1.3 Gestión del proceso del servicio buffet para su oferta.....	19
1.3.1 Planificación del proceso para la oferta del servicio buffet.....	20
1.3.2 Planificación del equipamiento de la mesa buffet.....	24
1.3.3 Montaje de la mesa buffet.....	27
1.4 Factores que inciden en la calidad del servicio de la mesa buffet.....	31
CAPÍTULO II. ANÁLISIS Y PROPUESTA DE MEJORA DE LA PLANIFICACIÓN DEL SERVICIO BUFFET EN EL RESTAURANTE “LA TURQUESA” DEL HOTEL BRISAS GUARDALAVACA.....	37
2.1 Caracterización general del Hotel Brisas Guardalavaca.....	37
2.2 Análisis del estado actual de la satisfacción de los clientes que visitan el restaurante “La Turquesa”.....	41
2.3 Caracterización del Restaurante Buffet “La Turquesa”.....	47
2.4 Plan de mejoras a la planificación del servicio buffet del restaurante “La Turquesa”.....	49
CONCLUSIONES.....	64
RECOMENDACIONES.....	65
BIBLIOGRAFÍA.....	66
ANEXOS	

INTRODUCCIÓN

La gran tendencia mundial de la globalización de la economía, el comercio, la cultura, las comunicaciones, el transporte; ha traído como una de sus consecuencias que los destinos se vuelvan cada vez más numerosos abarcando un mayor número de países, por lo que se hace más real atraer al cliente mediante un esmerado servicio con crecientes atributos de calidad. Sobresale entre estas actividades el turismo, que permite el movimiento de personas entre distintas regiones, países e incluso continentes, y que ha ido creciendo a nivel internacional de forma vertiginosa, hasta convertirse en uno de los sectores de la economía planetaria que experimenta un mayor crecimiento, representando cerca del 7% de las exportaciones globales de bienes y servicios y ocupando el cuarto lugar en el ranking, luego de las exportaciones de químicos, productos automotores y combustibles. En relación con las exportaciones de servicios, el turismo representa el 30 % del total de ingresos. Las cifras de viajes al extranjero se han triplicado desde 1971 (de 179 millones a 613 millones) y la Organización Mundial del Turismo pronostica un índice de crecimiento anual de 4,3% hasta el año 2020.¹ Han sido entonces sus gestores los que 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.

El turismo, se ha convertido en un sector muy importante para muchos países incluyendo a Cuba que desde el año 2004 ha sobrepasado la cifra de dos millones, recientemente alcanzó récord al recibir 2 millones 838 mil 468 visitantes extranjeros durante el año 2012.² Este creciente movimiento de turistas a nivel internacional ha provocado el desarrollo de una nueva industria, la Hotelería, que permite la atención de las necesidades de dichas

¹ Organización Mundial del Turismo. Informe Anual. Pp 12.

² Incrementan viajes a Cuba. Cuba Travel. Pp 5.

personas en sus lugares de desplazamiento. Dentro del sector hotelero la restauración juega un papel determinante en la satisfacción de las necesidades y deseos de los clientes de los más disímiles mercados que nos visitan. En 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.³

Dentro de los tipos de servicio gastronómico se encuentra el servicio buffet, que se ha extendido dentro del sector a nivel internacional y específicamente en Cuba. Diversos factores justifican su rápida extensión y, entre ellos, se pueden citar los siguientes:

1. Hábitos socioculturales: En muchas ocasiones el acto de comer se ha convertido en un período informal y relajante que permite al comensal desprenderse de convencionalismo o actitudes formales. El agobio de un servicio clásico es sustituido por un divertimento como es el pasearse observando los manjares expuestos eligiendo sin ningún tipo de presión y poniéndose en el plato la cantidad que a cada uno le apetece. En la época de vacaciones y dentro de los hoteles turísticos el buffet se ha convertido en una oferta insustituible.
2. La rapidez: Una de las características del buffet es la rapidez del servicio, eliminándose los tiempos de espera entre platos. Por otra parte el personal de servicio pasa a ser un elemento de apoyo a los comensales.
3. Abundancia de la oferta: Si un menú fijo o menú a la carta es una oferta restringida y limitada, el buffet representa la abundancia de platos donde el cliente elige con mayores

³ Rochat, Michel. Marketing y Gestión de la Restauración. Pp 18-26; 107; 134; Saavedra, Jorge Luis. Evaluación de la Planeación del Menú de los Restaurantes de Ciudad Los Parques e Isla Cristal pertenecientes a la Empresa Extrahotelera Palmares. Pp 6-30.

posibilidades. Este atractivo no debe significar un mayor costo de las materias primas, siempre que la oferta está planificada de acuerdo con los gustos y consumo de la demanda-cliente.

4. Precio: El factor precio suele ser también un atractivo. Normalmente la relación precio/calidad/cantidad representa un plus por encima de lo que se paga o al menos así lo estima el cliente.

En los últimos años el servicio buffet se ha puesto de moda y se ha desarrollado sobre todo como una 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 la planificación estratégica del servicio.

En el destino Holguín, dentro del grupo hotelero Cubanacán se distingue una entidad hotelera insigne, el Complejo Turístico Brisas Guardalavaca, cuyo desempeño ha sido avalado en las innumerables distinciones y premios otorgados por instituciones a diferentes niveles del país e internacionales. La instalación fue fundada el 26 de noviembre de 1994, está situada en el polo turístico Guardalavaca, a 54 km de la ciudad de Holguín. Ofrece servicio “Todo Incluido” con categoría cuatro estrellas, dirigido al turismo de sol y playa, atendiendo principalmente el segmento de familia. El hotel cuenta con 231 habitaciones estándar que incluye La Villa fundada en el año 1998. Está integrada por 9 bloques habitacionales que llevan el nombre de las nueve primeras villas fundadas en Cuba con sus respectivas fechas de fundación. Entre las facilidades que brinda el hotel se encuentran 2 piscinas, 2 restaurantes buffet, 5 restaurantes a la carta, 1 parrillada, 8 bares con servicio las 24 horas. Sus principales mercados emisores son Canadá, Inglaterra y Alemania, incrementándose en la actualidad el mercado argentino, además de estos mercados, se encuentran Italia, Holanda, Suiza y Francia.

“La Turquesa”, el restaurante buffet principal del hotel, es el más frecuentado por los clientes; convirtiéndose su gestión en una prioridad para la administración como única vía

para que el trabajo fluya adecuadamente y el cliente se sienta complacido con el servicio percibido. La planificación correcta del diseño y montaje de la mesa buffet es un elemento determinante en el éxito de este servicio, por lo que la administración considera necesario monitorear su comportamiento de forma sistemática en correspondencia con las tendencias modernas de la distribución lógica de los alimentos, realizando un análisis actualizado de su planificación.

Por lo tanto, de lo anterior, se deriva el **problema científico** siguiente: ¿Cómo mejorar el diseño y planificación del servicio en la mesa buffet en el restaurante “La Turquesa” perteneciente al Hotel Brisas Guardalavaca del Grupo Cubanacán?. Como **objeto de estudio**: la gestión de restauración.

El **objetivo general** de la investigación consiste en diseñar y desarrollar la planificación del servicio de la mesa buffet en el restaurante “La Turquesa” perteneciente al Hotel Brisas Guardalavaca en correspondencias con las tendencias modernas y proponer soluciones que contribuyan a su mejora.

Para lograr este objetivo general se proponen los **objetivos específicos** siguientes:

1. Estructurar el marco teórico referencial partiendo del análisis de la bibliografía actualizada y especializada del objeto de estudio
2. Caracterizar el restaurante “La Turquesa” y específicamente diseñar y desarrollar la planificación de su mesa buffet
3. Diagnosticar qué factores negativos están incidiendo en la calidad del servicio en la mesa buffet en el restaurante “La Turquesa”
4. Proponer mejoras que aseguren una correcta planificación y diseño de la mesa buffet en el restaurante “La Turquesa” en correspondencias con las tendencias modernas de este servicio (distribución lógica de la oferta).

Precisando como **campo de acción**: el diseño y planificación de la mesa buffet en el restaurante “La Turquesa” perteneciente al Hotel Brisas Guardalavaca.

Hipótesis: Si se diseña y planifica el servicio de la mesa buffet en el restaurante “La Turquesa” en correspondencia con las tendencias actuales del servicio; se propiciará a sus comensales un servicio de calidad, conforme al orden en que normalmente suelen consumir sus alimentos.

Los objetivos de la investigación precisan de diversos **métodos científicos**. Dentro de los **métodos teóricos** empleados se encuentran:

- ✓ Histórico – Lógico: para la búsqueda bibliográfica de los antecedentes en estudio del problema, para el proceso de investigación de la evolución de la modalidad de servicio buffet, así como de las distintas definiciones de dicha categoría en todas sus etapas
- ✓ Análisis – Síntesis: que permite llegar con claridad a los fundamentos teóricos derivados del problema en cuestión, a través de la interpretación de los datos provenientes de los métodos utilizados para la conformación del procedimiento a seguir.

Se aplicaron también **métodos empíricos** tales como:

- ✓ Observación: para obtener información sobre el estado actual de la entidad en cuanto al comportamiento de la afluencia de clientes al restaurante y la capacidad de acogida del mismo
- ✓ Técnicas cualitativas: entrevistas aplicadas con el objetivo de obtener más información relacionada con el tema. Análisis de encuestas para obtener la información deseada de los clientes, métodos estadísticos y la modelación matemática.

Para su presentación, el Trabajo de Diploma se estructuró de la siguiente forma: una introducción donde en lo esencial se caracteriza la situación problemática y se fundamenta el problema científico a resolver, dos capítulos; el capítulo I contiene el marco teórico – referencial que sustentó la fundamentación teórica de la investigación, así como los pasos a seguir para desarrollar una correcta planificación del servicio buffet de forma abarcadora, incluyendo aspectos decisivos como es el diseño, montaje y decoración de la mesa buffet, mientras que en el capítulo II se detectaron las principales dificultades que afectan

actualmente la planificación del servicio buffet y se desarrolló la propuesta del diseño del servicio buffet del restaurante “La Turquesa” en base a las deficiencias encontradas, consta además de conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO-REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

Este capítulo se estructuró en cuatro epígrafes de forma tal que permita realizar la fundamentación teórica de la investigación como producto de la consulta de bibliografía especializada y actualizada sobre el objeto de estudio. Se realizó un análisis de la restauración como producto, consecutivamente se caracterizó la modalidad de servicio buffet en la hotelería, se analizó con profundidad la gestión del proceso de servicio buffet para su oferta, para posteriormente terminar con los factores que inciden en la calidad de servicio de la mesa buffet.

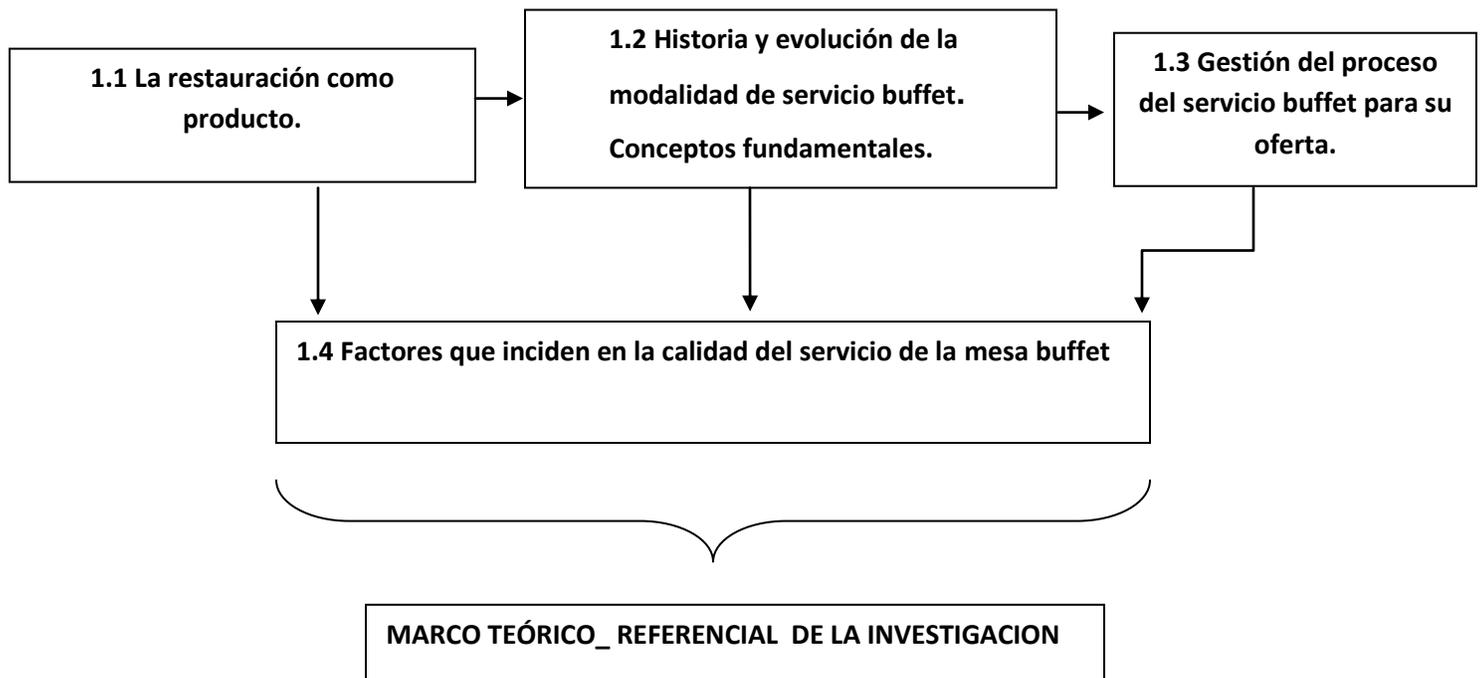


Figura 1. Marco Teórico Referencial de la investigación

1.1 La restauración como producto

Varios autores reconocen (Martínez, Carlos Cristóbal, 2000; Rivas, Griselda, 2009) que el 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. 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.



Figura 2. Producto Restauración. Fuente: Consultores Turísticos (1999)

El enfoque externo valora fundamentalmente los componentes del producto. Está compuesto por los elementos siguientes:⁴

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

⁴ Espinosa Manfugás, Julia. Gestión de la Restauración. Pp 23.

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 figura 3)

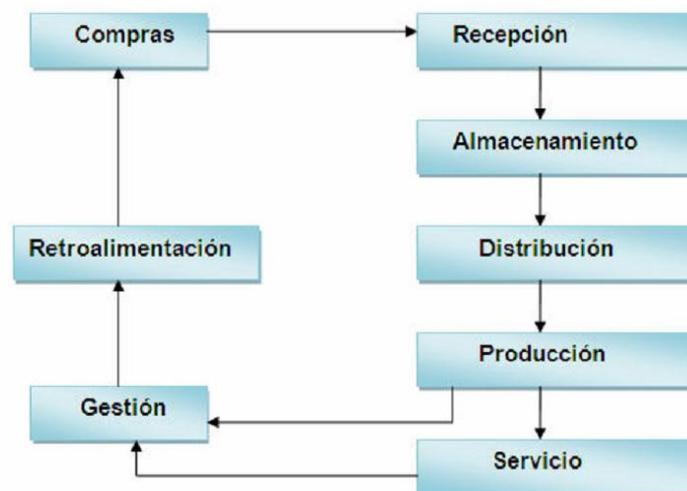


Figura 3. Enfoque interno del producto restauración. Fuente: Espinosa Manfuágas. 2008

1.2 Historia y evolución de la modalidad del servicio buffet. Conceptos fundamentales

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)⁵, 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.

Un buffet bien realizado es un elemento de planificación estratégica que aporta innegables ventajas competitivas, tales como⁶:

- Permite a sus comensales poder observar el aspecto de los platos y de una ojeada decidirse por uno u otro
- El cliente puede repetir tantas veces desee un manjar o ir probando un poco de todo.

El buffet tiene al mismo tiempo distintas aplicaciones relacionadas con el servicio de comidas y bebidas. Las distintas acepciones que tiene la palabra son⁷:

- Mesa donde se sirven refrescos y algunos alimentos ligeros en los bailes
- Ambigú, comida nocturna, etc.

Según el pequeño Larousse ilustrado se define como:

- Aparador para guardar los servicios de mesa en restaurantes, hoteles y reuniones

⁵ Wikipedia Mundial. El servicio buffet. Pp 14.

⁶ Cerra, Javier. Curso de servicios hoteleros. Técnicas y organización. Pp 43- 58.

⁷ Wikipedia Mundial. El servicio buffet. Pp 14.

- Mesa en la que se disponen diferentes platos y bebidas para que los comensales se sirvan.

Diversos conceptos han sido escritos sobre este término, según la NC 126:2001 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 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 establecimiento⁸ tiene otros aspectos positivos, pues 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 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. Además representa una economía para la empresa debido a que se sirve de acuerdo con el apetito y apetencia del cliente, dándole salida a un 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. Asimismo propicia una mayor diversificación en la composición y presentación de los platos, facilitando su elección,

⁸ Espinosa Manfugás, Julia. Gestión de la Restauración. Pp 23; Cerra, Javier. Curso de servicios hoteleros. Técnicas y organización. Pp 45- 49.

lo que permite el aprovechamiento de todos los alimentos, así como las zonas del aire libre cuando hace buen tiempo.

- Asimismo existen distintas modalidades establecidas para su presentación y servicio:
 - Envasados en cajita individual
 - Servidos en plato individual
 - Situados en fuentes para pasar
 - Puestos en recipientes sobre la mesa (Buffet comercial).

1.2.1 Caracterización de la modalidad de servicio buffet en la hotelería

El buffet comercial⁹, es un buffet de grandes proporciones, que se monta en una mesa grande donde generalmente se inclina todo el arte culinario. La presentación de la mesa es considerada la parte central de la actividad que se desarrolla, los alimentos son ofrecidos de forma artística, con gran realce, en fuentes, bolos, soperas, contenedores de alimentos, espejos, se adorna con candelabros, relucientes ramos de flores, cestas de frutas, esculturas de hielo y margarina, figuras de distintos, materiales como porcelana, plata, cristal, etc.

Se plantea que el origen del buffet comercial está dado en el desarrollo y evolución del SMÖRGASBORD, esta es la mesa buffet de los países escandinavos (Noruega, Suecia, Finlandia, Dinamarca), la cual se ha denominado MESA SUECA.

En las mesas prevalecen, los alimentos a base de mariscos, pescados (en salmuera, ahumados, fritos, salados, en escabeche y en conserva), distintos tipos de pan cortados en formas variadas y expuestos en fuentes, etc. Aunque en las mesas de smörgasbord se destacan los pescados y mariscos no se excluyen otros productos como son el pollo, pavo, jamón, ensaladas, pastelerías y frutas.

⁹ Sarduy Velazco, Alfredo. Plan de mejora de la gestión del proceso para la oferta del servicio buffet del hotel Camagüey de la cadena Islazul. Pp 18.

El buffet comercial se monta sobre mesas que se sitúan en el restaurante en un lugar destacado, donde es común cobrar un precio fijo a cada comensal. Colocándose los alimentos presentados en forma agradable, consistente en un menú variado, cortados en porciones pequeñas y situados en un orden lógico. Es muy común presentar puestos aislados con comida. Un puesto de comida, es una isla aparte en la línea buffet, y tiene dos variantes: el puesto temático y el puesto tipo menú.

Los puestos temáticos son islas de comida, que algunas veces pueden llevar un *chef*, y que en muchas ocasiones pretenden crear una experiencia gastronómica, ofreciendo, por ejemplo un puesto de pastas, con pizza, espaguetis y diferentes tipos de pastas, todo acompañado de una ambientación para ese puesto de tipo italiano, existen además puesto para cocinar carne a la parrilla con un cocinero que cocina los tipos de carnes, en las cantidades y con los ingredientes que el cliente desea. El puesto de trinchado es donde se presenta por ejemplo una pierna de jamón, y un empleado trincha las porciones que el cliente desea. También existen puestos de bebidas heladas y puesto de frituras.

En el caso que la comida se prepara frente al cliente de la forma que él lo pida, se conoce con el término inglés de *show cooking*.

El puesto tipo menú se diferencia del puesto temático en que están conformados por un único tipo de menú, el puesto de frutas, el puesto de platos principales, el puesto de verduras, el puesto de panes, etc., aunque es preciso destacar, que debido a que los puestos en sí se pueden considerar buffet, (pues hay diferentes platos que caen dentro de la clasificación de verduras, platos principales, etc.) pueden ofrecer una elección de más de un tipo de menú para el cliente.

Los clientes después de ocupar sus mesas montadas en plaza, se levantan y escogen los alimentos que más le apetecen, los viajes a la mesa pueden repetirse, las bebidas en muchos restaurantes son ordenadas en la mesa, así como las infusiones, en otros, estas se encuentran en máquinas dispensadas donde se realiza un autoservicio. Los

dependientes mantienen las mesas de los comensales limpias de vajilla superflua y sucia, los miembros de la brigada de cocina se encargan de la reposición de todos aquellos productos que se van agotando.

Por la variedad de los platos que componen una mesa buffet, los clientes pueden satisfacer diferentes gustos, hábitos alimentarios y necesidades dietéticas.

No obstante, en nuestro país, este término se aplica por lo regular a las variantes, o formales, de servir alimentos y bebidas, y a los alimentos y bebidas fuera de las horas habituales y distribuidas, generalmente, a temperatura ambiente, aunque hay que tener en cuenta que desde que se comenzó a desarrollar el turismo y dentro de este, la oferta del servicio Todo Incluido, se ha arraigado la práctica de servir los alimentos en restaurantes que se han especializado en esta modalidad de buffet comercial.

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.

Como es conocido un hotel atiende generalmente no sólo a un segmento del mercado, por ello el servicio de buffet, generalmente tiene una tendencia internacional, pero también debe contemplar las particularidades, necesidades, deseos o expectativas de cada segmento del mercado, los cuales buscan variedad de servicios, variedad de alimentos y calidad de los alimentos, entre otras importantes dimensiones de la calidad de un hotel.

El servicio buffet tiene características especiales que lo diferencian del servicio en platos, (ver anexo 1), se considera formal y por su versatilidad, organización y modalidad pueden ser muy variadas las formas en que se presenta.

Desde sus inicios hasta el momento, el servicio buffet ha evolucionado desde la primera hasta la quinta generación.¹⁰

Primera generación: Los alimentos servidos en fuentes, platos, contenedores, etc., se colocaban en una mesa larga situada a la orilla de la pared en un área factible del restaurante, sin tener en cuenta un orden lógico, ni colorido, ni decoración, con una sola entrada para los clientes, donde, como es típico de este servicio ellos mismos se hacían el autoservicio.

Segunda generación: De manera muy similar al anterior, con la utilización de elementos que destacan diferentes alturas en la mesa, la inclusión de postres, jugos y frutas y un mayor uso de los colores y la decoración.

Tercera generación: Surgen el buffet con islas los cuales poseen temperaturas térmicas frías y calientes, con un sistema de higiene, permiten la distribución lógica y equitativa de los alimentos de acuerdo a la forma o diseño de la mesas.

Cuarta generación: Surgen los llamados *show cooking*, donde se disponen diferentes islas con la presencia de un cocinero experimentado, de intachable presencia, que va elaborando los alimentos a los clientes de acuerdo a sus gustos, teniendo en cuenta la adición de los ingredientes que estos prefieren y el término de cocción que satisface sus deseos. De esta manera brindando un espectáculo de buen gusto, relevancia y profesionalidad.

Quinta generación: Las islas del restaurante están habilitadas de manera tal que se expresa la mayor elegancia y novedad de la tecnología, dando la impresión de cocinas domésticas, donde el propio cliente puede pasar y elaborarse el alimento que desea consumir, a su

¹⁰Gallego, Fernando. Manual Práctico de Restaurante. Pp 251- 261.

gusto y en las cantidades que desee. La tecnología permite tener las piezas de alimentos lo más natural posible para que incluso se extraigan las cantidades preferidas. Esta novedad permite tener además un personal especializado para guiar a los clientes, orientarlos y ayudarlos, además, que si el cliente lo desea la persona elabora los alimentos frente a él con sus orientaciones.

Detrás de todo servicio buffet existe todo un proceso de gestión que de no realizarse en todos sus pasos con la eficacia y la eficiencia requerida, el servicio falla y el cliente comienza a quejarse.

1.2.2 Clasificaciones fundamentales de la modalidad de servicio buffet moderna

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 son¹¹:

➤ **Atendiendo a la hora que se brinda el servicio**

Buffet de desayunos: Reduce considerablemente el número de clientes que solicitan el servicio en la habitación. 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

¹¹ Espinosa Manfugás, Julia. Gestión de la Restauración. Pp 25.

el almuerzo. El contenido del *brunch* podría calificarse como un buffet de desayuno enriquecido o aumentado con otros platos. Por ejemplo: carnes frías y calientes, ahumados, sopas, caldos, pastas, arroces y hortalizas.

Buffet de almuerzo/cena: Requiere de una amplia variedad culinaria y los tipos de platos están en relación con lo que pagan los clientes. Entre los platos que normalmente se encuentran 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 posibilidades del restaurante¹²:

La movilidad de las mesas buffet en el pasado era casi imposible, ya que las mismas eran fijas y hechas de madera y cemento. Las modernas mesas buffet hechas con materiales más ligeros pueden ser movidas por una sola persona. La movilidad facilita la limpieza y también permite adaptar el comedor a distintas circunstancias de afluencia de comensales o tener un comedor al aire libre cuando hace buen tiempo. Otro elemento de importancia lo constituye la doble vía de acceso de las islas situadas en el centro del salón permitiendo el acceso de los clientes por ambos lados del buffet, duplicando su capacidad, ahorrando espacio y acelerando la reposición de suministros. La tecnología es otro componente determinante ya que los sistemas de calor por contacto con que se equipen los buffets permitirán usar cualquier tipo de recipiente. Se hace preciso para conseguir una plena armonía con la decoración de la sala elegir colores personalizables para los granitos, laminados y pintura de los muebles. También se hace necesario estudiar la afluencia de personas discapacitadas que viajan sin acompañantes por lo

¹² Sarduy Velazco, Alfredo. Plan de mejora de la gestión del proceso para la oferta del servicio buffet del hotel Camagüey de la cadena Islazul. Pp 21.

que deberán existir una serie de facilidades logrando que los mismos puedan acceder sin dificultades a los alimentos. Asimismo se deberá contar con facilidades para los niños por lo que la mesa buffet destinada para los infantes deberá ser de fácil accesibilidad con 70 cm de altura. Un elemento que garantiza una estancia placentera a los clientes es la higiene, ya que los muebles deberán estar diseñados para garantizar la máxima limpieza, protegiendo los alimentos de las personas al hablar. Las zonas calientes y frías deberán disponer de termómetros digitales a la vista del cliente. Los salones también deberán estar equipados de muebles adaptados a los propósitos que se persiguen:

- Estación para bebidas
- Estación de servicio de bebidas mixta (para autoservicio y dependiente que sirve tragos de las botellas)
- Estación de limpieza
- Isla de postres con un dependiente
- Isla de frutas
- Mesa buffet atendida para proveer jugos de frutas frescas
- Mesa buffet central caliente, fría y neutra atendida por un dependiente, para salones con un alto nivel de clientes
- Mesa buffet para una gran capacidad de postres.

Existen diferentes modelos para *show cooking*, es una nueva tendencia que consiste en preparar los alimentos delante del cliente, entre sus variedades se pueden encontrar el *show cooking* clásico, *show cooking* para desayuno y *show cooking* de lujo.

Entre los tipos de islas que puede llevar un restaurante se encuentran las semi circulares, hexagonales y circulares.

➤ Atendiendo a las características del restaurante¹³

¹³ Espinosa Manfugás, Julia. Gestión de la Restauración. Pp 32.

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 asistido: Constituye una solución satisfactoria para el cliente pues cuenta con personal y cocineros dispuestos a orientar, aconsejar y servir al comensal.

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 Gestión del proceso del servicio buffet para su oferta

La administración se define como el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, trabajando en grupos, alcancen con eficiencia metas seleccionadas¹⁴. Como administradores, las personas realizan funciones administrativas de planificación, organización, liderazgo y control, la administración se aplica a todo tipo de organizaciones. La meta de todos los administradores es la misma: crear un superávit. Además se ocupan de la productividad; implicando esto eficacia y eficiencia.¹⁵

En la investigación se considerará la palabra gestión equivalente a administración y se abordarán dos de las cuatro funciones generales de la gestión: la planificación y la organización.

¹⁴ Koontz, Harold, Weihrich. Administración. Una perspectiva global. Pp 4- 9.

¹⁵ Idem.

El proceso para la oferta del servicio buffet está conformado por varias etapas, (ver figura 4) y en él entran un conjunto de actividades y recursos de todo tipo.

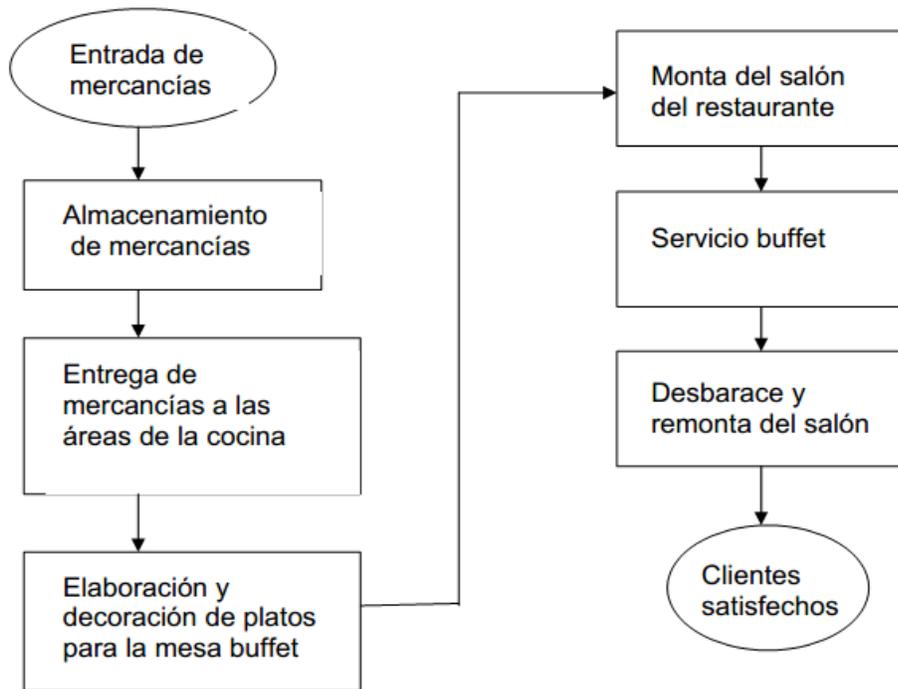


Figura 4. Proceso para la oferta del servicio buffet. Fuente Sarduy Velazco 2010.

1.3.1 Planificación del proceso para la oferta del servicio buffet

La planificación también denominada planeación “incluye seleccionar misiones y objetivos y las acciones para alcanzarlos; requiere tomar decisiones, es decir seleccionar entre diversos cursos de acción futuros¹⁶.”

Será imprescindible comenzar con el plan de todo lo que se piensa hacer y una de las primeras tareas es el diseño de la mesa buffet.

¹⁶ Idem

La importancia de la gestión de una mesa buffet radica en su diseño. El buffet nunca debe ser una oferta de improvisación sino todo lo contrario, su estructura, montaje, decoración, situación de los platos, relación costo/beneficio/satisfacción

El diseño de un establecimiento para el servicio de buffet, constituye otro mecanismo de planificación, por lo que deberá considerarse que la superficie necesaria para la colocación del esqueleto del buffet y la correspondiente a circulación de clientes, alrededor del mismo debe suponer el 20 o el 30 % del total de la capacidad del local¹⁷.

Existen una serie de elementos determinantes a tener en cuenta dentro de la planificación:¹⁸ La planeación de menús creativos, interesantes y nutritivos sigue siendo un desafío para los responsables de la planificación de las mesas buffet. Un menú bien planeado es la base de un servicio culinario que tenga éxito y a la vez que se convierta en el punto focal de atracción del cliente y de la competencia. Un componente de especial atención son los hábitos alimentarios o diferencias culturales de cada segmento, teniendo en cuenta detalles tales como:

- No proponer o servir carne de cerdo a clientes que profesan la religión islámica (mayormente árabes y del Medio Oriente)
- Considerar en los menús para creyentes católicos la exclusión de carnes rojas o de aves los viernes, sugiriendo entonces pescado
- Disponer de frutas como aperitivo o entrante para los norteamericanos y latinoamericanos, reservándola como postres para los europeos
- Los norteamericanos y canadienses prefieren las bebidas servidas con hielo, el té frío, las frituras, las comidas rápidas, el café con crema fría así como los helados y postres dulces

¹⁷ Sarduy Velazco, Alfredo. Plan de mejora de la gestión del proceso para la oferta del servicio buffet del hotel Camagüey de la cadena Islazul. Pp 20.

¹⁸ Idem

- Los europeos raramente toman las bebidas con hielo o el té frío; tampoco gustan mucho de las frituras y las comidas rápidas, el café lo prefieren con leche caliente y los helados y postres con poco dulzor.

Conocer las características de la clientela es uno de los retos para la persona encargada de la planeación de los menú para el buffet ya que tiene que tener en cuenta el segmento de mercado al cual va a estar dirigido su oferta (nacionalidad, edad, sexo), así como hábitos nutricionales, preferencias individuales.

El número de servicio influye no solo en la variedad de las ofertas que se incluirán en el menú, sino también en el método de cocción que se le aplique. Hay establecimientos que solo prestan servicio de buffet para uno de los horarios de alimentación del día, o sea, desayuno o almuerzo o comida; a estos se les hace más fácil lograr las variedades, no siendo así en aquellos en que el servicio de buffet se presta en los tres horarios antes mencionados.

Las horas/hombre de mano de obra disponible, la eficiencia y la habilidad para la preparación y ejecución del menú son un factor determinante para una correcta gestión.

Para cumplir con los programas en el tiempo requerido, mantener el ánimo de los empleados, es de primordial importancia la distribución del trabajo entre las diferentes áreas de elaboración de los alimentos, al determinar la carga de trabajo del día quien planea el menú, debe considerar no solo el menú de un día sino un ciclo de menú.

Montaje adecuado: Debe tener una presentación acorde con lo que se quiere exponer, pero siempre con relieve y color, no puede ser una línea monótona, ni faltar el atractivo colorista visual. Debe estar provisto de elementos de apoyo frío y caliente, cubertería y vajilla adecuada, de tal forma que los alimentos se conserven adecuadamente y el cliente siempre disponga del material para su servicio.

Distribución lógica de la oferta: Aunque al cliente le guste descubrir los platos, se debe ayudar con una distribución lógica, para ello se crearán zonas que deben responder en

orden de acuerdo a como normalmente se consumen los alimentos. El orden de estas zonas puede ser: ¹⁹

- $\frac{3}{4}$ Panes, galletas, palitroques, casabes
- $\frac{3}{4}$ Frutas
- $\frac{3}{4}$ Platos fríos (ensaladas compuestas, vegetales frescos y en conserva, encurtidos, escabeches, quesos.)
- $\frac{3}{4}$ Misceláneas calientes y guarniciones
- $\frac{3}{4}$ Platos principales (por lo general se deben disponer tres cárnicos diferentes en porciones equivalentes a $\frac{1}{3}$ de la ración normal de un restaurante a la carta.)
- $\frac{3}{4}$ Postres y helados
- $\frac{3}{4}$ Jugos, bebidas refrescantes y agua fría
- $\frac{3}{4}$ Agua caliente, bolsas de té, leche, café e infusiones.

Es muy importante que exista una correcta reposición de todo el material de servicio para que este no pierda atractivo, pero es mas importante aún la reposición de todos aquellos alimentos que se van agotando teniendo en cuenta que nunca los contenedores de alimentos deben quedar vacíos totalmente o más de sus tres cuartas partes, ya que esto da sensación de carencia y sobre todo debemos seguir el principio de que; el cliente debe encontrar todo dispuesto para él.

Es importante aplicar la teoría que los franceses denominan FRAC²⁰

- F.....Fraicheur.....Materias primas frescas, platos recién hechos
- R.....Reliev.....Relieve en el montaje, situando la oferta a distintas alturas, evitando las presentaciones planas

¹⁹ Espinosa Manfugás, Julia. Gestión de la Restauración. Pp 20.

²⁰ Teoría de franceses. La industria hotelera: generalidades. Pp 3.

- A.....Abondance....Abundancia (real y aparente) en la oferta o al momento de entrar el comensal debe dar esa sensación
- C.....Couler.....Colorido.

Influye grandemente la estacionalidad de los productos en la gestión de un buen menú para el buffet, ya que en ocasiones no están disponibles todo el año, el hacer un ciclo de menú permite contar con los productos de la estación y de esta manera evitar el riesgo de incumplir con la variedad. Una solución a este problema de la estacionalidad lo tiene la utilización de los productos congelados, pero no se debe perder de vista que en la mayoría de los casos estos encarecen el costo de la mesa y muchos clientes no gustan de los productos congelados o en conserva.

Con mucha frecuencia los alimentos preparados no utilizados se pueden emplear para combinar un menú y no como parte del menú original, sino mas bien como un adicional. La rentabilidad y la variedad de la oferta, agradece este gesto pero requiere pensar cuidadosa e imaginativamente al incorporarlo al menú de manera tal que resulten aceptables.

1.3.2 Planificación del equipamiento para la mesa buffet

La oferta de comidas y bebidas es normalmente fría y caliente, la instalación de equipos adecuados (baños María, mesas expositoras, frigoríficos, islas, etc...) se hace imprescindible, pero al mismo tiempo deben integrarse en el esqueleto del buffet, representando el conjunto y su decoración.

Hay firmas comerciales que ofrecen entre otros productos, buffet fabricados fríos, calientes y neutros, los mismos han ido evolucionando hasta las mas novedosas tecnología, exquisitez, gusto y diseño, que ayuda al establecimiento a hacer una mejor gestión de calidad de la oferta con costos mas bajos de operaciones.

Dentro del equipamiento necesario que debe llevar la mesa buffet se encuentran²¹ los insumos ya que constituyen los elementos indispensables para la realización de los servicios gastronómicos, sobre los mismos son dispuestos y servidos todo tipo de alimentos y bebidas y se clasifican de acuerdo a su empleo en:

Utensilios de trabajo: Son los medios que se emplean para realizar el trabajo del personal de servicios gastronómicos.

Medios auxiliares: Son los medios que se emplean para facilitar el trabajo durante los servicios gastronómicos.

Utensilios de servicio: Son los que utilizados por los comensales para consumir los alimentos y bebidas. En el caso de que la pastelería no venga fraccionada habrá que disponer cuchillos y palas apropiadas para ésta, así como casos para servir la sopa, cuchillos y tenedores para trinchar.

Para su estudio y empleo se agrupan de la siguiente manera:

Vajilla o lojería	Cristalería	Cubertería	Lencería
Fuentes, soperas, legumbreras	Vasos	Tenedores	Manteles
Bandejas	Copas	Cuchillos	Cubremanteles
Platos	Jarras	Cucharas	Servilletas de tela
Tazas	Poncheras		Litos

²¹ Sarduy Velazco, Alfredo. Plan de mejora de la gestión del proceso para la oferta del servicio buffet del hotel Camagüey de la cadena Islazul. Pp 27.

Posuelos	Para heladería y fuentes de soda		Paños para el servicio
Lecheras, teteras, cafeteras, cremeras			
Azucareras			

La lencería cumple importantes funciones²² condicionalmente constituye un importante complemento de higiene alimentaria, ya que está en permanente contacto con los utensilios y el cliente. Proporciona confort a los comensales y permite adornar las mesas y conseguir efectos decorativos importantes.

Un elemento de suma importancia en la gestión del proceso para la oferta del servicio buffet es el nivel de reposición de los insumos que se rompen, deterioran o pierden los atributos requeridos para el servicio (pérdida de brillo, esmalte, desconchado, etc.). En el documento “Requisitos básicos (estándares) para establecimientos de alojamiento turístico” del Ministerio de Turismo de Cuba enviado a todas sus instalaciones en el mayo del 2007 por la Dirección de Calidad se estipula que los restaurantes buffet, contarán con una mínima dotación de insumos gastronómicos ²³ (ver anexo 2).

Además de los insumos y la lencería, los soportes materiales empleados en cocina²⁴ son otro componente importante en la satisfacción del cliente pues estos jugarán un papel determinante en modificar las propiedades físicas y químicas de los alimentos, transformándolos en composiciones culinarias aptas para el consumo humano. Son todos los medios materiales (activos fijos, útiles, herramientas, accesorios e insumos) de que se

²² Gallego, Fernando. Gestión de Alimentos y Bebidas para Hoteles, Bares y Restaurantes. Pp 18.

²³ Ministerio de Turismo. Requisitos básicos (estándares) para establecimientos de alojamiento turístico. Pp 16.

²⁴ Manual de Buffet. Indicaciones Metodológicas para el Servicio y la Oferta. . Pp 4.

dispone en las áreas de preparación y elaboración. Los mismos se encuentran ubicados en las diferentes áreas, secciones o zonas específicas que suelen conformar las cocinas, (ver anexo 3):

Área de beneficio y preparación de viandas, hortalizas y frutas, conocida también como legumier. La carnicería-pescadería o área de preparación de carnes. El área caliente. Área fría; también se le llama popularmente *lunch* o *gardemanger*. La oficina del chef. Panadería_ repostería (o dulcería). Los fregaderos (para insumos del servicio gastronómico y utensilios de cocina) así como fregaderos para ollas, calderos, cazuelas, pailas, sartenes y otros. Recipientes utilizados para someter los alimentos al fuego; también se conoce como cacerolier. Área para basura y desperdicios (para estos últimos debe ser climatizada).

1.3.3 Montaje de la mesa buffet

El montaje de una mesa buffet requiere de arte, imaginación, inspiración y los recursos requeridos para que el cliente salga satisfecho. 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.²⁵

A la hora del montaje es importante tener siempre un foco de atención para el cliente, ya que la vista primero se fijará en este y luego descubrirá el resto del entorno. Es necesario que se inspire sencillez y claridad, ya que un buffet sobrecargado distrae la atención del cliente y le impide apreciar la elección.

Un papel destacado en el montaje le corresponde a la decoración, el colorido de los diversos platos y los cortes de las carnes, frutas y vegetales. Existen una serie de aspectos importantes en la decoración²⁶: Primeramente se requiere haber definido previamente su

²⁵ Gallego, Fernando. Gestión de Alimentos y Bebidas para Hoteles, Bares y Restaurantes. Pp 17.

²⁶ Carta circular. Decoración mesa buffet, chapillas Pp 15- 17.

estilo, se deberán planificar los aspectos materiales en que dicho estilo se pretende plasmar, así como aplicar las normas básicas de la decoración, siendo armoniosa en la combinación de colores, poseer un claro efecto tridimensional, dominando la altura anchura y profundidad, dando sensación de variedad, riqueza y abundancia. Uno de los complementos decorativos, puede ser la cesta de fruta, no destinada al consumo, sino a constituir un muestrario de todas las que se encuentran en el buffet.

Los colores están presentes en la comida, ya sea por el que posee el alimento, por el recipiente en el que se presenta, por el marco en el que se expone o por el lugar en el que se sirve. Lo real es que combinar los colores no es solo un arte, sino un factor de seducción que es interesante manejar para atraer al cliente.²⁷

Los colores rojo, anaranjado, rosas, marrones, amarillos y verdes claros excitan el apetito, mientras que los lilas, violetas, verdes amarillentos y oliva lo reducen.

Para lograr un impacto visual a la entrada del cliente se debe:²⁸

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. Logrando una combinación proporcional y armónica de los siguientes factores:

Variedad de tipos de alimentos, colores, olores, sabores, texturas cortes, métodos de elaboración y otros recursos de presentación. Elaboración de decoraciones con vegetales y frutas. Calidad en la elaboración de los platos. Diversidad y estética de los elementos de ambientación y decoración interior del restaurante. Empleo de recipientes de varios diseños, acordes al tipo de alimentos que se sirve y a las características del lugar. Adecuada decoración, según el tipo de alimentos, en que predominen la creatividad y el buen gusto.

²⁷ Gallego, Fernando. Gestión de Alimentos y Bebidas para Hoteles, Bares y Restaurantes. Pp 17-20.

²⁸ Espinosa Manfugás, Julia. Gestión de la Restauración. Pp 23- 24.

Se trata de provocar un efecto de atracción hacia los platos, al mismo tiempo que una sensación de dinamismo en todo el montaje.

Preferentemente, deben utilizarse recipientes de mediano volumen, lo cual obliga a realizar la reposición de los alimentos con más frecuencia, disminuyendo así los riesgos de contaminación o descomposición de los mismos, a la vez que conservarlos a las temperaturas necesarias. Garantizar las temperaturas de servicio adecuadas para cada tipo de alimento y bebida, mediante equipos o mobiliario que permitan mantener el calentamiento y enfriamiento de los mismos, tales como baños de maría o mesas calientes marmitas o soperas, recipientes mayores con hielo o refrigerados, termos, dispensadores, soportes con luces infrarrojas u otros medios. Se deberá disponer de no menos de dos áreas, secciones o estaciones, como parte de las líneas de servicio, con ofertas de elaboraciones a la vista de los comensales o *show cooking*, como son: Alimentos elaborados o terminados en planchas, parrillas, hornos o pequeñas hornillas. Pelado y corte de frutas. Preparación de batidos. Preparación de emparedados. Preparación de especialidades de fuente de soda. Trinche de pescados y carnes.

Incluir ofertas diferenciadas para vegetarianos y para niños, con no menos de tres tipos de elaboraciones para cada uno de dichos segmentos.

Las ofertas temáticas de cocinas (marinera, cubana, española, mejicana, asiáticas u otras) se diseñarán y presentarán, según los niveles de ocupación y diseños operacionales de las instalaciones, bien en correspondencia con las estructuras de ofertas aquí indicadas o agrupadas en un espacio adecuado, como parte del restaurante o la mesa buffet.

Ubicar los alimentos con una secuencia lógica, de acuerdo al orden en que suelen ser consumidos por sesiones de alimentación (desayunos, almuerzos y cenas). Los panes ameritan ser dispuestos en un espacio o “isla” diferenciada, incluyendo decoraciones confeccionadas artísticamente con la propia masa de harina. Las tostadoras de pan y las paneras se ubicarán lo más cerca posible de los panes.

Los jugos de frutas y bebidas refrescantes se podrán presentar en dispensadores o jarras, según se disponga de unos u otros medios, pero siempre a temperaturas frías y sin añadirles hielo. La leche fría y el yogurt por lo general se presentan en jarras sobre algún dispositivo que los mantenga bien fríos.

La mantequilla, los quesos y las mermeladas se presentarán en recipientes apropiados, también a temperaturas frías preferiblemente, cerca o a continuación de los panes.

Los caldos, sopas, cremas y potajes suelen presentarse en ollas, marmitas o peroles con dispositivos acoplados que permitan mantener caliente su contenido, al principio de la línea de servicio, después de los panes. O también en recipientes a baño de María, junto con las guarniciones y platos principales. Junto a estos alimentos, deben ofertarse rodajas de limón y dados de pan tostado.

Pueden situarse juntos las frutas, postres y helados, siempre a temperaturas frías y bien delimitadas entre sí. En el caso de los helados se situarán al lado de éstos los recipientes (copas, canoas) apropiados para su servicio, así como siropes, grajeas o granillos, de modo que los propios comensales puedan añadirles dichos complementos, al gusto.

Señalar todos los alimentos y bebidas que se presentan con pequeños carteles o ilustraciones 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.

Las salsas, aliños, aderezos y otros complementos, al igual que las mini dosis y los diferentes tipos de insumos se situarán aledaños y lo más próximo posible a los alimentos que correspondan, tal como se explica en los siguientes ejemplos:

- Los platos hondos y tazones así como las cucharas soperas y para consomé se situarán cercanos a los caldos, sopas, cremas y potajes
- Los platos llanos grandes (para asados), procurando mantenerlos calientes mediante equipos apropiados, cerca y antes de los platos principales

- Los platos llanos medianos, para ensaladas y postres, procurando mantenerlos fríos, próximos a las preparaciones frías, ensaladas frescas, postres y frutas
- Las tazas para café, café con leche y té con sus correspondientes platillos base, así como bolsitas con té, rodajas de limón y mini dosis de azúcar, edulcorantes y cremas, junto a los termos con leche, café y agua caliente
- Las salsas, aliños y aderezos, cerca de los grupos de alimentos en que deban ser utilizados.

1.4 Factores que inciden en la calidad del servicio de la mesa buffet

Muchas son las quejas de los clientes por el servicio que reciben en la mesa buffet. Sin embargo, pese a todo, tienen la necesidad de alimentarse, y esta necesidad la deben satisfacer tres veces al día como mínimo en los restaurantes buffet. Si se analiza lo que plantea el Marketing, el cliente va recibiendo una serie de impactos que pueden ser negativos o positivos, durante el ciclo de servicio, o sea que cada vez que se enfrenta a una fase del servicio va recibiendo un sinnúmero de experiencias, y a su vez se va formando un juicio que puede ser favorable o desfavorable, ya que el comer no solo se ve como una necesidad fisiológica, sino como una necesidad espiritual.

Por todo lo antes mencionado resulta necesario chequear constantemente el servicio contra los requisitos del cliente. Las quejas, observaciones y recomendaciones del cliente constituyen sin dudas una oportunidad de mejora.²⁹

Existen una serie de factores que inciden directamente en la calidad del servicio de la mesa buffet. Los mismos pueden ser positivos o negativos, ya que no siempre las personas encargadas de la gestión del buffet tienen en cuenta los factores que garanticen la calidad

²⁹ Sarduy Velazco, Alfredo. Plan de mejora de la gestión del proceso para la oferta del servicio buffet del hotel Camagüey de la cadena Islazul. Pp 28.

del mismo, ya sea por desconocimiento de las características de calidad de este servicio, o por negligencia.

A continuación se detallarán los componentes negativos

➤ Aptitud del personal de servicio

En ocasiones no trabajan en los restaurantes buffet los trabajadores de mejor desempeño laboral, tanto desde el punto de vista profesional como de servicio, porque se tiene el falso criterio de que en este lo que se requiere es agilidad y rapidez. Generalmente este servicio ya el cliente lo trae incluido, lo que referente a estimulación por propina es limitado. En ocasiones los meseros no tienen una correcta presencia personal.

➤ Variedad de las comidas

Limitadas ofertas y renglones de frutas, vegetales, cárnicos, etc. que provocan falta de creatividad e iniciativas; la variedad de frutas y vegetales oscila entre tres y cuatro que no permiten el colorido propio de un buffet ni la debida variedad en correspondencia con lo que plantean los estándares establecidos por la marca. Muchas veces la oferta de pescados frescos es casi nula, así como la de mariscos y crustáceos. Las especias y plantas aromáticas frescas en las comidas son deficitarias. Los insumos en que se presentan los alimentos son inadecuados e insuficientes. Los volúmenes que se presentan en los contenedores de alimentos no son los adecuados, en ocasiones los cuadrantes son muy grandes y el alimento se agota hasta el final, corriendo el riesgo de resecarse por la temperatura de la mesa, cambiando de textura y coloración. Se tiene más en cuenta el cumplimiento del costo que la satisfacción del cliente. No siempre las preparaciones mantienen la frescura requerida ya que han sufrido transformaciones por el mal almacenamiento en neveras. Exceso de tiempo de almacenaje de los alimentos. El ciclo de rotación de los alimentos es tardío. No siempre y por diversas razones se cuentan con ciclos de menús diseñado, más bien se deja la planificación de estos a la espontaneidad.

Las comidas no son variadas, ni están en correspondencia con las tendencias de la cocina moderna. En ocasiones los menús son poco atractivos.

➤ Temperaturas

No se garantiza de forma estable que los alimentos salgan y se mantengan con las temperaturas establecidas debido a escasos recursos para conservar climas calientes en aquellos alimentos que se sitúan en áreas fuera de la mesa caliente, como Chifingdish, reverberos, mecheros, soperas, trinchantes con luz infrarrojas, etc. Pocos espacios de módulos fríos y mucho espacio en áreas neutras. Carencia de módulos para la oferta de helados. El vino no está a temperatura.

➤ Equipamiento

Equipamiento atrasado; carencia de tecnología de punta que afecta la elaboración de los alimentos. Mesas buffet con pocas capacidades para atender a un número determinado de clientes. La capacidad instalada de los restaurantes es insuficiente, provocando demoras desagradables. La iluminación del restaurante y de las islas es deficiente. La falta de extractores, genera la existencia de olores fuertes dentro del restaurante. Insuficiente cantidad de utensilios tales como copas, vasos para jugos, cubiertos, platos.

➤ Otros aspectos de interés para el mercado

Los contenedores se encuentran vacíos por espacios de tiempo ya que los alimentos se agotan en breve período y la reposición de los mismos es tardía. Los clientes que entran al principio del servicio no comen lo mismo que los que entran al final. Existe falta de higiene. En la mesa buffet existe falta de decoración, lo que se refleja en la combinación de colores de los alimentos. Se cambian los alimentos, pero no se cambia la pinza con que se sirven.

- La calidad de la mesa buffet también se puede ver afectada desde el punto de vista de los empleados de la cocina debido a ³⁰:

Poco intercambio de experiencia profesional. Escasa capacitación técnica. Insuficiente contacto con escuelas internacionales de prestigio reconocido en materia culinaria. Poco contacto con los TTOO para conocer las opiniones de los clientes. Lentas acciones de mejoramiento de la cocina y el equipamiento. Enfoque nulo a las tendencias de la cocina internacional. No aplicación del Programa Nacional de Cocina. Escasez de productos y materias primas para trabajar. Falta de rediseño de los menús. No aplicación de los menús cíclicos. Pérdida del hábito de realizar menús temáticos. Poca atención al segmento de mercado. Los estándares establecidos no se corresponden con el costo presupuestado. A los empleados no se les da participación en los círculos de calidad

La gestión que se lleva a cabo en un restaurante debe buscar continuamente mejorar la eficiencia y eficacia del proceso del servicio buffet, más que esperar a que un problema le revele oportunidades para la mejora.

Las mejoras pueden variar desde

- Actividades escalonadas continuas
- Proyectos de mejora estratégica a largo plazo
- Es muy conveniente tener un proceso para identificar y administrar las actividades de mejora. Estas mejoras pueden resultar cambios en el proceso del servicio de mesa buffet (planeación del menú y elaboración de la comida) y en los productos entregados al cliente (servicio).

Los valores del desempeño del proceso de servicio buffet que se utilizan para evaluar su calidad, suelen estar basados en el cumplimiento de determinados requisitos, de productos o servicios, comprometidos con el cliente o regulados en normas, especificaciones, etc.

³⁰ La Hotelería del siglo XX. La relación imagen - calidad en los servicios hoteleros. Pp 5.

Este tipo de valores de desempeño están generalmente relacionados con la percepción del cliente o son una traducción de la misma a términos internos de la empresa.

Componentes Positivos:

➤ Aptitud del personal de servicio

Los trabajadores del restaurante buffet se caracterizan por una gran agilidad, lo que permite ofrecerle al cliente un servicio rápido, ya que el consumidor es muy exigente con los tiempos de espera. El personal de servicio tendrá dominio de cada uno de los platos que se ofertan en la mesa buffet y podrá asistir al cliente en caso de ser necesario. A pesar de que generalmente este servicio ya el cliente lo trae incluido, lo referente a estimulación por propina puede llegar a ser estimulante si se ofrece un servicio de calidad. Los meseros poseen una correcta presencia personal, (uso del uniforme, estética y profesionalidad en el servicio) ya que están en contacto directo con el cliente, y será su desempeño el que le ofrezca al comensal una imagen general de la organización. Se aplican formalidades propias del servicio, como son: Recibir al cliente en la puerta del restaurante (capitán de salón) y ofrecerle la bienvenida, ofertarle alguna bebida que acompañará su cena, sin descuidar siempre la reposición de la misma.

➤ Variedad de las comidas

Diversas ofertas, que reflejan el colorido propio de un buffet, creatividad e iniciativas. Los insumos en los que se presentan los alimentos son los adecuados para cada tipo de suministros. Los alimentos que se agotan fácilmente son renovados con agilidad. Posee más prioridad la satisfacción del cliente que el cumplimiento de los costos. Se realiza una adecuada rotación de los alimentos. Las comidas son variadas, en correspondencia con las tendencias de la cocina moderna. Menús atractivos. Ofertas diferenciadas para niños y personas mayores.

➤ Temperaturas

Se garantiza de forma estable que los alimentos salgan y se mantengan con las temperaturas establecidas. Variedad de recursos para mantener temperaturas calientes en aquellos alimentos que se sitúan en áreas fuera de la mesa caliente. Presencia de módulos para la oferta de helados. La temperatura del restaurante es adecuada y el vino se mantiene con la temperatura requerida.

➤ Equipamiento

Equipamiento moderno, con inclusión de tecnología de punta que favorece la elaboración de los alimentos. Mesas buffet con capacidad suficiente para atender a un número elevado de clientes. Luces favorecedoras que resaltan determinados alimentos. La capacidad instalada de los restaurantes es suficiente, para eliminar demoras desagradables. Presencia de extractores que eliminan olores fuertes o desagradables que afecten al comensal. Abundancia de utensilios que favorecen el servicio tales como copas, vasos para jugos, cubiertos, platos.

➤ Desde el punto de vista de los empleados de la cocina la calidad de la mesa buffet también se puede ver favorecida debido a:

Gran intercambio de experiencia profesional. Buena capacitación técnica. Contacto con escuelas internacionales de prestigio reconocido en materia culinaria. Frecuente contacto con los TTOO para conocer las opiniones de los clientes. Progresivas acciones de mejoramiento de la cocina y el equipamiento. Aplicación del Programa Nacional de Cocina. Abundancia de productos y materias primas para trabajar. Aplicación de los menús cíclicos. Atención al segmento de mercado. Los empleados tienen participación en los círculos de calidad.

CAPÍTULO II. ANÁLISIS Y PROPUESTA DE MEJORA DE LA PLANIFICACIÓN DEL SERVICIO BUFFET EN EL RESTAURANTE “LA TURQUESA” DEL HOTEL BRISAS GUARDALAVACA

Tomando en consideración lo analizado en el marco teórico – referencial de la investigación que sustenta el presente Trabajo de Diploma, se reconoce que la correcta planificación del servicio es un elemento esencial para el desarrollo y el éxito del restaurante buffet, es por ello que se decide realizar un análisis de éste en el restaurante buffet “La Turquesa” perteneciente al Hotel Brisas Guardalavaca, que permita diagnosticar su situación actual y proponer acciones de mejora.

2.1 Caracterización general del Hotel Brisas Guardalavaca

El Hotel Brisas Guardalavaca inició sus operaciones como Delta Las Brisas el 26 de noviembre de 1994 y bajo la administración de la Cadena de Hoteles Canadienses Delta Hotels & Resorts. Está situado en el polo turístico Guardalavaca, a 54 Km. de la ciudad de Holguín. En diciembre de 1998 abrió sus puertas La Villa, integrada por 9 bloques de habitaciones que llevan el nombre de las nueve primeras villas fundadas en Cuba con sus respectivas fechas de fundación (Baracoa, Bayamo, Trinidad, Sancti Spiritus, La Habana, Puerto Príncipe, Santiago de Cuba, Remedios y Gibara), posee 206 habitaciones de las cuales 126 son estándar y 80 tienen la categoría de mini suites. Actualmente Brisas Guardalavaca, está administrado por Hoteles Cubanacán S.A. Ofrece servicio “Todo Incluido” con categoría cuatro estrellas. Es un hotel dirigido al turismo de sol y playa, atendiendo principalmente el segmento de familia.

El hotel cuenta con 231 habitaciones estándar, de ellas:

114 Habitaciones Vista Jardín	117 Habitaciones Vista al Mar
Camas cameras o 2 camas gemelas	Camas cameras o 2 camas gemelas
Aire acondicionado	Aire acondicionado
Baño con bañera	Baño con bañera



Mini _ Bar	Mini _ Bar
Secador de pelo	Secador de pelo
TV Satélite	TV Satélite
Teléfono directo	Teléfono directo
Caja de seguridad	Caja de seguridad
Balcones con vista al jardín	Balcones con vista al mar

Entre las facilidades que brinda el hotel se encuentran: 2 piscinas, 1 restaurante buffet, 6 restaurantes a la carta (uno italiano, uno criollo, uno internacional, una taberna, uno de pinchos y uno especializado en mariscos, para todos se requiere reservación), 1 parrillada, 8 bares, bebidas nacionales e internacionales y meriendas las 24 horas. También cuenta con discoteca y karaoke de 11:00 p.m. a 2:00 a.m., cambio de moneda de 7:00 a.m. a 11:00 p.m., sauna, tumbonas, toallas de piscina, servicio telefónico internacional. Otras facilidades con cargo extra están constituidas por: servicios médicos, masajes y salón de belleza de 9:00 a.m. a 5:00 p.m., lavandería, renta de autos las 24 horas, servicio telefónico internacional, buró de turismo, fax y correo electrónico de 7:00 a.m. a 11:00 p.m., paseos a caballo, taxi, motos y servicio de guardería las 24 horas.

La infraestructura de alimentos y bebidas (A+B) está compuesta por:

Restaurantes	Bares
Restaurante Buffet “La Turquesa”	Coffee bar “El Zaguán”
Restaurante Buffet Mercado “El Zaguán”	Coffee bar “El Balcón”
Restaurante italiano a la carta “La Trattoria”	Coffee Bar “Cappuccino”
Restaurante a la carta “El Patio de los Artistas”	Lobby bar “El Tejado”
Restaurante criollo a la carta “El Guayabero”	Servi bar “La Turquesa”
Restaurante internacional a la carta “Big	Parrillada

Ben”	
Restaurante Taberna “Bucanero”	Acuabar
	Bar Discoteca “La Dulce Vita”
	Bar “ La Tinaja”
	Bar “El Patio”
	Bar “ Habana Club”

La Comercialización del Hotel se realiza de forma coordinada entre la Dirección Comercial de Hoteles Cubanacán y la propia instalación, correspondiendo a la primera, la investigación de mercado. La entidad verifica las especificaciones con que se realiza la venta del producto en los diferentes países, así como la promoción de ventas, por medio de la fuerza de ventas del área comercial.

Los principales mercados emisores con que cuenta la instalación son los siguientes: Canadá, Inglaterra y Alemania. Además de estos mercados se reciben turistas de otros países, aunque en menor cantidad, pero con tendencia al crecimiento. Entre ellos se encuentran Italia, Holanda, Suiza y Francia.

Los principales TT.OO que tributan al hotel son:

- Canadá: NOLITOURS, SUNWING VACATIONS, AIR CANADA VACATIONS, HOLASUN CARIBESOL, TMR, Signature
- Reino Unido: TOMAS COOK, First Choice, The Holiday Place, Havanatur UK
- Alemania: Neckermann, TUI, CA FERM TOURISTIK (FTI), Oger Tours SCHAUISLAND REISEN
- Holanda: TUI HOLANDA, TRANSNICO
- Italia: CONDOR VIAGGI, BRIXIA VIAGGI, PRESS TOURS. Suiza: CUBA REAL TOURS, Kuoni
- Panamá: SERVICIO GLOBAL
- México: VIAJES VACACIONAR
- Francia: SOLEIL DE CUBA (SOL Y SON), C2C TRAVEL

➤ Argentina: SOLES.

La cantidad de turistas días expedidos por los principales TT.OO han contribuido considerablemente al incremento de nuevos mercados emisores, por lo que el comportamiento de las estancias en los últimos años ha sido muy favorable para el hotel.

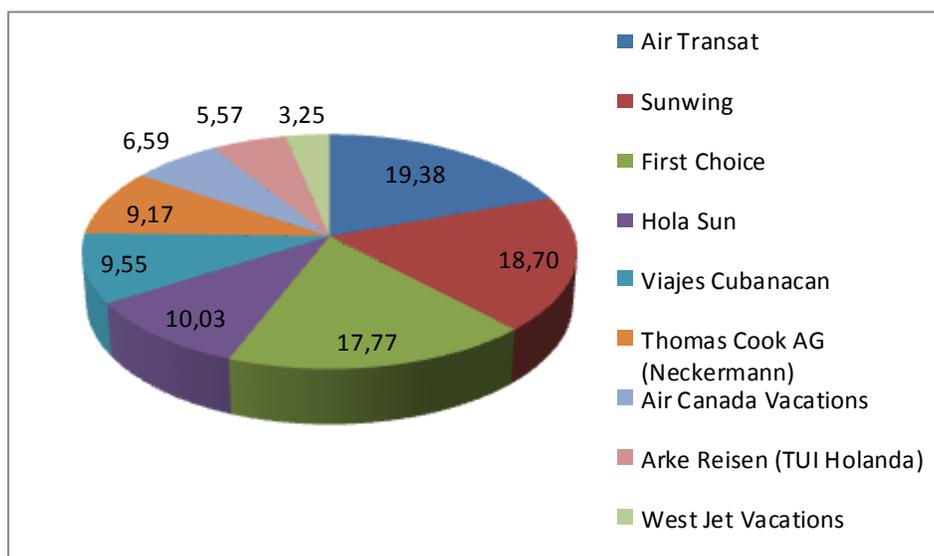


Figura 5. Comportamiento de las estancias por TT.OO. 2012

Los ingresos tributados por estos mismos TT.OO han beneficiado notablemente a la instalación, (ver anexo 4).

Para hacer posible que la organización ofrezca toda una amplia gama de servicios y los oferte con buena calidad, se hace imprescindible contar con la presencia de RR.HH competentes. En el Hotel Brisas Guardalavaca el valor humano y la profesionalidad, reconocida por los clientes externos están respaldados por una sistemática preparación técnico-profesional de sus trabajadores y directivos. La organización cuenta con 2 Comités de Base, con un total de 25 militantes, un Comité del Partido y 8 Núcleos con un total de 146 efectivos. El Buró Sindical posee 10 Secciones Sindicales y 405 afiliados, (ver anexo 5). Distribución de la fuerza laboral.

2.2 Caracterización del Restaurante Buffet “La Turquesa”

Al detectarse la necesidad de brindar un servicio de alimentos a la altura de la instalación se delimitó en la primera planta del hotel el restaurante buffet “La Turquesa”, el cual puede acoger a 230 clientes al mismo tiempo (obviando las 8 plazas destinadas a los niños) y brindar un servicio de adecuada calidad, a sólo 20 metros de las aguas del Mar Caribe y la faja de arenas finas de la Playa Guardalavaca, vinculado a la flora cubana; este hermoso lugar se encuentra situado entre el Lobby bar El Tejado, la Piscina del Hotel y la Parrillada Isla Mujeres. El lateral derecho y todo el frente del buffet son de cristal, lo que permite que el cliente mientras disfruta de su comida, pueda distraerse con la maravillosa vista al mar que proporciona la ubicación del mismo. La arquitectura está basada en códigos de la época colonial cubana, donde los vitrales de colores entre cálidos y fríos ofrecen un agradable ambiente, acompañado con la presencia de arcos de medio punto y techo entablado. Se puede caracterizar como un buffet temático, donde cada cena tiene concordancia con los espectáculos nocturnos, que se brindan, existiendo un tema diferente para cada día de la semana, sobresaliendo la noche cubana que se realiza cada jueves, donde se les ofrece a los clientes la posibilidad de degustar las costumbres culinarias de Cuba, combinándose el arte de un buen servicio con el arte de la alta cocina, logrando una adecuada mezcla de servicios variados y noches inigualables. Presta servicio de: Desayuno, Almuerzo y Cena. Todos los clientes hospedados en el complejo tienen la misma posibilidad de acceso al buffet, por lo que no se necesita previa reservación, rigiendo el principio “First come First in”, siendo distribuido en el salón, atendiendo tan solo, a sus preferencias por secciones de fumador o no fumadores.

El restaurante posee tres islas (buffet de frutas naturales y pastas, buffet de platos principales y guarniciones y buffet de postres y ensaladas mixtas), acompañada de varias mesas fijas o móviles que se implementan en dependencia de la ocasión o noche temática, variando además los alimentos que allí se exponen en dependencia del horario de cada comida, ya sea desayuno, almuerzo o cena. La estructura básica de los departamentos que

intervienen en la actividad de restauración son las áreas de aseguramiento técnico material (ATM), Cocina y Salón. La plantilla de trabajadores en el área de salón es de 33 y en la cocina de 37.

El equipamiento del restaurante tiene un costo total de 248.7 MT (en miles de pesos). Tiene un total de 16 mesas, de ellas 8 frías y 8 calientes que a pesar de que se encuentren ubicadas en una sola isla son tecnológicamente independientes, porque poseen cada una compresor, condensador y evaporador.

Mesas Frías	Helados	Yogurt	Frutas	Dulces	Salsas y quesos	Vegetales	Guarnición	Niños
Mesas Calientes	Niños	Carnes	Planchas(3)	Arroz	Mantenimiento de temperatura para los platos (2)			

La estructura actual del restaurante se puede apreciar en el (ver anexo 6), mientras la distribución de la oferta se realiza de la siguiente forma:

La mesa para los niños cuenta con una estación caliente y una fría en dependencia de los alimentos que allí se exponen.

Formando frontera con la mesa de niños se encuentra una mesa fría en la que se ubican los jugos en el horario de desayuno, así como entrantes y ensaladas compuestas en horario de almuerzo y cena.

Al frente y ubicada en el mismo centro del restaurante en forma de “U” se encuentra la isla fría en la que en horario de desayuno se ofrecen variedades de quesos, lácteos(yogurt,

leche) los cuales se conservan a una temperatura entre 3-7°, mantequillas, embutidos, cereales, mermeladas, mini dosis, escabeches, frutas en conserva, en horario de almuerzo y cena expone variados sabores de helados, repostería, ensaladas mixtas, entrantes, frutas en almíbar, quesos, fiambre(atún, sardina, aceitunas en conserva).

A un lado de esta isla se encuentra la estación de panes, que exhibe 5 tipos, porque la actual estructura de la mesa no permite que se exponga una mayor diversidad, incumpliendo de esta forma con el menú estandarizado de la marca que para horario de desayuno exige una variedad de 7 tipos de panes entre ellos dulces y de corteza dura, además de galletas y palitroques.

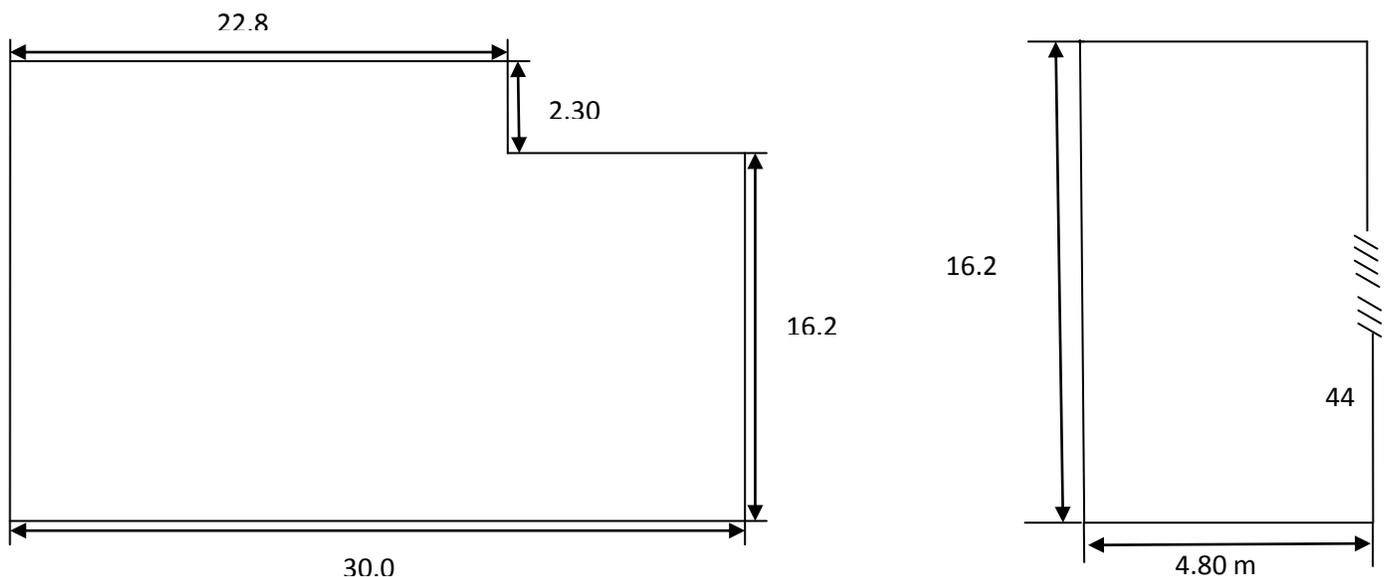
En un sitio de la estación de panes se encuentra ubicada una tostadora que permanece encendida durante los tres servicios que brinda el restaurante, ya que el pan es un componente imprescindible de cada una de las distintas comidas.

En la parte de atrás de la estación de panes se encuentra la mesa neutra (porque en ella se exponen los alimentos que son conservados a temperatura normal como son: escabeches, crudos y encurtidos). Esa mesa expone en horario de desayuno los diferentes tipos de panes dulces propios de desayuno como son el croissant, pan de banana, pan con pasa, pan danés, y pan canela. En el horario de almuerzo y cena es enriquecida con tallas (patés, galantinas, terrinas, salpicones, mosaicos, pasteles).

En toda la banda izquierda del restaurante haciendo frontera con la cocina central del buffet se encuentra la isla caliente la cual está dividida en 2 bandas, entre ellas se encuentran 2 planchas, una estación de trinche y un fogón por inducción donde se elabora la paella en el horario de la cena, mientras que en el horario de almuerzo se elaboran fajitas y tacos, la primera parte de la isla está delimitada para exponer sopas, potaje en almuerzo y cena y leche, chocolate caliente en el desayuno, en este horario se exponen además: guiso de frijol, embutidos (salchichas de desayuno, chorizos, papas) *hockey*, vegetales, fajas de jamón con vegetales, tostadas francesas, minutas de pescados fritas, croquetas,

albóndigas, bolitas de carnes rollitos primavera, mientras que en una de las planchas se elaboran huevos (fritos sin grasa) en la otra se preparan bacón, y algún que otro tipo de carne en dependencia del menú, que es cíclico (cada 14 días) y enfocándose en las noches temáticas. En el horario de almuerzo y cena una banda de la isla está dedicada a las guarniciones, y en la otra se elaboran carnes y pescados que son confeccionados también a la plancha, ofreciéndoles a los clientes una mayor variedad de opciones que le permita escoger a su gusto. Próxima al final del restaurante, ubicada también en el lateral izquierdo se encuentran la Isla de pastas y la Isla de frutas respectivamente, donde se realiza uno de los *show cooking* del restaurante, donde se ofertan tortillas en horario de la mañana y pastas en el almuerzo y la cena, mientras que en esta última se brindan batidos de frutas naturales en horario de desayuno y almuerzo.

Con motivo de la creciente demanda, habiendo analizado previamente la afluencia de clientes en los 2 últimos años al restaurante principal del hotel y en busca de una mejor operación, Brisas Guardalavaca se vio en la necesidad de aumentar el número de comensales en el restaurante buffet “La Turquesa” donde el área a utilizar quedará en un espacio totalmente abierto, manteniendo estrecha relación con el medio ambiente, tendrá una capacidad para 40 comensales, por lo que el volumen real del restaurante será de 270 plazas, La Parrillada (como se piensa nombrar) tendrá acceso por dentro del propio buffet y por la parte del paseo, solo que los clientes en traje de baño no podrán acceder hasta el restaurante. Actualmente el área del buffet es de 538.44 m² y el tamaño del área a ampliar será de 77.76 m², contará además con dos parrilladas al carbón.



El área de cocina recibe del almacén (ATM y Centro de Elaboración) las mercancías a elaborar en las diferentes zonas. Una vez confeccionados los alimentos y decorados los platos se trasladan a la zona de servicio del restaurante “La Turquesa” para realizar el montaje de la mesa buffet, cumpliéndose con el principio de marcha hacia delante, se realiza la apertura y desarrollo del servicio que finalmente genera clientes satisfechos o insatisfechos.

El hotel cuenta con licencia sanitaria otorgada el 26 de Octubre del 2001 y ratificada el 18 de Octubre 2007, constituyendo un beneficio para la instalación desde el punto de vista de inocuidad alimentaria y elaboración bajo el más estricto control higiénico, a su vez ofrece competitividad en el mercado lo que posibilita mayor calidad en el servicio que demandan los clientes y la tranquilidad de los mismos. El buffet está dividido en 7 áreas, donde laboran 2 o 3 dependientes en dependencia de la demanda del mercado, lo que tributa a su vez a una mejor personalización del servicio, (ver anexo 7), cantidad de plazas por cada una de las áreas de servicio.

El buffet cuenta a la entrada del restaurante en el lateral izquierdo con un servi_ bar que oferta las bebidas que acompañan cada una de las diferentes comidas del día, también está la denominada mesa de *champagne*, que consta de varias copas destinadas para el consumo de esta bebida que se ofrece en una champanera al lado de la mesa.

El restaurante cuenta asimismo con la cocina central que es la encargada de garantizar el servicio de restauración en el buffet. Con este fin es preciso que gestione el aprovisionamiento de todos los puntos de venta así como de elaborar la oferta en cada uno de los centros de elaboración.

Entre las funciones objetivas del departamento de cocina están las de decidir las compras de los productos alimenticios en función de las necesidades y demandas de los clientes. Ofrecer un menú variado y dietético. Garantizar la calidad óptima en la elaboración de los alimentos, así como garantizar la máxima seguridad e higiene de los alimentos.

Independientemente de que existe un recién implementado menú estándar de la Marca Brisas (para 14 días) éste se revisa y es evaluado en los comités de calidad teniendo en cuenta el tipo de cliente y la demanda. Si se hace necesario variar algún plato (sin afectar el servicio con calidad y en el tiempo establecido) la nueva propuesta se comunica a los cocineros y se preparan las condiciones para el próximo día.

El proceso de preparación del servicio en la mesa buffet por parte del departamento de cocina se realizará de la forma siguiente:

Se realizará la *mise-in –place* del menú determinado en el plan del buffet, posteriormente el *subchef* y/o jefe de partida controlarán la calidad, peso y corte de las carnes, frutas, vegetales y otros alimentos mientras que el *chef* de cocina o *subchef* comprobarán el cumplimiento de los estándares de los alimentos (cocción, temperatura, peso, montaje presentación) será entonces el *buffetier* quien se encargue de realizar la distribución, teniendo en cuenta:

1. Diferenciación de alimentos fríos y calientes
2. Criterios de color
3. Ubicación por zonas o islas
4. Decoración complementaria.

Consecutivamente el *chef* supervisará el montaje y distribución de las fuentes. El *buffetier* repondrá las bandejas o fuentes cuando se haya consumido tres-cuartas partes de los alimentos, llevándose siempre la fuente de reposición antes de retirar la fuente a reponer, nunca se deberá quedar el buffet con espacios vacíos. Durante el servicio el *buffetier* revisará el buen estado y presentación de los alimentos, así como el orden y limpieza del buffet. Nunca se retirará el buffet, mientras haya presencia de clientes en el salón. El *chef* de cocina, supervisará el retorno definitivo a cocina de los alimentos, para su máximo aprovechamiento, mientras que el *buffetier* y su ayudante realizarán la limpieza de los muebles de servicio.

Para el rápido funcionamiento de la cocina central la misma se encuentra provista con una serie de equipos que proporcionan calidad en la elaboración de la comida, (ver anexo 8).

2.3 Análisis del estado actual de la satisfacción de los clientes que visitan el restaurante “La Turquesa”

Resultado del análisis de encuestas

Para medir el estado actual de la satisfacción del cliente no se diseñó un instrumento nuevo porque el existente (ver anexo 9) tiene un año de implementado y se procedió entonces a analizar el resultado de las encuestas correspondientes a los meses de temporada alta (noviembre y diciembre 2012 y enero 2013) en los aspectos que tributaban a la estructura, montaje y decoración de la mesa buffet. Los resultados estadísticos se muestran en los (anexos 10,11,12) donde se aprecia un notable índice de expectativas superadas y alcanzadas por los clientes que visitan el restaurante objeto de estudio, no obstante en la pregunta 26 del instrumento, referente a los comentarios y sugerencias que proponen los clientes, la autora identificó las siguientes insuficiencias:

- Insuficiente identificación y decoración infantil en la mesa de niños
- La no correspondencia del montaje actual de la mesa buffet con las tendencias modernas de este servicio (distribución lógica de la oferta de acuerdo al orden en que normal y mundialmente los alimentos suelen ser consumidos)
- Los alimentos son cambiados constantemente de lugar en los tres eventos (desayuno, almuerzo y comida)
- Se le impregnan olores desagradables a los clientes.
- Insuficiente reposición y asistencia de los alimentos en tiempo.

Resultado de las entrevistas

Además del análisis de encuestas se procedió a diseñar una entrevista con la técnica de preguntas directas y abiertas (ver anexo 13) con el objetivo de conocer el dominio técnico del personal que realiza el montaje y decoración del restaurante “La Turquesa” y las acciones que propondrían para ajustar las propuestas de mejora, se entrevistaron un total

de 10 cocineros, de los cuales el 98 % son fundadores del hotel. Personal entrevistado, (ver anexo 14).

Los resultados de las entrevistas fueron los siguientes:

Pregunta 1- El 90% de los entrevistados plantea que el equipamiento que se posee en el restaurante además de ser insuficiente no está posicionado de tal forma que le permita a los clientes consumir los alimentos de acuerdo a las nuevas tendencias.

El 90% domina cuales son estas tendencias modernas del servicio buffet

El 10% restante no lo hace.

Pregunta 2- El 80% manifiesta que las dificultades en el montaje de la mesa buffet son:

- Insuficiente equipamiento para realizar la reposición de los alimentos en tiempo, evitando crear espacios vacíos que afectan la originalidad de la mesa buffet
- El menú estandarizado por la marca Brisas, (ver anexo 15) es muy exigente y su cumplimiento afecta el montaje de la mesa buffet debido a que la estructura de la misma no es la adecuada.

El 20% restante manifiesta que son problemas organizativos.

Pregunta 3- El 10% considera que el actual diseño y estructura del restaurante no les imposibilita a los clientes encontrar los alimentos que buscan.

El 90% considera que reestructurando el buffet, los clientes se sentirán más complacidos pues tendrán dominio del lugar en que se coloca cada plato y les será más asequible encontrar y consumir los alimentos en el orden en que usualmente lo hacen en sus países, sin tener que buscar el asesoramiento de los dependientes o cocineros porque no encuentran determinados suministros.

Pregunta 4- El 90% propone reestructurar el orden de los alimentos en la mesa buffet.

El 90% plantea que deben hacerse inversiones que incluyan infraestructura de las islas y equipamiento del buffet.

Analizando el resultado de las encuestas y las entrevistas se pudo apreciar que tanto los clientes como el personal de cocina detectaron insuficiencias referentes al montaje y estructura de la mesa buffet, por lo que se proponen sugerencias con el objetivo de mejorar el servicio en el restaurante “La Turquesa”.

2.4 Plan de mejoras a la planificación del servicio buffet del restaurante “La Turquesa”

Para la confección de la propuesta del plan de mejoras a la planificación del servicio buffet del restaurante “La Turquesa” se siguieron los pasos siguientes:

- Identificar el área de mejora

Se identificó como área a mejorar el proceso de gestión para la planificación del servicio buffet (montaje de la mesa buffet)

- Detectar las principales causas del problema

Se utilizó el método de observación por la autora de la investigación, además se efectuaron reuniones; entrevistas con el *chef* y su staff de trabajo para determinar las causas esenciales que están afectando el proceso de gestión del servicio de la mesa buffet.

- Formular el objetivo

Objetivo: Mejorar la planificación del servicio buffet y proponer soluciones que contribuyan a solucionar las deficiencias encontradas.

- Realizar la propuesta de mejora en correspondencias con las deficiencias detectadas.

Se confeccionó un listado de las deficiencias encontradas y de las principales acciones que deberán realizarse para cumplir los objetivos prefijados.

➤ Seguimiento del plan de mejoras.

A continuación se elaboró el plan de mejora para el seguimiento e implantación de las acciones de mejora.



Nro	Insuficiencias en el diseño y montaje de la mesa buffet	Acciones de mejora	Responsable	Tiempo Ejecución		Recursos Materiales	Recursos Económicos
				TI	TF		
1	Insuficiente distribución lógica de la oferta y el equipamiento del buffet.	Realizar la distribución lógica de la oferta y el equipamiento en correspondencia con las tendencias modernas del servicio buffet. Creación de un buffet en línea, (ver anexo 16)	<i>Cheff</i> Jefe de SS.TT	Junio 2013	Septiembre 2013	Mesas buffet	_____
2	Inexistencia de un rincón del <i>cheff</i> por lo que se incumple con el menú estandarizado de la marca.	Inversión de un mini show cooking, (ver anexo 17) destinado para el rincón del <i>cheff</i> , con las características siguientes: Medidas: 2.300x800x900mm Equipamiento: plancha Cocina de inducción	Jefe de SS.TT Jefe de ATM	2013	2014	Mini show cooking Campana de extracción	9 400 CUC 10 500 CUC



		<p>Cubas refrigeradas con puertas corredoras para (beikon, guarniciones)</p> <p>Inversión de una campana para la extracción de humo de los alimentos que son elaborados en vivo.</p>					
3	<p>El rincón dietético no se encuentra bien delimitado por falta de espacio, tributando a que no se oferten todos los platos establecidos en el menú estandarizado de la marca.</p>	<p>Destinar la mesa neutra para el rincón dietético, ubicarla en el centro del buffet permitiéndoles a los clientes una doble vía de acceso y un mejor aprovechamiento de la misma ya que los alimentos se podrán ubicar a ambos lados.</p>	<p>Maitre</p>	<p>Junio 2013</p>	<p>Septiembre 2013</p>	<p>—</p>	<p>—</p>
4	<p>La capacidad de la mesa fría no es la adecuada para asumir la variedad de</p>	<p>Inversión de una isla buffet tipo semi circular, (ver anexo 18) con capacidad</p>	<p>Jefe de ATM</p>	<p>2013</p>	<p>2014</p>	<p>Isla tipo semi circular</p>	<p>5 000 CUC</p>



	ensaladas compuestas y vegetales que establece el menú de la marca, ya que los vegetales actualmente se encuentran ocupando parte de la isla de postres.	acorde para asumir el menú estandarizado; que posea las características siguientes: Medidas 2.800x1.150x920mm Equipamiento: fría (granito escarchado); neutra; espacio inferior para platos Posicionarla dentro de la línea buffet.					
5	No presencia de rebanadora en la estación de panes, la que se posee se encuentra en el área de la cocina, pero es muy antigua y rústica.	Inversión de una rebanadora de pan moderna, porque la que se posee es muy antigua y rústica. Ubicarla al lado de la isla de panes con el asesoramiento de un cocinero.	Jefe de SS.TT Jefe de ATM	2013	2014	Rebanadora de pan	2 700 CUC
6	Insuficiente capacidad en la	Inversión de una isla buffet	Jefe de SS.TT	2013	2014	Isla buffet tipo	5 000 CUC



	isla del pan en correspondencia con la variedad del menú estandarizado.	semi circular mural para panes, (ver anexo 19) con las siguientes características: Medidas: 2.800x1.150x920mm Equipamiento: superficie neutra y espacio inferior para platos. Cambio de la ubicación actual. Posicionarla dentro de la línea buffet.	Jefe de ATM			semi circular	
7	La señalización de la isla de niños no es la más adecuada para atraer al segmento infantil.	Cambiar la identificación de la isla de niños, (ver anexo 20) Incluir una imagen gráfica que identifique cada plato, lo cual refuerza la comprensión y el impacto visual de los infantes. Decorar los platos con	Supervisora de restaurantes	Abril 2013	Junio 2013	Pintura	200 CUC



		elementos diferenciadores que se correspondan con las preferencias de los pequeños, (ver anexo 21)					
8	Ausencia de dispensadores para bebidas frías (agua, refrescos)	Inversión de dos dispensadores, uno para agua y otro para refresco. Estas bebidas serán servidas siempre a la mesa por un dependiente.	Jefe de ATM Maitre	2013	2014	Dispensadores	3 800 CUC c/u
9	No existencia de campana de extracción en el show cooking de pastas, lo que provoca que se le impregnen olores desagradables a los clientes. La capacidad de la isla de pastas es insuficiente para asumir la variedad establecida en el menú.	Inversión de un mini show cooking, (ver anexo 17) para pastas con las características siguientes: Medidas: 2.300x800x900mm Equipamiento: plancha Cocina de inducción Cubas refrigeradas con puertas corredoras para	Jefe de SS.TT Jefe de ATM	2013	2014	Mini show cooking Campana de extracción	9 400 CUC 10 500 CUC



		(beikon, huevos, guarniciones) Inversión de una campana para la extracción de humos, (ver anexo 22) Cambio de la ubicación actual de la isla.					
10	Insuficiente reposición y asistencia de los alimentos en tiempo.	Inversión de un carro caliente a vapor, (ver anexo 23) con termómetros que midan la temperatura de los alimentos y permitan la rápida reposición de los mismos cada vez que los recipientes de exhibición se encuentren en las 3/4 partes de su capacidad total.	Jefe de SS.TT Jefe de ATM	2013	2014	Carro caliente a vapor con termómetros que midan la temperatura de los alimentos	3 125 CUC



11	El bar del restaurante se encuentra mal posicionado, ocupando un espacio útil para la estación de panes que según las tendencias modernas del servicio buffet es lo primero que el cliente debe percibir a su llegada al restaurante.	Ubicar el bar dentro de la cocina, abrir un espacio en la pared con un mostrador de 70 cm de largo x 50cm de ancho x una altura de 1 m, al que los dependientes puedan acceder sin dificultades a solicitar su bebida al cantinero.	Jefe de SS.TT Maitre	2013	2014	Lozas	125 CUC
12	Actualmente las misceláneas calientes no se encuentran bien delimitadas por falta de espacio. Varían su posición en los tres eventos del día (desayuno, almuerzo y cena) porque no se posee una estación fija para situarlos.	Inversión de una isla tipo Serie F, (ver anexo 24) destinada para la ubicación de las misceláneas calientes, con las siguientes características: Medidas: 2.500x800x920mm Equipamiento: Granito caliente, espacio inferior para platos. Posicionarla	Jefe de SS.TT Jefe de ATM	2013	2014	Isla Serie F	9 680 CUC



		dentro de la línea buffet.					
13	El número de plazas del área 3 se va a reducir por la ubicación lineal que tendrá la propuesta de diseño del buffet.	Mover 3 mesas del área 3 (1 mesa de 2 pax, una de 4 pax y una de 6 pax) al área 2 debido a que el espacio que actualmente ocupan la mesa neutra y el carro de flamear quedará inutilizado. Ubicar 3 mesas más (1 mesa de 2 pax y 2 mesas de 4 pax) entre el área 3 y 7.	Maitre	2013	2014	_____	_____

CONCLUSIONES

Una vez finalizada la investigación se pueden emitir las conclusiones generales siguientes:

1. El estudio y mejora de la gestión de la restauración constituye un eslabón importante para desarrollar y alcanzar el éxito en empresas hoteleras.
2. La caracterización del restaurante “La Turquesa” permitió determinar que la infraestructura del servicio es insuficiente para asumir el menú estandarizado de la marca Brisas.
3. El análisis de las encuestas designadas a los clientes y la aplicación de entrevistas al personal que labora en el restaurante permitió identificar que las deficiencias que afectan la satisfacción del cliente en el área de mejora seleccionada son: estructura y montaje del servicio buffet.
4. Se elaboró un plan de mejora en correspondencia con las deficiencias detectadas que asegura una correcta planificación del servicio buffet de acuerdo con la distribución lógica de los alimentos según las tendencias modernas de este servicio.

RECOMENDACIONES

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

1. Continuar el seguimiento a los niveles de satisfacción de los clientes con la inserción de acciones de mejora a la planificación del servicio buffet del restaurante “La Turquesa” en las áreas seleccionadas.
2. Generalizar el estudio al resto de los restaurantes del hotel Brisas Guardalavaca en correspondencia con sus particularidades.

BIBLIOGRAFÍA

1. Abreu Feria, José A; Calzada Llano, Madelaine y Domínguez Rodríguez, Abel. Folleto de cocina. Planeación del Menú. Escuela de Hotelería y Turismo Holguín. 2003.
2. Berry, Leonard. Improving service quality in America, en <http://www.kings-buffets.com/>. Accedido el 1ro de Marzo de 2013.
3. Carta Circular. Decoración mesa buffet, chapillas. Cuarta parte. 2006.
4. Cerra, Javier. Curso de Servicios Hoteleros. Técnicas y organización. Segunda parte. Editorial Paraninfo SA. Magallanes. 1993.
5. Cerra, Javier. Curso de Servicios Hoteleros. Técnicas y organización. Tercera parte. Editorial Paraninfo SA. Magallanes. 1994.
6. Cerra, Javier. Curso de Servicios Hoteleros. Técnicas y organización. Cuarta parte. Editorial Paraninfo SA. Magallanes. 1994.
7. Colectivo de autores. Guía para la gestión basada en proceso. Instituto Andaluz de Tecnología. 2002.
8. Consultores turísticos. Oferta y Tendencias de la restauración en España, Federación Española cafeterías y bares, SA. España, 1999.
9. Cuba Travel. Incrementan viajes a Cuba, en www.cubatravel.cu/.../index.php? Accedido el 6 de febrero 2013.
10. Enciclopedia del turismo. Editorial Síntesis. pp.91; 277-278.
11. Escobar Aguiar, Eduardo Felipe La relación imagen - calidad en los servicios hoteleros, en <http://www.eumed.net/rev/turydes/05/efea.htm>. Accedido el 5 de enero de 2013.

12. Espinosa Manfugás, Julia. Gestión de la Restauración. CETUR. La Habana. 2008.
13. Espinosa Manfugás, Julia. Gestión de la Restauración. Editorial Félix Varela. La Habana. 2010.
14. Gallego, Fernando. Gestión de Alimentos y Bebidas para Hoteles, Bares y Restaurantes. Editorial Paraninfo, SA, Madrid, España. 2001.
15. Gallego, Fernando. “Gestión de Hoteles. Una nueva visión”. Editorial Paraninfo Thomson. España. 2002.
16. Gallego, Fernando. “Manual Práctico de Restaurante”. Editorial Paraninfo Thomson Learning. España. 2002.
17. García Buades, Esther. Calidad de servicio en hoteles de sol y playa. Agencia Valenciana de Turismo. Editorial Síntesis S.A. Madrid, España. 2000.
18. González Norge y González Ernesto. Antecedentes etnohistóricos de la alimentación tradicional en Cuba. Revolución Cubana Alimentos Nutritivos. 1999.
19. Grupo Cubanacán. Manual Operativo. Primera edición. 2007.
20. Grupo Cubanacán. Menú estandarizado de la Marca Brisas. Dirección de Operaciones. 2013.
21. Hoteles Cubanacán. Manual de Procedimientos para los Hoteles Todo Incluido. 2006.
22. Julia María; Porsche Félix. Gestión de Calidad aplicada a la hostelería y restauración. Madrid, España. 2002.
23. Koontz, Harold, Weihrich. Administración. Una perspectiva global. Editorial McGraw-Hill/Interamericana. México. 1994.

24. La Hotelería del siglo XX. La relación imagen - calidad en los servicios hoteleros, en <http://www.eumed.net/cursecon/libreria/2004/ajn/cap6.htm>. Accedido el 5 de enero de 2013.
25. Manual de Buffet. Indicaciones Metodológicas para el Servicio y la Oferta. Dirección de servicios turísticos MINTUR. 1987.
26. Manual de Estándares de Calidad. Hoteles con modalidad Todo Incluido. MINTUR. 1996.
27. Martínez Martínez, Carlos Cristóbal. “Metodología de la Investigación”. Centro de Estudios Turísticos. 2007.
28. Ministerio de Turismo. Requisitos básicos (estándares) para establecimientos de alojamiento turístico. 2001.
29. NC 126:2001 “Industria turística. Requisitos para la clasificación por categorías de los restaurantes que prestan servicio al turismo”.
30. NC 127: 2001 “Industria Turística. Requisitos para la clasificación por categoría de los establecimientos de alojamiento turístico”.
31. Organización Mundial del Turismo. Informe Anual, en http://guiactual.guiadelmundo.org.uy/informes/informe_99.htm. Accedido el 6 de Febrero de 2013.
32. Organización Mundial de Turismo. Tendencias del turismo mundial, en http://guiactual.guiadelmundo.org.uy/informes/informe_99.htm. Accedido el 6 de Febrero de 2013.
33. Rivas Hernández, Griselda. “Gestión de Inocuidad de Alimentos para la Restauración en el hotel Brisas Guardalavaca”. Universidad de Holguín. 2009.
34. Rochat, Michel. “Marketing y Gestión de la Restauración”. Editorial Gestión 2000, S.A. Barcelona. 2001.

35. 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”. Universidad de Holguín. 2008-2009.
36. Sarduy Velazco, Alfredo. Plan de mejora de la gestión del proceso para la oferta del servicio buffet del hotel Camagüey de la cadena Islazul. Universidad de Camagüey. 2010.
37. Teoría de franceses. La industria hotelera: generalidades, en <http://www.eumed.net/cursecon/libreria/2004/ajn/cap6.htm>. Accedido el 5 de enero de 2013.
38. The free encyclopedia. El buffet, en <http://en.wikipedia.org/wiki/Bufferet> . Accedido el 15 de febrero de 2013.
39. The free encyclopedia. “Gastronomía”, en http://es.wikipedia.org/wiki/Gastronom%C3%ADa#Gastronom.C3.ADas_por_tipolog. Accedido el 1ro de Marzo de 2013.
40. Wikipedia Mundial. El servicio buffet, en <http://en.wikipedia.org/wiki/Bufferet> . Accedido el 2 de Marzo de 2013.

ANEXOS

Anexos 1. Diferencias fundamentales entre el servicio en platos y el servicio buffet

Fuente: Sarduy Velazco, 2010.

No.	VARIABLES	Servicio en platos	Servicio Buffet
1	Formalidad del proceso	Es un proceso muy formal, con una serie de pasos muy estandarizados, donde cada uno lleva un conjunto de técnicas que el personal de servicio debe cumplir para que el servicio se considere con calidad.	Es un proceso bastante informal, donde el cliente tiene libertad para moverse por el salón u otro lugar donde se decida hacer, y poder probar todos los componentes del menú que desee y en las cantidades que desee.
	Menú	Se presenta un solo menú basado en la especialidad del restaurante.	Se pueden presentar varios tipos de menú (comida italiana, comida criolla, comida con productos del mar, etc., ayudado por los puestos temáticos y los puestos tipo menú.
2	Interfaces en el proceso	La persona para elegirlos elementos del menú debe hacer el pedido A y esperar se lo traigan en un orden predeterminado incluso esperar por la cuenta	La persona puede elegir instantáneamente los elementos del menú y la cantidad que desee comer sin que haya un intermediario, eliminándose varias interfaces del proceso.
3	Forma de servir alimentos	Se le van presentando los alimentos en platos en el siguiente orden: entrantes, caldo y consomés, ensaladas, plato principal, postres y café.	Cuando el cliente llega al buffet y a los alimentos están colocados en mesas (neutra, fría, caliente) en recipientes adecuados, para que el cliente se sirva a su gusto, en ocasiones en la mesa o línea de servicio, además de la vajilla y la cristalería, están situados también los cubiertos. Los líquidos pueden estar en jarras, termos y dispensadores.



4	Rapidez del servicio	El hecho de que haya que solicitarlos platos deseados, hace que haya mayor lentitud en el proceso, pues hay platos que hay que empezar a elaborar en ese momento.	Cuando el cliente arriba a la mesa buffet, y a todo está preparado, la tardanza del cliente sólo depende de su velocidad para elegir y consumir los alimentos deseados, es un proceso mucho
5	Precio	La cantidad pedida inicialmente tiene un precio, si el cliente desea pedir más platos deberá pagar más dinero.	El cliente puede consumir toda La cantidad que desee por un precio fijo previamente establecido.
6	Expectativas	El cliente no ve previamente lo que va a consumir, desconoce la cantidad diferencias en el paladar, apariencia, color, textura, apetito que provoca, etc. ,lo que puede frustrar sus expectativas al recibirlos platos.	El cliente ve inmediatamente lo que va a consumir, pudiendo decidir la cantidad, probar una pequeña porción para comprobar si le gusta, la apariencia, color, textura, etc. de los alimentos. Sus expectativas son más fáciles de satisfacer, dependiendo.
7	Cantidad de comida a servir	Menor que en el servicio de platos, se ajusta a lo que el cliente solicita.	Mayor que en el servicio de platos, para que los clientes lo puedan probar todo.
8	Costo	Menor que en el servicio de platos, pues el costo está ajustado al precio de los productos que el cliente solicita.	Mayor que en el servicio de platos. La cocina no puede recuperar los gastos del buffet si el número de comensales es muy pequeño, por eso es importante el cálculo del umbral de rentabilidad.
9	Limitaciones en el servicio	La principal limitación es la poca rapidez que pueda tener el servicio	La consistencia deseada de los alimentos se puede ver afectada por el tiempo de exposición del mismo (ejemplo: pastas, féculas fritas, carnes a medio hacer, etc.)



Anexo 2. Insumos gastronómicos mínimos de los restaurantes buffet

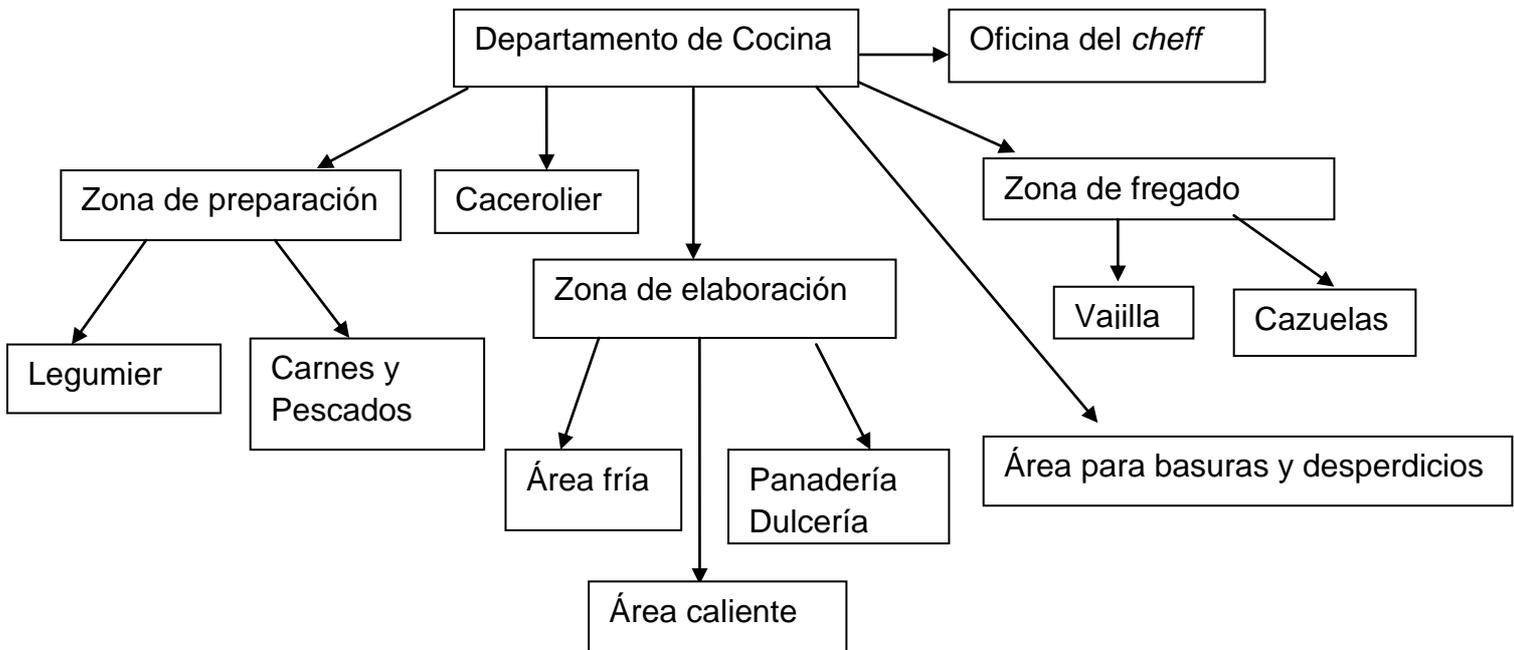
Fuente: Ministerio de Turismo. Requisitos básicos (estándares) para establecimientos de alojamiento turístico.S/F, P.16.

Capítulo 1 Insumo	Dotación	Cantidad	Reposición anual %
Plato p/ asado	Por plaza	3	80
Plato p/ postre y ensalada	Por plaza	5	80
Plato p/ pan y mantequilla	Por plaza	2	20
Bowl p/ cereales	Por plaza	1.5	50
Tazap/ consomé	Por plaza	1	50
Platop/ taza consomé	Por plaza	1	20
Taza p/ café c/ Leche	Por plaza	3	60
Platop/ taza café c/ leche	Por plaza	3	30
Tazap/ café	Por plaza	2	60
Plato p/ taza café	Por plaza	2	30
Copa p/ agua	Por plaza	3	100
Copa p/ vino blanco – tinto	Por plaza	2	60



Copa p/cerveza	Por plaza	2.5	100
Copa p/ helado	Por plaza	2.5	60
Vasos p/ zumos	Por plaza	3	100
Tenedor p/ ensalada y postre	Por plaza	3	20
Tenedor p/ asados	Por plaza	3	20
Cuchillo p/ ensalada y postre	Por plaza	3	20
Cuchillo p/ asados	Por plaza	3	20
Paleta p/ mantequilla	Por plaza	1.5	20
Cuchara p/ consomé	Por plaza	1.5	20
Cuchara p/ postre	Por plaza	4	40
Cuchara p/ café c/L	Por plaza	6	40

Anexo 3. Zonas y áreas de la cocina

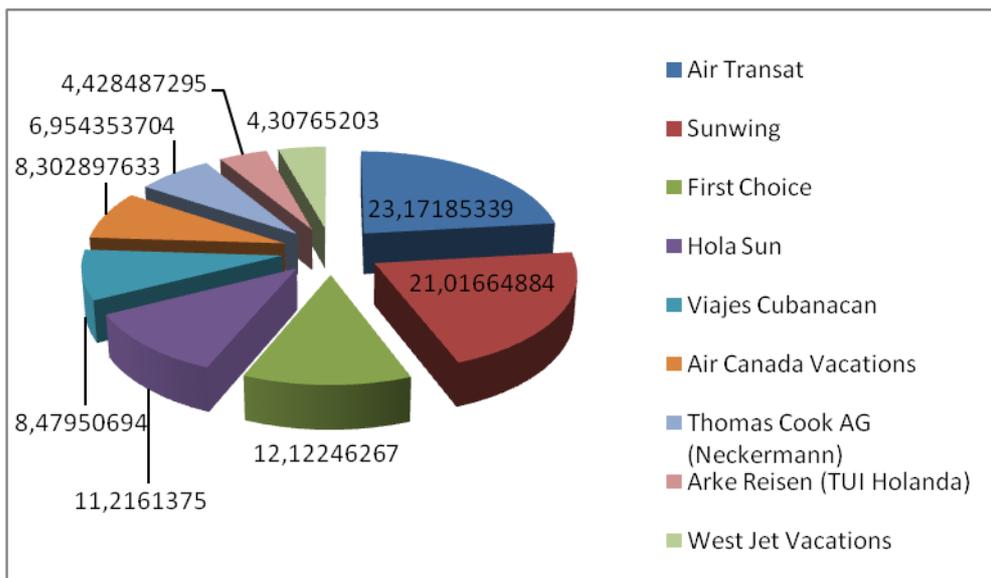


Anexo 4. Comportamiento de las estancias e ingresos en el año 2012

Fuente: Departamento comercial, Brisas Guardalavaca.

Año 2012					
ESTANCIA			INGRESOS		
TT.OO	T/D	%	TT.OO	PESOS (CUC)	%
Air Transat	24568	19,38	Air Transat	1323342,248	23,17185
Sunwing	23698	18,70	Sunwing	1200258,73	21,01665
FirstChoice	22516	17,77	FirstChoice	692312,64	12,12246
Hola Sun	12710	10,03	Hola Sun	640552,5	11,21614
Viajes Cubanacan	12100	9,55	Viajes Cubanacan	484263,8	8,479507
Thomas Cook AG (Neckermann)	11618	9,17	Air CanadaVacations	474177,66	8,302898
Air CanadaVacations	8346	6,59	Thomas Cook AG (Neckermann)	397162,45	6,954354
ArkeReisen (TUI Holanda)	7062	5,57	ArkeReisen (TUI Holanda)	252910,47	4,428487
West Jet Vacations	4121	3,25	West Jet Vacations	246009,58	4,307652
TOTAL	126739			5710990,078	

INGRESOS

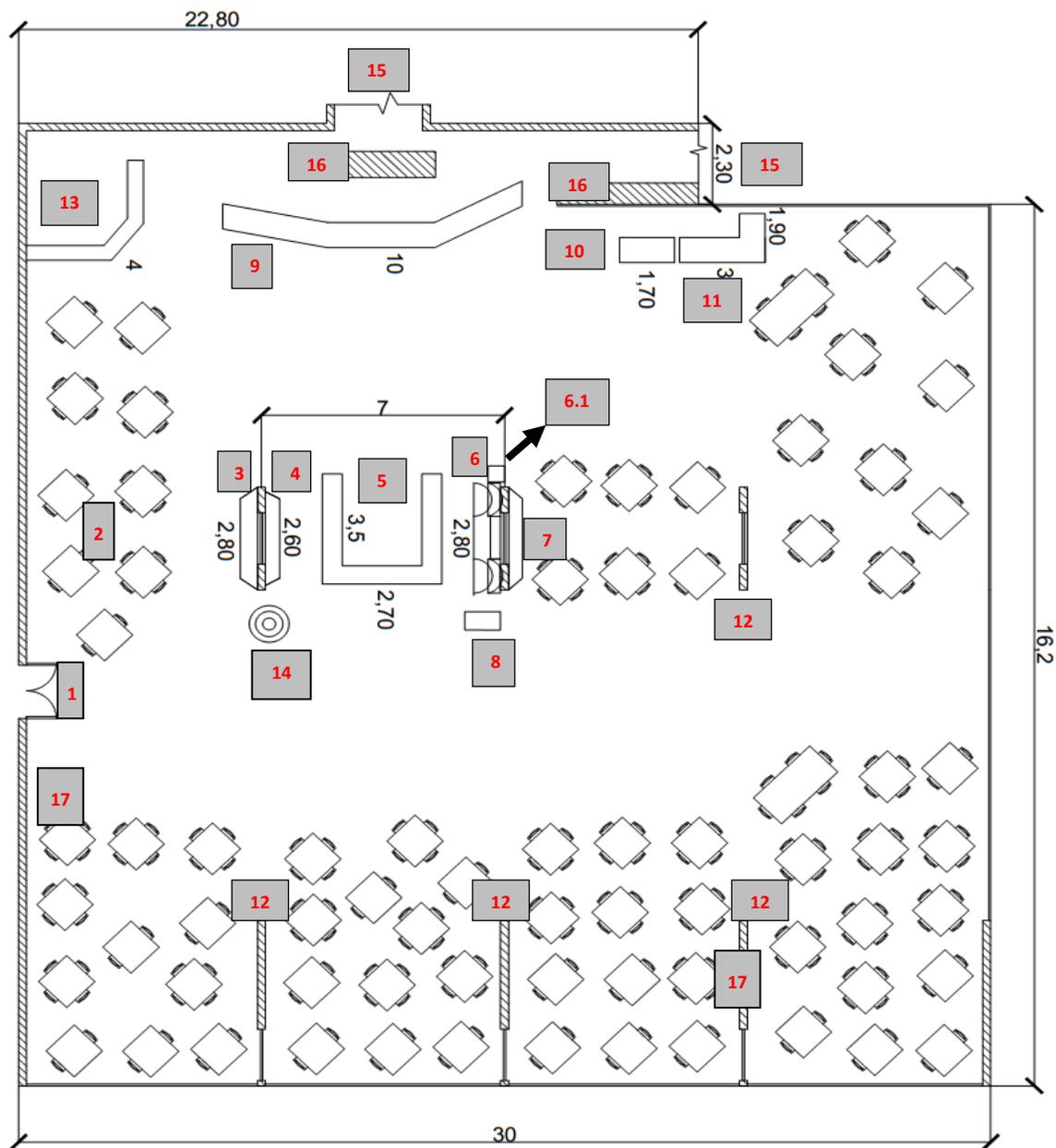


Anexo 5. Distribución de la fuerza laboral en el hotel Brisas Guardalavaca

Fuente: Departamento de Recursos Humanos, Brisas Guardalavaca

Departamentos	Total	M	F	Edad Promedio	Nivel Escolar			
					S/B	P/U	T/M	NS
Recepción	22	6	16	42		12	4	6
Alojamiento	72	6	66	41	5	53	12	4
A+B	117	48	69	39	21	78		18
Cocina	59	47	12	38	2	35	18	4
ATM	23	21	2	42	1	13	4	5
Animación	22	14	8	38		17	1	4
Seguridad	28	27	1	36		21	7	
SS.TT	38	37	1	44	3	17	12	6
Comercial	8	3	5	38				8
RR.HH	3	1	2	48			1	2
Dirección	8	4	4	41	1			7
Economía	8	6	2	43			1	7
Higiene	34	17	17	49	14	15	2	1
Total	442	237	205	41	47	261	62	72

Anexo 6. Estructura actual del restaurante buffet “La Turquesa”



Leyenda:

- 1- Puerta de entrada
- 2- Plazas
- 3- Mesa buffet para niños
- 4- Mesa buffet fría
- 5- Isla buffet fría y de repostería
- 6- Estación de panes
- 6.1- Tostadora
- 7- Mesa buffet neutra
- 8- Carro de flamear
- 9- Isla buffet caliente
- 10- Estación de pastas
- 11- Isla buffet de frutas
- 12- Columnas divisoras
- 13- Bar
- 14- Mesa de champagne
- 15- Entradas a la cocina
- 16- Columnas de madera
- 17- Mesas para niños

Anexo 7. Número de plazas por áreas del buffet

Cantidad de plazas	Área 1	Área 2	Área 3	Área 4	Área 5	Área 6	Área 7
Mesas de 2 pax	5	2	3	5	6	5	7
Mesas de 4 pax	4	4	6	6	7	6	5
Mesas de 6 pax	—	—	1	—	—	—	1
Mesas para niños	—	—	—	1	—	1	—
Total de clientes	26	20	36	38	40	38	40



Anexo 8. Equipamiento de la cocina central

Zona caliente	Higiene	Legumier	Panadería_ Dulcería	Lunch
Un fogón de gas de 6 hornillas.	Dos líneas de fregado.	Una máquina peladora de papas.	Dos hornos de cuatro compartimentos cada uno.	Una lasqueadora.
Un volteo eléctrico		Un fregadero.	Un estante fermentador.	Un freezer de exposición vertical.
Un fogón tipo Vulcano.		Una rebañadora.	Una batidora para masa de harina.	Una nevera horizontal.
Una freidora eléctrica.			Una batidora de merengue.	
Una plancha eléctrica.			Una máquina de moldear panes.	
Dos baños de maría con capacidad total de 10 cuadrantes.			Un fogón tipo Vulcano.	
Dos asadores eléctricos.			Una nevera de mantenimiento.	
Una nevera doble horizontal.			Dos freezer de exposición vertical.	
Un freezer de exposición			Dos baños de maría.	



vertical.				
Una hielera.			Una nevera horizontal (de congelamiento para helados)	
Una tetera.				
Una máquina lasqueadora de panes.				
Una campana extractora.				
La línea de buffet cuenta con una plancha de dos estaciones para el servicio rápido de cara al cliente.				



UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN

OSCAR LUCERO MOYA

Anexo 9. Encuesta para conocer la satisfacción de los clientes con los servicios prestados

Fuente: Sistema de gestión de la calidad, Brisas Guardalavaca

	😊	😐	☹️
17. Bar (Disco La Dolce Vita)			
Limpieza/ Higiene	___	___	___
Rapidez del servicio	___	___	___
Variedad de la oferta	___	___	___
Personal amistoso	___	___	___
18. Bar La Tinaja			
Limpieza/ Higiene	___	___	___
Rapidez del servicio	___	___	___
Variedad de la oferta	___	___	___
Personal amistoso	___	___	___
19. Bar El Patio			
Limpieza/ Higiene	___	___	___
Rapidez del servicio	___	___	___
Variedad de la oferta	___	___	___
Personal amistoso	___	___	___
20. Bar Havana Club			
Variedad de la oferta	___	___	___
Rapidez del servicio	___	___	___
Personal amistoso	___	___	___
21. Otros servicios			
Lavandería	___	___	___
Baños Públicos	___	___	___
Jardines	___	___	___
Piscina	___	___	___
Ascensores	___	___	___
Cuidado Medio Ambiente	___	___	___
22. De nuestras ofertas cuál ha sido			
Su actividad favorita _____			
Su bebida favorita _____			
Su comida favorita _____			

23. Si hay algún empleado que usted quiera destacar por su especial servicio háganoslo saber para poder mostrarle nuestro agradecimiento:

Nombre: _____

Departamento: _____

24. ¿Ha estado usted antes en este hotel? Sí _____ No _____

25. a) ¿Regresaría? Sí _____ No _____

b) ¿Si contestó no, pudiera decir por qué?

26. Composición familiar

Solo

Pareja

Pareja con niños menores de 12 años

Pareja con niños mayores de 12 años

Edad

16-34 _____ 35-49 _____ 50-64 _____ Más de 65 _____

COMENTARIOS Y SUGERENCIAS



POR FAVOR, ESCRIBA CLARAMENTE

Número de la Habitación _____

Nombre _____

Dirección _____

Ciudad _____

Provincia _____

País _____

Código Postal _____

Día de llegada _____

Día de partida _____

Agradecemos cualquier tipo de comentario o sugerencia.
Puede escribirlo en la parte siguiente

GRACIAS POR SU AYUDA
POR FAVOR, ENTREGAR ESTA ENCUESTA EN LA
RECEPCION ANTES DE SU PARTIDA



Estimado huésped.

Es un gran placer tenerlo junto a nosotros en Las Brisas Club Resort y Villa y haremos todo lo posible porque su estancia sea placentera.

Quisiéramos pedirle unos minutos de su tiempo para llenar esta corta encuesta, ayudándonos así a mantener los niveles de calidad en nuestros servicios.

Gracias

1. ¿Cómo califica sus vacaciones en general?

😊 → Superó las expectativas _____

😐 → Alcanzó las expectativas _____

☹️ → No alcanzó las expectativas _____

2. Recepción

Apariencia _____ 😊 _____ 😐 _____ ☹️ _____

Servicio de Check-in _____

Servicio de check-out _____

Servicio de maletero _____

Servicio de teléfono _____

Personal amistoso _____

3. Habitación

Confort de la habitación _____

Servicio diario de limpieza _____

Relación precio- producto _____

4. Mantenimiento

Mantenimiento de la hab. _____

Rapidez en las reparaciones _____

5. Animación y recreación

Personal amistoso _____

Actividades diurnas _____

Servicio del Club House _____

Variedad de los show _____

Club de Niños _____

RESTAURANTES 🍴



6. Restaurante Buffet

(La Turquesa)

Limpieza/ Higiene _____

Selección del menú _____

Rapidez del servicio _____

Calidad de la comida _____

Personal amistoso _____

7. Restaurante El Zaguán

Limpieza/ Higiene _____

Selección del menú _____

Rapidez del servicio _____

Calidad de la comida _____

Personal amistoso _____

8. Restaurante La Trattoria

Limpieza/ Higiene _____

Selección del menú _____

Rapidez del servicio _____

Calidad de la comida _____

Personal amistoso _____

9. Restaurante El Patio

Limpieza/ Higiene _____

Selección del menú _____

Rapidez del servicio _____

Calidad de la comida _____

Personal amistoso _____

Servicio de parrilla _____

10. Restaurante El Guayabero

Limpieza/ Higiene _____

Selección del menú _____

Rapidez del servicio _____

Calidad de la comida _____

Personal amistoso _____

11. Restaurante Internacional 😊 😐 ☹️

Limpieza/ Higiene _____

Selección del menú _____

Rapidez del servicio _____

Calidad de la comida _____

Personal amistoso _____

12. Restaurante Bucanero

Limpieza/ Higiene _____

Selección del menú _____

Rapidez del servicio _____

Calidad de la comida _____

Personal amistoso _____

13. Grill Criollo

Limpieza/ Higiene _____

Selección del menú _____

Rapidez del servicio _____

Calidad de la comida _____

Personal amistoso _____



14. Bar El Tejado (Lobby Bar)

Limpieza / Higiene _____

Rapidez del servicio _____

Variedad de la oferta _____

Personal amistoso _____

15. Aqua bar

Limpieza/ Higiene _____

Rapidez del servicio _____

Variedad de la oferta _____

Personal amistoso _____

16. Bar Cappuccino

Limpieza/ Higiene _____

Rapidez del servicio _____

Variedad de la oferta _____

Personal amistoso _____

Anexo 10. Resumen del índice de expectativas por clientes, correspondientes al mes de noviembre de 2012

Fuente: Sistema de gestión de la calidad, Brisas Guardalavaca

Mes:	Noviembre	Superadas	Alcanzadas	No Alcanz.
	En general como valora sus Vac.	55,62	42,60	1,78
Recepción	Aspecto	84,02	15,98	0,00
	Servicio de Entrada	75,74	21,89	2,37
	Servicio de Salida	75,81	20,16	4,03
	Servicio de Maletero	80,99	16,90	2,11
	Servicio de Teléfono	68,60	26,45	4,96
	Cordialidad de los Emp.	87,12	12,88	0,00
Ama de Llaves	Primera Impresión	68,10	30,06	1,84
	Limpieza diaria	76,33	23,67	0,00
	Servicio de Camarera	79,88	20,12	0,00
	Mantenimiento	66,21	27,59	6,21
	Correspond con el Precio	80,37	17,79	1,84
Areas Libres	Lobby/Recepción	84,62	15,38	0,00
	Baños Públicos	56,63	39,16	4,22
	Pasillos/Escaleras	72,19	27,81	0,00
Act. y Animación	Cordialidad de los Emp.	66,67	32,08	1,26
	Actividad Diurna	51,33	44,67	4,00
	Servicio de Club House	60,87	36,96	2,17
	Variedad de espectáculos	58,33	35,90	5,77
Rest. Zaguán	Decoración	72,41	27,59	0,00
	Limpieza	75,86	24,14	0,00
Coc. Zaguán	Selección del Menú	41,38	51,72	6,90
	Rapidez del Servicio	79,31	20,69	0,00
Coc. Zaguán	Calidad de la Comida	65,52	27,59	6,90
	Cordialidad de los Emp.	72,41	27,59	0,00
Rest El Patio.	Decoración	85,48	14,52	0,00
	Limpieza	83,06	16,94	0,00
Coc. Patio	Selección del Menú	80,65	18,55	0,81
	Rapidez del Servicio	81,45	18,55	0,00
Coc. Patio	Calidad de la Comida	69,35	29,84	0,81
	Cordialidad de los Emp.	88,71	11,29	0,00
	Servicio Snack	72,03	27,12	0,85
Rest Internacional	Decoración	93,62	6,38	0,00
	Limpieza	97,87	2,13	0,00
Coc. Intern	Selección del Menú	72,34	27,66	0,00
	Rapidez del Servicio	100,00	0,00	0,00
Coc. Intern	Calidad de la Comida	74,47	25,53	0,00
	Cordialidad de los Emp.	100,00	0,00	0,00
Bar Tinaja	Servicio Snack	86,96	13,04	0,00
	Higiene	86,96	13,04	0,00
	Rapidez del Servicio	86,96	13,04	0,00
	Menú	86,96	13,04	0,00
	Cordialidad de los Emp.	87,50	12,50	0,00
Bar Capuccino	Decoración	92,94	7,06	0,00
	Higiene	92,94	7,06	0,00
	Rapidez del Servicio	96,47	3,53	0,00



UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN

OSCAR LUCERO MOYA

	Rapidez del Servicio	96,47	3,53	0,00
	Menú	96,47	3,53	0,00
	Cordialidad de los Emp.	92,94	7,06	0,00
Bar Dico	Decoración	60,78	37,25	1,96
	Higiene	66,67	33,33	0,00
	Rapidez del Servicio	72,55	27,45	0,00
	Menú	66,67	33,33	0,00
	Cordialidad de los Emp.	68,52	31,48	0,00
Restaurante Buffet Turquesa	Decoración	66,89	31,13	1,99
	Limpieza	71,97	28,03	0,00
Coc. Turquesa	Selección del Menú	51,30	46,10	2,60
	Rapidez del Servicio	71,52	27,15	1,32
Coc. Turquesa	Calidad de la Comida	52,23	43,31	4,46
	Cordialidad de los Emp.	69,38	30,63	0,00
Restarante Espec. Trattoria	Decoración	73,85	26,15	0,00
	Limpieza	78,46	21,54	0,00
Coc. Trattoria	Selección del Menú	73,85	23,08	3,08
	Rapidez del Servicio	83,85	16,15	0,00
Coc. Trattoria	Calidad de la Comida	76,92	21,54	1,54
	Cordialidad de los Emp.	88,46	11,54	0,00
Rest Esp Guayabero	Decoración	74,73	25,27	0,00
	Limpieza	81,32	18,68	0,00
Coc Guayabero	Selección del Menú	75,82	23,08	1,10
	Rapidez del Servicio	78,02	21,98	0,00
Coc Guayabero	Calidad de la Comida	72,53	26,37	1,10
	Cordialidad de los Emp.	81,32	18,68	0,00
Rest Esp Bucanero	Decoración	100,00	0,00	0,00
	Limpieza	100,00	0,00	0,00
Coc Bucanero	Selección del Menú	100,00	0,00	0,00
	Rapidez del Servicio	98,33	1,67	0,00
Coc Bucanero	Calidad de la Comida	88,33	11,67	0,00
	Cordialidad de los Emp.	100,00	0,00	0,00
Parrilla	Decoración	71,60	28,40	0,00
	Limpieza	74,07	24,69	1,23
Coc. Grill	Selección del Menú	65,85	28,05	6,10
	Rapidez del Servicio	71,60	24,69	3,70
Copc. Grill	Calidad de la Comida	67,90	29,63	2,47
	Cordialidad de los Emp.	69,14	29,63	1,23
Lobby Bar (El Tejado)	Decoración	83,10	14,79	2,11
	Higiene	87,32	12,68	0,00
	Rapidez del Servicio	83,10	16,90	0,00
	Menú	67,61	32,39	0,00
	Cordialidad de los Emp.	91,72	8,28	0,00
Acua Bar	Decoración	77,36	22,64	0,00
	Higiene	71,70	28,30	0,00
	Rapidez del Servicio	71,70	28,30	0,00
	Menú	68,87	30,19	0,94
	Cordialidad de los Emp.	80,73	18,35	0,92
Bar Patio	Decoración	96,77	3,23	0,00
	Higiene	87,10	12,90	0,00
	Rapidez del Servicio	96,77	3,23	0,00

Anexo 11. Resumen del índice de expectativas por clientes, correspondientes al mes de diciembre de 2012

Fuente: Sistema de gestión de la calidad, Brisas Guardalavaca

Mes: Diciembre		Superadas	Alcanzadas	No Alcanz.
En general como valora sus Vac.		61,13	36,03	2,83
Recepción	Aspecto	93,07	6,93	0,00
	Servicio de Entrada	78,54	14,98	6,48
	Servicio de Salida	87,56	12,44	0,00
	Servicio de Maletero	63,68	33,02	3,30
	Servicio de Teléfono	69,77	22,48	7,75
	Cordialidad de los Emp.	92,31	6,48	1,21
Ama de Llaves	Confor de la Habitación	63,16	35,63	1,21
	Servicio de Camarera	88,66	8,91	2,43
	Correspond con el Precio	75,73	22,18	2,09
	Baños Publicos	80,00	20,00	0,00
Servicios Técnicos	Mtto Habitaciones	54,66	40,08	5,26
	Rapidez en las reparaciones	64,07	31,60	4,33
	Piscinas	84,44	15,56	0,00
Act. y Animación	Cordialidad de los Emp.	87,45	12,55	0,00
	Actividad Diurna	80,27	18,83	0,90
	Servicio de Club House	85,56	14,44	0,00
	Variedad de espectáculos	59,74	40,26	0,00
	Club de niños	76,74	23,26	0,00
Rest. Zaguán	Higiene/Limpieza	82,72	16,05	1,23
Coc. Zaguán	Selección del Menú	62,96	35,80	1,23
	Rapidez del Servicio	59,26	40,74	0,00
Coc. Zaguán	Calidad de la Comida	59,26	39,51	1,23
	Cordialidad de los Emp.	95,06	4,94	0,00
Rest El Patio.	Limpieza	83,43	16,57	0,00
Coc. Patio	Selección del Menú	82,25	17,75	0,00
	Rapidez del Servicio	82,25	17,75	0,00
Coc. Patio	Calidad de la Comida	86,98	13,02	0,00
	Cordialidad de los Emp.	84,02	14,79	1,18
	Servicio Snack	75,18	24,82	0,00
Rest Internacional	Limpieza	84,67	12,41	2,92
Coc. Intern	Selección del Menú	67,15	29,93	2,92
	Rapidez del Servicio	78,10	16,79	5,11
Coc. Intern	Calidad de la Comida	84,67	9,49	5,84
	Cordialidad de los Emp.	94,57	5,43	0,00
Bar Tinaja	Higiene	83,81	16,19	0,00
	Rapidez del Servicio	76,19	23,81	0,00
	Menú	76,19	23,81	0,00
	Cordialidad de los Emp.	76,19	23,81	0,00
Bar Capuccino	Higiene	100,00	0,00	0,00
	Rapidez del Servicio	100,00	0,00	0,00
	Menú	92,95	7,05	0,00
	Cordialidad de los Emp.	91,03	7,69	1,28
Bar Dico	Higiene	63,92	36,08	0,00
	Rapidez del Servicio	86,60	13,40	0,00
	Menú	94,85	5,15	0,00



UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN

OSCAR LUCERO MOYA

	Menú	94,85	5,15	0,00
	Cordialidad de los Emp.	79,38	20,62	0,00
Rest. Turquesa	Limpieza	71,55	25,10	3,35
Coc. Turquesa	Selección del Menú	58,58	38,08	3,35
	Rapidez del Servicio	83,68	14,23	2,09
Coc. Turquesa	Calidad de la Comida	46,44	50,21	3,35
	Cordialidad de los Emp.	84,10	14,64	1,26
Rest. Trattoria	Limpieza	79,27	20,73	0,00
Coc. Trattoria	Selección del Menú	64,63	28,66	6,71
	Rapidez del Servicio	90,85	9,15	0,00
Coc. Trattoria	Calidad de la Comida	79,27	15,85	4,88
	Cordialidad de los Emp.	92,07	7,93	0,00
Rest. Guayabero	Limpieza	82,43	17,57	0,00
Coc Guayabero	Selección del Menú	82,43	14,86	2,70
	Rapidez del Servicio	83,11	12,84	4,05
Coc Guayabero	Calidad de la Comida	83,78	10,81	5,41
	Cordialidad de los Emp.	91,89	8,11	0,00
Rest. Bucanero	Limpieza	100,00	0,00	0,00
Coc Bucanero	Selección del Menú	90,70	6,98	2,33
	Rapidez del Servicio	95,93	4,07	0,00
Coc Bucanero	Calidad de la Comida	95,35	0,00	4,65
	Cordialidad de los Emp.	97,09	2,91	0,00
Parrilla	Limpieza	65,15	30,30	4,55
Coc. Grill	Selección del Menú	75,76	24,24	0,00
	Rapidez del Servicio	75,76	24,24	0,00
Copc. Grill	Calidad de la Comida	68,18	29,55	2,27
	Cordialidad de los Emp.	72,73	25,76	1,52
Lobby Bar (El Tejado)	Higiene	78,14	21,86	0,00
	Rapidez del Servicio	85,12	14,88	0,00
	Menú	78,60	21,40	0,00
	Cordialidad de los Emp.	88,84	11,16	0,00
Acua Bar	Higiene	88,02	7,19	4,79
	Rapidez del Servicio	88,02	11,98	0,00
	Menú	68,26	31,74	0,00
	Cordialidad de los Emp.	97,60	2,40	0,00
Bar Patio	Higiene	92,74	7,26	0,00
	Rapidez del Servicio	91,13	8,87	0,00
	Menú	87,90	12,10	0,00
	Cordialidad de los Emp.	94,35	5,65	0,00
Bar H.Club	Menú	77,70	22,30	0,00
	Rapidez del Servicio	77,70	22,30	0,00
	Cordialidad de los Emp.	77,70	22,30	0,00
Otras Facilidades	Lavandería	68,57	31,43	0,00
	Jardines/areas verdes	88,89	11,11	0,00
	Elevadores	64,60	35,40	0,00
	Cuidado del Medio Ambiente	73,86	26,14	0,00
Ha estado usted en nuestra Instalación?		38,22	61,78	
Regresaría usted a este hotel?		96,54	1,30	2,16

Anexo 12. Resumen del índice de expectativas por clientes, correspondientes al mes de enero de 2013

Fuente: Sistema de gestión de la calidad, Brisas Guardalavaca

Mes: Enero		Superadas	Alcanzadas	No Alcanz.
En general como valora sus Vac.		62,20	34,15	3,66
Recepción	Aspecto	79,34	20,66	0,00
	Servicio de Entrada	71,14	24,39	4,47
	Servicio de Salida	80,63	17,80	1,57
	Servicio de Maletero	68,00	28,50	3,50
	Servicio de Teléfono	59,64	22,29	18,07
	Cordialidad de los Emp.	81,71	14,23	4,07
Ama de Llaves	Confor de la Habitación	69,11	29,27	1,63
	Servicio de Camarera	84,55	15,45	0,00
	Correspond con el Precio	70,33	28,05	1,63
	Baños Públicos	77,44	21,03	1,54
Servicios Técnicos	Mtto Habitaciones	59,66	24,37	15,97
	Rapidez en las reparaciones	71,93	23,39	4,68
	Piscinas	89,73	5,41	4,86
Act. y Animación	Cordialidad de los Emp.	88,16	9,21	2,63
	Actividad Diurna	78,47	17,22	4,31
	Servicio de Club House	91,30	4,97	3,73
	Variedad de espectáculos	85,25	14,75	0,00
	Club de niños	95,77	4,23	0,00
Rest. Zaguán	Higiene/Limpieza	81,94	18,06	0,00
Coc. Zaguán	Selección del Menú	78,47	20,14	1,39
	Rapidez del Servicio	73,15	26,85	0,00
Coc. Zaguán	Calidad de la Comida	64,43	34,90	0,67
	Cordialidad de los Emp.	95,30	4,70	0,00
Rest El Patio.	Limpieza	82,18	17,82	0,00
Coc. Patio	Selección del Menú	65,52	31,61	2,87
	Rapidez del Servicio	83,33	16,67	0,00
Coc. Patio	Calidad de la Comida	74,14	25,86	0,00
	Cordialidad de los Emp.	92,53	7,47	0,00
	Servicio Snack	79,05	20,95	0,00
Rest Internacional	Limpieza	85,26	10,90	3,85
Coc. Intern	Selección del Menú	80,13	19,23	0,64
	Rapidez del Servicio	80,13	19,23	0,64
Coc. Intern	Calidad de la Comida	76,92	21,79	1,28
	Cordialidad de los Emp.	89,47	10,53	0,00
Bar Tinaja	Higiene	89,00	11,00	0,00
	Rapidez del Servicio	89,00	11,00	0,00
	Menú	89,00	11,00	0,00
	Cordialidad de los Emp.	92,00	8,00	0,00
Bar Capuccino	Higiene	98,04	1,96	0,00
	Rapidez del Servicio	92,16	7,84	0,00
	Menú	96,08	3,92	0,00
	Cordialidad de los Emp.	87,18	9,62	3,21
Bar Dico	Higiene	93,81	6,19	0,00
	Rapidez del Servicio	88,66	11,34	0,00



	Menú	88,66	8,25	3,09
	Cordialidad de los Emp.	86,60	13,40	0,00
Rest. Turquesa	Limpieza	69,81	28,77	1,42
Coc. Turquesa	Selección del Menú	66,51	30,14	3,35
	Rapidez del Servicio	75,12	24,88	0,00
Coc. Turquesa	Calidad de la Comida	58,37	35,89	5,74
	Cordialidad de los Emp.	88,21	11,79	0,00
Rest. Trattoria	Limpieza	79,41	20,59	0,00
Coc. Trattoria	Selección del Menú	60,69	29,48	9,83
	Rapidez del Servicio	78,03	16,76	5,20
Coc. Trattoria	Calidad de la Comida	64,74	28,90	6,36
	Cordialidad de los Emp.	82,66	17,34	0,00
Rest. Guayabero	Limpieza	82,01	14,39	3,60
Coc Guayabero	Selección del Menú	75,54	19,42	5,04
	Rapidez del Servicio	82,01	17,27	0,72
Coc Guayabero	Calidad de la Comida	79,86	14,39	5,76
	Cordialidad de los Emp.	91,37	5,04	3,60
Rest. Bucanero	Limpieza	94,30	5,70	0,00
Coc Bucanero	Selección del Menú	83,54	9,49	6,96
	Rapidez del Servicio	89,87	10,13	0,00
Coc Bucanero	Calidad de la Comida	87,97	1,90	10,13
	Cordialidad de los Emp.	87,97	12,03	0,00
Parrilla	Limpieza	75,22	22,12	2,65
Coc. Grill	Selección del Menú	68,14	31,86	0,00
	Rapidez del Servicio	82,30	17,70	0,00
Copc. Grill	Calidad de la Comida	75,22	22,12	2,65
	Cordialidad de los Emp.	86,73	13,27	0,00
Lobby Bar (El Tejado)	Higiene	86,22	13,78	0,00
	Rapidez del Servicio	86,83	8,78	4,39
	Menú	86,73	11,73	1,53
	Cordialidad de los Emp.	89,29	10,71	0,00
Acua Bar	Higiene	88,89	9,15	1,96
	Rapidez del Servicio	82,35	17,65	0,00
	Menú	85,26	10,90	3,85
	Cordialidad de los Emp.	88,89	11,11	0,00
Bar Patio	Higiene	87,14	12,86	0,00
	Rapidez del Servicio	87,14	12,86	0,00
	Menú	85,00	15,00	0,00
	Cordialidad de los Emp.	87,14	12,86	0,00
Bar H.Club	Menú	89,13	10,87	0,00
	Rapidez del Servicio	91,30	8,70	0,00
	Cordialidad de los Emp.	91,30	8,70	0,00
Otras Facilidades	Lavandería	79,69	7,81	12,50
	Jardines/areas verdes	91,58	8,42	0,00
	Elevadores	64,53	27,33	8,14
	Cuidado del Medio Ambiente	77,42	17,74	4,84
Ha estado usted en nuestra Instalación?		25,21	74,79	
Regresaría usted a este hotel?		95,12	3,66	1,22

Anexo 13. Entrevista al personal encargado de realizar el montaje y decoración de la mesa buffet y a cocineros fundadores del hotel con gran experiencia laboral

Nombre y apellidos	Años de experiencia laboral	Cargo que desempeñan
---------------------------	------------------------------------	-----------------------------

Con la experiencia laboral que usted posee podría comentarnos:

¿Por qué considera que la distribución lógica de los alimentos en el restaurante “La Turquesa” no se realiza de acuerdo a las tendencias modernas del servicio buffet?

¿Qué dificultades se manifiestan en el montaje y decoración de la mesa buffet?

¿Cómo considera que el diseño o estructura de la mesa buffet se podría ajustar más a las expectativas del cliente?

Si le facilitaran la oportunidad de reestructurar el servicio buffet:

¿Qué acciones de mejora propondría para perfeccionar el servicio?

Anexo 14. Personal entrevistado

Nombre y Apellidos	Años de experiencia laboral	Cargo
Leoncio Fernández Coello	19 años	<i>Cheff</i>
Iver Rojas Sánchez	19 años	MCJ'B
Wilfredo González	19 años	MCJ'B
Roberto Silva Roja	19 años	Cocinero
Marilyn Pérez Caballero	19 años	Cocinera
Luis González	19 años	Cocinero
Oscar Barrios	19 años	Cocinero
Emigdel Piñeiro Ramírez	7 años	Supervisor de cocina
José Téllez Pérez	19 años	Cocinero
José Expósito	12 años	Cocinero

Anexo 15. Menú estandarizado de la marca Brisas

DIRECCION DE OPERACIONES							
GRUPO CUBANACAN							
MARCA BRISAS							
CICLO MENÚ PARA 14 DÍAS							
EVENTO: CENA PRIMERA SEMANA							
ESTRUCTURA	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADO	DOMINGO
Show de frutas	5 tipos de frutas frescas (3 diferentes cada día)						
Estación de vegetales simples	5 tipos de vegetales frescos y 5 tipos de vegetales congelados o en conserva						
Estación de Ensaladas compuestas y escabeches	Ensalada Italiana	Ensalada de Pastas con vegetales	Ensalada de pastas con orégano	Ensalada de pastas con macedonia de vegetales	Berenjena con pimiento y cebolla	Ensalada de pastas con berenjenas en dados fritos	Ensalada de pastas con huevos y queso parmesano
	Ensalada capresa	Ensalada Griega	Ensalada de papas, huevos y pepinos	Huevos rellenos	Ensalada de atun con papa	Ensalada de papas con salmón en tiras	Ensalada de papas con pollo y mayonesa
	Frijoles con vegetales	Ensalada de papas con pescados	Ensalada de pimiento, cebolla y tomate	Ensalada de camarones con pastas	Ensalada de pollo con pastas	Ensalada mexicana	Ensaladilla rusa (frescas)
	Ensalada de cangrejo	Tomates rellenos	Ensalada de col, piña, mayonesa y mostaza	Ensalada de pollo con piña	Frijoles con jamón	Ensalada de habichuelas con jamón	Arroz con frutas



UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN

OSCAR LUCERO MOYA

	Ensalada Tirolesa	Frijol con vinagretas	Ensalada de Garbanzos y cebollas	Ensalada de remolacha con naranja	Suprema de naranja, ajo, aceitunas negras y aceite de oliva	Frijoles con bacón	Frijoles con cerdo y ajo
	Escabeche de conejo	Escabeche de pollo	Escabeche de pescado	Escabeche de conejo	Escabeche de huevos de codorniz	Escabeche de pescado	Escabeche de pollo
Estación de carnes frías	Salpicón de res	Salpicón de cerdo relleno con vegetales	Salpicón de pescado	Pastelón de pavo	Roast Beef con vinagreta	Lajas de cerdo con aderezos	Lonjas de pollo con vinagreta balsámica
	Terrina de pollo	Pastelón de pescado	Pastelón de cerdo	Calamar relleno	Salpicón de mariscos	Pastel de vegetales	Salpicón de pescado relleno de camarón
	Salpicón de pescado con pepinillo	Galantina de vegetales	Pechuga de pollo con vegetales	Paté de cerdo	Terrina de pollo	Quiche Lorraine	Paté de hígado y champiñón
Estación de espejos y tallas	3 tallas y 1 espejo (frutas, vegetales, manteca pastelera, etc.)						
Estación de quesos, aceitunas y frutos secos	5 tipos de quesos (3 quesos lasqueados, 1 queso de corte y 1 queso marinado) 2 tipos de aceitunas 1 encurtido 3 tipos de frutos secos						
Estación de salsas y aderezos	6 tipos de Salsas Industriales 5 tipos de otras Salsas (Mayonesa, Rosa, Tártara, Ali Oli, Mostaza, Curry, entre otros) 4 vinagres saborizados 4 aceites saborizados						



UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN

OSCAR LUCERO MOYA

	Salsa Carbonara	Salsa Amatriciana	Salsa Marinera	Salsa Alfredo	Salsa Hortelana	Salsa Bechamel	Salsa Marinera
	Salsa Pesto	Salsa Pesto	Salsa Pesto	Salsa Pesto	Salsa Pesto	Salsa Pesto	Salsa Pesto
Rincón Infantil	Mariquitas de Plátano	Papas Fritas	Tostones	Boniaticos fritos	Tostadas de Atún	Platanitos maduros fritos	Boniaticos Fritos
	Brocheticas mixtas	Eperlancito de pescado	Huevos rellenos	Hamburguesas decoradas	Rollitos de jamón y queso	Pollo guisado deshuesado	Hamburguesitas
	Ensalada de papas con pollo y mayonesa	Ensalada de Atún	Brusqueticas	Puré de papas	Fufú de plátano	Macedonia de vegetales	Pastas con jamón y queso
	Arroz Color	Timbal Calabrese	Arroz congri	Arroz Entomatado	Arroz Blanco	Arroz a la Inglesa	Arroz Frito
	Chess Cake	Figuras de gelatina	Saladitos de hojaldre	Señoritas de Chocolate	Tortas pequeñas de Piña	Piña glaseada	Eclair de vainilla
Rincón del chef	3 Elaboraciones típicas de las regiones alegóricas a las noches temáticas						
Estación de Platos Principales	Pollo Horneado	Pechuga de pollo empanada	Cordero al romero	Pollo Pampero	Pollo guisado al vino blanco	Pechuga de pollo en salsa de perejil	Pollo Cacciattore
	Conejo a la cerveza	Guiso de cerdo	Lomo de cerdo relleno con vegetales	Chilindrón de pavo	Cerdo Milanesa	Rueda de pescado al vapor con alcaparra	Cordero al Curry
	Braseado de Res	Calamar al vino	Goulash de Res	Bistec en cazuela	Palomilla en su jugo	Rabo encendido	Lonja de Res Duch
	Enchilado de mariscos	Pescado Grillé	Pescado empanado	Filete de pescado con salsa de camarón	Pescado Orly	Calamar al ajillo	Filete de pescado Veracruz



UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN

OSCAR LUCERO MOYA

Estación de platos a la plancha	Lomo de cerdo	Riñonada de Res	Pollo Entero	Pierna de cerdo, Pargo entero	Pavo al horno	Bola de Res en su jugo	Pechuga de pavo
	Filete de pescado	Brochetas mixtas	Camarón Grillé	Rueda de pescado	Brocheta de camarón y pescado	Corona de chuleta de cerdo	Costillas de cerdo BBQ
Rincón Dietético	6 productos (cuando no se tenga rincón los productos se colocan en sus respectivas estaciones pero bien señalizados)						
Estación de guarniciones	Papa Leonesa	Papa al horno	Papas Doradas	Puré de papa	Media Luna de Papa	Papa enchilada	Papa Griega
	Berenjena Parmesana	Coliflor Gratin	Vianda al mojo	Aros de cebollas rebozado	Guisante con Cebolla	Tomate Provenzal	Maíz con pimienta
	Calabaza con mojo	Calabacín al Horno con vino	Zanahoria salteada	Maíz con pimientos	Yuca Frita	Ratatouille	Macedonia de vegetales
	Zanahoria vichi	Boniato frito	Maíz con Bacón	Plátano en Tentación	Col con pimientos	Habichuela al vapor	Acelga y cebolla
	Champiñón con cebolla	Berenjena rebozada	Col de Bruselas Gratin	Calabaza con mojo	Espinaca salteadas	Zanahoria al vapor	Vianda hervida con mojo
	1 tipo de vianda frita						
Estación de Arroces	Arroz Blanco	Arroz Blanco	Arroz Blanco	Arroz Blanco	Arroz Blanco	Arroz Blanco	Arroz Blanco
	Paella de Mariscos	Paella Valenciana	Paella Mixta	Moros y Cristianos	Paella de Vegetales	Paella de Pollo	Paella marinera

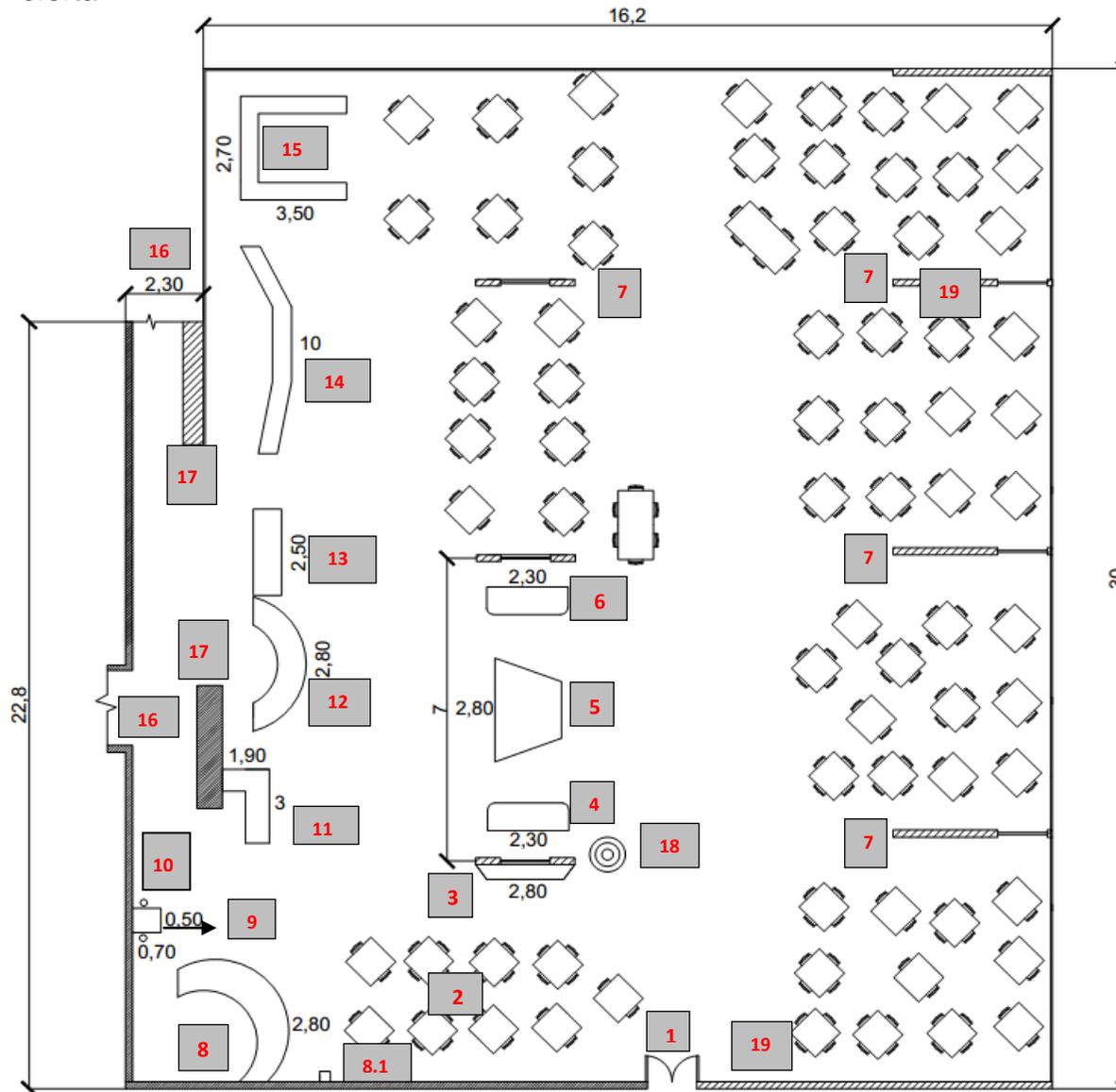


UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN

OSCAR LUCERO MOYA

	Risotto	Arroz Milanesa	Arroces con vegetales	Arroz con maíz	Arroz Oriental	Arroz con zanahoria	Arroz con champiñón
Estación de panes	5 tipos de panes (corteza dura, corteza suave, pan negro, pan de molde, acemitas) palitroques y/o galletas saladas y saborizadas.						
Estación de Dulces	Merengue Francés	Mosaico de Gelatina	Sorpresas de chocolate	Tartaleta con frutas y natillas	Rosquitas de chocolate	Strudel de fruta	Brazo Gitano
	Capitolio	Torta de fruta	Torta de naranja	Torta Guantanamera	Torta de Guayaba	Torta de melocotón	Torta de piña
	Pay de limón	Pay de Fresa	Pay de Queso	Pay de Frutas	Selva negra	Natilla	Gelatina
	Pastel tres leches	Panetela borracha	Yemita de coco	Flan de calabaza	Trufa de chocolate	Eclair	Cheese cake
	Tatianof	torta de vainilla	Dobosh	Torta de piña	Pay de plátano	Cake de moca	Flan de Caramelo
	Arroz con leche	Boniatillo	Casco de guayaba	Buñuelos de harina	Tajadas de mango	Pudin de pan	Pudin de piña
	Dulce de frutabomba	Dulce de coco	Torrejas	Cascos de toronja	Natilla de vainilla	Flan al caramelo	Mermelada de guayaba
	4 variedades de helados 3 Siropes Grajeas Dulces y de Chocolate						

Anexo 16. Propuesta de un buffet en línea para una mejor distribución lógica de la oferta



Leyenda:

- 1- Puerta de entrada
- 2- Plazas
- 3- Mesa buffet de niños
- 4- Mini show cooking de pastas
- 5- Estación dietética
- 6- Mini show cooking “ Estación del *cheff*”
- 7- Columnas divisoras
- 8- Isla del pan
- 8.1- Tostadora
- 9- Mostrador del bar
- 10-Dispensadores
- 11-Isla buffet de frutas
- 12-Isla buffet de platos fríos
- 13-Isla buffet de misceláneas calientes
- 14-Isla buffet de platos principales y guarniciones
- 15- Isla buffet de helado y repostería
- 16-Entradas a la cocina
- 17-Columnas de madera
- 18- Mesa de champagne
- 19- Mesas para niños

Anexo 17. Mini show cooking



Anexo 18. Mesa buffet tipo semi circular



Anexo 19. Estación de panes en Brisas Guardalavaca



Isla semi circular mural para panes



Anexo 20. Mesa buffet para niños en Brisas Guardalavaca



Propuesta de mesa buffet para niños



Anexo 21. Decoraciones con vegetales y frutas para la mesa de niños.



Anexo 22. Campana extractora de humo: Modelo para *show cooking*



Anexo 23. Carro caliente a vapor

- *Transtherm*

Carro termo que permite mantener la temperatura de los alimentos que ya se encuentran servidos en platos o bandejas.



Anexo 24. Isla Serie F





UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN
OSCAR LUCERO MOYA



UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN

OSCAR LUCERO MOYA



UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN
OSCAR LUCERO MOYA
