

**UNIVERSIDAD CENTRAL “MARTA ABREU” DE LAS VILLAS
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL Y TURISMO
CENTRO DE ESTUDIOS TURÍSTICOS
CARRERA DE LICENCIATURA EN TURISMO**



TRABAJO DE DIPLOMA

***Plan de Producción en los Servicios Buffet de Hoteles de
Recorrido. Caso: Hotel Horizontes “La Granjita”***

Diplomante: Yanela Molina Rodríguez

Tutor: Ing. Aliosky Camacho Rodríguez

Santa Clara

2013

Pensamiento



"Las especies necesitan adaptarse y cambiar, según varía el entorno donde viven, si quieren sobrevivir. Aquellas especies que cambian, sobreviven y prosperan, las que permanecen en el mismo estado, se extinguen..."

Darwin (1859)

Dedicatória



*A mis padres,
por apoyarme siempre y guiarme por el mejor camino.*

Agradecimientos



A mi mamá y mi papá, por dedicarme cada segundo de sus vidas con tanto amor, por sus buenos consejos y por hacer de mí quien soy.

A Aliosky, por ser el mejor tutor y amigo con quien pude trabajar. Por estar siempre presente cuando lo necesité con una sonrisa y excelentes ideas y conocimientos.

A los trabajadores del hotel Horizontes La Granjita por su ayuda, especialmente a Alexander por tanta paciencia y dedicación. A Arielito, Abelito y Diego.

A mi familia, por estar siempre pendientes de mí.

A mis amigas, amigos y compañeros de aula, por aguantarme y ayudarme todos estos años.

A todas aquellas personas que han contribuido de una u otra forma a que yo haya llegado donde estoy y sea quien soy.

A todos, muchas gracias.

Resumen/Abstract



RESUMEN

Prestar un servicio de restauración con calidad es fundamental para el correcto funcionamiento de las instalaciones hoteleras en el cumplimiento de su objetivo fundamental que es lograr la satisfacción total del cliente; además de que este es un servicio que genera grandes ingresos en estas instalaciones. Dentro de las modalidades gastronómicas de servicio más utilizadas en la restauración hotelera se encuentra el Buffet por las facilidades que brinda como forma de alimentación colectiva, por el número elevado de comensales que permite atender, con hábitos alimentarios y preferencias diversas. Sin embargo, constituye el servicio más costoso en los establecimientos hoteleros debido a que se dificulta la buena planificación de la comida a elaborar y el conocimiento con antelación del consumo real por clientes. Por esta razón el presente trabajo se ha desarrollado en el Hotel "Horizontes La Granjita" y tiene por objetivo la elaboración de un plan de producción para el servicio buffet en el restaurante "El Palmar" de dicha entidad, orientado al perfeccionamiento de los servicios de restauración y a la satisfacción del cliente. Como principal resultado se obtiene la propuesta de un plan que permite su posterior implementación, favoreciendo la gestión de servicios de excelencia. El plan, se sustenta en la aplicación de disímiles métodos, técnicas y herramientas modernas en la gestión de restauración, recogidas en el estudio bibliográfico realizado. Dentro de los que se pueden destacar: las entrevistas, encuestas, el criterio de expertos, el análisis de documentos, Diagrama de Ishikawa y Pareto. La aplicación de la metodología propuesta garantiza su validación al alcanzar resultados que contribuyen al mejoramiento de la gestión de restauración en la entidad objeto de estudio.

ABSTRACT

To provide quality catering service is critical to the proper operation of hotel facilities in fulfilling its main objective which is to achieve total customer satisfaction, besides that this is a service that generates large revenues at these facilities. Among the modalities most used service dining in the hotel restaurant is the buffet for the facilities offered as a form of collective power, by the large number of guests who can attend, with different eating habits and preferences. However, the service is more expensive in hotels because it makes the good planning of food to develop and advance knowledge of the actual consumption by customers. For this reason this work has been developed in the Hotel "Small farm Horizons" and aims at developing a production plan for buffet service in the restaurant "El Palmar" of that organization, aimed at improving services restoration and customer satisfaction. The main result is the proposal of a plan that allows their subsequent implementation, promoting excellence service management. The plan is based on the application of dissimilar methods, techniques and modern tools on restoration management, as reflected in the bibliographic study. Among those are the following: interviews, surveys, expert judgment, document analysis, and Pareto Ishikawa Diagram. The application of the proposed methodology ensures validation to achieve results that contribute to the improvement of management options at the entity under study.



ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
1. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA SOBRE RESTAURACIÓN HOTELERA Y PLANIFICACIÓN DE LA PRODUCCIÓN DE SERVICIO BUFFET	6
1.1. Introducción	6
1.2. Análisis conceptual sobre la Hotelería	7
1.2.1. Clasificación	7
1.3. Restauración Hotelera	8
1.3.1. Clasificaciones de los Restaurantes	9
1.4. El servicio Buffet	10
1.4.1. Clasificación del servicio buffet	13
1.4.2. Principios generales del servicio buffet	15
1.4.3. El ciclo de menú	16
1.5. Planificación de la Producción	17
1.5.1. Análisis de diferentes métodos de planificación del servicio buffet	18
1.5.2. Comparación de los métodos de planificación del servicio buffet	21
1.5.3. Herramientas de Planificación	22
1.6. Conclusiones del capítulo	23
2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SERVICIO BUFFET EN EL RESTAURANTE “EL PALMAR” DEL HOTEL HORIZONTES LA GRANJITA	26
2.1. Introducción	26

2.2. Procedimiento para realizar el diagnóstico del servicio buffet del restaurante “El Palmar” del Hotel Horizontes La Granjita	26
2.3. Técnicas para realizar el diagnóstico	31
2.4. Aplicación del procedimiento de diagnóstico en el área de restauración del hotel Horizontes La Granjita	33
2.4.1. Formación del grupo de diagnóstico estratégico del área	33
2.4.2. Elaboración del cronograma de diagnóstico	34
2.4.3. Caracterización general del área de restauración del hotel Horizontes La Granjita	34
2.4.4. Análisis externo	35
2.4.5. Análisis interno	41
2.5. Análisis del diagnóstico del servicio buffet	46
2.6. Conclusiones del segundo capítulo	47
3. PLAN DE PRODUCCIÓN PARA EL SERVICIO BUFFET EN EL RESTAURANTE “EL PALMAR” DEL HOTEL “HORIZONTES LA GRANJITA”	49
3.1. Introducción	49
3.2. Descripción del método a utilizar para la planificación de la producción del servicio buffet	49
3.3. Plan de producción para el servicio buffet en el restaurante “El Palmar” del hotel Horizontes La Granjita	53
3.4. Validación de la propuesta realizada	60
3.4.1. Análisis de los beneficios de la propuesta realizada	64
3.5. Conclusiones del tercer capítulo	65

CONCLUSIONES	66
RECOMENDACIONES	67
BIBLIOGRAFÍA	68
ANEXOS	75

Introducción



INTRODUCCIÓN

El desarrollo de la economía alcanzado en el siglo XX estuvo caracterizado por el crecimiento del sector terciario de la economía, pero no fue hasta los años cincuenta, que el turismo logró contribuir de manera importante al desarrollo alcanzado por la economía a nivel global (Alba, 2010; Camacho, 2009; Gutiérrez, 2002; Machin, 2008).

Conjuntamente al creciente desarrollo del turismo a nivel mundial y a la consiguiente diversificación de los servicios hoteleros y extrahoteleros, se han venido produciendo cambios sustanciales en el comportamiento de los consumidores debido a cambios producidos en sus estilos de vida, por lo que se vuelven cada vez más exigentes y demandan productos más diversificados y servicios más personalizados (Alba, 2010; Sosa, 2009).

En el caso específico de las instalaciones turísticas, se ha ido desarrollando y adquiriendo una importancia cada vez mayor la actividad de restauración, relacionada internacionalmente con todo lo referido a la preparación, elaboración y prestación de servicios gastronómicos (Medina 2008), pues esta ya no solo constituye un complemento del alojamiento, sino que además genera un volumen de ingresos representativos. Es por eso que el área de alimentos y bebidas en las instalaciones hoteleras buscan cada día una mayor satisfacción de los clientes o huéspedes acatando a la calidad y variedad de sus ofertas, y teniendo siempre en cuenta todas las necesidades, exigencias y expectativas de los consumidores respecto a los productos y servicios.

Una de las fórmulas u ofertas de restauración con personalidad propia y que, en la actualidad, tiene connotaciones es el buffet. Utilizado para caracterizar a aquel servicio especializado que ofrece los alimentos dispuestos en mesas o mostradores y los clientes se sirven tantos artículos como deseen consumir, teniendo como principal atracción brindar la posibilidad de una mayor variedad de la oferta gastronómica, presentada de una manera agradable, presentando toda una combinación de color y textura de los alimentos, y permitiendo que cada cliente pueda comer a voluntad y satisfacer sus necesidades según sus exigencias en cada momento.

Debido a las ventajas que conlleva el uso del servicio buffet, el restaurante “El Palmar”, ubicado en el Hotel Horizontes La Granjita, ha adoptado esta modalidad para ofrecer su servicio a los clientes que como parte de su recorrido llegan a la instalación, la cual, producto a los cambios que se están implementando en el sector turístico y específicamente en la Empresa “Hotel Los Caneyes” a la que pertenece, está inmersa en el proceso de cambio de marca, de Cubanacán a Horizontes, dándose un aumento en los estándares de calidad, por lo que se hace necesaria una nueva planificación de las actividades de sus áreas, e imprescindible en los servicios de Restauración, debido a que estos son los que aportan mayores ganancias a la entidad. Debido a esto se han presentado algunas insatisfacciones por parte de los clientes basadas en incumplimientos en los estándares establecidos por la nueva marca; panorama que permite establecer la **situación problemática** que fundamenta la presente investigación; tomando entonces como **objeto de estudio** la planificación de la producción del servicio buffet en el restaurante “El Palmar”.

La inexistencia de un plan de producción sobre la base de un método científicamente fundamentado que permita realizar una planificación de la producción adecuada en el servicio buffet en el hotel objeto de estudio, que imposibilita a la gerencia comprobar el cumplimiento de los estándares de calidad establecidos, lograr la optimización de los recursos y garantizar el aumento de la satisfacción de sus clientes, constituye el **problema de la investigación**.

Las consideraciones anteriores han contribuido, para dar solución al problema de investigación planteado, a formular la hipótesis o alternativa de solución de la investigación como sigue: *La planificación de la producción del servicio buffet en hoteles de recorrido a partir de la aplicación de un método científicamente fundamentado, permitirá disponer de una herramienta gerencial técnicamente establecida que tribute a la elevación de la eficiencia del proceso de restauración y a la satisfacción de los clientes potenciales.*

La hipótesis quedará demostrada si se comprueba que el plan de producción diseñado se caracteriza, tanto en su noción como su ejecución, por poseer

cualidades que faciliten su aplicación en el objeto de estudio práctico a partir de su eficacia, consistencia y flexibilidad, así como una eficiencia que permita extender la experiencia a otros establecimientos de restauración hotelera de similares condiciones.

En correspondencia con la hipótesis planteada y para darle solución al problema de la investigación se establece como **objetivo general**: Planificar la producción para el servicio buffet en el restaurante “El Palmar” del Hotel “Horizontes La Granjita”, acorde con las características propias de la instalación y orientado al perfeccionamiento de los servicios de restauración y la satisfacción del cliente.

Como base para darle cumplimiento al objetivo general se definen como **objetivos específicos**:

1. Realizar una investigación bibliográfica, donde se aborden los aspectos teóricos fundamentales relacionados con el proceso de la planificación del servicio buffet.
2. Diagnosticar el estado actual del proceso de planificación del servicio buffet en el restaurante “El Palmar” del Hotel Horizontes “La Granjita”.
3. Elaborar un plan de producción para el servicio buffet en el hotel objeto de estudio en correspondencia con los costos enfocado a la satisfacción del cliente.
4. Comprobar la viabilidad y efectividad del plan elaborado con el fin de proporcionarle a la dirección del hotel la información más adecuada y precisa para la toma de decisiones más acertadas.

Para lograr estos objetivos planteados, la presente investigación se constituyó de la forma siguiente:

CAPÍTULO 1 “Investigación bibliográfica sobre restauración hotelera y planificación de la producción de servicio buffet”, donde se realiza una revisión bibliográfica acerca de la restauración hotelera, así como la planificación de la producción y los principales métodos para su realización.

CAPÍTULO 2 “Diagnóstico de la situación actual del servicio buffet en el restaurante “El Palmar” del hotel “Horizontes La Granjita”; donde se realizó el diagnóstico tanto interno como externo del área de restauración del hotel y específicamente del servicio buffet en los restaurantes objetos de estudio.

CAPÍTULO 3 “Plan de producción para el servicio buffet en el restaurante “El Palmar” del hotel Horizontes La Granjita”; donde se presenta el plan de producción diseñado, incluyendo su validación basada en el juicio de expertos y en un análisis costos – beneficios.

A continuación se exponen las conclusiones y las recomendaciones de la investigación teniendo en cuenta los resultados obtenidos. Seguido a esto se enlista la bibliografía pertinente, organizada y basada en la Norma Harvard para referencias bibliográficas; y por último los anexos que apoyan los resultados expuestos a lo largo del trabajo.

En la investigación se utilizaron una serie de técnicas y herramientas como: el análisis bibliográfico, entrevistas y encuestas, técnicas grupales, criterio de expertos, método Delphi para el trabajo con expertos, el Diagrama de Ishikawa, el Diagrama de Pareto y el Jurado de opinión o selección ponderada para el análisis de los problemas y sus posibles causas, además del empleo de sistemas automatizados, que permitieron la obtención del plan de producción que sustenta los objetivos y necesidades de este tipo de instalaciones.

Es necesario destacar que además de las bibliografías oficiales utilizadas como libros, páginas web, trabajos anteriores, etc., las informaciones y los datos empleados en el trabajo, han sido suministrados oficialmente por la dirección del área de restauración del hotel objeto de estudio, destacándose el empleo de los principales documentos rectores de la actividad turística y hotelera en el país.

Capítulo 1

*Investigación bibliográfica sobre restauración
hotelera y planificación de la producción
de servicio buffet*



1. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA SOBRE RESTAURACIÓN HOTELERA Y PLANIFICACIÓN DE LA PRODUCCIÓN DE SERVICIO BUFFET

1.1. Introducción

Realizar una profunda investigación bibliográfica sobre el tema a tratar garantiza el desarrollo exitoso de la investigación ya que esta constituye la base fundamental que sustenta el proceso investigativo. Según apunta Hernández (2003) toda revisión y análisis bibliográfico debe orientar y guiar sobre cómo debe realizarse el estudio, ampliar la concepción del problema y establecer las relaciones con las teorías existentes; debe permitir la integración y sistematización de los conocimientos existentes en el área investigada, conducir al establecimiento de hipótesis y definición de los conceptos esenciales y orientar el análisis e interpretación de los datos.

Debido a ello el objetivo de este capítulo es hacer un análisis de los principales elementos relacionados con la restauración hotelera y la planificación del servicio buffet, apoyado en los aportes de diferentes autores y en estudios anteriores que abordan el tema; y guiado por el hilo conductor que se muestra en la figura 1.

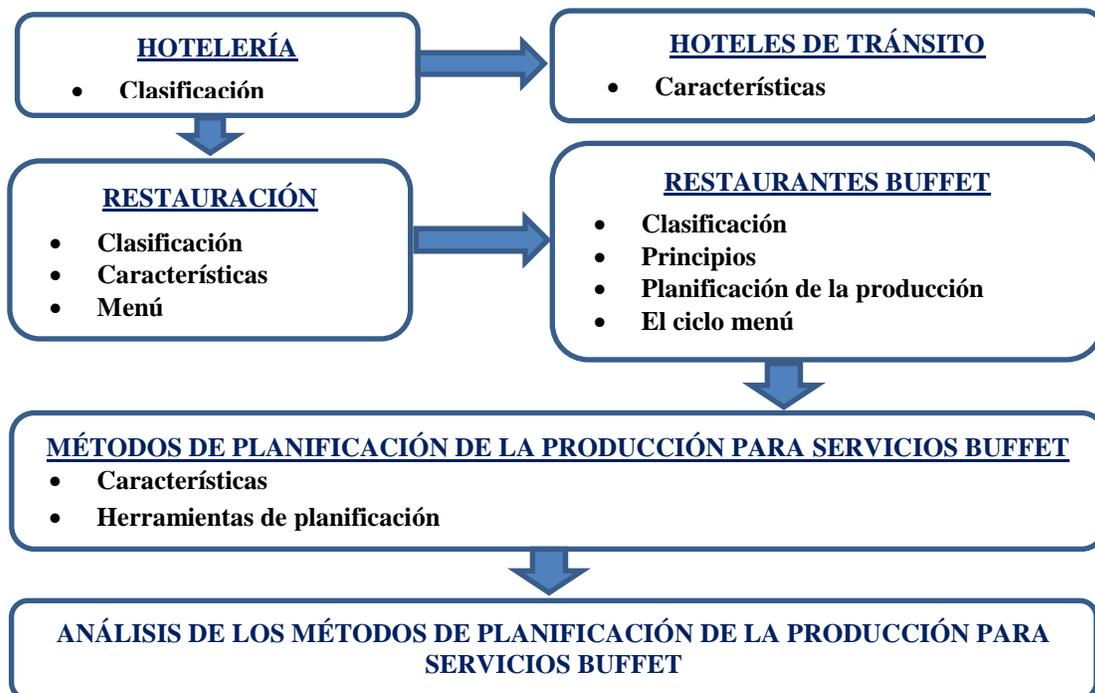


Figura 1. Hilo conductor seguido en la investigación.

Fuente: Elaborado por la autora.

1.2. Análisis conceptual sobre la Hotelería

El hotel es considerado como una instalación planificada y acondicionada para otorgar servicio de alojamiento a las personas, generalmente turistas, de forma temporal. Están concebidos para el descanso y el ocio por lo que su diseño debe responder a garantizar las condiciones indispensables de tranquilidad, privacidad y un conjunto estético agradable que de manera coherente estimule a la permanencia de los huéspedes.

La Norma Cubana 127 (2001) define **Hotel** como el Establecimiento que presta el servicio de hospedaje en unidades habitacionales amuebladas, cuenta con servicio de recepción, servicio sanitario privado, servicios de alimentos y bebidas y otros servicios adicionales.

Generalmente además de los servicios de alojamiento y atención a los huéspedes, cuentan con una o más áreas para servicios gastronómicos, como son: Restaurantes, cafeterías, bares, centros nocturnos. Otras áreas de servicio son Salones de reuniones, Salas de fiestas o polivalentes, Tiendas (de suvenires, libros, artesanías, confecciones textiles, etc.), Farmacia, Buró de reservaciones, entre otras.

Existen diferentes clasificaciones que permiten a los clientes tener una idea de los servicios que se brindan en estas entidades, su ubicación, la actividad que realizan, entre otros elementos.

1.2.1. Clasificación

Diferentes modalidades diversifican a los hoteles. Estas van a estar muy asociadas tanto al tipo de demanda como al tipo de actividad que desarrolla el establecimiento como tal, así como, a las prestaciones puestas a disposición del cliente. También la localidad turística es un elemento que interviene en la conceptualización de la modalidad del producto hotelero. (Catal, 1982; Cubanacán, 2002; Ayala, 2002 y Matos, 2005). A partir de esto González (2009) estableció diferentes modalidades para los hoteles, las cuales se exponen en el anexo 1.

En el caso de Cuba, la NC: 127 del 2001 establece los requisitos mínimos que cumplirán los establecimientos de alojamiento turístico para su clasificación por

categorías, y establece cuatro tipos de establecimientos atendiendo a sus características esenciales, los cuales son: hotel, apartotel, villa y motel.

Por otra parte, la Organización Mundial de Turismo, como encargada de determinar y unificar los criterios en cuanto a la clasificación hotelera, estableció oficialmente el Sistema de Estrellas, siendo el más utilizado a nivel internacional. Este sistema establece las categorías de una a cinco estrellas como calidad máxima (Álvarez, 2000; Muñoz, 2004 y Matos, 2005).

El hotel en el que se desarrolla la presente investigación responde a la clasificación de hotel de **tránsito** categoría **tres estrellas**.

Para este tipo de hoteles donde los clientes no tienen una estancia prolongada, de los servicios establecidos para su disfrute y comodidad, el servicio que tiene mayor peso para lograr la satisfacción de los visitantes, y además incrementar los ingresos de la entidad, es el servicio de Restauración, de ahí la importancia de su buen funcionamiento, con la cual puede llegar a convertirse en un elemento diferenciador con respecto a la competencia.

1.3. Restauración Hotelera

Con el creciente desarrollo del turismo a nivel mundial, y la posterior diversificación de los servicios hoteleros, surge la actividad de Alimentos y Bebidas (A+B) identificada internacionalmente como Food and Beverages (F&B) que comprende todo lo relacionado con el servicio gastronómico o restauración, desde su producción hasta el servicio o la venta.

El término restauración (o gastronomía, como también se le conoce), se viene utilizando en los últimos tiempos para hacer referencia a todo aquello que se relaciona con el tema de comidas, bebidas y establecimientos dedicados a brindar servicio gastronómico (Cerra, 1993). Después de hacer un análisis de las definiciones dadas por diferentes autores (Cerra, 1993; Cubanacán, 2004; Gutiérrez, 2008 y Alba, 2010) se llega a la conclusión de que la restauración es la acción que realizan los individuos con el objetivo de alimentarse y nutrirse para recuperar o restaurar sus energías, por lo que se hace imprescindible para vivir.

La restauración se encuentra dentro de los servicios que conforman el producto turístico instalaciones. Dentro de las instalaciones turísticas juega un papel

fundamental pues, en conjunto con el alojamiento, ejecuta la mayor parte de las operaciones vinculadas con la permanencia de los clientes en la instalación. Además, se encarga de planificar, organizar, desarrollar, controlar y evaluar todas las acciones encaminadas a la producción, elaboración y costos de los Alimentos y Bebidas que se les brindan a los huéspedes durante su estancia (Gutiérrez, 2008). Está compuesto por diferentes elementos:

- **Los bienes materiales:** Constituidos por la comida en sí. Los bienes materiales, tanto en el elemento principal de cada plato como en el acompañamiento, estarán determinados por la calidad de la materia prima y por su elaboración (punto de cocción, temperatura, etc.)
- **Los atributos del producto:** Determinados por los elementos que acompañan a la comida. Estos elementos pueden ser físicos (mobiliario, cubertería, vajilla, etc.) como de servicio (simpatía, rapidez, eficacia, etc.)
- **La extensión del producto:** Es el conjunto de satisfacciones que obtiene el cliente al margen de la comida. Hacen referencia al trato que reciben y como se siente en general dentro del restaurante.

Entre las empresas de restauración en el turismo se encuentran los restaurantes, tabernas, cafeterías, café bares y catering (Martín, 2005).

Según la Norma Cubana 126 (2001), un restaurante es un establecimiento concebido para el servicio y consumo de alimentos equivalente a un desayuno, un almuerzo y/o una comida. Por lo general, la mayor parte de los platos que conforman el menú son elaborados en el propio establecimiento, aunque en algunos casos, se les da terminación a los productos que proceden de otros centros de producción.

Las características del servicio, el mobiliario, las condiciones físico-ambientales, junto a otros factores proporcionan los elementos diferenciadores de estos establecimientos, lo que determina su clasificación.

1.3.1. Clasificaciones de los Restaurantes

Según la Norma Cubana 126 (2001) los restaurantes se clasifican en cinco categorías, especial, primera, segunda, tercera y cuarta, según disposición

establecida por la autoridad gastronómica competente, identificándose cada una de ellas con el correspondiente número de tenedores, 5, 4, 3, 2 y 1.

Existen además, según la norma, diferentes tipos de restaurantes dependiendo del tipo de comida y servicio que ofrezca a los clientes, los cuales se describen en el anexo 2.

Al analizar las clasificaciones anteriores, se puede concluir que los restaurantes objetos de estudio atendiendo a su categoría se clasifica en tres tenedores y en el mismo se brinda un servicio buffet, modalidad adoptada debido a las características de los mercados que recibe y a las ventajas que propicia la adopción del mismo.

1.4. El servicio Buffet

En la actualidad una de las modalidades de servicio de restauración más utilizadas es el llamado Buffet, servicio que se caracteriza por ofrecer los alimentos dispuestos en mesas o mostradores a los clientes sirviéndose estos a su gusto, dadas las facilidades que brinda como forma de alimentación colectiva, ya que es un servicio que permite atender a un número elevado de comensales, con hábitos alimentarios, gustos y preferencias diversas, razón por la que en sus inicios, a mediados de la década de los años 70, cobró gran auge. La principal atracción de este tipo de servicio se basa en brindar la posibilidad de tener una mayor variedad de la oferta gastronómica, presentada de una manera agradable teniendo en cuenta toda una combinación de color y textura de los alimentos, permitiendo que cada cliente pueda comer a voluntad y satisfacer sus necesidades según sus exigencias en cada momento.

Este tipo de servicio es generalmente utilizado para atender a un gran número de clientes en un período relativamente corto de tiempo. La planificación de la disposición del buffet requiere una atención especial sobre el número de clientes que se espera, el tamaño y la forma del comedor y la cantidad de tiempo disponible para el servicio.

Las **principales ventajas** que propicia la utilización del servicio buffet son (Gaviota S.A.):

- Rapidez en el servicio.

- Mayor posibilidad de elección. Más variedad.
- Facilidad para la identificación de la comida.
- Posibilidad de comer a voluntad.
- Mayor atractivo visual de la comida.
- Con grandes esfuerzos en el merchandising se pueden realizar ventas extras.
- Proporcionar mayor libertad al cliente en el acto de comer.
- Con el sistema de buffet la amabilidad y la atención al cliente puede ser mejor ya que los dependientes están menos cargados de trabajo que en un restaurante convencional.
- Permite una correcta planificación y organización del trabajo de la brigada de cocina y salón con una mayor especialización.
- Rentabilidad económica reduciendo costos y personal de servicio.

Las nuevas tendencias en la elaboración de alimentos en el servicio de mesas buffet, plantean que sobre la base de la calidad sensorial de los alimentos, se requiere de una imagen distinta acorde con los tiempos actuales. Se utilizan productos frescos, con atributos sensoriales originales que den sensación de naturalidad.

Su característica principal es que se trata de un auto servicio de comida por parte de los comensales y otra, es que su presentación suele ser vistosa. El sistema de la comercialización del buffet es el tenedor libre. El precio que debe pagar el cliente es único, el comensal siempre tendrá libre acceso al buffet y podrá elegir y consumir los alimentos a su gusto y preferencia.

El servicio buffet implica mucho más que el simple producto. Los equipamientos, el control de higiene y temperatura, la diversidad y presentación de los platos, las necesidades de servicio y las expectativas y los comportamientos de los clientes configuran un sistema complejo que hay que diseñar, elaborar, presentar y controlar.

En la actualidad es una fórmula habitual en los hoteles que posibilita cubrir la escasez de personal que padecen. Desde hace años, es el modo casi universal de

presentar el servicio de desayunos, además de ser una oferta gastronómica ideal para ciertas celebraciones sociales.

La potencialidad del buffet es realmente atractiva en la restauración, por lo que existen cuatro factores que justifican este tipo de servicio (Gaviota S.A.).

1. Hábitos socioculturales: En muchas ocasiones y circunstancias el acto de comer se ha convertido en un período informal y relajante que permite al comensal desprenderse de convencionalismos o actitudes formales. El agobio de un servicio clásico es sustituido por un “divertimiento” 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.
2. Rapidez: Una de las características del buffet es la rapidez en el servicio. El cliente no tiene que esperar y él mismo se marca el ritmo de su comida. Por otra parte, el personal de servicio pasa a ser un elemento de apoyo a los comensales sin sufrir la presión que en ocasiones se genera durante un servicio normal.
3. Abundancia en la oferta: Si un menú carta es una oferta restringida y limitada el buffet representa la abundancia de platos donde el cliente elige con mayores posibilidades. Este atractivo no debe significar un mayor costo de materias primas siempre que la oferta esté planificada de acuerdo con los gustos y consumos de la demanda-clientes.
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. La abundancia en el buffet hace valorar más esta oferta en relación con otros y sin embargo, no supone por lo general un mayor costo.

De acuerdo a las condiciones, características y posibilidades del restaurante el buffet podrá adoptar diferentes modalidades de acuerdo a determinados criterios clasificatorios.

1.4.1. Clasificación del servicio buffet

Existen diversos criterios que permiten clasificar al servicio buffet. Estos abordan fundamentalmente su organización, su tamaño, el servicio que oferta, entre otros elementos (Espinosa, 2008; García et al., 2011 Y Rodríguez y Calderón, 2011).

Por la organización integral: Se refiere al orden y la forma en que se colocan los muebles, medios y equipos que componen el buffet en correspondencia con la disposición espacial del local dispuesto a tales fines y por lo que pueden ser.

- Frontal: Mesa longitudinal que se encuentra en línea paralela a la pared, con una sola área de despacho, donde reposan una serie de recipientes con ofertas alimenticias que el cliente selecciona libremente o con ayuda del personal de servicio.
- Lineal: Mesa longitudinal que se encuentra colocada perpendicularmente a la pared con área de despacho por ambos lados de la mesa, donde reposan una serie de recipientes con ofertas alimenticias que el cliente selecciona libremente.
- En Isla: Mesas independientes donde se disponen los alimentos por familias de productos atendiendo a la organización espacial del local, el cual permite una mayor movilidad a la clientela y se elimina la sensación de autoservicio.
- **Combinado:** Es aquel en el que se combina uno y otro estilo generalmente se utilizan en la actualidad la combinación del frontal con el de Islas muy apreciados por la clientela. Dadas las ventajas de esta disposición los buffet de los restaurantes objetos de estudio responden a la misma.

Por el servicio que oferta:

- De desayunos: Son muy desarrollados internacionalmente y cuyo precio se incluye en el alquiler de la habitación, generalmente se utilizan en grupos turísticos con CP (Plan Continental).
- Brunch: Nueva modalidad del servicio buffet proveniente de los Estados Unidos y cuya denominación se forma de las palabras breakfast y lunch, y no es más que una alternativa más de servicio de alimentos que se oferta entre el desayuno y el almuerzo es decir entre las 11:00 y las 15 horas;

constituyendo un desayuno enriquecido son utilizados por los grupos turísticos con EP (Plan Europeo).

- De almuerzo: Este generalmente se prepara en áreas al aire libre como terrazas, piscinas y lugares campestres es muy útil como modalidad en el servicio y sirve a los grupos turísticos con MAP (Plan Americano Modificado).
- **Completo:** Se oferta desayuno, almuerzo y cena evitando la repetición de los platos, la misma decoración, la misma variedad o forma de presentación, se utiliza en los grupos turísticos con AP (Plan Americano).
El servicio completo es el utilizado en el restaurante “El Palmar”, pues ofrece servicio de desayuno, almuerzos y cenas. Generalmente las cenas y desayunos se ofrecen a los clientes que se hospedan en el hotel por una noche y continúan su viaje al día siguiente; y los almuerzos se ofertan a los clientes que como parte de su recorrido o excursiones por Santa Clara deciden almorzar en la entidad.

Por el tamaño:

- Pequeño: Posee los muebles, medios y equipos sofisticados para cubrir una demanda de 100 a 150 personas.
- **Grande:** Poseen gran cantidad de muebles, medios y equipos y con capacidad para más de 150 personas; características que cumple el objeto de estudio.

Por su equipamiento:

- **Equipado:** Posee medios diseñados especialmente para la conservación del buffet como muebles fríos, neutros y calientes. Estas son fijas o modulares con separación de zonas y cambios posicionales a voluntad. Debido a la movilidad y atractivo visual que permite, el restaurante estudiado cumple con esta clasificación.
- No equipado: Posee mesas y muebles no diseñados para la conservación con la calidad requerida del buffet, por lo que en el transcurso del tiempo de servicio los alimentos tienden a disminuir su frescura y requerimientos de presentación.

Por su elaboración y presentación:

- **Clásico:** Comidas elaborados y muy decoradas con productos artificiales.
- **Nao:** Presencia natural, frescas y poco manipuladas de los alimentos, comidas con poca transformación en la cocción y gran utilización de productos naturales en la decoración. Este tipo de buffet constituye una tendencia importante en la actualidad.

El buffet a analizar busca estar acorde a las exigencias de los clientes de consumir alimentos cada vez más saludables, por lo que en la elaboración y presentación de los alimentos en estos se combinan ambas formas.

Por el grado de servicio del personal:

- **No asistido:** Poca o casi ninguna intervención de los empleados en el servicio a la mesa solamente se encargan del desembarazado de la mesa y la reposición de las mismas con los insumos necesarios.
- **Asistido:** Los empleados ayudan a servir a los clientes, trinchar y porcionar de ser necesario, sirven determinados platos principales o complementarios a la mesa, los líquidos que el cliente desea, etc., además de otras ofertas no incluidas en el buffet.

El personal de servicio del restaurante objeto de estudio se encarga de atender las peticiones de los clientes con respecto a las bebidas que quieren consumir y alguna otra solicitud que hagan, además de la existencia de una estación de Show Cooking.

Además de cumplir con esta serie de clasificaciones el servicio buffet debe responder a varios principios que garanticen su efectividad.

1.4.2. Principios generales del servicio buffet

Para que el buffet tenga gancho y cumpla los objetivos por lo que se ofrece, debe responder a una serie de principios (Colectivo de autores, 2009).

1. Montaje adecuado: Un buffet debe tener una presentación acorde con lo que se requiere exponer, pero siempre con relieve y color, es decir, no puede ser una línea monótona ni tampoco puede faltar el atractivo colorista visual. Además el buffet tiene que estar bien provisto de elementos de

apoyos fríos y calientes, cubertería, vajilla, etc., de tal forma que los platos se conserven adecuadamente y el cliente siempre disponga del material para su servicio.

2. Disposición lógica de la oferta: Aunque el cliente le guste descubrir los platos nosotros tenemos que ayudarlo con una distribución lógica de los mismos. Para ello crearemos zonas de ensaladas de pescados, de carnes, de platos fríos, de postres, etc. En algunos casos y si hay espacios suficientes estas islas se pueden repetir para evitar aglomeraciones.
3. Reposición y asistencia: Es muy importante que exista una correcta reposición de platos y material de servicios para que el buffet no pierda su atractivo. Por otra parte y aunque es una oferta “self service”, el buffet puede estar asistido por el personal necesario, tanto en la zona de exposición como en las mesas. No hay nada más desagradable que ver fuentes vacías o semivacías, restos de comidas, platos acumulados en las mesas por no haber un servicio correcto.

Además de la aplicación de estos principios y al cumplimiento de las características generales y específicas (Anexo 3) del servicio buffet, tener bien establecido el ciclo menú a utilizar es de gran importancia para su buen funcionamiento y aceptación por parte de los clientes.

1.4.3. El ciclo de menú

El menú cíclico o cambiante es un menú que se adapta más fácilmente a las condiciones reales del país y a la vez, contribuye a mejorar la imagen de variedad en la oferta de un buffet, pues en este se hace necesario satisfacer a un gran número de clientes con una gran variedad de gustos y preferencias culinarias.

Este menú consiste en hacer un ciclo por los días determinados de acuerdo a la estancia media de los turistas, pero que operativamente se le van incluyendo ideas nuevas sobre el mismo facilitando cambios según días, meses y temporadas. Este menú debe ser muy creativo teniendo en cuenta la búsqueda e introducción de nuevos platos a partir de la disponibilidad de productos en cada momento y teniendo en cuenta aspectos tales como:

- La elaboración de ciclos de menú teniendo en cuenta el promedio de estancia máxima de los turistas.
- Estos menús deben corresponderse a los hábitos alimentarios de los turistas y deben ajustarse permanentemente a la estacionalidad de los productos y al grado de satisfacción de los clientes, medido por las encuestas o a través de opiniones directas.
- Debido a la variedad en los mercados que se reciben, los menús se confeccionarán con platos de la cocina internacional, de manera que puedan satisfacerse los gustos y exigencias de la generalidad de los clientes.
- Los menús garantizarán una variedad en cuanto a sabores, colores, texturas, tipos de corte, tipos de cocción y formas de presentación.
- En todos los menús quedará claramente establecido el insumo a utilizar para montar y servir cada preparación.
- A la hora de confeccionar un ciclo de menú el balance de las preparaciones se realizará de forma tal, que no haya exceso de un determinado tipo de plato, sobre todo los platos fritos que no deben excederse del 20%, ya que existe una tendencia actual en el turismo internacional que aboga por una comida sana y natural.
- En cada oferta se deberá contar permanentemente con una adecuada identificación de los productos que así lo requieran, contribuyendo así con la decoración del buffet.

Sumado a lo anteriormente expuesto es necesario conocer que para la correcta preparación, elaboración y presentación del servicio buffet se hace también imprescindible tener un plan de producción correctamente diseñado debido a que este es el que garantiza su calidad y rentabilidad económica (Gaviota S.A.).

1.5. Planificación de la Producción

La elaboración y presentación de la mesa buffet requiere de una buena organización basada en una planificación de la producción que permita desempeñar el trabajo con mayor eficiencia y calidad. Cada una de las acciones que propone, están encaminadas a evitar en la mayor medida posible las pérdidas de alimentos durante los diferentes procesos en su elaboración. A esto va unido la

estrategia que se debe seguir según las características de la instalación para una mayor planificación y control, siempre teniendo en cuenta otros elementos de importancia que influyen en la planificación y administración de los costos. Las preferencias y hábitos alimentarios de los clientes según su origen, nivel cultural, situación económica, etc. son elementos imprescindibles a estudiar para lograr una visión más real en el proceso de administración. Estos son los factores con menos probabilidades de control, ya que las expectativas de los clientes están en un constante cambio, ya sea por experimentar con un producto diferente, por elegir productos saludables, etc. lo que hace imposible determinar que consumirá el cliente con exactitud.

Es por ello que se han diseñado diferentes métodos que tienen como objetivo lograr la planificación de los productos en cuanto a cantidad se refiere a ofertar en cada servicio. Estos se basan en el estudio de los consumos reales y se diferencian en la complejidad de los cálculos para llegar al resultado y en la precisión de los mismos.

1.5.1. Análisis de diferentes métodos de planificación del servicio buffet

La planificación de la disposición del buffet requiere una atención especial sobre el número de cliente que se espera, el tamaño y la forma del comedor y la cantidad de tiempo disponible para el servicio. En principio los diferentes métodos que se exponen para lograr la planificación de los productos en cuanto a cantidad se refiere a ofertar en cada servicio, se basan en el estudio de los consumos reales y se diferencian en la complejidad de los cálculos para llegar al resultado y en la precisión de estos métodos (Gaviota S.A, 2012).

1. Planes porcentuales

Es el método más sencillo usado por los Chef de Cocina y a la vez el menos preciso, el cual consiste el tener una base de cálculo para 100 raciones.

El cálculo de las cifras para 100 comensales se realizará en base al estudio o a la experiencia de los consumos reales, esas cifras servirán para realizar los cálculos diarios de acuerdo con los comensales pronosticados.

Las cifras porcentuales no han de ser estables siempre pueden variar de acuerdo a los hábitos de consumos de los mercados turísticos que visitan la instalación.

El estudio se realizará para todos los platos que conforman al ciclo de menú. Tanto para desayunos como para el almuerzo y comidas. (Gaviota S.A.)

2. Método Royaltur

Este método es mucho más complejo y lleva implícito varios pasos como son:

1. Tener elaborado el ciclo menú, teniendo en cuenta la estructura de la oferta.
2. Tener elaboradas las fichas de producción de cada uno de los platos que aparecen en el ciclo, tomando como base las cartas tecnológicas. El objetivo de confeccionar estas fichas es la obtención de un documento que permita determinar con facilidad la cantidad de productos necesarios para elaborar determinado plato para la mesa buffet.

Los rendimientos para los que se elaborarán las fichas de producción estarán en dependencia de las características del plato en cuestión en el servicio de mesa buffet y contendrán el nombre del plato, el rendimiento, los ingredientes, la unidad de medida, la cantidad bruta y la cantidad neta.

3. Para determinar el consumo por plato se utilizará el modelo que se muestra en el Anexo 4, el cual permitirá determinar los consumos por clientes de cada plato, permitiendo establecer una serie histórica (tomando como base de uno a dos meses) y será un dato base en la planificación de la producción de comidas para el buffet. Se tendrá en cuenta el tipo de turismo que se recibió por países y su correspondencia con los hábitos alimentarios.
4. Después se realizará el cálculo diario de las cantidades a producir (Anexo 4), determinándose a partir de los consumos por clientes de cada plato, obtenidos de la serie histórica en el modelo anterior y con el número de comensales previstos. Se puede aceptar una cobertura de aproximadamente un 10%.

Se debe tener siempre en cuenta un por ciento de incremento de la demanda por los guías y choferes de turismo que hacen uso de la mesa y algún que otro cliente que no está previsto por ser de turismo individual. (Gaviota S.A.)

3. Método del rango

Este método se basa en el método Royaltur, donde la cantidad de raciones a producir se calcula a partir de un muestreo de las mismas según el rango

promedio de comensales, teniendo en cuenta la reposición y devolución de esas cantidades o el consumo total según las series históricas del modelo del paso tres del método anterior.

Este método no es tan preciso como el anterior, ya que las cantidades de platos a servir se basan en rangos de usuarios (por ejemplo: 50-100; 100-130; 130-160; 160-200; etc.), donde ya se tiene en cuenta esa cobertura del 10% y más en ocasiones, pero tiene grandes ventajas para el personal de cocina, puesto que el cálculo de las cantidades a producir se haría de una sola vez, para el menú completo de desayuno, almuerzo y comida por tanto ya se tendría un listado elaborado de las raciones a servir para ese ciclo de menú hasta que se cambie el mismo, cuando se harían las conexiones pertinentes, es decir agregar o suprimir platos.

Esas cantidades deberán ajustarse lo más posible a la realidad para hacerlas lo más exacta posible. Además las unidades de medida que se utilizarán serán aquellas con las que el personal de cocina trabaje diariamente y haga los pedidos al almacén sin necesidad de hacer conversión alguna.

Todo esto permite una agilización en el trabajo del Chef de Cocina, evitándole cálculos innecesarios que por su carga de trabajo puede estar imposibilitado de hacer.

Es necesario señalar que a partir de las cantidades a producir de cada plato y de la ficha de producción se realizarán los pedidos al almacén. Una premisa importante para la realización de este trabajo es la eliminación del micro almacenamiento en la cocina, utilizando el concepto real de almacén diario. El cálculo de los costos diarios del buffet se realizará a través de las siguientes formas:

$$\frac{\text{Costos de las mercancías sustraídas del almacén}}{\text{Ingresos diarios}} = \text{costo diario (1)}$$

$$\frac{\text{Costo de las mercancías sustraídas del almacén}}{\text{Número de clientes}} = \text{costo diario (2)}$$

El poder obtener diariamente el costo, posibilita detectar a tiempo los problemas a confrontar y tomar las medidas pertinentes (Gaviota S.A.).

1.5.2. Comparación de los métodos de planificación del servicio buffet

Utilizar un método de planificación para el servicio buffet que garantice eficiencia en su producción es un aspecto de suma importancia para lograr incrementar la satisfacción de los clientes. Es por eso que se hace necesario hacer un análisis de los métodos expuestos anteriormente a partir de los siguientes criterios de comparación:

- 1. Utilización de un Ciclo menú:** este constituye la guía del chef a la hora de enfrentar el proceso de elaboración culinaria.
- 2. Utilización de las Fichas de producción:** son muy útiles para la gestión de negocio. Con su realización se obtiene información más completa acerca de los diferentes platos que se ofertan.
- 3. Utilización de las Fichas técnicas:** estas garantizan el cumplimiento técnico en la elaboración del plato, así como el control de los recursos y los gastos asociados al mismo.
- 4. Uso de las Fichas de consumo:** se basan en la organización y estructuración de los productos como vía para estandarizar la oferta, según las características de la instalación, además de que constituyen una herramienta de control en el proceso de la cocina.
 - 4.1 Análisis del consumo por plato:** este permite tener un control sobre el consumo de los diferentes platos por cliente.
- 5. Análisis de la oferta a partir de estudios de mercado:** hacer una oferta a partir de los gustos y preferencias de los diferentes mercados garantiza el éxito del buffet.
- 6. Utilización de datos históricos:** basados en una recopilación de información anterior se puede hacer una mejor planificación de la producción.
- 7. Nivel de precisión en la obtención de los datos de producción:** mientras más preciso sea el método más factible y económico será el servicio buffet, además de que garantizará la satisfacción de los clientes.

A partir de este análisis presentado en el Anexo 5 se llega a la conclusión que el Método Royaltur, a pesar de las desventajas que implican el hecho de no trabajar con las fichas de consumo, de que los cálculos de las raciones deben hacerse diariamente y de trabajar con unidades de medida no usuales para el personal de la cocina, es el que mayores ventajas proporciona para la eficiente preparación del servicio buffet debido a su precisión, dada porque el cálculo de las raciones se hace según las cantidades exactas de comensales y teniéndose en cuenta una cobertura.

Un aspecto que trae grandes ventajas en este método es el uso de herramientas como las fichas de producción, técnicas y de consumo como base para la planificación, debido a que permiten tener información precisa a la hora de hacer el pedido al almacén de los productos necesarios y para la producción de los diferentes platos.

1.5.3. Herramientas de Planificación

La planificación, definida como el proceso metódico diseñado para obtener un objetivo determinado, se lleva a cabo de manera empírica en muchas situaciones cotidianas, y de manera muy seria y formal en los organismos que dependen de una planificación adecuada y sistemática.

Precisamente dentro de una entidad hotelera se hace necesaria la correcta planificación de cada servicio, imprescindible el de restauración, pues esta contribuye a lograr la satisfacción de los clientes. De ahí la importancia de tener bien planificado el servicio buffet a partir de las herramientas adecuadas. Ejemplo de estas son las fichas de producción, las técnicas y las de consumo.

Las fichas de producción es donde se hace constar la información que contiene la ficha técnica añadiendo un cuadro de gestión, en el que figurará el coste total del plato, el coste de la ración, el porcentaje (%) de margen de coste/beneficio y el precio de venta recomendado. Además se pueden incluir igualmente información para contabilizar la mano de obra del plato así como el tiempo empleado en la elaboración y el precio de la mano de obra. A partir de ella se obtiene más información para elaborar menús, ofertas, banquetes, etc. de manera más equilibrada económicamente (García, 2012).

La ficha técnica es un documento en forma de sumario que contiene la descripción de las características de un objeto, material, proceso o programa de manera detallada. Los contenidos varían dependiendo del producto, servicio o entidad descrita, pero en general suele contener datos como el nombre, características físicas, el modo de uso o elaboración, propiedades distintivas y especificaciones técnicas. Su correcta redacción garantiza la satisfacción del consumidor, especialmente en los casos donde la errónea utilización de un producto puede resultar en daños personales o materiales o responsabilidades civiles o penales (Alfonso, 2012; Anónimo, 2013).

La ficha de consumo tiene en esencia la misma finalidad que las fichas de costo o cartas técnicas para las elaboraciones que se ofrecen a la carta, pero se basa fundamentalmente en la organización y estructuración de los productos y sus diferentes familias para estandarizar la oferta, de acuerdo a las características de la instalación y de los intereses de la empresa. Su contenido está dado por productos que conforman una familia determinada y como se llevará a cabo su oferta, por lo que puede utilizarse como herramienta para realizar los pedidos a almacén y controlar los productos, sin la extracción en excesos. Además dichas fichas permiten aumentar el control de la cocina, evitar el despilfarro, la pérdida de alimentos así como facilitar las compras (González, 2010 y Calaña, 2010a).

1.6. Conclusiones del capítulo

El estudio de la bibliografía consultada permite llegar a las siguientes conclusiones:

1. En la actualidad uno de los servicios en la restauración hotelera más utilizados es el buffet debido a las ventajas que ofrece a la instalación; dadas por los bajos costos de su producción y la alta satisfacción que genera en los clientes.
2. La planificación de la producción resulta uno de los aspectos más importantes a tener en cuenta en la planeación del menú buffet. Su puesta en práctica posibilita una mejor forma para el cumplimiento de los costos así como para la futura satisfacción del cliente a través del uso de variados productos adaptados al estándar de la empresa y en función de las ventas.

3. Existen numerosos métodos para la planificación de la producción del servicio buffet los cuales aseguran una mejor gestión y organización de dicha actividad, facilitando de esta forma, el trabajo de la brigada de cocina y la estandarización de la oferta en función del cumplimiento de las expectativas del cliente.
4. El análisis comparativo realizado a partir de diferentes criterios establecidos con anterioridad, permitió elegir al Método Royaltur como el más adecuado para la planificación de la producción del servicio buffet. El mismo será aplicado posteriormente en la instalación objeto de estudio realizándole para ello algunas adaptaciones con el propósito de solucionar el problema planteado.

Capítulo 2

*Diagnóstico de la situación actual del servicio
buffet en el restaurante "El Palmari"
del Hotel "Horizontes La Granjita"*



2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SERVICIO BUFFET EN EL RESTAURANTE “EL PALMAR” DEL HOTEL HORIZONTES LA GRANJITA

2.1. Introducción

Las condiciones del entorno y el mercado están marcadas por una alta competitividad y exigen a los hoteles de hoy orientar sus esfuerzos a desarrollar una gestión efectiva de sus recursos para el cumplimiento de sus objetivos y el logro de los resultados esperados. Para ello resulta de vital importancia la realización sistemática del diagnóstico empresarial.

El diagnóstico es una herramienta de dirección que trata de identificar el estado y las causas de los problemas que surgen en las empresas, y en ese caso definir medidas que mejoren su situación. Su objetivo principal es visualizar, detectar y explicar la situación actual de la empresa, con sus síntomas, problemas y causas, así como los efectos que produce (Prieto, 2007; López, 2010).

Este constituye una etapa muy importante en el perfeccionamiento o lo que es lo mismo, en la obtención de una mayor eficiencia en el desempeño de la prestación del servicio (Camacho, 2009).

Por tanto el objetivo del presente capítulo es llevar a cabo un diagnóstico de la situación actual que presenta el servicio buffet en el restaurante “El Palmar” del hotel “Horizontes La Granjita”, haciendo un análisis de los factores tanto internos como externos relacionados con este servicio.

La obtención de la información para la elaboración del diagnóstico, aplicando el Procedimiento para el diagnóstico estratégico en la empresa turística elaborado por profesores del Centro de Estudios Turísticos (CETUR), se desarrolló a partir de varias técnicas como son: el análisis documental, la entrevista, las encuestas, la tormenta de ideas y el trabajo en grupo.

2.2. Procedimiento para realizar el diagnóstico del servicio buffet del restaurante “El Palmar” del Hotel Horizontes La Granjita

El procedimiento escogido para realizar el diagnóstico del servicio buffet del restaurante “El Palmar” es el Procedimiento para el diagnóstico estratégico en la

empresa turística (Moya, González y Martínez, 2009). Debido a la inexistencia de un método específico para este servicio fue seleccionado el mismo pues ofrece gran flexibilidad para adaptarse a cualquier área. Además, este método ya ha sido aplicado en ocasiones anteriores en las áreas de alojamiento y de restauración de forma exitosa, lo que reafirma su validación.

De ahí que, para que el diagnóstico a realizar sea efectivo es necesario recopilar y analizar toda la información y los datos relativos al medio natural, a los procesos, a la estructura y a otros elementos esenciales de la organización objeto de estudio (Montaño, 2004b) dado que su objetivo es descubrir sectores susceptibles de perfeccionamiento. Se trata de un intento para vincular una diversidad bastante extensa de factores variables, con los resultados futuros de la organización y el bienestar de sus miembros. El diagnóstico sienta las bases para determinar y asignar prioridades a los problemas, a las cuestiones debatibles decisivas y a las oportunidades que se ofrezcan. Es un importante paso para establecer una correcta planificación de la producción del servicio buffet como un elemento de suma importancia para el área de Alimentos y Bebidas y el hotel en general. (Montaño, 2004a; Moya, González y Martínez, 2009).

Para realizar el diagnóstico del servicio buffet del restaurante “El Palmar” del hotel “Horizontes La Granjita”, perteneciente a la empresa Hotel Los Caneyes del Grupo Cubanacán de Villa Clara, deben tenerse en cuenta aspectos como los presentados en el anexo 6, conociendo que para elaborar su visión, no como sueño sino como estado deseado mínimo aceptable en los próximos años, un paso importante es establecer primero la misión como la razón de ser de la actividad dentro del hotel, su objetivo supremo, sus valores, su ámbito y su espacio, realizando el análisis objetivo de los problemas internos y externos, como base para utilizar los medios y vías adecuados para establecer una planificación del servicio buffet que garantice su éxito y la integración de todos los recursos del hotel en el desarrollo de esta actividad.

El proceso de diagnóstico tiene determinadas características en dependencia del tipo de establecimiento o entidad en la que se vaya a realizar. En áreas como la restauración de pequeños y medianos hoteles, las características principales de

este proceso se enumeran en el anexo 7. A partir de estas se determinaran los pasos o metodología a utilizar para la realización del mismo, los que son descritos en el próximo epígrafe.

Pasos metodológicos para desarrollar el diagnóstico del servicio buffet

Paso I: Formación del grupo de diagnóstico

Para el desarrollo del diagnóstico es recomendable, crear un grupo que se dedique, a esta actividad. Este grupo deberá estar integrado, por expertos conocedores de la actividad de producción y/o servicios, del tema objeto de estudio. Para la conformación de este grupo se hace necesario el apoyo de una herramienta que le permita al investigador evaluar el coeficiente de competencia de los especialistas y/o trabajadores e investigadores que puedan ser considerados en la evaluación y obtención de los resultados que se puedan alcanzar.

Es importante contar en este proceso con el apoyo y la activa participación de los gerentes y los trabajadores en general. Además el equipo deberá capacitarse y/o actualizarse, como mínimo, en las técnicas para desarrollar trabajos grupales y técnicas para desarrollar diagnósticos, y deberá tener presente qué enfoque y tratamiento debe dársele a los problemas que existen en el área teniendo en cuenta diversas premisas como las que se presentan en el anexo 8.

Paso II: Elaboración del cronograma de diagnóstico

Es recomendable elaborar un cronograma para el desarrollo del diagnóstico donde se refleje la fecha en que se realizará el mismo en cada una de las estructuras del servicio a diagnosticar y por cada sistema definido.

Paso III Ejecución del diagnóstico en el área de restauración del hotel

3.1 Principios básicos

1. Los aspectos a diagnosticar no deben verse por separado, sino en interrelación e interacción, debiendo organizarse el análisis interno, en correspondencia con los subsistemas establecidos en el perfeccionamiento empresarial.
2. Cada uno de los aspectos contemplados, se describirán y analizarán con claridad y amplitud, expresando cuantitativa y cualitativamente las deficiencias e

insuficiencias. En este sentido, el análisis de los valores, datos e indicadores cuantitativos, se completará siempre con criterios cualitativos.

3. No basta con identificar y describir cuantitativamente los niveles, número de personas, áreas. Es necesario completarlo con una valoración cualitativa de la jerarquización de la autoridad, de la departamentalización funcional, de la coordinación de actividades y de la cooperación existente de los efectos en cada uno de los niveles de análisis.

4. Se clasificarán los problemas detectados en: problemas internos de la actividad y problemas externos a la actividad, especificando el nivel de dirección donde tiene solución, así como si son problemas de carácter objetivo o subjetivo.

La clasificación de los problemas, en cuanto a su carácter interno o externo, tiene la finalidad, de lograr despejar los provenientes del entorno y garantizar la profundidad del estudio.

3.2 Caracterización general del área de restauración del hotel

Esta caracterización permite familiarizar al equipo de diagnóstico con el hotel objeto de estudio en este caso el Hotel Horizontes La Granjita, perteneciente al Grupo Cubanacán S.A., con el área de restauración, y específicamente con el servicio buffet en los restaurantes seleccionados para el estudio; y de esta forma seleccionar las técnicas a emplear en correspondencia con los factores culturales presentes (Moya, González y Martínez, 2009).

3.3 Análisis Externo

El análisis externo permite identificar las demandas del entorno, las que proyecta hacia la organización. A partir de este análisis se sintetiza la relación entre una organización y su entorno, donde se analizan los rasgos principales que de esta se pueden derivar en sentido amplio. (Moya, González y Martínez, 2009; Acebedo, 2002).

El entorno constituye el conjunto de todos los factores o hechos externos relevantes que son significativos para la actividad de una organización (Tena, 2000). En este contexto es viable destacar dos niveles: macroentorno o entorno general: conjunto de factores o procesos nacionales, internacionales o globales que si bien no inciden directamente en el funcionamiento, marcan pautas e

influencias importantes en la organización y su ulterior desarrollo; y microentorno o entorno competitivo: conjunto de organizaciones y factores específicos que inciden de forma directa en el funcionamiento organizacional (Lavandero, 1998; Martínez, 1998).

3.3.1 Análisis del entorno general o macroentorno

Este proceso considera el conjunto de factores del entorno de carácter económico, político, social, tecnológico e internacional cuyas influencias configuran un marco de actuación donde la organización construye su posición (Acebedo, 2002; Moya, González y Martínez, 2009).

3.3.2 Análisis del entorno competitivo o microentorno

Al particularizar el entorno se presta en este caso especial atención al estudio del sector a que la organización pertenece, denominándose sector al conjunto de empresas que realizan la misma actividad, reuniendo información sobre el mercado y los competidores y evaluando su evolución potencial futura, para de esta forma reducir la posibilidad de sorpresas y los riesgos que puede encontrar en ese terreno.

Por ello se hace necesario estudiar esas fuerzas que explican cómo se da la competitividad en un sector, siendo el criterio más generalizado el inspirado por Porter (1985), sobre estrategia competitiva y sus cinco fuerzas competitivas: clientes, proveedores, competidores existentes, competidores potenciales y productos sustitutos.

3.4 Análisis Interno

Este análisis comprende las actividades que puede controlar la organización, en las que influyen la dirección general, como son: la mercadotecnia, las finanzas y contabilidad, la producción y operaciones, investigación y desarrollo y sistema computarizado de información (Moya, González y Martínez, 2009).

En este caso, por ser una organización que se encuentra en proceso de cambio de marca, se recopilará y analizará la información estipulada por el Grupo Cubanacán, al que pertenece, para establecer los nuevos estándares de calidad concernientes a la nueva marca.

2.3. Técnicas para realizar el diagnóstico

Las técnicas son procedimientos o conjuntos de reglas, normas o protocolos, que tienen como objetivo obtener un resultado determinado en cualquier ámbito, es por eso que su utilización es la vía para conseguir resultados verídicos en la aplicación de un diagnóstico que permita conocer la situación real actual en que se encuentra la empresa y las perspectivas que tiene para el futuro.

Para ello, los métodos de prospectiva estudian el futuro en lo que se refiere a la evolución de los factores del entorno tecno-socio-económico y las interacciones entre estos factores. De esta manera una organización podrá desarrollar sus planes con la seguridad de que se van a conseguir los objetivos que tenía previstos a largo plazo. Dentro de estos métodos se destacan los métodos de expertos, los extrapolativos y los de correlación.

Para la realización de esta investigación será empleado el método de expertos, el cual se basa en la consulta a personas que tienen grandes conocimientos sobre el entorno en el que la organización desarrolla su labor. Estas personas exponen sus ideas y finalmente se redacta un informe en el que se indican cuáles son, en su opinión, las posibles alternativas que se tendrán en el futuro. Esto provoca que tengan ventajas e inconvenientes a la hora de su aplicación (Ver anexo 9). Por lo que el método de expertos ideal sería aquel que extrajese los beneficios de la interacción directa y eliminase sus inconvenientes. Esta intenta ser la filosofía de la metodología Delphi. Esta pretende extraer y maximizar las ventajas que presentan los métodos basados en grupos de expertos y minimizar sus inconvenientes. Para ello se aprovecha la sinergia del debate en el grupo y se eliminan las interacciones sociales indeseables que existen dentro de todo grupo. De esta forma se espera obtener un consenso lo más fiable posible del grupo de expertos.

Este método presenta tres características fundamentales que lo distinguen (Anexo 10) y cuatro fases sin depender del tipo de Delphi que se aplique (Konow y Pérez, 1990):

1. La primera fase se caracteriza por la exploración del tema en discusión. Cada individuo contribuye con la información adicional que considera pertinente.
2. La segunda fase comprende el proceso en el cual el grupo logra una comprensión del tema. Salen a la luz los acuerdos y desacuerdos que existen entre los participantes con respecto al tema.
3. La tercera fase explora los desacuerdos, se extraen las razones de las diferencias y se hace una evaluación de ellas.
4. La cuarta fase es la evaluación final. Esto ocurre cuando toda la Información previamente reunida ha sido analizada y los resultados obtenidos han sido enviados como retroalimentación para nuevas consideraciones.

Además se hará uso de herramientas como el Jurado de opinión o selección ponderada, el diagrama de Pareto y el diagrama de Ishikawa más conocido como diagrama Causa-Efecto, las cuales permiten tener conocimiento de las causas que originan los problemas que afectan a la empresa y establecer un orden de prioridades para darles solución.

El Jurado de opinión o selección ponderada es una herramienta utilizada para la toma de decisión en base a factores cualitativos o a múltiples factores no homogéneos que intervienen en un suceso (Colectivo de autores, 2011).

El Diagrama de Pareto, también llamado curva 80-20 o Distribución A-B-C, es una gráfica para organizar datos de forma que estos queden en orden descendente, de izquierda a derecha y separados por barras. Permite mostrar gráficamente el principio de Pareto (pocos vitales, muchos triviales), es decir, que hay muchos problemas sin importancia frente a unos pocos graves. Hay que tener en cuenta que tanto la distribución de los efectos como sus posibles causas no es un proceso lineal sino que el 20% de las causas totales hace que sean originados el 80% de los efectos (Aragón, 2009).

Por su parte el Diagrama de Ishikawa, también llamado diagrama de causa-efecto, se trata de un diagrama que por su estructura ha venido a llamarse también: diagrama de espina de pez, que consiste en una representación gráfica sencilla en

la que puede verse de manera relacional una especie de espina central, que es una línea en el plano horizontal, representando el problema a analizar, que se escribe a su derecha. A este eje horizontal van llegando líneas oblicuas -como las espinas de un pez- que representan las causas valoradas como tales por las personas participantes en el análisis del problema. A su vez, cada una de estas líneas que representa una posible causa, recibe otras líneas perpendiculares que representan las causas secundarias. Cada grupo formado por una posible causa primaria y las causas secundarias que se le relacionan forman un grupo de causas con naturaleza común (Aragón, 2009).

Este tipo de herramientas permiten un análisis participativo mediante grupos de mejora o grupos de análisis, que mediante técnicas como por ejemplo la lluvia de ideas, sesiones de creatividad, y otras, facilitan un resultado óptimo en el entendimiento de las causas que originan un problema, con lo que puede ser posible la solución del mismo.

2.4. Aplicación del procedimiento de diagnóstico en el área de restauración del hotel Horizontes La Granjita

El procedimiento de diagnóstico se aplicará de acuerdo a lo establecido en el epígrafe 2.2.1.

2.4.1. Formación del grupo de diagnóstico estratégico del área

El primer paso para aplicar el procedimiento es la creación de un Grupo de Diagnóstico que se dedique a este trabajo. Para la selección de éstos se utilizó el procedimiento de Hurtado (2003) descrito en el anexo 11, el cual se fundamenta en determinar el coeficiente de competencia de los especialistas seleccionados, de forma que le permite al investigador seleccionar aquellos con un coeficiente más alto, para ser considerados expertos de la investigación.

Los resultados de la utilización de este procedimiento se muestran en el anexo 12, en donde se le agrega la determinación de los expertos a considerar según el grado de confiabilidad y nivel de precisión que se desea en las decisiones tomadas por estos, por lo cual se emplea la expresión estadística (4) para la selección del número de expertos.

2.4.2. Elaboración del cronograma de diagnóstico

La elaboración de un cronograma donde se refleje la fecha de realización de cada actividad en el servicio a diagnosticar y en cada uno de los subsistemas definidos en el mismo es el segundo paso a seguir.

Por esto, en sesión de trabajo con el grupo diagnóstico, se elaboró el cronograma de diagnóstico que se presenta a continuación.

Actividades	Períodos
Formación del grupo de expertos	25-29 marzo
Elaboración del cronograma	1-3 abril
Caracterización general del objeto de estudio	4-8 abril
Análisis externo	9-12 abril
Análisis interno	15-19 abril

Tabla 1. Cronograma para el diagnóstico. Fuente: Elaborado por la autora.

2.4.3. Caracterización general del área de restauración del hotel Horizontes La Granjita

Situado a sólo 5 Km. del aeropuerto “Abel Santamaría” de Santa Clara, en Carretera de Malezas, km. 21½, se encuentra ubicado el Hotel Horizontes La Granjita. Enclavado en un ambiente campestre y natural este hotel se caracteriza por el trato familiar de sus trabajadores y la tranquilidad que propicia estar en contacto con la naturaleza, convirtiéndose en una oferta especial para familias y amigos amantes de la misma.

Es una instalación pequeña categoría 3 estrellas que se caracteriza por recibir turismo internacional, fundamentalmente en grupos de tránsito, procedente de Alemania, Francia, Holanda, Inglaterra y Suiza. El promedio de estancia por turista es, aproximadamente, de 1,7 días. Debido a esto los principales ingresos en la instalación se dan por concepto de restauración.

Para ofrecer este servicio el hotel cuenta con el snackbar “Los Naranjos” que ofrece tragos típicos cubanos y comida ligera, el restaurante “La Arboleda”, que cuenta con 250 plazas y ofrece almuerzos campestres, y el restaurante “El

Palmar”, con capacidad para 174 comensales, que ofrece exquisitos platos de comida criolla e internacional, ambos ofreciendo un servicio buffet.

Desde el mes de abril del 2011 el hotel pasó a ser parte de la empresa Hotel Los Caneyes perteneciente al Grupo Cubanacán. A raíz de esto desde finales del pasado año la entidad se encuentra en un proceso de cambio de marca de Cubanacán a Horizontes, provocando un aumento de los estándares de calidad en los servicios y siendo necesaria por tanto una reestructuración de los mismos.

La misión que persigue el hotel es la misma que establece la empresa a la que pertenece, la cual persigue “brindar servicios de alojamiento, gastronomía y recreación al turismo nacional e internacional, en los que garanticen la promoción, la calidad, la profesionalidad y el buen gusto de la diversidad de producto turístico que integran la Empresa Los Caneyes en correspondencia con las tradiciones y costumbres cubanas”.

También se proyecta como visión, “ser el complejo hotelero líder en el centro del país, distinguidos por la excelencia en los servicios de alojamiento, gastronomía y recreación al turismo nacional e internacional. Caracterizados por el confort en nuestras plantas hoteleras, la eficiencia económica y la profesionalidad del personal; asegurando las más variadas opciones para disfrutar de los atractivos naturales e históricos y culturales de la ciudad”.

2.4.4. Análisis externo

El análisis externo permite establecer una visión mucho más amplia de la actualidad, determinando las influencias que ejercen los cambios que se producen en él sobre el área de restauración del hotel, específicamente sobre el servicio buffet en el restaurante “El Palmar”. Este permite analizar los cambios en los gustos y los hábitos del consumidor o cliente, además de los cambios en los valores sociales, culturales y políticos que afectan a la entidad.

Para realizar este análisis se realizaron sesiones de trabajo con el grupo de expertos, mediante la aplicación de la metodología Delphi.

Análisis del entorno general del área de restauración del hotel:

Para elaborar este análisis, se procedió en primer lugar a determinar cuáles eran los factores claves del entorno (de carácter: económico, socio-cultural, político-

legal, tecnológico y ecológico) que ejercen una influencia significativa sobre la ejecución del servicio buffet, al considerar las características propias de la entidad, el mercado al que se dirige, entre otros aspectos.

Para caracterizar el entorno genérico, tomando en cuenta estas dimensiones seleccionadas, se utilizó el nivel de información nacional y territorial básicamente, debido al alcance del campo de actuación de esta actividad hotelera y dentro de cada dimensión, aquellas variables que son significativas y su comportamiento para el desarrollo de esta actividad en la instalación.

Entorno económico:

Desde el año 2011 nuestro país se encuentra enfrascado en un proceso de perfeccionamiento basado en los nuevos Lineamientos de la Política Económica y Social aprobados por el pueblo en conjunto con el Partido, con el objetivo de darle respuesta a las exigencias de la sociedad cubana en aras de que se brinden productos o servicios cada vez de mayor calidad, no se dañe al medio ambiente y se eleve, en sentido general, el desempeño de las organizaciones empresariales.

Así mismo, para la industria turística se han trazado una serie de metas que responden a estas nuevas políticas para darle cumplimiento a su objetivo fundamental, que es la captación de divisas, según lo planteado en el lineamiento 255, y para elevar la calidad de los servicios logrando una adecuada coherencia en la relación calidad-precio, citado en el 257.

Como parte de estas nuevas exigencias y basado en el Perfeccionamiento Empresarial se creó la empresa Hotel los Caneyes, constituida por 5 hoteles: Los Caneyes, La Granjita, y América, ubicados en Santa Clara y, el Mascote y Barcelona, localizados en Remedios. Dentro de la misma empresa se ha llevado a cabo un cambio de marca para estos hoteles que establecen nuevos estándares de calidad que contribuyen a lograr una mayor satisfacción de los clientes, y por tanto, aumentar los ingresos de las instalaciones.

Entorno sociocultural:

Villa Clara es una provincia rica en tradiciones, historia y recursos naturales, culturales y patrimoniales que resultan de gran atractivo para los visitantes. Su capital provincial, Santa Clara, presenta un enorme potencial cultural

protagonizado por el Complejo Escultórico “Memorial Comandante Ernesto Che Guevara”, integrado por cuatro áreas: la Plaza, la Tribuna, el Museo y el Memorial. El Monumento al Tren Blindado, el monumento en la Loma del Capiro, la estatua del Che frente al PCC Provincial, son otros sitios históricos muy visitados por turistas admiradores de la figura del guerrillero.

Por otro lado, un atractivo que pudiera ser mayormente explotado y que puede atraer mayor flujo turístico al hotel es el monumento que rinde homenaje al Papa Juan Pablo II, único en Cuba y de gran interés para los turistas.

La provincia cuenta además con una rica y amplia gama de tradiciones y costumbres gastronómicas que la caracterizan, pudiéndose explotar más la oferta de platos típicos de la región que resulten elementos diferenciadores para la oferta turística.

La situación en el plano social en la actualidad está caracterizada por un alto nivel educacional-cultural, de salud, orden, estabilidad social y política y seguridad ciudadana. La política cultural-educacional está orientada también a elevar el nivel de la población con respecto a la actividad turística y en función de esto se ocupa del aprendizaje por los cuadros y trabajadores de la experiencia extranjera, para lo cual cuenta con una escuela (Formatur), para la formación de las diferentes especialidades que deben desempeñar los trabajadores del sector.

Entorno político-legal:

En un entorno internacional complejo, que se hace más difícil a causa de la existencia del bloqueo norteamericano, el modelo cubano enfrenta el desafío de superar la restricción externa a partir fundamentalmente de los esfuerzos propios y sobre la base de alcanzar una mayor eficiencia económica en sentido general, y todo ello preservando los logros sociales alcanzados.

Esta situación tienen influencia directa en el entorno de nuestros hoteles e influyen grandemente en los resultados económicos y financieros, por lo cual se ve afectado también el objeto de estudio del presente trabajo de diploma (el servicio buffet en el restaurante “El Palmar” del hotel Horizontes La Granjita). Ante estas condiciones el principal contenido de la política e ideología del área de restauración y del hotel en general, en función del desarrollo de las

potencialidades y especialidades, así como la consolidación y perfeccionamiento del proyecto social cubano, está encaminado a la formación de la conciencia del hombre, a mostrar las alternativas y soluciones en el plano local para supervivir y desarrollarnos, aprovechar al máximo los recursos humanos, materiales técnicos y financieros disponibles, promoviendo la participación activa de las masas en la solución de los problemas. Esto garantizará que el turismo como industria continúe siendo un sector que se costee, financie y desarrolle con sus propios ingresos y brinde utilidades a otras ramas económicas.

Entorno tecnológico:

En la actualidad el éxito de cada empresa está dado por la utilización de la tecnología necesaria en cada una de sus áreas ya que esto permite su funcionamiento eficiente y eficaz y por tanto el cumplimiento de sus objetivos.

Las entidades hoteleras no están exentas de esta situación. Unas más que otras, cada área requiere de algún avance tecnológico para su correcto funcionamiento. Por ejemplo las áreas vinculadas a la restauración de los clientes (almacén, restaurantes, cocina) son en las que más necesaria se hace la utilización de equipos tecnológicos que permitan la correcta conservación, cocción y presentación de los alimentos dada su importancia para el cuidado y satisfacción de los clientes.

Específicamente el servicio buffet requiere de mesas y equipos que cumplan con niveles de temperatura adecuados para la conservación de los alimentos en su presentación y para su cocción frente a los consumidores. Atendiendo a esto los restaurantes objetos de estudio están correctamente equipados para cumplir con los requerimientos y necesidades del servicio, respecto a los nuevos requerimientos de un cliente mucho más exigente.

Entorno ecológico o de medio ambiente:

Debido a la necesidad del cuidado del medio ambiente y a la importancia que ha alcanzado el tema en la actualidad, todas las empresas y organismos están abogando por trabajar con un mínimo de daños hacia el mismo.

El sector turístico tomó como medida ofertar cada vez más productos ecológicos debido a las demandas de los visitantes respecto a los cuidados

medioambientales. Cada año aumenta el número de veraneantes que prefieren utilizar o combinar sus vacaciones con el ecoturismo y de esta forma ponerse en contacto con la naturaleza. Razón por la cual la entidad donde se encuentra ubicado el objeto de estudio hace todo lo concerniente para el cumplimiento de estas políticas medioambientales, y así lograr que el turista pueda disfrutar de la interacción con el ambiente natural que posee. Además cada año va creciendo el número de clientes que exigen una gastronomía más saludable, con productos naturales sin utilización de fertilizantes, ni alimentos artificiales, estilo adoptado por el buffet presentado en los restaurantes objetos de estudio en combinación con la alimentación tradicional, siendo muy bien recibido por los clientes, los que se han manifestado muy satisfechos.

Análisis del entorno competitivo del servicio buffet de los restaurantes objetos de estudio:

El análisis del entorno competitivo o microentorno se realizó a través de los siguientes aspectos:

Análisis de los proveedores:

El hotel y por ende las áreas encargadas de la preparación y prestación del servicio buffet tienen con sus proveedores amplias relaciones de colaboración que le permiten, a ambas partes, el desarrollo satisfactorio de sus actividades. La gestión de la entidad se centra en garantizar que los proveedores contratados suministren los productos que se necesitan para cumplir con los estándares que su nueva categoría requiere. Constantemente se realizan negociaciones para convenir las cantidades y calidad que se necesitan (debido a la insatisfacción por parte de la entidad con respecto a la entrega de los pedidos, evidenciado en su mayoría, por el incumplimiento en las entregas solicitadas); el precio es una variable que es ajustada por el Ministerio de Finanzas y Precios para cada tipo de producto por lo que no está sujeta a variaciones.

Análisis de los compradores:

Según los diferentes tipos de clientes que recibe el hotel, se establecieron como compradores o consumidores del servicio buffet los siguientes:

- Agencias de Viajes Receptivas radicadas en el país constituyendo un segmento de clientes de gran importancia pues son los que comercializan el producto turístico que se oferta en la instalación. Dentro de ellas se destacan Cubanacán, Cubatur, Gaviotatur, San Cristóbal, Amistur, Ecotur, entre otras.
- Clientes de Turismo de Recorrido que viajan en una u otra dirección del país y que se reciben a través de las Agencias y Turoperadores. Estos representan los mayores consumidores del servicio buffet y de los demás servicios que se brindan en la instalación. Los principales mercados que se establecen en la entidad son Francia, Alemania, Holanda, Inglaterra, Suiza y específicamente para recibir el servicio buffet en los almuerzos a los grupos que están de recorrido por la ciudad se destaca el mercado canadiense alojado principalmente en los Cayos de Villa Clara.
- Clientes directos, representados fundamentalmente por clientes sueltos que llegan a la entidad en busca de alojamiento y/o alimentación, y por empresas que directamente hacen reservas en la entidad para garantizar el alojamiento de su personal por funciones de trabajo.
- Turistas Nacionales, este segmento de clientes antes del 2008 estaba formado por nacionales que recibían estimulaciones en sus centros de estudio o trabajo y recién casados cuya estancia era pagada casi en su totalidad por el gobierno. En el primer semestre de 2008 se eliminó la restricción que existía en el país que les impedía a los cubanos pernoctar en hoteles del territorio nacional y en la actualidad se hace notable el consumo por el mercado nacional de productos como los Cover de Piscina, la Sala de Fiestas y otros confeccionados para fechas especiales del año, además de las ofertas económicas que se ofertan a través de las Agencias especialmente en los meses de verano.

Amenaza de productos o servicios sustitutivos:

La existencia de amenazas de productos sustitutivos está dada por el auge que ha tomado en la actualidad el sector no estatal a través de la presencia en la ciudad

de un gran número de casas particulares que trabajan con precios inferiores a los del hotel y brindan también un servicio de calidad.

Rivalidad entre competidores existentes y de nueva incorporación:

A pesar de la gran competencia que caracteriza el mercado actual dado por la presencia de un gran número de negocios turísticos, el área del hotel está insertada en una región poco cargada de competidores.

Para el área de restauración el restaurante “La Concha” y “Los Taínos” del hotel “Los Caneyes”, a pesar de que este último pertenece a la misma empresa hotelera que la entidad objeto de estudio, resultan ser los competidores directos debido a que estos se encuentran más cercanos al Complejo Escultórico “Memorial Comandante Ernesto Che Guevara”, lugar más frecuentado por los visitantes que llegan de recorrido a la ciudad. También recientemente se inauguró el restaurante del Complejo Gastronómico Cultural “Santa Rosalía” ubicado en el centro de la ciudad, ofreciendo un servicio de lujo.

Específicamente para el servicio buffet brindado por los restaurantes objeto de estudio, “Los Taínos” y el “Santa Rosalía” son los que representan la competencia directa. El primero, por las ventajas que le ofrece su ubicación geográfica y por el hecho de tener un mejor posicionamiento en el mercado, y el segundo porque aunque de lunes a viernes ofrece un servicio a la carta, los fines de semana se basan en el buffet y con un precio menor.

Por otro lado es importante destacar, como competidores de nueva incorporación, aquellas instalaciones no estatales, a partir de las modificaciones realizadas en la Política Económica y Social del país en el año 2011, que aunque no todas brindan un servicio buffet (dentro de los que si brindan este tipo de servicio se destaca El Quijote, con precios muy inferiores y ofertas muy tentativas en variedad y calidad), si se tornan en competidores muy serios, debido a su ubicación y servicio más personalizado.

2.4.5. Análisis interno

El análisis interno permite hacer una evaluación del servicio buffet, teniendo en cuenta la calidad del servicio y los recursos disponibles para su presentación.

Para realizar este análisis se realizaron sesiones de trabajo con el grupo de expertos, mediante la aplicación de la metodología Delphi, lo que permitió determinar las condiciones actuales de los subsistemas que componen el área de restauración y que por tanto inciden de una u otra forma en el servicio buffet.

Análisis de los principales subsistemas que inciden en el servicio buffet:

- **Marketing o Relaciones Públicas**

El Marketing y las Relaciones Públicas son llevados a cabo principalmente a nivel de empresa y hasta el momento ha estado orientado hacia la venta con un enfoque hacia el cliente. No obstante no se puede dejar de hacer énfasis en acciones tácticas que garanticen el funcionamiento óptimo del servicio y del proceso de restauración en general.

Las acciones fundamentales en este sentido están relacionadas con la determinación de estrategias de marketing a seguir, así como el establecimiento de un presupuesto de Mercadotecnia, y un sistema de indicadores que actúen como mecanismos de control que permitan el replanteo constante de la actividad en función de ganar clientes a través de un servicio buffet de excelencia y con una buena gestión de venta.

- **Planificación**

La planificación es un proceso de toma de decisiones que se realiza con el objetivo de alcanzar un futuro deseado. Establecer una correcta planificación permite a las instituciones tener un mayor control sobre las actividades diarias y darles la mejor solución posible a situaciones que se puedan presentar, de ahí la importancia de su aplicación.

Para las entidades turísticas es de vital importancia tener una correcta planificación de sus servicios principalmente los del área de restauración dada la importancia que tienen para lograr la satisfacción de los clientes. Especialmente el servicio buffet en los restaurantes objeto de estudio, necesitan de una planificación que permita seleccionar las ofertas adecuadas que satisfagan los gustos y expectativas de los clientes, prever la cantidad de alimentos a presentar y elaborarlos de la forma más viable en cuanto a técnica, economía y factor humano.

- **Compras**

El proceso de compras es un factor clave en el éxito del servicio prestado, se puede ganar o perder dinero en función de cómo funcione este proceso. Por lo cual una de las deficiencias que puede traer consigo pérdidas es la mala selección de los proveedores, donde predominan mayormente políticas que regulan la selección de determinado suministrador por regulaciones estatales, afectando la armonía del flujo de las materias primas en la elaboración de la oferta, que conlleva a afectar la imagen del servicio y por consiguiente a la imagen que el cliente se lleva del hotel. Como medida para mejorar en este aspecto, en la actualidad se tienen contratos con el sector no estatal, lo que garantiza la existencia de algunos productos que anteriormente se hacían más difíciles en su obtención.

Por eso, ya sea la compra que realiza el especialista de un gran establecimiento, o el director de un pequeño local, los objetivos de todo programa de compra son siempre comprar el producto adecuado, obtener la cantidad precisa, pagar el precio adecuado y tratar con el proveedor apropiado.

- **Económico - financiero**

El departamento económico de la empresa conjuntamente con el departamento de la entidad objeto de estudio son los encargados de asegurar el funcionamiento de los sistemas administrativos para alcanzar una eficiencia económica, y garantizar el cumplimiento de la actividad contable a partir de las regulaciones estatales y particulares, los cuales se encargan de velar por un uso eficiente de los recursos. Aquí se realiza el análisis de toda la información económica, se mantiene el control financiero de toda la instalación y se analizan los Estados de Cuentas y todos los anexos al sistema informativo. El análisis económico-financiero constituye una importante herramienta para la toma de decisiones gerenciales, la información valorada permite dar la posición financiera del área de restauración y hacer un análisis de los beneficios aportados específicamente por el servicio buffet en correspondencia con los costos, para conocer el estado actual del mismo y sus potencialidades futuras, pudiendo entonces trazar una estrategia que le sitúen una mejor posición en el mercado en el que actúa.

- **Aprovisionamiento/ Aseguramiento**

El área de restauración cuenta con una adecuada política y organización logística que garantiza el correcto abastecimiento de los recursos y materias primas que el área necesita en la elaboración y prestación de los servicios gastronómicos que ofertan, incluido el servicio buffet. A pesar de esto en ocasiones ocurren carencias de determinados productos debido a determinados mecanismos que retrasan los pedidos o en ocasiones la escasez de los mismos, provocado por la situación político-económica que enfrenta el país.

- **Fuerza de Trabajo**

Partiendo de la concepción del hombre como recurso fundamental de la organización, la atención a sus trabajadores, constituye un **sello distintivo** de la instalación, lo que permite que se fortalezcan los valores de pertenencia y compromiso con la organización. En la misma el desarrollo del trabajo del área de restauración se realiza a partir del análisis que hace la entidad en el cual se deben establecer aspectos tales como:

- La determinación del deber social de cada trabajador.
- Una correcta organización y servicio a los diferentes puestos de trabajo.
- La adecuada planificación de los procesos de producción y prestación de servicios.
- Una correcta determinación de la fuerza de trabajo necesaria.
- La correcta aplicación de sistemas de pago a destajo o rendimiento.

- **Servicio**

El servicio buffet se presta con un alto grado de profesionalidad por parte de los trabajadores de las áreas vinculadas a su preparación y prestación, lo que es reflejado en los resultados de las encuestas que el hotel realiza a los clientes en las cuales estos reflejan su gran satisfacción con el trato recibido.

Aunque las experiencias con los clientes son positivas se cuenta con una fuerza de trabajo limitada para la realización del servicio ante imprevistos que se presenten, dada por la política de empleo de la entidad, que les provoca en ocasiones, apoyarse de trabajadores de otras áreas del hotel, estudiantes de práctica de Formatur y de la carrera de Licenciatura en Turismo y de profesores de

la propia escuela y de la Universidad, con baja formación en el sector o en ocasiones nula, lo que les dificulta el correcto funcionamiento del mismo, influyendo en la imagen que el cliente se lleva del servicio que se le oferta.

No obstante, el servicio que se presta es valorado de muy positivo por el cliente, siendo reflejado por éste en las encuestas de satisfacción que realiza el departamento comercial, pero se destacan en dichas encuestas algunas insatisfacciones por incumplimiento de expectativas por la existencia de carencia de productos en el buffet.

- **Calidad**

El área de restauración del hotel define la calidad como el sistema de gestión eficiente que significa utilizar el personal adecuado, con los procesos adecuados para atraer, satisfacer, exceder expectativas y retener a los clientes.

Por tal motivo la calidad es un compromiso de todos los trabajadores de los servicios gastronómicos. Esta entidad reconoce a la calidad como un tema de significativa importancia para el éxito del servicio buffet y por ende de la organización, por lo que trabaja en función de garantizar la participación en acciones de entrenamiento y capacitación en el tema de calidad de todo el personal del área.

- **Producción/ Elaboración**

La producción y elaboración de los platos o productos que se ofertan son de alta calidad pues son desarrollados siguiendo las normas técnicas en su elaboración por un personal de cocina altamente calificado. La producción es regulada por las normas ISO 9000 de Calidad. En el uso de las nuevas tecnologías adquiridas para la elaboración de los productos se utilizan las indicaciones emitidas por el productor, haciendo referencia a las normas internacionales que lo amparan, existiendo en el área la documentación referente.

- **Administrativo/ Gestión**

El consejo de dirección del hotel Horizontes La Granjita está formado por todos los responsables de las áreas que la integran. Los problemas y tareas se colegian entre todos, aunque cada uno por sus funciones tiene una responsabilidad determinada ante el consejo de dirección. Ellos están encargados de desarrollar

una gestión que les permita brindar un servicio de calidad a los clientes, y alcanzar de esta forma los niveles de competitividad que se requiere, para insertarse en la creciente competencia que genera el desarrollo del turismo a nivel territorial. Las coordinaciones se realizan semanalmente y cada uno de los factores evalúa las afectaciones de la semana, aquí se analiza la planificación de los objetivos de trabajo del área y se evalúan los programas a seguir.

Dentro de los objetivos del área de restauración está llevar a cabo una gestión operacional que contribuya al logro de una elevada eficiencia, eficacia y calidad de los servicios gastronómicos, para lograr una diferenciación con el resto de las entidades de su tipo en el territorio, así como establecer y desarrollar las políticas financieras y económicas para el mejor aprovechamiento y rentabilidad de los recursos, evaluar el comportamiento y calidad de los servicios, además de desarrollar las relaciones públicas para favorecer las negociaciones y preservar la imagen, contribuir a la formación de sus trabajadores y exigir por el cumplimiento de las políticas laborales, evaluar el desempeño del personal, aprobar incentivos, reconocimientos así como imponer sanciones en el caso que fuera necesario.

2.5. Análisis del diagnóstico del servicio buffet

Para hacer el análisis adecuado del diagnóstico del servicio buffet se utilizaron los diagramas de Ishikawa y Pareto, ya que estos permiten hacer una evaluación bastante precisa de los principales problemas que están afectando al servicio y sus posibles causas, permitiéndole a la entidad darles una solución inmediata.

A partir del diagrama de Ishikawa se llegó a la conclusión de que el principal efecto de los problemas que afectan al servicio buffet en la entidad, es la insatisfacción de los clientes debido al incumplimiento de los estándares establecidos por la nueva marca. Los principales problemas que generan esta situación se agruparon en cuatro causas fundamentales, que a su vez están basadas en causas secundarias y por causas subsidiarias a estas; como se muestra en el anexo 13.

A partir de los problemas identificados en el diagrama anterior se utilizó la herramienta Jurado de opinión y selección ponderada con el objetivo de establecer a través del criterio de los expertos un orden de prioridad con respecto a las

causas que estimen más influyentes en el problema determinado (anexo 14a); y posteriormente se confeccionó el Diagrama de Pareto como vía para seleccionar cuáles son las causas vitales y las triviales implicadas en la situación.

Los resultados de dicho diagrama, muestran que el incumplimiento de los estándares establecidos por la nueva marca está generado fundamentalmente por una mala planificación del servicio buffet, basada en una deficiente gestión logística como aseguramiento al mismo y en una insuficiente gestión y comercialización que permita el completo conocimiento de los mercados con los que trabaja la entidad (Anexo 15).

2.6. Conclusiones del segundo capítulo

1. La aplicación del procedimiento propuesto para el diagnóstico del servicio buffet, ajustado a las características del hotel Horizontes La Granjita, demostró que es posible su utilización en este tipo de unidad y de servicio.
2. El procedimiento del diagnóstico proporcionó un orden lógico y secuencial de la información necesaria, en pos de la definición de los problemas, contribuyendo considerablemente a minimizar el tiempo y con ello la eficiente búsqueda de las posibles soluciones.
3. Las técnicas para el análisis de las causas que determinan el principal problema que afecta al objeto de estudio fueron herramientas de suma importancia para alcanzar resultados concretos.
4. Del análisis anterior se pudo constatar que la planificación es la causa fundamental para lograr el buen funcionamiento de los servicios y por tanto, una herramienta principal para lograr la satisfacción de los clientes a través del cumplimiento de los estándares establecidos por la nueva marca; de ahí la importancia de contar con un sistema para la planificación de la producción del servicio buffet en la entidad objeto de estudio.

Capítulo 3

*Plan de producción para el servicio buffet
en el restaurante "El Palmaví"
del Hotel "Horizontes La Granjita"*



3. PLAN DE PRODUCCIÓN PARA EL SERVICIO BUFFET EN EL RESTAURANTE “EL PALMAR” DEL HOTEL “HORIZONTES LA GRANJITA”

3.1. Introducción

La utilización de un método de planificación para el servicio buffet que garantice eficiencia en su producción es un aspecto de suma importancia para lograr incrementar la satisfacción de los clientes en el hotel Horizontes La Granjita. Por esta razón, el presente capítulo propone un plan de producción para el servicio buffet ofertado en el restaurante “El Palmar” de dicho hotel, como solución a las deficiencias detectadas a partir del diagnóstico presentado en el capítulo anterior. La elaboración del plan de producción estará basada en el Método Royaltur, el cual fue elegido a partir de un análisis comparativo realizado en el epígrafe 1.5.1 del capítulo 1, pues es el que mayores ventajas proporciona para la eficiente preparación del servicio buffet debido a la alta precisión que garantiza.

3.2. Descripción del método a utilizar para la planificación de la producción del servicio buffet

Como se expresó anteriormente, a partir del análisis comparativo realizado en el capítulo 1, se escogió para la planificación del servicio buffet en los restaurantes objetos de estudio el Método Royaltur, pues es el más acertado para el cumplimiento del objetivo que se persigue con este trabajo, a pesar de que es necesario hacerle algunas modificaciones para obtener el resultado esperado.

Estas modificaciones están dadas por la inclusión del paso 1 en el que se realiza un estudio del mercado a partir de dos análisis, el establecimiento de los mercados de la entidad objeto de estudio y sus principales características alimentarias. Como consecuencia de esto cada uno de los pasos siguientes estarán en función de este estudio. Se adaptó además el paso 3, dividiendo el estudio en dos partes, la elaboración de la fichas técnicas y un estudio de los rendimientos de cada plato, lo que da paso a la inclusión del paso 6, que establece la elaboración de un sistema de compra que sirva de aseguramiento a la planificación de la producción propuesta.

A partir de estos ajustes el método se utilizará como se describe a continuación:

Paso 1: Determinación de la estructura del mercado: Se hará un estudio de los diferentes mercados con los que trabaja la entidad donde se aplicará el método, analizando principalmente sus costumbres y hábitos alimentarios. De ahí que se estructure en dos análisis:

1.1 Establecimiento de los mercados con los que trabaja la entidad: Se refiere al estudio de los mercados con los que trabaja la entidad objeto de estudio de acuerdo a sus índices de asistencia.

1.2 Análisis de los hábitos alimentarios de cada mercado: Se hará un análisis de las principales características respecto a la alimentación de cada mercado, sus hábitos, gustos y preferencias.

Paso 2: Elaboración del ciclo menú: Para esto se tendrá en cuenta la estructura de la oferta a presentar, y se realizará por el tiempo que se determine facilitando cambios según días, meses y temporadas. Este menú debe ser muy creativo teniendo en cuenta la búsqueda e introducción de nuevos platos a partir de la disponibilidad de productos en cada momento y teniendo en cuenta los gustos y costumbres alimentarias de los mercados a atender establecidas en el paso anterior.

Paso 3: Elaboración de las fichas de producción: Se elaborarán las fichas de producción a cada uno de los platos que aparecen en el ciclo y a aquellos que sean de nueva inclusión. Para ello se tomarán como base las cartas tecnológicas de cada plato y se hará un análisis de los rendimientos de cada uno con el fin de tener establecido un efectivo sistema de aprovisionamiento. Por tanto este paso estará conformado por dos análisis.

3.1 Los rendimientos: Para determinar los rendimientos de cada plato se hará un estudio basado en las fichas de producción, las que estarán en dependencia de las características del plato en cuestión en el servicio de mesa buffet.

3.2 Elaboración de las fichas de producción: Se elaborarán a partir de las cartas tecnológicas de cada plato y su objetivo es la obtención de un documento que permita determinar con facilidad la cantidad de productos necesarios para elaborar determinado plato para la mesa buffet. Estas contendrán el nombre

del plato, el rendimiento, los ingredientes, la unidad de medida, la cantidad bruta y la cantidad neta.

Paso 4: Elaboración de la fichas de consumo: Permitirán determinar los consumos por clientes de cada plato, permitiendo establecer una serie histórica (tomando como base de uno a dos meses) y será un dato base en la planificación de la producción de comidas para el buffet. Se tendrá en cuenta el estudio realizado en el paso 1.

Paso 5: Cálculo diario de las cantidades a producir: Se determinan a partir de los consumos por clientes de cada plato, obtenidos de la serie histórica en el modelo anterior y con el número de comensales previstos. Se puede aceptar una cobertura de aproximadamente un 10%.

Paso 6: Elaboración del sistema de compra para el aseguramiento de la planificación de la producción del servicio buffet: Este paso garantizará que la planificación de la producción del servicio buffet cuente con el correcto aseguramiento de los productos requeridos a través de un sistema de compra bien establecido. Destacar, que cuando se habla de compras en la restauración, generalmente se refiere a los sistemas de gestión de inventarios, que son los que determinan como se deben realizar las mismas.

Por eso, es importante definir qué método de gestión de inventarios se va a aplicar para responder las preguntas de Qué, Cuánto, Cuándo y Cómo. El "Árbol de Decisión" propuesto por Comas (1997), constituye una herramienta eficaz para facilitar una elección acertada, aunque la alternativa óptima sólo podría obtenerse aplicando, de forma creativa, los principios que sustentan la selección, apoyándose en la experiencia, la pericia y el conocimiento del especialista.

Los sistemas de gestión de inventarios más utilizados son:

1. Modelo Básico de Lote Económico de Pedido (Modelo EOQ)
2. Sistema de Revisión Continua o de Cantidad Fija o Sistema Q
3. Sistema de Revisión Periódica o de Frecuencia Fija o Sistema P
4. Sistema Min - Max
5. Sistema para Múltiples Artículos

De estos modelos antes mencionados el sistema de revisión continua, tiene como objetivo de funcionamiento, que dada cierta cantidad (punto de reorden) de un producto en inventario, se solicita el pedido de una cantidad fija de dicho producto, aunque el tiempo entre un pedido y otro pasa a ser variable siendo esta la característica principal de este sistema: cantidad fija y frecuencia fija.

Es conveniente utilizar este sistema cuando se trata de productos fáciles de contabilizar; de costo elevado que quieren un estricto control, la variedad de surtidos es pequeña y cuando existe cercanía con el proveedor o cliente.

Este modelo se puede gestionar teniendo en cuenta las cuatro combinaciones en correspondencia con la aleatoriedad o el valor constante de la demanda y el plazo de entrega (Cespón y Auxiliadora, 2003).

1. Considerar la demanda y el plazo de entrega constantes.
2. Considerar el plazo de entrega aleatorio y la demanda constante.
3. Considerar la demanda aleatoria y el plazo de entrega constante.
4. Considerar aleatorios tanto la demanda como el plazo de entrega.

Lo que le da una gran flexibilidad a la hora de aplicarlo, y de adaptarse a las variaciones que puedan ocurrir, tanto a nivel productivo como en el entorno de actuación de la empresa. Para la implementación de este modelo, se sigue una secuencia de pasos propuestos por Cespón y Auxiliadora (2003).

Procedimiento para el diseño del Sistema de Revisión Continua, cuando el plazo de entrega es constante y la demanda aleatoria:

1. *Determinación del tamaño óptimo del lote (Q).*

$$Q = \sqrt{\frac{2SD}{iC}} \quad [7]$$

2. *Determinación del inventario de seguridad (S').*

$$S' = Z * \Gamma' \quad [8]$$

$$\Gamma' = \sqrt{L} * \Gamma \quad [9]$$

Donde:

Z: Percentil de la distribución normal, obtenido para el nivel de servicio fijado.

Γ' : Desviación estándar en el plazo L.

Γ : Desviación estándar de la demanda, referidas a las mismas unidades que el plazo L.

3. *Determinación del punto de reorden (R).*

$$R = M' + S' \quad [10]$$

Donde: M' : Demanda promedio en el intervalo L.

4. *Administración del sistema a partir de los parámetros calculados.*

Se procede a solicitar una cantidad “Q” cada vez que el inventario llega al punto de reorden “R”, debiéndose estar atentos a los cambios de demanda, pues una variación muy pronunciada puede implicar que el sistema tenga que ser rediseñado.

3.3. Plan de producción para el servicio buffet en el restaurante “El Palmar” del hotel Horizontes La Granjita

Para la aplicación del procedimiento se trabajó conjuntamente con expertos y especialistas del hotel objeto de estudio. Se aplicaron técnicas de trabajo en grupo, análisis de documentos del área de restauración, entrevistas, etc. Los resultados obtenidos conforman el plan de producción para el servicio buffet del restaurante “El Palmar” del Hotel Horizontes la Granjita, el cual se consolida como una herramienta básica para el buen desempeño de la entidad; y que puede ser generalizada al resto de los hoteles del territorio con semejantes características.

A continuación se presentan los principales resultados del Plan.

Paso 1: Determinación de la estructura del mercado

A partir de un análisis realizado de los arribos de clientes a la entidad objeto de estudio en la fecha entre el 1 de noviembre de 2012 y el 13 de mayo de 2013, se determinaron como los principales mercados para la instalación Francia, Alemania, Holanda, Inglaterra y el Mercado Interno, el cual está alcanzando un significativo protagonismo en este aspecto. Estos mercados también representan los principales consumidores del servicio buffet del restaurante objeto de estudio, sumando a Canadá, mercado que proviene de los Cayos de Villa Clara, debido a que se están incrementando actualmente las operaciones con Gaviota, pudiendo

llegar a ser un mercado generador de significativos ingresos por concepto de restauración para la entidad.

1.1 Establecimiento de los mercados con los que trabaja la entidad

Para tener una visión exacta de los principales mercados con los que trabaja la entidad objeto de estudio, el anexo 16 muestra una tabla que resume la cantidad de clientes por cada uno de ellos y sus ingresos por concepto de alojamiento y restauración entre las fechas anteriormente establecidas.

Ese análisis arrojó como resultado que los cinco mercados principales de la entidad son Francia, Alemania, Holanda, el Mercado Interno e Inglaterra, como se muestra en la siguiente gráfica:



Figura 2. Principales mercados del hotel. Fuente: Elaborado por la autora.

1.2 Análisis de los hábitos alimentarios de cada mercado

A partir de lo establecido anteriormente se llevó a cabo un estudio de los principales hábitos, gustos y costumbres alimentarias de cada mercado, con el objetivo de tener un mayor conocimiento de los mismos para poder satisfacerlos en mayor medida. Estos resultados se muestran en el anexo 17.

Paso 2: Elaboración del ciclo menú

El ciclo menú que utiliza actualmente la entidad es el establecido por el Grupo Cubanacán para los hoteles marca Horizontes de la empresa Hotel Los Caneyes. A partir de una comparación realizada entre este ciclo menú y los gustos y hábitos

alimentarios de los principales mercados que visitan la entidad, se determinó que el mismo complace sus preferencias en un 90%.

Los resultados de la aplicación del método que se presentarán en la presente investigación estarán basados en el buffet de almuerzo, debido a que este es el que generalmente mayores clientes recibe, y por tanto el que más altos resultados ofrece a la entidad.

El ciclo menú establecido para este evento en el restaurante “El Palmar” es de siete días, el cual se muestra en el anexo 18.

Paso 3: Elaboración de las fichas de producción

Para la elaboración de las fichas de producción se hizo un estudio de los rendimientos de los productos y de las fichas tecnológicas.

3.1 Los rendimientos

Es importante señalar que las mercancías que se utilizan en la elaboración y presentación de los platos para el servicio buffet, en su gran mayoría, sufren pérdidas durante su proceso de transformación. Aunque no se tenga correctamente registrado en ocasiones estas pérdidas deben ser cuantificadas para incluirlas en el precio de venta y evaluarlas cualitativamente para conocer los factores que inciden en los bajos rendimientos.

Aunque en la entidad no estén completamente registrados estos datos, se cuenta con un resumen de los rendimientos correspondientes a los principales productos con el objetivo de analizar la influencia de estos en la elaboración de los platos. Dicho resumen se muestra en el anexo 19.

3.2 Elaboración de las fichas de producción

Para la confección de las fichas de producción se tomó como base las cartas tecnológicas de los platos y el modelo propuesto por el método para obtener información más específica sobre la cantidad de productos necesarios a elaborar para el servicio buffet, muy útil para la gestión de negocio.

Este modelo se configuró en Excel, con el objetivo de darle dinamismo al mismo para poderlo utilizar como base para la futura confección de una herramienta automatizada que pueda ser actualizada constantemente (anexo 20).

Esta herramienta trabaja de la siguiente forma: en la primera columna se registra el nombre de los platos establecidos en el menú. En la segunda columna los ingredientes que conforman dicho plato, seguido de la unidad de medida correspondiente al producto. Seguidamente se encuentran los datos de la cantidad bruta que se necesita del producto para la confección del plato, y luego el bruto total, que se calcula multiplicando la cantidad bruta por la cantidad de platos a elaborar, casilla que se encuentra debajo de cada plato; esta operación la hace automáticamente. Posteriormente se encuentra un resumen de la ficha de producción en el que se registra por el menú del día los ingredientes totales a utilizar, seguido de su unidad de medida correspondiente con la cantidad bruta necesaria total para la elaboración de los platos del día. Esta casilla trabaja sumando los ingredientes que se repiten en cada plato para determinar la cantidad total a pedir al almacén para la elaboración del menú del día.

Una vez confeccionado el modelo se procedió a la aplicación del mismo en el hotel objeto de estudio, para ello se tomó como muestra un menú fijo durante tres días, no consecutivos, con el objetivo de analizar el comportamiento de la producción obteniéndose los siguientes resultados (figuras 3, 4 y 5).

160					RESUMEN DE LA FICHA DE PRODUCCIÓN		
Nombre del plato	Ingredientes	UM	Cant. Bruta	Bruto Total	Ingredientes	UM	Cantidad Bruta Necesaria
Picadillo de res a la Habanera	picadillo	Kg	0,10	10	picadillo	Kg	10,000
	pasta de tomate	Kg	0,01	1	pasta de tomate	Kg	1,000
	papas	Kg	0,02	2	papas	Kg	2,000
	sal	Kg	0,002	0,2	sal	Kg	1,120
Cant. Plato a elaborar	100				pechuga de pollo	Kg	19,000
Supremas de pollo encebolladas	pechuga de Pollo	Kg	0,10	19	aceite	Kg	3,700
	sal	Kg	0,002	0,38	cebolla	Kg	0,950
	aceite	Kg	0,01	1,9	costilla de cerdo	Kg	10,800
	cebolla	Kg	0,005	0,95	salsa barbiquiu	Kg	1,800
Cant. Plato a elaborar	190				minuta de pescado	Kg	27,000
Costillas de Cerdo a la Barbiquiu (BBQ)	costilla de cerdo	Kg	0,12	10,8	harina	Kg	1,800
	sal	Kg	0,002	0,18	huevo	u	180
	salsa barbiquiu	Kg	0,02	1,8	colorante	Kg	0,540
Cant. Plato a elaborar	90				jugo de limón	Kg	0,900
Minuta de Pescado Maitre Hotel	minuta de pescado	Kg	0,15	27	peregil	Kg	0,540
	sal	Kg	0,002	0,36			
	harina	Kg	0,01	1,8			
	huevo	u	1	180			
	colorante alimentario	Kg	0,003	0,54			
	aceite	Kg	0,01	1,8			
	jugo de limón	Kg	0,005	0,9			
peregil	Kg	0,003	0,54				
							LUNES

Figura 3. Ficha de producción. Día 1. Fuente: Elaborado por la autora

100					RESUMEN DE LA FICHA DE PRODUCCIÓN		
Nombre del plato	Ingredientes	UM	Cant. Bruta	Bruto Total	Ingredientes	UM	Cantidad Bruta Necesaria
Picadillo de res a la Habanera	picadillo	Kg	0,10	6,2	picadillo	Kg	6,200
	pasta de tomate	Kg	0,01	0,62	pasta de tomate	Kg	0,620
	papas	Kg	0,02	1,24	papas	Kg	1,240
	sal	Kg	0,002	0,124	sal	Kg	0,700
Cant. Plato a elaborar		62					
Supremas de pollo encebolladas	pechuga de Pollo	Kg	0,10	12	pechuga de pollo	Kg	12,000
	sal	Kg	0,002	0,24	aceite	Kg	2,320
	aceite	Kg	0,01	1,2	cebolla	Kg	0,600
	cebolla	Kg	0,005	0,6	costilla de cerdo	Kg	6,720
Cant. Plato a elaborar		120		salsa barbiquiu	Kg	1,120	
Costillas de Cerdo a la Barbiquiu (BBQ)	costilla de cerdo	Kg	0,12	6,72	minuta de pescado	Kg	16,800
	sal	Kg	0,002	0,112	harina	Kg	1,120
	salsa barbiquiu	Kg	0,02	1,12	huevo	u	112
Cant. Plato a elaborar		56		colorante	Kg	0,336	
Minuta de Pescado Maitre Hotel	minuta de pescado	Kg	0,15	16,8	jugo de limón	Kg	0,560
	sal	Kg	0,002	0,224	perejil	Kg	0,336
	harina	Kg	0,01	1,12			
	huevo	u	1	112			
	colorante alimentario	Kg	0,003	0,336			
	aceite	Kg	0,01	1,12			
	jugo de limón	Kg	0,005	0,56			
	perejil	Kg	0,003	0,336			
						LUNES	

Figura 4. Ficha de producción. Día 2. Fuente: Elaborado por la autora

125					RESUMEN DE LA FICHA DE PRODUCCIÓN		
Nombre del plato	Ingredientes	UM	Cant. Bruta	Bruto Total	Ingredientes	UM	Cantidad Bruta Necesaria
Picadillo de res a la Habanera	picadillo	Kg	0,10	7,7	picadillo	Kg	7,700
	pasta de tomate	Kg	0,01	0,77	pasta de tomate	Kg	0,770
	papas	Kg	0,02	1,54	papas	Kg	1,540
	sal	Kg	0,002	0,154	sal	Kg	0,864
Cant. Plato a elaborar		77					
Supremas de pollo encebolladas	pechuga de Pollo	Kg	0,10	14,5	pechuga de pollo	Kg	14,500
	sal	Kg	0,002	0,29	aceite	Kg	2,850
	aceite	Kg	0,01	1,45	cebolla	Kg	0,725
	cebolla	Kg	0,005	0,725	costilla de cerdo	Kg	8,400
Cant. Plato a elaborar		145		salsa barbiquiu	Kg	1,400	
Costillas de Cerdo a la Barbiquiu (BBQ)	costilla de cerdo	Kg	0,12	8,4	minuta de pescado	Kg	21,000
	sal	Kg	0,002	0,14	harina	Kg	1,400
	salsa barbiquiu	Kg	0,02	1,4	huevo	u	140
Cant. Plato a elaborar		70		colorante	Kg	0,420	
Minuta de Pescado Maitre Hotel	minuta de pescado	Kg	0,15	21	jugo de limón	Kg	0,700
	sal	Kg	0,002	0,28	perejil	Kg	0,420
	harina	Kg	0,01	1,4			
	huevo	u	1	140			
	colorante alimentario	Kg	0,003	0,42			
	aceite	Kg	0,01	1,4			
	jugo de limón	Kg	0,005	0,7			
perejil	Kg	0,003	0,42				
						LUNES	

Figura 5. Ficha de producción. Día 3. Fuente: Elaborado por la autora

Paso 4: Elaboración de la fichas de consumo

En la obtención de las fichas de consumo se utilizó una herramienta que permitió llevar los consumos por clientes de cada plato para la autorregulación del siguiente paso, teniéndose en cuenta los hábitos alimentarios de cada mercado expuestos en el paso 1.

Esta ficha registra la cantidad de clientes previstos, dato que se relaciona con el porcentaje de cobertura con el que se quiere trabajar para enfrentar alguna

situación imprevista, dando así el número de clientes totales para determinar la cantidad total diaria a producir por cada plato.

Registra además el nombre de cada plato con su unidad de medida, la cantidad de raciones previstas, las reposiciones hechas al restaurante de cada uno de los platos, las devoluciones, es decir, la cantidad que no se consumió por los clientes, y el consumo total de cada plato; dato que se calcula sumando la cantidad prevista más las reposiciones y restándole a esta suma las devoluciones. Calcula además el consumo per cápita de cada plato, ofreciendo un dato que contribuye a la confección de un registro histórico de consumo.

A partir de la muestra seleccionada se confeccionan las fichas de consumo ajustadas a las características propias de la instalación, como se muestran en las figuras 6, 7 y 8.

		% de Cobertura ante Imprevistos				10
Cantidad de Clientes Previstos		160	Clientes Totales			176
Nombre del Plato	UM	Cantidad Prevista	Reposiciones	Devoluciones	Consumo Total	Percápita
Picadillo de res a la Habanera	RAC	100		20	80,00	0,5000
Supremas de pollo encebolladas	RAC	190		18	172,00	1,0750
Costillas de Cerdo a la Barbiquiu (BBQ)	RAC	90		26	64,00	0,4000
Minuta de Pescado Maître Hotel	RAC	180		12	168,00	1,0500

Figura 6. Ficha de consumo. Día 1. Fuente: Elaborado por la autora.

		% de Cobertura ante Imprevistos				10
Cantidad de Clientes Previstos		100	Clientes Totales			110
Nombre del Plato	UM	Cantidad Prevista	Reposiciones	Devoluciones	Consumo Total	Percápita
Picadillo de res a la Habanera	RAC	62		12	50,00	0,5000
Supremas de pollo encebolladas	RAC	120		14	106,00	1,0600
Costillas de Cerdo a la Barbiquiu (BBQ)	RAC	56		17	39,00	0,3900
Minuta de Pescado Maître Hotel	RAC	112		7	105,00	1,0500

Figura 7. Ficha de consumo. Día 2. Fuente: Elaborado por la autora.

		% de Cobertura ante Imprevistos				10
Cantidad de Clientes Previstos		125	Clientes Totales			138
Nombre del Plato	UM	Cantidad Prevista	Reposiciones	Devoluciones	Consumo Total	Percápita
Picadillo de res a la Habanera	RAC	77		14	63,00	0,5040
Supremas de pollo encebolladas	RAC	145		17	128,00	1,0240
Costillas de Cerdo a la Barbiquiu (BBQ)	RAC	70		19	51,00	0,4080
Minuta de Pescado Maître Hotel	RAC	140		12	128,00	1,0240

Figura 8. Ficha de consumo. Día 3. Fuente: Elaborado por la autora.

Paso 5: Cálculo diario de las cantidades a producir

Una vez obtenidos los consumos por clientes de cada plato a partir de la serie histórica establecida en el modelo anterior y con un número de clientes previstos, se determinaron las cantidades a producir aceptando una cobertura aproximada de un 10 % para producir el menú planificado para el día según los mercados. Este cálculo se realiza como se explicó en el paso anterior y arrojó los resultados siguientes:

Cantidad Diaria a Producir	UM
88	Kg
189,2	Kg
70,4	Kg
184,8	Kg

Día 1

Cantidad Diaria a Producir	UM
55	Kg
116,6	Kg
42,9	Kg
115,5	Kg

Día 2

Cantidad Diaria a Producir	UM
69,3	Kg
140,8	Kg
56,1	Kg
140,8	Kg

Día 3

Figura 9. Cantidad diaria a producir. Fuente: Elaborado por la autora.

Paso 6: Elaboración del sistema de compra para el aseguramiento de la planificación de la producción del servicio buffet

En este paso se utilizó la herramienta informática Excel para la elaboración de tablas integradas que facilitaron la confección de un sistema de compra bien establecido para el aseguramiento de todos los productos requeridos en la planificación de la producción del servicio buffet (Anexo 21). De esta forma se satisfacen las necesidades de aprovisionamiento y se proveen productos de alta calidad.

Para establecer un adecuado sistema de compras es preciso contar previamente con un sistema de inventarios que asegure el stock necesario para la prestación del servicio. En este sentido se seleccionó el Sistema de Revisión Continua el cual establece que a partir de un punto de reorden “R” se debe solicitar una cantidad “Q”, que no es más que la cantidad de productos a requerir de acuerdo a las existencias en almacén.

Por otra parte, cabe destacar, que el sistema de compra propuesto con anterioridad depende en gran medida de la previsión de la demanda, por lo que se propone un modelo que posibilita el cálculo de la misma pudiendo entonces

planificar el suministro de los productos necesarios para la adecuada prestación del servicio buffet.

3.4. Validación de la propuesta realizada

Con el objetivo de validar el plan de producción para la planificación del servicio buffet se emplea el método Juicio de Expertos, considerando que fueron seleccionados expertos con estudios teóricos de la actividad, especialistas de la práctica hotelera y directivos del hotel objeto de estudio por lo que en la práctica serán utilizados criterios expuestos desde diferentes puntos de vista pero que a su vez se complementen.

Para aplicar el juicio de los expertos como parte de la validación del plan de producción del servicio buffet se siguieron una serie de pasos definidos a partir de la adecuación del criterio de Arquer, 2006, realizado por Martínez et al, 2009, quedando como se aprecia a continuación:

1. Definir los elementos que serán evaluados por los expertos.
2. Diseñar un instrumento de validación para aplicar a los expertos.
3. Calcular el número de expertos.
4. Definir las características que debe reunir el experto.
5. Seleccionar a los expertos que se utilizarán para emitir su juicio.
6. Aplicar el instrumento para obtener el juicio de expertos.
7. Calcular la consistencia entre los expertos a través del coeficiente de concordancia de Kendall (Ibarra, 2003).

Ya establecidos los pasos a seguir en el método de validación se procedió a su desarrollo.

- 1. Definir los elementos que serán evaluados por los expertos.*

Los expertos deben definir una serie de elementos relacionados con el plan propuesto, los cuales se muestran a continuación:

- Viabilidad
- Racionalidad
- Contextualización
- Aplicabilidad
- Adaptabilidad

- Conveniencia
- Beneficios

Para la realización de este paso fue diseñado un instrumento de validación (anexo 22), donde se analizan las características del plan de producción propuesto, para los cuales los expertos deben evaluar a través de una escala de Licker lo que posibilita un mayor nivel de precisión, donde uno (1) significa el mayor grado de desacuerdo y cinco (5) la mayor correspondencia entre los aspectos a evaluar y la metodología en su totalidad.

2. Calcular el número de expertos.

La cantidad de expertos a seleccionar ya fue calculado en el subepígrafe 2.3.1 del Capítulo 2, mostrándose su resultado en el anexo 12, por lo que se tomarán como base estos cálculos que arrojaron como resultado 7 expertos.

3. Definir las características compartidas que deben reunir los expertos.

Según los requerimientos de este trabajo se han considerado los siguientes requisitos para que una persona pueda ser seleccionada como experto en la validación del plan propuesto:

- Prestigio y profesionalidad reconocidos en la entidad y sociedad.
- Haber tenido relación laboral docente o práctica con la actividad hotelera y en particular con el área de restauración.
- Tener 5 o más años de experiencia en estas actividades.
- La representatividad de los lugares de procedencia. (Se considera así que dentro del grupo de expertos deben estar representados: teóricos, prácticos y directivos).

4. Seleccionar a los expertos que se utilizarán para emitir su juicio.

En función del número de expertos anteriormente definido en correspondencia con las características que se considera que deben reunir y utilizando el procedimiento propuesto por Hurtado (2003), explicado en el anexo 11 del capítulo anterior, quedaron seleccionados como expertos lo que se muestran en la Tabla 3 del anexo 12.

5. Aplicar el instrumento para obtener el juicio de expertos.

El instrumento planteado anteriormente para la validación del plan fue aplicado a

los siete expertos seleccionados. Sus respuestas se ubican en las casillas muy de acuerdo o de acuerdo como se muestra en el anexo 23.

6. *Calcular la consistencia entre los expertos a través del coeficiente de concordancia de Kendall.*

H_0 : No existe concordancia entre el juicio de los expertos.

H_1 : Existe concordancia entre el juicio de los expertos.

En el estadígrafo Kendall W, el coeficiente W ofrece el valor que posibilita decidir el nivel de concordancia entre los jueces. El valor W oscila entre cero y uno. El valor uno significa una concordancia de juicios total, y el valor cero un desacuerdo total; obviamente lo deseado es la tendencia a uno, considerando la posibilidad de realizar nuevas rondas si en la primera no se alcanza la significación en la concordancia. El modelo de esta prueba estadística responde a la siguiente expresión:

$$W = \frac{12 \cdot S}{K^2 \cdot (N^3 - N) - K \sum Li} \quad [11]$$

Donde:

K: número de conjuntos de rango (número de expertos o jueces).

N: número de factores o características que reciben el orden.

Li: sumatoria de las ligas o empates entre los rangos.

S: suma de los cuadrados de las desviaciones observadas de la media de R_j , que se calcula mediante la expresión:

$$S = \sum_{J=1}^N \left[R_J - \frac{\sum_{j=1}^N R_j}{N} \right]^2 \quad [12]$$

Donde:

R_j : Suma de rangos asociados a cada entidad (factores o características que se desean ordenar)

Para esta prueba, se considera como región crítica, si $W > 0.5$, se rechaza la hipótesis nula.

Como resultado del cálculo del coeficiente W de Kendall se obtuvo $W = 0.98$
Por tanto, se rechaza la hipótesis nula lo que significa que existe alta concordancia en el criterio de los expertos.

Por otra parte, a pesar de que el siguiente paso no forme parte de los definidos por Martínez et al. (2009); es necesario verificar si existe coincidencia casual en el criterio de los expertos, para ello se aplica la Prueba Chi-Cuadrado.

Ho: Existe coincidencia casual en el criterio de los expertos.

H1: No existe coincidencia casual en el criterio de los expertos.

El modelo de esta prueba estadística dado que el número de características es nueve (mayor que siete) responde a la siguiente expresión:

$$X^2 = K (N - 1)$$

Dando como resultados:

$$X^2 = 42$$

$$RC: X^2 \geq X^2 \alpha; N-1$$

Asumiendo un nivel de confianza del 99% y con [N-1] características= 6

$$X^2 \alpha; N-1 = 16.81$$

$$X^2 = 42$$

$$42 \geq 16.81$$

Por lo tanto, se obtiene como resultado que no existe coincidencia casual entre los expertos, por lo cual se llega a la conclusión de que existe fuerte consistencia entre ellos.

Por esta razón, se puede afirmar que a partir de la aplicación del instrumento de validación se obtuvieron los siguientes resultados:

La opinión de los expertos confirma entonces que el plan de producción:

- Tiene viabilidad
- Es racional
- Está contextualizado
- Tiene aplicabilidad
- Es adaptable
- Es conveniente
- Aporta beneficios a la entidad

3.4.1. Análisis de los beneficios de la propuesta realizada

Como resultado de la aplicación del plan de producción propuesto se pueden obtener varios beneficios que se traducen en:

- Un incremento de la eficiencia y eficacia en los procesos de restauración y en la toma de decisiones.
- Una evaluación a través de varios indicadores, del comportamiento del desempeño en la gestión y el impacto de la aplicación plan.
- Un aporte de instrumentos metodológicos para la planificación de la producción que pueden ser creativamente utilizados por entidades con características similares.
- Como la posibilidad de desarrollar este método como herramienta vital para una mejor gestión de la restauración hotelera.
- Una herramienta que permite prever la demanda, de modo que se asegure un eficaz funcionamiento del área de restauración y del departamento de compras en correspondencia con las expectativas de los clientes.

Además, es importante destacar que el plan propuesto también fue valorado en el ámbito económico haciendo un análisis de su factibilidad teniendo en cuenta la relación costo-beneficio, realizando para ello una comparación entre el costo por cliente para el servicio buffet designado por la entidad hotelera objeto de estudio y el costo obtenido al aplicar el método propuesto en esta investigación. A partir de este estudio se obtuvieron los siguientes resultados:

	Día 1	Día 2	Día 3
Costo de la entidad	0,40	0,40	0,40
Costo según el método	0,3844	0,3882	0,3812
Costo de devoluciones	0,035	0,023	0,023
Beneficios según método	0,0156	0,0118	0,0188
Beneficios esperados por disminución de devoluciones	0,028	0,0184	0,0184
Beneficio total	0,0436	0,0302	0,0372
Beneficio medio por cliente	0,037		

Tabla 2. Relación costo-beneficio. Elaborado por la autora.

A partir del análisis realizado en la tabla anterior se puede afirmar que la aplicación integral del método propuesto facilitará la disminución de los costos a partir de la reducción de las devoluciones, y teniendo en cuenta el estudio de los mercados a atender, aprovechando así al máximo los productos.

Este beneficio se traduce numérica y monetariamente hablando en un ahorro de 0,037 CUC por cliente, lo que, haciendo un estimado de demanda promedio de 1707 clientes atendidos en buffets de almuerzos cada mes, mostrará un ahorro de 758,056 CUC en el período de un año.

A partir de este resultado se puede entonces afirmar que la hipótesis *“La planificación de la producción del servicio buffet en hoteles de recorrido a partir de la aplicación de un método científicamente fundamentado, permitirá disponer de una herramienta gerencial técnicamente establecida que tribute a la elevación de la eficiencia del proceso de restauración y a la satisfacción de los clientes potenciales.”*, ha sido demostrada.

3.5. Conclusiones del tercer capítulo

1. El método propuesto para la planificación de la producción del servicio buffet en el restaurante “El Palmar” del hotel “Horizonte La Granjita” permitió validar en la práctica que se considera adecuado a las condiciones de este tipo de entidad.
2. La utilización adecuada del plan propuesto posibilitará disponer de un instrumento metodológico efectivo y práctico que tribute a la satisfacción de los clientes y a la reducción de los costos por concepto de producción en el servicio buffet, así como disponer de un sistema de compra efectivo para el adecuado aprovisionamiento de los alimentos necesarios para la prestación de dicho servicio.
3. El método de expertos permitió corroborar la hipótesis planteada a partir de la confección de una herramienta para validar el plan propuesto, siendo esta última consistente y precisa.

Conclusiones



CONCLUSIONES

Una vez concluida la investigación y basadas en los objetivos propuestos se arriba a las conclusiones siguientes:

1. La revisión bibliográfica realizada permitió ahondar en los elementos fundamentales del servicio buffet, así como la necesidad de contar con un método que permita la planificación de la producción del servicio buffet con el objetivo esencial de reducir los costos y elevar la satisfacción de los clientes.
2. A partir del diagnóstico de la situación actual de la planificación del servicio buffet se pudo constatar que la instalación no cuenta con un método científicamente fundamentado que le permita evaluar y proyectar la producción de dicho servicio enfocado a los hábitos y costumbres alimentarias de sus principales cliente.
3. El plan propuesto se basa en el Método Royaltur, al cual se le realizaron algunas modificaciones, quedando conformado por seis (6) pasos, que al ser integrados correctamente dan como resultado una acertada gestión del proceso de restauración y del servicio buffet, logrando adaptarse a las características específicas del hotel objeto de estudio.
4. A partir de los resultados de la validación del procedimiento propuesto mediante el juicio de expertos, y un estudio realizado en el hotel, se comprobó su valor metodológico, adecuado a las particularidades de este tipo de entidad hotelera, facilitando el proceso de toma de decisiones acertadas en función de lograr la satisfacción total de los clientes y demostrando la hipótesis planteada.

Recomendaciones



RECOMENDACIONES

A partir de la investigación realizada se recomienda:

1. Actualizar y perfeccionar el plan propuesto teniendo en cuenta las variaciones de la demanda, entendiéndose cambios en sus gustos, preferencias y hábitos alimentarios.
2. Trasmitir los resultados de la investigación a la delegación del MINTUR en Villa Clara para valorar la pertinencia de su aplicación en otras entidades hoteleras similares y convertir el plan de producción en un instrumento de trabajo esencial para alcanzar la satisfacción de los clientes.
3. Emplear la presente investigación como material de estudio para las asignaturas de Gestión de la Restauración y Servicios de Alimentación Especializados de la Licenciatura en Turismo, así como en la enseñanza postgraduada, contribuyendo al desarrollo de una visión más integral acerca de la gestión de la restauración en el turismo y especialmente en la hotelería.
4. Continuar la divulgación de los resultados de esta investigación mediante artículos científicos, cursos y publicaciones en revistas nacionales e internacionales, para lograr su consolidación teórico-práctica y la incorporación progresiva a los documentos metodológicos en poder de las empresas hoteleras.

Bibliografia



BIBLIOGRAFÍA

1. Acebedo, E., (2002) *Estrategia corporativa del Grupo Gaviota Centro hasta el 2005*. Tesis de Maestría en Dirección. Centro de Estudios de Dirección Empresarial. Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas.
2. Acevedo, J. et al., (2010) *La logística moderna en la empresa*. Editorial Félix Varela. La Habana. Cap. 5 pág. 11
3. Alba, Y., (2010) *Propuesta de Plan de Mejora para las Actividades de Restauración del Hotel Villa la Granjita*. Trabajo de Diploma. Santa Clara, Centro de Estudios Turísticos, Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas.
4. Alfonsos, V., (2012) “Fichas técnicas. Técnicas y productos culinarios”, disponible en:
<http://profesorasanchezv.blogspot.com/2012/09/control-de-la-producción>
[Accesado el 13 de marzo de 2013]
5. Álvarez, C., (2001) *El nacimiento del turismo moderno*. Revista Conocer (México) Nro2. Págs. 6 – 12
6. Análisis de ficha técnica. Técnicas y productos culinarios, disponible en:
<http://profesorasanchezv.blogspot.com>
[Accesado el 13 de marzo de 2013]
7. Anónimo, (2013) Chefexact Buffet Professional. Manual de usuario en www.chefexact.es. [En línea]. España, disponible en:
http://www.chefexact.es/docs-buffetpro_en.php
[Accesado el día 26 de enero de 2013]
8. Aragón, N., (2009) *Memorias para un curso de Gestión de la Calidad*. Material de estudio para la carrera de Ingeniería Industrial.
9. Ayala, C. et al., (2002) *Operaciones y Procesos de Producción y Servicios en el Turismo*. Apuntes. Maestría en Gestión Turística. La Habana, Escuela de Altos Estudios de Hotelería y Turismo.
10. Bilbao, T. et al., (2008) *Gestión de La Restauración*. Texto Docente. Facultad de Turismo Universidad de La Habana. La Habana.

11. Blasco, A., (2010) “*Atención de clientes en bares y restaurantes: los errores más frecuentes en el servicio gastronómico*” en Revista RESTAURA. Año 12, número 32.
12. Calaña, Ch., (2011) “El rediseño de los estándares para las ofertas de alimentos y bebidas. Mejora continua en la gastronomía hotelera”, disponible en:
www.gestionrestaurantes.com
[Accesado el 14 de febrero de 2013]
13. Calaña, Ch., (2010) “Diseño del servicio buffet: estrategias para su preparación y montaje”, disponible en:
www.gestionrestaurantes.com
[Accesado el 14 de febrero de 2013]
14. Calaña, Ch., (2010a) “Fichas de consumo: propuesta para la mejor planificación y administración de alimentos”, disponible en:
www.gestionrestaurantes.com
[Accesado el 14 de febrero de 2013]
15. Camacho, A., (2009) *Plan estratégico del proceso de Gestión de la Restauración en el Hotel “Villa La Granjita”*. Trabajo de diploma. Santa Clara, Centro de Estudios Turísticos, Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas.
16. Catal, (1982) *Manual de Instrucción de organización y gestión hotelera*. La Habana: Editado por Instituto de Hotelería y Turismo “Rubén Martínez Villena”
17. Cerra, J., (1993) *Cursos de Servicios Hoteleros 5. Gastronomía Internacional*. Editorial Paraninfo. Madrid, España.
18. Cespón, R y Auxiliadora, M. (2003). *Administración de la Cadena de Suministros. Manual para estudiantes de la especialidad de Ingeniería Industrial*. Honduras: Universidad Tecnología Centroamericana UNITEC.
19. Colectivo de autores (2009) *Servicio básico de alimentos y bebidas y tareas de postservicio en el restaurante*. Editorial Vértice. España.

20. Colectivo de autores (2011) *Herramientas para resolución de problemas*. Material de apoyo para la carrera de Ingeniería Industrial. Universidad Central Marta Abreu de Las Villas.
21. Comas, R. (1997): *Gestión de stock*. Impresión Ligera del CID-CI, Ciudad de La Habana.
22. Cubanacán, (2004) *Manual Alimentos y Bebidas del Grupo Cubanacán*. Dirección de explotación del Grupo Cubanacán. La Habana, Cuba.
23. Cubanacán, (2002) *Manual de Explotación hotelera*. Dirección de Operaciones.
24. Fischer, R., (2000) *Juntos Podemos*. 3ª edición, corregida y ampliada del libro *Excelencia en el Servicio*. Santiago de Chile. Escuela de Administración de Empresas Hoteleras y Turísticas.
25. Flores, A., (1995) *Gestión de Calidad en la Restauración*. Tomo 1. A.S.B.L. EUROQUALIFICATION - INEM. : Edición Empresa ZIG - ZAG. España.
26. Gallego, J F. (2002) *Gestión de Alimentos y Bebidas para Hoteles, Bares y Restaurantes*. España. Editorial Paraninfo.
27. García, F. et al., (2011) *Operaciones básicas y servicios en restaurante y eventos especiales*. 2da edición revisada y actualizada. Ediciones Paraninfo. España.
28. García, I., (2012). Fichas de producción. *Gestió Hosteleria Blog per la gestió de cuina i hosteleria*. Disponible en: <http://www.gestiohosteleria.es/gestio/fichas-de-produccion/>
[Accesado el 9 de marzo de 2013]
29. Gaviota S.A. *Manual de Generalidades Básicas, Principios, Funciones y Procedimientos de los Restaurantes Buffet*. Cuba, Gaviota S.A.
30. Goeldner C.R. y J.R. Brent, (2006) *Tourism principles, practices, philosophies*. New Jersey, EE.UU.
31. Gonzáles, Ch. (2009): “Control sobre la administración de alimentos y bebidas en el servicio buffet” en *Revista GestiónRestaurantes.com*. [En línea] Octubre 2009, Escuela de Hotelería y Turismo, La Habana, disponible en: http://www.gestionrestaurantes.com/llegir_article.php?article=520

[Accesado el 6 de noviembre de 2012]

32. González, Ch., (2010). "Fichas de consumo: propuesta para la mejor planificación y administración de alimentos" en Revista GestiónRestaurantes.com. [En línea] Mayo 2010, Escuela de Hotelería y Turismo, La Habana, disponible en: http://www.gestionrestaurantes.com/llegir_article.php?article=510

[Accesado el 20 de noviembre de 2012]

33. González, B., (2009) *Procedimiento para elaborar el plan de negocio del área de alojamiento en pequeños y medianos hoteles de tránsito categoría tres estrellas*. Tesis presentada en opción al Título Académico de Master en Gestión Turística. Santa Clara, Centro de Estudios Turísticos, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.
34. Gutiérrez, N., (2008) *Gestión de Alimentos y Bebidas*. Curso de Especialidad de Posgrado: Gestión Hotelera. Universidad de Matanzas y Sistema Nacional de Formación Profesional para el Turismo. Escuela de Hotelería y Turismo de Varadero.
35. Hernández, R., (2003) *Metodología de la Investigación*. 3ra Edición. Editorial Mc Graw Hill. México.
36. Hernández, Y., (2010) *Procedimiento para la elaboración e implementación del plan de marketing en pequeños y medianos hoteles de tránsito del destino Villa Clara*. Tesis en opción al Título Académico de Master en Gestión Turística. Santa Clara, Centro de Estudios Turísticos, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.
37. Hurtado (2003) *Procedimiento para la selección de expertos*. En: Rodríguez, A. (2008) *Procedimiento para la toma de decisiones en la Tercerización del Mantenimiento*. Aplicación en el Hotel Santa Clara Libre. Tesis de Trabajo de Diploma. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.
38. Ibarra, S., (2003) *Selección y determinación del número de expertos. Análisis de concordancia y significación de juicios*. Material de apoyo para la carrera de Ingeniería Industrial.

39. Konow, I. y G. Pérez, (1990) *Métodos y Técnicas de Investigación Prospectiva para la toma de Decisiones*. Editorial Fundación de Est. Prospectivos (FUNTURO) Universidad de Chile.
40. Lavandero, A. y N. Lainé, (1998) *Estrategia Empresarial*. Material de estudio de Diplomado Gerencia Empresarial. La Habana. CPC del MINPES.
41. López, L., (2010) *Propuesta de Plan de Marketing del hotel "Villa La Granjita" 2010-2011*. Trabajo de Diploma. Santa Clara, Centro de Estudios Turísticos, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.
42. Martínez, C., (1998) *Pensamiento estratégico y planificación a largo plazo: conviene planificar*. Santa Clara: Centro de Estudios de Dirección Empresarial. Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas.
43. Matos R., (2005) *Turismo. Complete su conocimiento. Intermediación/ Distribución Turística*. Escuela de Hotelería y Turismo Varadero.
44. Medina, N. et al., (2003) *Curso: Gestión de alimentos y bebidas*. Especialidad de posgrado: Gestión hotelera. Matanzas. Universidad de Matanzas y Sistema Nacional de Formación Profesional para el Turismo.
45. Montaña, F., (2004a) *Auditoria Administrativa, herramienta estratégica de planeación y control*. México. Editorial Grupo Gasca.
46. Montaña, F., (2004b) *Auditoria administrativa*, Revista Adminístrate Hoy (México) Año: X. No.120. Abril Págs. 55-59 Disponible como revista electrónica en: <http://www.administratehoy.com.mx>
47. Montesino, Y., (2009) *Estudio organizativo integral del área de regiduría de pisos en hoteles de tránsito. Aplicación en el hotel Villa La Granjita*. Trabajo de Diploma. Santa Clara, Centro de Estudios Turísticos, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.
48. Morales, B., (2009) *Propuesta de Proyecto para la creación de un "Salón de Sobremesa" en Villa La Granjita*. Trabajo de Diploma. Santa Clara, Centro de Estudios Turísticos, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.

49. Moya, Y.; González, B. y C. Martínez, (2009) "Procedimiento para el diagnóstico estratégico en la empresa turística" en *Retos Turísticos*. Volumen 8, número 1. 2009, pp. 8-12.
50. Muñoz, F., (2004) "La Industria Turística". Editado por eumed-net. disponible en:
<http://www.eumed.net/cursecon/libreria/>
[Accesado el 14 de febrero de 2013]
51. Muñoz, R., (2009) *Procedimiento para la gestión de Restauración en pequeños hoteles de tránsito, categoría tres estrellas*. Tesis en opción al Título Académico de Master en Gestión Turística. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.
52. Ninemeier J. y J. Perdue, (2005) *Hospitality Operations careers in the world's greatest Industry*. New Jersey. Pearson Prentice Hall.
53. Norma Cubana 126: 2001 Industria turística. *Requisitos para la clasificación por categorías de los restaurantes que prestan servicio al turismo*
54. Norma Cubana 127: 2001 Industria turística. *Requisitos para la clasificación por categorías de los establecimientos de alojamiento turístico*
55. Pérez, F. et al., (2009) *Dossier de Tecnología de Servicio Para dependientes gastronómicos*. Santa Clara. Escuela de Hotelería y Turismo "Alberto Delgado Delgado".
56. Porter, M., (1985) *Estrategia Competitiva*. México. Editorial Continental.
57. Prieto, D., (2007) *Procedimiento para la implantación del Cuadro de Mando Integral en Pequeñas y Medianas empresas hoteleras cubanas*. Tesis en Opción al título de Máster en Administración de Negocios. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas. Villa Clara. Cuba.
58. Rodríguez, Y. y E. Calderón, (2011). *Análisis de la planeación del menú en los restaurantes buffet perteneciente al Hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca*. Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya. Facultad de Ingeniería Industrial.
59. Romero, E., (2008) *Maître*. Editorial Vértice. España.

60. Sala, J., (2008) “Las particularidades del sistema buffet”, disponible en:
www.gestionrestaurantes.com
[Accesado el 14 de febrero de 2013]
61. Sosa, N., (2009) *Diagnóstico de Gestión del Producto Gastronómico en el restaurante “La Concha”*. Trabajo de Diploma. Santa Clara, Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo, Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas.
62. Trujillo, D., (2010) *Evaluación de la calidad en el Restaurante Buffet “La Cascada” del Hotel Comodoro & Bungalows*. Tesis en opción al título de Licenciado en Turismo. La Habana. Universidad de La Habana.
63. Valverde, Y. (2010): “Diagnóstico estratégico de Restaurantes” en Revista GestiónRestaurantes.com. [En línea] Mayo 2010, Escuela de Hotelería y Turismo, La Habana, disponible en:
http://www.gestionrestaurantes.com/llegir_article.php?article=410
[Accesado el 6 de noviembre de 2012]
64. Wikipedia, la Enciclopedia Libre, Restaurante, disponible en:
www.wikipedia.org
[Accesado el 6 de febrero de 2013]

Anexos



ANEXOS

ANEXO 1. Modalidades Hoteleras

Criterio	Tipo	Características
a) Finalidad	Comercial	Satisfacen las necesidades de los interesados en negocios, profesionales y otros. Ubicados en núcleos urbanos o ciudades de interés cultural o un desarrollo económico destacado.
	Turístico	Satisfacer al turista durante sus vacaciones y están ubicados en parajes turísticos.
	Salud	Asocian su función clásica de alojamiento a la de salud (termal, SPA, antidroga,). La permanencia de clientes tiende a ser prolongada, aunque realmente esto dependerá de los propios clientes y sus necesidades.
b) Ubicación	De ciudad	Se localizan en las ciudades que por su importancia cultural y artística o por su desarrollo industrial – económico, alojan al turista o al hombre de negocios.
	De playa	Ubicados en zonas de playa. Su actividad, está limitada, en lo fundamental, al período vacacional de los turistas.
	De tránsito o moteles	Su ubicación territorial es en las afueras de la ciudad, dan alojamiento por una estancia promedio de 1 ó 2 días a turistas de recorrido (o circuitos turísticos).
	De naturaleza o montaña	Enclavados en espacios naturales de alto valor turístico, cultural, y ecológico. Operan de la misma manera que una instalación hotelera convencional incorporando sólo algunas diferencias en relación con el aprovechamiento del medioambiente donde están ubicados.
	Balnearios medicinales	Están en función de una clientela que desea disfrutar las condiciones terapéuticas del lugar, además de las funciones de alojamiento y restauración.
c) Capacidad		Pequeños (hasta 75 habitaciones)
		Medianos (hasta 300 habitaciones)
		Grandes (hasta 1000 habitaciones)
		Gigantes (más de 1000 habitaciones)
d) Categoría		Letras (A, B, C, D)
		Números (1ra, 2da, 3ra ...)
		Símbolos (Diamantes, Estrellas, Soles, Orquídeas)
		Denominación (Lujo, Económico,)

Fuente: Tomado de González (2009).

ANEXO 2. Clasificación de restaurantes

Restaurante	Descripción
Internacional	Aquel en cuya carta se ofrecen variedades de platos internacionales y cuyo ambiente es elegante, sobrio, íntimo y agradable, lo cual permitirá pasar al cliente el tiempo necesario que requiere este tipo de servicio y menú. En algunos casos la carta cuenta con una sección de especialidades del Chef, de la casa o de la región, o lo autóctono. El tipo de servicio que se adopta dependerá de la capacidad y la disponibilidad del personal de servicio, ya que este tipo de restaurante no pone limitaciones al utilizar indistintamente cualquier tipo de servicio. Requiere un personal altamente calificado.
Especializado	Aquel cuya carta se basa fundamentalmente en una especialidad, que puede ser cocina cubana, pescados y mariscos, cocina china, italiana, entre otras. Este tipo de restaurante tiene una segunda variante, ya que en función de la especialidad el servicio podrá ser menos formal, por ejemplo: pizzas. El ambiente deberá ir de acuerdo con la especialidad del restaurante y puede crear una imagen propia; esta ambientación podrá ser de acuerdo con la especialidad.
Temático	Aquel cuya validez del concepto general de diseño lo caracteriza y lo distingue para reforzar el tipo de producto que ofrece referido a un tema específico como puede ser: arte, deporte, un país, una región, una época. El servicio se brindará en función del ambiente y la carta, ya que estos elementos determinarán en cierta forma el modo del servicio. La carta deberá estar en función de la propia imagen, sugestiva, coherente al lugar que se desea mostrar.
De Lujo o Gourmet	Aquel que se caracteriza por establecer un balance entre la excelencia en la calidad de los servicios, la oferta de alimentos y bebidas y el confort. Prevalece en ellos la personalización del servicio, una decoración exuberante, la estilización de sus platos y/o la combinación de sabores y colores poco usuales y exclusivos. Todo lo cual requiere que el personal esté altamente calificado y constantemente actualizado.
Buffet	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.

Fuente: NC: 126 (2001)

ANEXO 3. Características generales y específicas de las mesas buffet.

Características generales

- El cliente toma la cantidad y tipo de elementos que desea dentro de una variedad razonable, creando la sensación de que se oferta mucho con un precio mínimo.
- Significación del servicio. El propio cliente asume la responsabilidad de darse el servicio.
- El tiempo de demora en el restaurante lo pone el cliente, siendo generalmente corto y permitiendo prestar el servicio a gran cantidad de personas de forma simultánea.
- El personal requiere una alta agilidad y destreza para mantener el ritmo de rotación que demanda este servicio.
- Requiere de una buena organización del taller de cocina, una adecuada planificación de los productos, esto es indispensable para evitar errores en el servicio del buffet.
- Requiere un nivel de estabilidad de los abastecimientos programados en el menú cíclico.
- Exige un nivel elevado de imaginación y buen gusto para lograr distintas presentaciones de platos, variedad de sabor, color y evitar la monotonía.
- Oferta con bajos costos la elaboración ya que permite la utilización de muchos subproductos y generalmente el consumo queda por debajo de lo pagado.

Características específicas

- Los alimentos se agrupan de forma ordenada comenzando por una gran variedad de frutas, seguidas por las ensaladas frías, vegetales, caldos, fríos o calientes, platos calientes complementarios, platos principales, quesos, panes dulces, confituras y macedonias de frutas, que pueden estar lo mismo al principio que al final de la mesa; pudiéndose variar el orden de los alimentos en correspondencia con las necesidades o economía de la mesa.
- La mesa buffet debe tener una mesa para la exposición principalmente de vinos, esta se cubrirá con manteles o telas de colores, colocándose a la entrada principal del restaurante, en ella se expondrán por clases las distintas marcas de vinos existentes en la casa, con la constante de tener etiquetas siempre de frente al cliente; en este tipo de montaje los vinos de reserva se presentarán en sus respectivas cestas; debiendo colocarse los precios de cada bebida o se dispondrá de una carta de bebidas con sus correspondientes precios.
- Este tipo de servicio contará con uno ó más surtidores encargados de proveer de forma rápida y adecuada los alimentos según se vayan consumiendo y complacer cualquier solicitud durante el servicio.
- El área caliente la atenderán cocineros correctamente uniformados y las demás zonas personal del salón.
- Las fuentes deben ser sustituidas antes de que terminen las tres cuartas partes de las mismas. Su limpieza e higiene en este tipo de servicio es muy importante, debe tenerse en cuenta que el cliente desea ver los alimentos limpios y presentables, por lo que debe haber personal que esté constantemente arreglado y reponiendo las fuentes en la mesa, para no dar la impresión de lo expuesto allí ha sido manipulado por muchos clientes con anterioridad.
- Los clientes serán recibidos por el Jefe de Salón o Capitán del Servicio Gastronómico, el cual dejará a elección de los mismos la mesa que prefieran, indicándole siempre la zona de fumadores y la de no fumadores de existir está delimitada, posteriormente el Capitán tomará la orden de la bebida.
- El personal que trabaja en el restaurante, estará muy pendiente del reclamo de un cliente. Por ello que la atención a la mesa es de suma importancia, así como la habilidad y destreza del dependiente para recoger el servicio ya utilizado.
- La rapidez a la hora de traer y servir las bebidas, infusiones, cigarros u otros alimentos que no están contemplados dentro del precio fijado en la mesa buffet, denotará el grado de profesionalidad de la brigada ejecutante del mismo, así también, en el momento de presentar el cheque una vez solicitado por el cliente, se le presentará el cheque una vez solicitado por el cliente, se le presentará en un platillo sobre una servilleta doblada.
- Los alimentos que se ofrecen por lo general, son cortados en pequeños tamaños o lonjas finas, fáciles de partir con el tenedor o comer de un bocado.

Fuente: Gaviota S.A.

ANEXO 4. Ficha de consumo y cálculo de cantidades a producir por plato en el método Royaltur.

Modelo de Ficha de Consumo

Fecha: 5/12/95		Cant. de Clientes Total: 100				
Desayuno <u>X</u>			Almuerzo: _____			
Comida: _____						
Plato Buffet	UM	Cant. Prevista	Reposición	Devolución	Consumo total	Consumo per cápita

Tabla utilizada para el cálculo diario de las cantidades a producir

Fecha: 25/9/96		Cant. de Clientes Total: 150	
Desayuno <u>X</u>	Almuerzo: _____		Comida: _____
Plato Buffet	UM	Consumo/cliente	Cant. a producir

Fuente: Gaviota S. A.

ANEXO 5. Análisis comparativo de los métodos de planificación de la producción en servicios buffet.

Métodos Criterios	Planes Porcentuales	Royaltur	Del Rango
1. Utilización del Ciclo Menú	X	X	X
2. Utilización de las Fichas de producción		X	X
3. Utilización de las Fichas técnicas		X	
4. Utilización de las Fichas de consumos			
4.1 Análisis del consumo por plato		X	X
5. Estructura de la oferta a partir de estudios de mercados	X	X	X
6. Utilización de datos históricos	X	X	X
7. Nivel de precisión en la obtención de los datos de producción.		X	

Fuente: Elaborado por la autora.

ANEXO 6. Aspectos a examinar en el diagnóstico estratégico

Aspectos a examinar en el diagnóstico estratégico

- Los problemas se afrontan de forma detallada y a fondo.
- Describir, identificar y definir el qué, cuando, quién y por qué.
- Describir en qué grado las situaciones actuales, están en correspondencia con los nuevos requerimientos que ocasionan los problemas.
- Preparar la información necesaria para adoptar decisiones sobre como orientar el trabajo encaminado a la solución de los problemas.
- Examinar cabalmente las relaciones que tienen importancia entre los problemas en cuestión, los objetivos de la empresa y el rendimiento logrado.
- Evaluar la capacidad potencial para introducir modificaciones y las reservas existentes, para resolver los problemas con eficacia.

Fuente: González (2008) Plan estratégico 2004 al 2007 de la división Islazul Villa Clara

ANEXO 7. Características principales del proceso de diagnóstico en pequeños y medianos hoteles.

1. Podrán aplicarse soluciones a problemas detectados en el diagnóstico, siempre y cuando las decisiones estén en correspondencia con las facultades, que en los momentos actuales tiene el director del hotel.
2. Al elaborar de modo gradual, el cuadro completo de la situación del hotel (o unidad estratégica de negocio), el diagnóstico estratégico promueve el conocimiento de la necesidad de cambios, e indica, de manera más concreta los tipos de modificaciones que se necesitarán.
3. En el proceso de diagnóstico estratégico debe organizarse bien el acopio y análisis de los datos, logrando una **activa participación** de los miembros del hotel, de forma que se logre promover en ellos, la sensación de ser las personas a quienes atañe el problema, lo que prepara mejor a los gerentes y trabajadores para los cambios necesarios.
4. El propio hecho de que exista interacción con el personal, desarrollando encuestas y formulando preguntas, pone en marcha el proceso de cambio. En ocasiones, no es necesario decir lo que hay que hacer, solo basta con que alguien haga una pregunta que entrañe la posibilidad de realizar el trabajo de otro modo, para que comience a generarse el proceso de cambio.
5. En principio, el diagnóstico estratégico no incluye la actividad destinada a resolver los problemas encontrados, pues esta actividad corresponde a otra fase de la investigación, que debe desarrollarse de conjunto con la gerencia del hotel.
6. Se hace imprescindible, en el proceso de diagnóstico estratégico, poner en práctica el **principio de la evidencia**, lo que impone al equipo que diagnostica, la necesidad de investirse en la práctica que creer en lo que se dice, pero también comprobarlo.
7. En el proceso de elaboración del diagnóstico, también es necesario que el equipo que desarrolla este trabajo, logre cuantificar los resultados de los temas que se estudian, de manera que puedan servir de patrón de comparación en el momento de la proyección del plan estratégico.
8. Es también importante, que los resultados del diagnóstico estratégico elaborado, marquen la tendencia de los temas estudiados, así como la tendencia gerencial del hotel.
9. La capacidad potencial de los miembros del hotel, para resolver los problemas, se incrementa en el proceso de elaboración del diagnóstico, con su activa participación, ya que sienten que están descubriendo la verdad y están aprendiendo a diagnosticar los problemas.
10. Es importante que durante el proceso de diagnóstico, se preparen bien, no solo el equipo que va a desempeñar esta tarea, sino todos los integrantes del hotel, en las técnicas existentes para diagnosticar y en las características de la misma. Esta preparación de todos los participantes, en el proceso de diagnóstico estratégico, permite que los resultados sean exitosos y se cumpla el objetivo.

11. El grupo que realiza el diagnóstico, deberá estar a disposición del personal del hotel que desee entrevistarse con ellos, sobre cualquier duda que tenga del proceso, siendo cuidadoso y aplicar la cultura de la escucha, sin cuestionamiento y enjuiciamiento sobre lo planteado, generando en los diálogos un ambiente de comodidad y discreción, trasladando en todo momento, confianza en que el objetivo es, generar un cambio que favorezca a todo el hotel (área de restauración) y que por lo tanto es importante conocer las principales deficiencias y cómo resolverlas.
12. Durante el proceso de diagnóstico estratégico, es posible que se descubran problemas, de los cuales, el hotel no se sienta orgulloso y hubiese preferido que nunca se supiera esa dificultad, es por ello que se necesita mucho tacto, por parte del grupo que desarrolla el diagnóstico, para evitar que se pueda producir una tendencia a ocultar deficiencias existentes.
13. El diagnóstico estratégico debe ser capaz de detectar, no sólo todo lo que limita una actuación diferente y superior, sino además, en qué grado la limita. Esto debe permitir, a su vez, el establecimiento de prioridades, en la solución de los problemas detectados.
14. En la realización del diagnóstico estratégico no se debe limitar la aplicación de instrumentos y métodos complementarios de ayuda.

Fuente: González (2008) Plan estratégico 2004 al 207 de la división Islazul Villa Clara

ANEXO 8. Premisas para el enfoque y tratamiento de los problemas

Premisas para el enfoque y tratamiento de los problemas

- El tener problemas, no constituye un problema, no es nocivo, pues lo importante es identificarlo, conocer sus causas y buscar las posibles soluciones para su erradicación.
- No deberán asociarse los problemas al agobio o a la desesperación.
- Cada problema, deberá identificarse y clasificarse a partir de la esencia de la labor.
- Los problemas deberán siempre despersonalizarse. No buscar culpables.
- Analizar los problemas desde los distintos ángulos, descomponerlos para su análisis.
- Es importante conocer las diferentes versiones o criterios en torno a la identificación de problemas. Esto facilitará madurar las posibles soluciones.
- Aplicar en todo momento la regla del 20 x 80. Focalizar el 20% de los problemas, buscando el 80% de las soluciones. Este aspecto ayuda a su jerarquización y a actuar prioritariamente en aquellos que son vitales para el funcionamiento del área.

Fuente: Moya, González y Martínez (2009)

ANEXO 9. Ventajas e inconvenientes de la aplicación de los métodos de expertos

Los métodos de expertos tienen las siguientes ventajas:

- La información disponible está siempre más contrastada que aquella que dispone el participante mejor preparado, es decir, que la del experto más versado en el tema. Esta afirmación se basa en la idea de que varias cabezas son mejor que una.
- El número de factores que es considerado por un grupo es mayor que el que podría ser tenido en cuenta por una sola persona. Cada experto podrá aportar a la discusión general la idea que tiene sobre el tema debatido desde su área de conocimiento.

Sin embargo, estos métodos también presentan inconvenientes como:

- La desinformación que presenta el grupo como mínimo tan grande como la que presenta cada individuo aislado. Se supone que la falta de información de unos participantes es solventada con la que aportan otros, aunque no se puede asegurar que esto suceda.
- La presión social que el grupo ejerce sobre sus participantes puede provocar acuerdos con la mayoría, aunque la opinión de esta sea errónea. Así, un experto puede renunciar a la defensa de su opinión ante la persistencia del grupo en rechazarla.
- El grupo hace de su supervivencia un fin. Esto provoca que se tienda a conseguir un acuerdo en lugar de producir una buena previsión.
- En estos grupos hay veces que el argumento que triunfa es el más citado, en lugar de ser el más válido.
- Estos grupos son vulnerables a la posición y personalidad de algunos de los individuos. Una persona con dotes de comunicador puede convencer al resto de individuos, aunque su opinión no sea la más acertada. Esta situación se puede dar también cuando uno de los expertos ocupa un alto cargo en la organización, ya que sus subordinados no le rebatirán sus argumentos con fuerza.
- Puede existir un sesgo común a todos los participantes en función de su procedencia o su cultura, lo que daría lugar a la no aparición en el debate de los aspectos influyentes en la evolución. Este problema se suele evitar con una correcta elección de los participantes.

Fuente: Hurtado (2003)

ANEXO 10. Características fundamentales del método Delphi

- **Anonimato:** Durante un Delphi, ningún experto conoce la identidad de los otros que componen el grupo de debate. Esto tiene una serie de aspectos positivos, como son:
 - Impide la posibilidad de que un miembro del grupo sea influenciado por la reputación de otro de los miembros o por el peso que supone oponerse a la mayoría. La única influencia posible es la de la congruencia de los argumentos.
 - Permite que un miembro pueda cambiar sus opiniones sin que eso suponga una pérdida de imagen.
 - El experto puede defender sus argumentos con la tranquilidad que da saber que en caso de que sean erróneos, su equivocación no va a ser conocida por los otros expertos.
- **Iteración y realimentación controlada:** La iteración se consigue al presentar varias veces el mismo cuestionario. Como, además, se van presentando los resultados obtenidos con los cuestionarios anteriores, se consigue que los expertos vayan conociendo los distintos puntos de vista y puedan ir modificando su opinión si los argumentos presentados les parecen más apropiados que los suyos.
- **Respuesta del grupo en forma estadística:** La información que se presenta a los expertos no es sólo el punto de vista de la mayoría, sino que se presentan todas las opiniones indicando el grado de acuerdo que se ha obtenido.

Fuente: Método Delphi

ANEXO 11. Procedimiento para la selección de los expertos.

Con este procedimiento se trata de atenuar la realización de la pregunta: ¿A quiénes considerar expertos?, a la hora de conformar un grupo de trabajo. Para lo cual se deben seguir varios pasos, como son:

1. Confeccionar una lista inicial de personas posibles de cumplir los requisitos para ser expertos en la materia a trabajar.
2. Realizar una valoración sobre el nivel de experiencia, evaluando de esta forma los niveles de conocimiento que poseen sobre la materia. Para ello se realiza una primera pregunta para una autoevaluación de los niveles de información y argumentación que tienen sobre el tema en cuestión.

En esta pregunta se les pide que marquen con una X, en una escala creciente del 1 al 10, el valor que se corresponde con el grado de conocimiento o información que tienen sobre el tema a estudiar.

Expertos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1										
2										

3. A partir de aquí se calcula el Coeficiente de Conocimiento o Información (Kc), a través de la ecuación 3.

$$K_{cj} = n (0.1) \quad [3]$$

Donde:

K_{cj} - Coeficiente de Conocimiento o información del experto "j"

n - Rango seleccionado por el experto "j"

4. Se realiza una segunda pregunta que permite valorar un grupo de aspectos que influyen sobre el nivel de argumentación o fundamentación del tema a estudiar (marca con una X).

Fuentes de argumentación o fundamentación	Alto	Medio	Bajo
Análisis teóricos realizados por usted.			
Su experiencia obtenida.			
Trabajos de autores nacionales.			
Trabajos de autores extranjeros.			
Su conocimiento del estado del tema en el extranjero.			
Su intuición.			

5. Aquí se determinan los aspectos de mayor influencia. Las casillas marcadas por cada experto en la tabla se llevan a los valores de una tabla patrón.

Fuentes de argumentación o fundamentación	Alto	Medio	Bajo
Análisis teóricos realizados por usted.	0.3	0.2	0.1
Su experiencia obtenida.	0.5	0.4	0.2
Trabajos de autores nacionales.	0.05	0.05	0.05
Trabajos de autores extranjeros.	0.05	0.05	0.05
Su conocimiento del estado del tema en el extranjero.	0.05	0.05	0.05
Su intuición.	0.05	0.05	0.05

6. Los aspectos que influyen sobre el nivel de argumentación o fundamentación del tema a estudiar permiten calcular el Coeficiente de Argumentación (K_a) de cada experto, ecuación 4.

$$K_{aj} = \sum_{i=1}^6 n_i \quad [4]$$

Donde:

K_{aj} - Coeficiente de Argumentación del experto "j"

n_i - Valor correspondiente a la fuente de argumentación "i" (i: 1 hasta 6)

7. Una vez obtenidos los valores del Coeficiente de Conocimiento (K_c) y el Coeficiente de Argumentación (K_a) se procede a obtener el valor del Coeficiente de Competencia (K) que finalmente es el coeficiente que determina en realidad qué experto se toma en consideración para trabajar en esta investigación. Este coeficiente (K) se calcula según la ecuación 5.

$$K = 0,5 * (K_c + K_a) \quad [5]$$

8. Posteriormente obtenido, los resultados se valoran en la siguiente escala:

Alto	Medio	Bajo
$0,8 < K < 1,0$	$0,5 < K < 0,8$	$k < 0,5$

9. El investigador debe utilizar para su consulta a expertos de competencia alta, nunca se utilizará expertos de competencia baja.

Fuente: Hurtado (2003)

ANEXO 12. Aplicación del procedimiento de selección de los expertos.

Los expertos se seleccionan por los conocimientos específicos y la clasificación técnica, debido a la influencia que tienen en la consistencia de los resultados que se desean. Para ello primeramente se calculó el número de expertos necesarios, apelando al nivel de confianza, la proporción de error y el nivel de precisión deseado a través de la expresión 6:

$$Ne = \frac{p(1-p)k}{I^2} \quad [6]$$

Donde:

Ne - Número de expertos

I - Nivel de precisión que expresa la discrepancia o variabilidad que muestra el grupo en general (0.005-0.10).

p - Porcentaje de error que como promedio se tolera en el juicio de los expertos (0.01-0.5).

k - Constante cuyo valor está asociado al nivel de confianza (1- α).

(1- α)	K
0.90	2.6896
0.95	3.8416
0.99	6.6564

Para el caso bajo estudio se decidió tomar:

1- α = 0.99 para **k = 6.6564**

p = 0.01

I = ± 0.10

Obteniéndose como resultado: **Ne = 6.589836**; tomando como resultado final **7 expertos**.

1. Determinando el número de expertos necesarios, se entra en la selección de los expertos finales que conformarán el grupo de trabajo, a través del procedimiento propuesto, para el cual se hace una lista de las posibles personas que la podrán integrar, las cuales se muestran en la tabla 1 para la obtención de la información necesaria para la selección de los expertos finales, se utilizó la encuesta que se muestra en el anexo 12a.

Tabla 1. Relación de expertos a seleccionar.

No	Nombre y apellidos	Responsabilidad
1	Carlos Cristóbal Martínez Martínez	Director del CETUR de la Universidad "Marta Abreu"
2	Alexander Romero Alfonso	Director del hotel Horizontes La Granjita.
3	Ariel Pérez Espinosa	Maître del hotel Horizontes La Granjita.
4	Abel Lorenzo	Chef del hotel Horizontes La Granjita.
5	Carlos Yandy González	Capitán de salón en el hotel Horizontes La Granjita.
6	Fernando	Capitán de salón en el hotel Horizontes La Granjita.
7	Beatriz Morales de San Fiel	Dependiente Gastronómico en el hotel Horizontes La Granjita.
8	Damián Negrín	Jefe de Partida en el hotel Horizontes La Granjita.
9	Aliosky Camacho Rodríguez	Profesor del CETUR de la Universidad "Marta Abreu"
10	Yordanys de León	Profesor del CETUR de la Universidad "Marta Abreu"

Fuente: Elaborado por la autora

Este procedimiento evalúa el **Coefficiente de Competencia** de cada experto en función del **Coefficiente de Conocimiento o Información** y el **Coefficiente de Argumentación**; para ello se prosiguió como se enumera a continuación.

- Se le pidió a cada posible experto que marcara con un X, en una escala creciente del 1 al 10, valor que se corresponde con el grado de conocimiento o información que posee sobre el tema objeto de estudio, obteniéndose como resultado el que se muestra en la tabla 2.
- A partir del resultado del apartado anterior se calculó el Coeficiente de Conocimiento o Información (K_c) a través de la ecuación 3, obteniéndose como resultado:

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10
K_c	0.8	0.95	0.9	0.8	0.6	0.5	0.5	0.4	0.9	0.9

4. Se realiza una segunda pregunta que permite valorar un grupo de aspectos que influyen sobre el nivel de argumentación o fundamentación del tema a estudiar.

No	Nombre y apellidos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Carlos Cristóbal Martínez							X	X		
2	Alexander Romero Alfonso									X	
3	Ariel Pérez Espinosa								X	X	
4	Abel Lorenzo							X	X		
5	Carlos Yandy González						X	X			
6	Fernando					X		X			
7	Beatriz Morales de San Fiel					X		X			
8	Damián Negrín					X					
9	Aliosky Camacho								X	X	
10	Yordanys de León								X	X	

Leyenda Tabla 2: X - Respuesta a la primera pregunta.

X - Respuesta a la segunda pregunta.

X - Coincidencia en la respuesta a ambas preguntas.

Fuente: Elaborado por la autora.

5. A continuación se determinan los aspectos de mayor influencia a partir de la asignación de valores predeterminados (tabla patrón) en función de la evaluación realizada por cada experto.
6. Con estos valores se calcula el Coeficiente de Argumentación(Ka) de cada experto utilizando la ecuación 4, obteniéndose como resultado:

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10
Ka	0.9	1	0.9	0.9	0.8	0.7	0.7	0.7	0.9	0.9

7. Una vez obtenidos los valores del Kc y del Ka se procede a obtener el valor del Coeficiente de Competencia (K) que finalmente es el que determina en realidad cuales son los expertos que se toman en consideración para trabajar en la investigación. Este coeficiente (K) se calcula según la ecuación 5, obteniéndose como resultado:

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10
K	0.85	0.98	0.9	0.85	0.7	0.6	0.6	0.55	0.9	0.9

8. Este valor es comparado con una escala preestablecida determinando el nivel de competencia alcanzado por los expertos, arrojando como resultado:

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10
Nivel	Alto	Alto	Alto	Alto	Medio	Medio	Medio	Medio	Alto	Alto

9. Realizando el análisis de los resultados obtenidos se toman como expertos a trabajar en la investigación los 6 expertos que obtuvieron un nivel de competencia “Alto”, más el que mayor nivel de competencia “Media” alcanzó (E5); quedando conformado el grupo con las personas que se muestran en la tabla 3.

Tabla 3. Relación de expertos seleccionados

No	Nombre y apellidos	Responsabilidad
1	Carlos Cristóbal Martínez	Director del CETUR de la Universidad “Marta Abreu”
2	Alexander Romero Alfonso	Director del hotel Horizontes La Granjita.
3	Ariel Pérez Espinosa	Maître del hotel Horizontes La Granjita.
4	Abel Lorenzo	Chef del hotel Horizontes La Granjita.
5	Carlos Yandy González	Capitán de salón en el hotel Horizontes La Granjita.
6	Aliosky Camacho Rodríguez	Profesor del CETUR de la Universidad “Marta Abreu”
7	Yordany de León	Profesor del CETUR de la Universidad “Marta Abreu”

ANEXO 12a. Encuesta: Coeficiente de competencia de expertos.

Estimado colega:

Usted ha sido seleccionado como posible experto para ser consultado en relación a temas asociados con la Gestión de los servicios de Alimentos y Bebidas y la Planificación de la producción del servicio buffet en el sector hotelero cubano. Antes de realizarse la consulta correspondiente, como parte del método empírico de investigación "Consulta a Expertos", es necesario determinar su Coeficiente de Competencia en estos temas, a los efectos de reforzar la validez del resultado de la consulta que se realizará. La presente encuesta constituye un método de autoevaluación a través del cual, usted debe expresar el grado de conocimiento que tiene sobre los temas y las fuentes de dicho conocimiento.

Por tal razón le agradecemos que responda las siguientes preguntas de la forma más objetiva posible.

Nombre: _____ Años de experiencia: _____

Cargo: _____ Grado científico: _____

1. Marque con una X en la tabla siguiente, el valor que corresponde con el grado de conocimiento e información que usted posee sobre los temas objeto de investigación. Considere que la escala que se le presenta es ascendente, donde el 10 expresa el máximo grado de conocimiento sobre el tema.

Grado de conocimiento que posee acerca de :	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Gestión de los servicios de Alimentos y Bebidas										
Planificación de la producción del servicio buffet										

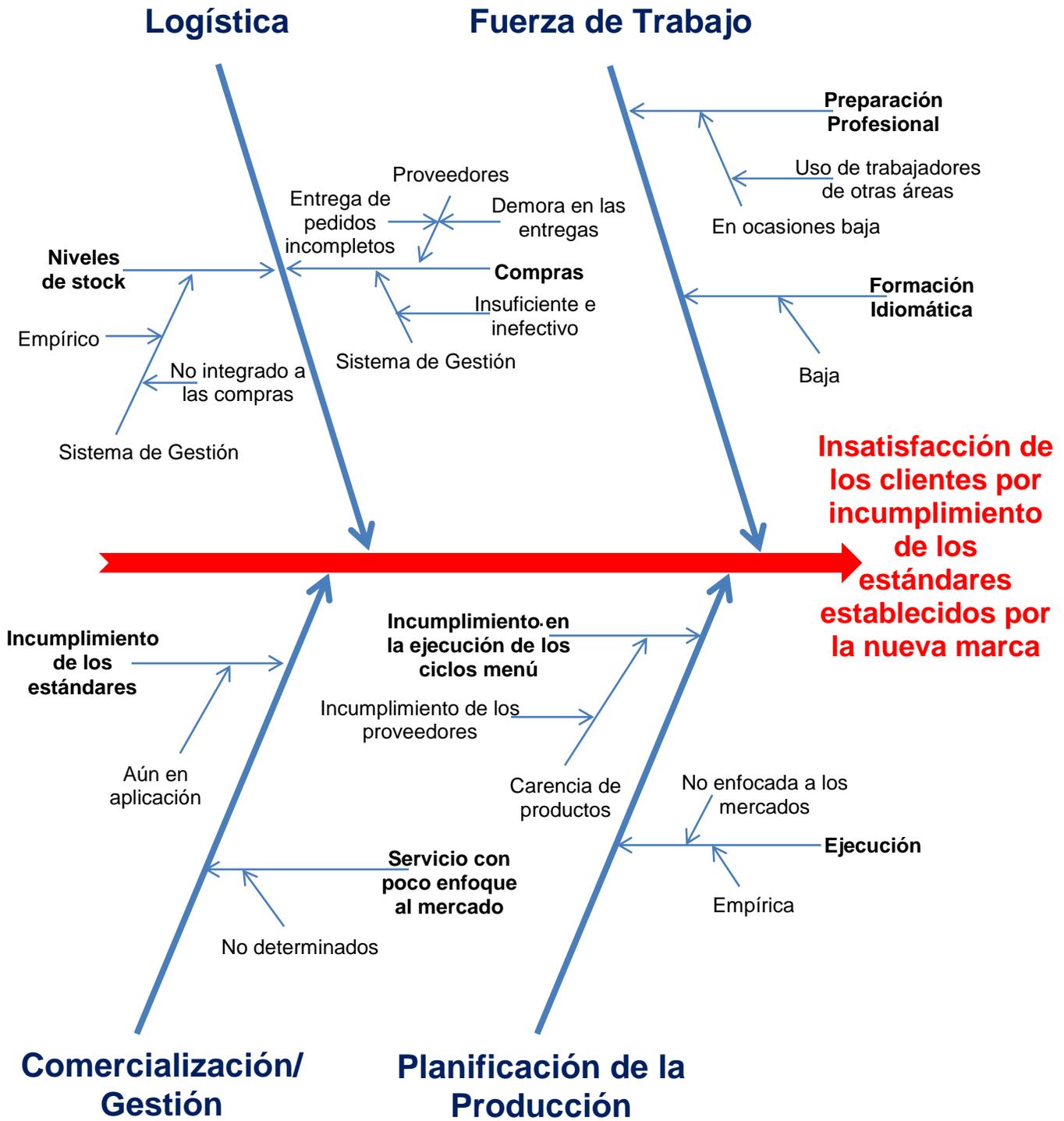
2. Según la tabla que a continuación se ofrece de las fuentes de argumentación sobre los temas que se investiga, realice una autoevaluación y marque con una X en el nivel que considere que se encuentra.

Fuentes de argumentación o fundamentación	Alto	Medio	Bajo
Análisis teóricos realizados por usted.			
Su experiencia obtenida.			
Trabajos de autores nacionales.			
Trabajos de autores extranjeros.			
Su conocimiento del estado del tema en el extranjero.			
Su intuición.			

Muchas gracias por su colaboración.

Fuente: Elaborado por la autora

ANEXO 13. Diagrama de Ishikawa.



Fuente: Elaborado por la autora

ANEXO 14. Herramienta Jurado de opinión.

Procedimiento de uso.

Paso 1: Listar el conjunto de factores sobre el que ha de tomarse la decisión.

- Escribir a la vista de todos los participantes la decisión a tomar.
- Listar todos los factores o hechos entre los que se quiere encontrar un factor o conjunto de factores prioritarios, atendiendo a la decisión a tomar.

Paso 2: Identificar el criterio de priorización o selección.

- Definir el criterio básico que todos los participantes deben evaluar para puntuar cada factor.
- Escribir el criterio a la vista de todos los participantes.

Paso 3: Definir el sistema de puntuación a utilizar.

- Se tendrán en cuenta dos aspectos:
 - A) Número de factores a puntuar del total:
 - Si hay menos de 10, de 3 a 4 factores.
 - Si hay entre 10 y 20, de 3 a 5 factores.
 - B) Puntos a dar a cada factor:
 - Priorización simple: Se puntúan correlativamente desde el 1 al número de factores a puntuar.
 - Priorización destacada: Se puntúan de forma no correlativa los diferentes factores para destacar los más valorados (p.ej. 1, 3, 6).

Paso 4: Puntuar los factores de forma personal.

- Cada participante debe puntuar de forma personal, sin conocer las puntuaciones del resto del grupo.

Paso 5: Construir la tabla de puntuación e incluir las puntuaciones personales.

- Dibujar la tabla de puntuación a la vista de todos los participantes.
- Incluir las puntuaciones de cada participante.

Paso 6: Determinar los valores cuantitativos para la toma de decisión.

- Sumar las puntuaciones otorgadas a cada factor.
- Obtener el número de personas que ha puntuado a cada factor (casilla Frecuencia puntuación).

Paso 7: Determinar el orden de prioridad.

- Criterio principal: El factor más importante es el que obtiene una puntuación más alta.
- Criterio secundario: En caso de que dos factores obtengan igual puntuación, el factor más importante es el que haya sido puntuado por más participantes (frecuencia de puntuación mayor).

Factores \ Participantes	Factores			
	1	2	3	4
Participante A				
Suma				
Frecuencia Puntuación				
Orden prioridad				

ANEXO 14a. Aplicación del Jurado de opinión.

Los factores a evaluar atendiendo a su incidencia sobre el problema fundamental que es la *insatisfacción de los clientes por incumplimiento de los estándares establecidos por la nueva marca*, son:

- A) Baja formación idiomática.
- B) Baja preparación profesional por uso de trabajadores de otras áreas.
- C) Sistema de gestión de inventario de forma empírica.
- D) Sistema de gestión de inventario no integrado al sistema de compras.
- E) Incumplimiento de la ejecución de los ciclos menú.
- F) Demora en las entregas de los proveedores.
- G) Servicio con poco enfoque al mercado.
- H) Incumplimiento de los estándares de la nueva marca.
- I) Entrega de pedidos incompletos por los proveedores.
- J) Inefectivo sistema de gestión de compras.
- K) La planificación de la producción de manera empírica.
- L) Planificación de la producción no enfocada a los mercados.

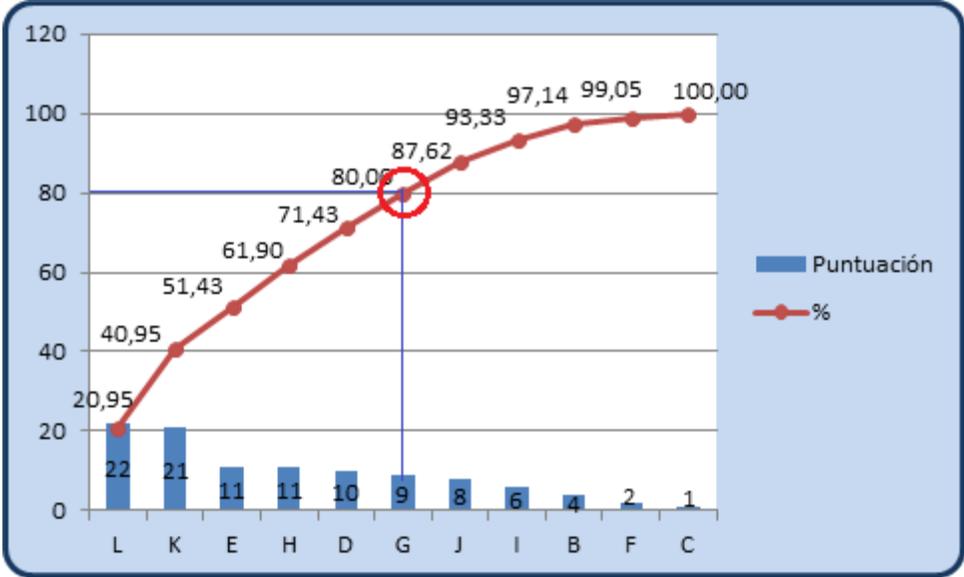
Debido a que la cantidad de factores supera los 10, se estableció como número de factores a puntuar: 5; y para establecer los puntos a dar a cada factor se seleccionó una priorización simple, puntuando con una escala del 1 al 5.

A partir de los criterios dados por cada experto se confeccionó la tabla de puntuación quedando de la siguiente forma:

Factores	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
Participantes												
E1		1		2	3			5				4
E2				1			3			2	4	5
E3		2		3			1		4		5	
E4			1		4	2	5				3	
E5		1			3			5	2			4
E6				2	1					3	4	5
E7				2				1		3	5	4
Suma	0	4	1	10	11	2	9	11	6	8	21	22
Frecuencia puntuación	0	3	1	5	4	1	3	3	2	3	5	5
Orden prioridad	12	9	11	5	3	10	6	4	8	7	2	1

Fuente: Elaborado por la autora.

ANEXO 15. Diagrama de Pareto.



Fuente: Elaborado por la autora.

ANEXO 16. Resumen de los Mercados que visitan el Hotel “Horizontes La Granjita”

Mercado	Clientes	Ing. Hospedaje	Ing. A y B
Alemania	2937	40512.28	47746.91
Argentina	272	4253.29	4531.71
Austria	81	1199.00	1570.00
Bélgica	8	98.00	64.00
Brasil	1	18.50	18.50
Canadá	38	631.00	703.00
Colombia	67	768.00	1061.00
Dinamarca	4	24.00	32.00
España	171	2347.00	2150.00
EE. UU	12	246.00	222.00
Francia	4300	50882.05	77142.90
Holanda	2530	41310.87	29796.72
Inglaterra	323	5933.66	3873.65
Italia	285	4665.37	3995.00
Japón	69	888.50	1350.50
M. Interno	1206	2367.02	22372.98
México	49	819.50	417.50
Otros	183	0.00	0.00
Reino Unido	65	1404.00	573.00
Rusia	10	185.00	185.00
Suecia	85	1287.12	1319.88
Suiza	268	4548.41	3740.59
Venezuela	7	133.00	56.00

Fuente: Elaborado por la autora.

ANEXO 17. Perfil de los principales mercados del hotel.

Mercado: Francia	Edad: Entre 25 y 60 años
<ul style="list-style-type: none">▪ Características Principales:▪ La mitad es empleado▪ Les molesta los problemas en la gastronomía y el transporte▪ Esperan hasta las 20:00 hs para entrar a cenar en los buffets y al llegar frente a las mesas ver los cuadrantes casi vacíos▪ Mala limpieza en las habitaciones▪ Insectos de cualquier tipo en las habitaciones▪ Preparación idiomática del personal▪ Mantenimiento o conservación de las instalaciones	
<ul style="list-style-type: none">▪ Hábitos Alimentarios:▪ Gusto por los consomés, el francés esta obsesionado por el pescado grillé... cremas, pescados frescos y bajo de sal▪ Por grasa el empleo de aceite vegetal o mantequilla▪ Champiñón y frutas▪ Vinos en la confección de platos▪ Como sazón: ajo, laurel, pimienta, vinagre de vino, menta, cebolla, mostaza, orégano, paprika y esencia de vinagre, en general todas las especias▪ Y aunque no le guste los platos con picante incluido, solicitan con bastante frecuencia pimienta en polvo y ají para sazonar a su gusto▪ Preferencias por brochetas de cerdo y de res fresca▪ Yogurt en el almuerzo y queso al final de las comidas▪ Pescados bien grillados▪ Cenas más ligeras que almuerzos, café negro▪ Consumidores de pan, arroz y pastas de trigo▪ Platos locales preferidos; langosta, cerdo, frijoles negros, congrí y todas las frutas	
<ul style="list-style-type: none">▪ Gustos y Preferencias:▪ Frutas, vegetales, hortalizas y legumbres.▪ Pescados, mariscos, carne de res (poco cocidas).▪ Quesos, pastas, ancas de rana, embutidos, pan.▪ Café (fuerte y cortado), té, vinos y otras bebidas.	

Mercado: Holanda	Edad: Entre 35 y 60 años
<p>Características Principales:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Viajan hombres y mujeres ▪ Viajan en pareja y en familia ▪ Son huéspedes muy tranquilos y de un alto standard de exigencia ▪ Prefieren las cenas más fuertes que los almuerzos ▪ Problemas con la calidad y variedad de las comidas ▪ Exceso de sal y grasas, pocos vegetales ▪ Problemas organizativos en la instalación ▪ No correspondencia en la relación precio-calidad ▪ Deficiente preparación del personal ▪ Prefieren que le hablen en inglés ya que en Cuba nadie habla en flamenco. ▪ Que le confundan con alemanes 	
<p>Hábitos Alimentarios:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Los holandeses tienen como costumbre desayunar y cenar fuerte; el almuerzo bien ligero ▪ Comen mucho el queso pero la preferencia está en los holandeses ▪ Los platos calientes de las comidas han de ser así calientes, no tibios. ▪ La papa, principalmente frita, con mayonesa es de un gran consumo ▪ Del mar comen de todo y son esos productos lo que hacen destacada a la cocina holandesa ▪ El holandés en sus postres consume mucho helado y dulces, apreciándose grandemente los llamados sorbetes (waffles) y los muffins (tipo de galleta) ▪ Gustan de cervezas y vinos de calidad ▪ Preferencia por col agria y champiñón ▪ Sazón con poco ajo, pimienta, ajo puerro, cebolla, zanahoria, ají pimiento. 	
<p>Gustos y Preferencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Los desayunos a base de alimentos salados. ▪ En el almuerzo suelen comer un bocadillo ligero como: sándwich o diferentes tentempiés. ▪ Platos a base verduras, guisos y sopa de guisantes pelados con patatas. ▪ Pescados: entre los más tradicionales destacan la anguila, el arenque y el salmón ahumados. ▪ Pan. ▪ Son populares los quesos, entre los que destacan el Gouda, Edam y Leyden. ▪ Cerveza, ginebra, café y chocolate caliente con nata batida. 	

Mercado: Inglaterra

Edad: Entre 26 y 55 años

Características Principales:

- Son mayoritariamente de la ciudad
- Buscan esencialmente ofertas de placer y diversión
- Prefieren viajar en parejas
- La variedad de la comida y la sazón
- Precios elevados y malos los servicios hoteleros
- Polvo en las habitaciones producto de la mala limpieza
- Oír el inglés con acento norteamericano

Hábitos Alimentarios:

- El desayuno ha de ser contundente incluyendo los huevos revueltos y el bacón
- Gustan de las sopas por la noche
- Comen mucho queso, jamones y carnes frías como entrantes en las comidas
- Salsas: curry,
- Sazones: Ajo, cebolla, pimienta, laurel, canela, ajonjolí, clavo de olor
- Del mar comen pescados (el lenguado y el salmón escocés son los más apreciados), crustáceos, mariscos y moluscos en grandes cantidades y en diferentes preparaciones y cocciones
- Vegetales y verduras: lechuga, pepino, rábano,
- Comen bien la carne de res, rosbif, cornbeef, el cerdo, el pollo, el cordero, el grouse (tipo de perdiz escocesa),
- Las carnes las prefieren asadas o a la parrilla
- De las frutas comen todas las de países fríos y el mango del trópico
- Postres: pastelería fina de hojaldre, bollería, rosquillas, pudines, flanes, tartas y pasteles (pies), mermeladas y confituras de frutas, galletas de mantequilla, biscocho inglés,
- Beben mucho té con pastas principalmente a las cinco de la tarde y tras las comidas, mucha cerveza.

Gustos y Preferencias:

- Bacon
- Huevos
- Salsa Gravy
- Puré de patata
- Salchichas Inglesas
- Guisantes
- Baked beans

Mercado: Alemania

Edad: Entre 20 a 50 años

Características Principales:

- Cerca del 50% organiza los viajes por cuenta propia
- Viajan en pareja y en familia
- Gastan entre 660 y 1200 Euros por paquete turístico
- Prefieren las cenas más sencillas que los almuerzos
- Problemas con la calidad y variedad de las comidas.
- Tardanza en la limpieza de las habitaciones
- Problemas organizativos y precios elevados
- Deficiente preparación del personal

Hábitos Alimentarios:

- Su cocina se basa fundamentalmente en carnes, sopas, salsas, harina y preparaciones dulces, común a los países fríos
- Las carnes las prefieren hervidas, estofadas y acompañamiento de salsas agridulces
- Consumen mucha sopa dulce y frías
- La papa, el champiñón y la col agria no puede faltarles en ensaladas y como guarniciones
- Gustan del cerdo, las aves, la carne de res, salchichas, perros calientes, hamburguesas y cervezas de calidad
- Baja azúcar y sal
- Sazón con poco ajo, pimienta, ajo puerro, cebolla, zanahoria, ají pimienta, laurel, tomate, paprika, pepinos encurtidos
- Frutas naturales o en compotas y mermeladas prefieren las peras, fresas, manzanas, duraznos, ciruelas, moras
- Mostaza de calidad, vinagre, aceite y mantequilla
- Sus licores preferidos son los Schnapps, Obstler y el Korn (de frutas y cereales)

Gustos y Preferencias:

- Frutas y vegetales frescos.
- Pescados, mariscos, embutidos, queso y pan.
- Agua mineral y otras bebidas, prefiriendo la cerveza, la que consumen en todas la comidas y acompañando sus conversaciones.
- La cocina internacional por regla satisface las costumbres alemanas, prefieren las comidas bajas de grasas y gran cantidad de vegetales

Mercado: Cuba	Edad: Entre 6 y 18 años; 20 y 60 años
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Características Principales: ▪ Viajan en pareja y en familia. ▪ Buscan esencialmente ofertas variadas: de placer y diversión. ▪ Su nivel adquisitivo es medio. ▪ Son mayoritariamente de ciudad. ▪ Gustan de una buena comida y una excelente bebida. ▪ Les molesta los problemas relacionados con la limpieza en las habitaciones. ▪ Son impacientes, especialmente durante la prestación del servicio gastronómico. ▪ Son alegres y solidarios. 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hábitos Alimentarios: ▪ Gusto por las carnes, especialmente la de cerdo y el pollo. ▪ Por grasa el empleo de aceite vegetal y grasa animal. ▪ Como sazón: ajo, laurel, pimienta, vinagre, cebolla, orégano, en general todas las especias ▪ Cerveza en el almuerzo o la cena y café bien fuerte al final de las comidas. ▪ Gustan de dulces caseros casi al finalizar la comida, siempre antes del café. ▪ Consumidores de pan y huevos. ▪ Platos típicos preferidos: congrí, lechón asado, yuca con mojo y chatinos o tostones. ▪ Consumen muchos platos a base de vegetales y con carnes como la caldosa y el ajiaco. ▪ Preferencia por los cítricos: naranjas y limones. ▪ De los tubérculos: quimbombó, yuca, boniato o batata. ▪ De los cócteles: Daiquirí, Mojito, Cuba Libre. ▪ Gustan de la leche, el yogurt natural y el queso blanco. 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gustos y Preferencias: ▪ Vegetales, hortalizas y legumbres: papas, pepino y tomate. ▪ Cerdo asado, Carne con papas y picadillo a la criolla. ▪ Tamales. ▪ Café (fuerte), ron, cerveza y otras bebidas. ▪ Moros y cristianos. ▪ Yuca con mojo ▪ Tostones, mariquitas de plátano. ▪ Pescados: pargos y atún. 	

Fuente: Elaborado por la autora.

ANEXO 18. Ciclo Menú

CICLO MENÚ PARA 7 DÍAS							
EVENTO: ALMUERZO PARA MÁS DE 80 PERSONAS							
ESTRUCTURA	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADO	DOMINGO
Show de frutas	5 tipos de frutas frescas (siempre Plátanos)						
Estación de vegetales frescos	5 tipos de vegetales frescos y 4 tipos de vegetales congelados o en conserva (no se deben mezclar)						
Estación de salsas y aderezos	5 tipos de Salsas Industriales 3 Tipos de salsas frías (básicas y derivadas de la mayonesa y de vinagretas simples o saborizadas)						
Estación de quesos y aceitunas	4 elaboraciones con 3 tipos de quesos (lasqueados, marinados y saborizados) 1 tipo de Aceituna o encurtido						
Rincón dietético	4 tipos de productos (en caso de no existir rincón, los alimentos se colocan en sus respectivas estaciones bien señalizados).						
Estación de Entrantes Calientes	2 tipos (sopas, cremas, puré o potajes) 14 ejemplos						
	Potaje de judías blancas	Sopa de Pollo	Potaje de frijoles negros	Sopa de ministrones	Potaje de judías rojas	Sopa de vegetales	Ajiaco Criollo
	Crema Virginia	Bechamel o Boloñesa	Crema de queso	Crema de calabaza con camarones	Crema de mariscos	Potaje de lentejas	Crema de verduras
Estación de platos principales	Línea Caliente 4 tipos de elaboraciones						
	Picadillo de res a la Habanera	Minuta de pargo Rebosada	Chuleta de Cerdo con salsa de piña	Minuta Rebosada con salsa agridulce	Ternera Guisada	Masa de Cerdo Frita con mojo de	Pollo Ahumado al Curry
	supremas de pollo encebolladas	Carne de res encebollada	Filete de pescado en Salsa de queso Azul	Ropa vieja de res con vegetales	Pollo curado asado con mojo	Pollo Ahumado a la Barbiquiu	Mariscada
	Costillas de Cerdo a la Barbiquiu (BBQ)	Pollo frito	Carne de Res a la Espanola	Muslo de Pollo curado salteado con Piña	Costillas de cerdos en salsa criolla	Enchilado de pescado	Cerdo asado con mojo.
	Minuta de Pescado Maitre Hotel	cerdo asado a la española	Pollo Ahumado Asado	Dados de Cerdo al curry	Parguito frito	Fajitas de Res con Vegetales	Estofado de res
	Plancha						
Salchichas, perros calientes y hamburguesas							

Estacion de pastas	2 tipos de pastas con 2 salsas . (Pastas largas, cortas o rellenas)						
Estación de guarniciones (3 elaboraciones de arroz, 2 viandas o vegetales salteados , mas 1 vianda frita.)	Arroz Blanco, Arroz Compuesto y Moros y Cristianos						
	Yuca con mojo	Boniato a la miel	Calabaza con mojo	Papas al horno con mantequilla	Pure de calabaza con mariscos	Boniato Hervido	yuca con mojo
	Vegetales salteados	Papa asada	Puré de papa	Fufú de plátano	Yuca con mojo	Malanga salteada con bacon	Guiso de vegetales con Maíz
	Calabaza al vapor	Puré de malanga	Guiso de Berenjena y Champiñón	Judias Verdes salteadas con pimientos y alcaparras	Col Salteada con Pimientos rojos y verdes	Zanahoria con habichuela y cebollas	Puré de papa parmentier
	1 Vianda frita						
Estación de panes	4 tipos (corteza dura, corteza suave, pan de molde, acemitas) palitroques y/o galletas saladas y saborizadas.						
Estación de Dulces	Natilla de chocolate	Natilla de vainilla	Natilla de chocolate	Natilla de vainilla	Natilla de chocolate	Natilla de vainilla	Natilla de chocolate
	Arroz con leche	Arroz con leche	Arroz con leche	Arroz con leche	Arroz con leche	Arroz con leche	Arroz con leche
	Cascos de toronja	Trozos de frutabomba	Casco de guayaba	Casco de toronja	Trozos de frutabomba	Cascos de guayaba	Cascos de toronja
	2 Mermeladas	2 Mermeladas	2 Mermeladas	2 Mermeladas	2 Mermeladas	2 Mermeladas	2 Mermeladas
	Trozo de Fruta Bomba	dulces Finos	Pudin diplomatico	Buñuelos al sirope de Café	Trozo de Fruta Bomba	Torrejas a la miel	Pudín diplomático
	3 variedades de helados, Grajeas Dulces y de Chocolate, 2 Siropes, Gelatina, 3 tipos de Reposteria, 1 Pasteleria y cereales Grajeas Dulces y de Chocolate						

Fuente: Manual de Operaciones para hoteles Horizontes Grupo Cubanacán

ANEXO 19. Rendimiento de algunos productos

Tabla de rendimiento de las materias primas					
Producto	Rendimiento (%)		Pérdida (%)		Causas
	Mínimo	Máximo	Mínimo	Máximo	
Carne de res					
Filete	83	87	13	17	Limpieza
Roastbeef, corte: lonjas (después de la cocción)	45	53	20	28	Limpieza, cocción y corte
Corte: escalopes, medallones, miñón y tourmedes	43	49	NC	NC	Limpieza y corte
Carne primera	86	88	12	14	Limpieza
Corte bistec	65	79	9	21	Limpieza y corte
Corte molida o dados	84	88	12	16	Limpieza y corte
Riñonada, corte bistec	48	52	31	33	Limpieza huesos
Riñonada, corte costilla	73	76	NC	NC	Limpieza
Pierna, boliche, corte lonjas (después de la cocción)	54	60	40	46	Cocción y corte
Boliche mechado, corte lonjas (después de cocción)	64	68	32	36	Cocción y corte
Carne segunda, corte dados	79	85	15	21	Limpieza y corte
Desmesurado (después de cocción)	49	59	43	51	Limpieza
Falda, corte, molido	71	75	25	29	Limpieza y corte
Carne de cerdo					
Pierna sin hueso cruda y limpia	89	91	9	11	Descongelación y cocción
Pierna sin hueso asada	58	62	38	42	Porcionado
Pierna con hueso asada	33	43	57	67	Deshuesado y porcionado
Pierna con hueso cruda	57	63	37	43	Deshuesado y porcionado
Lomo sin hueso	83	87	13	17	Descongelación y porcionado
Filete de cerdo	86	90	10	14	Descongelación

Carne de ave					
Pollo porcionado	88	90	10	12	Descongelación
Pollo porcionado hervido	40	46	54	60	
Pechuga de pollo con hueso	71	75	25	29	Descongelación y deshuesado
Hígado de pollo	88	92	8	12	Descongelación
Pavo	77	81	19	23	Descongelación y porcionado
Pescado entero y vicerado					
Aguají	33	38	10	14	Limpieza
Aguja	57	61	39	43	Limpieza
Cherna, Pargo	30	37	10	14	Limpieza
Dorado, Mero	32	38	10	14	Limpieza
Macarela, Caballa	33	38	62	67	Limpieza
Emperador	60	66	34	40	Limpieza
Merluza	30	36	64	70	Limpieza
Sardina	55	59	41	45	Limpieza
Salmón	89	91	8	11	Limpieza
Bacalao, Desmesurado (después de la cocción)	50	54	46	50	Cocción y limpieza
Merluza, Desmesurado (después de la cocción)	44	48	52	56	Cocción y limpieza
Mariscos					
Langosta con cola y sin cabeza	93	95	5	7	Porcionado
Langosta hervida	36	44	56	64	Porcionado
Masa de langosta	89	91	9	11	Porcionado
Calamar entero	57	63	37	43	Porcionado
Anillos de calamar	54	56	44	46	Porcionado
Camarón partido sin cabeza	78	82	18	22	Porcionado
Camarón con cabeza	50	54	46	50	Porcionado
Camarón partido sin cabeza hervido	66	70	28	34	Porcionado

Quesos					
Quesos, lonjas	90	91	1	2,5	Envoltura y subprod. no aprovechable
Productos cárnicos					
Jamón Viking, Lonjas	92	94	1	3	Envoltura y desprendimiento
Jamón cocido, Lonjas	88	90	NC	NC	Envoltura y desprendimiento
Jamón pierna deshuesado y limpio, Lonjas	60	66	4	6	Porcionado
Jamón pierna deshuesado y limpio, Lonjas para emparedados	55	61	5	13	Porcionado

Fuente: Hotel Horizontes La Granjita

ANEXO 20. Modelo de la Ficha de Producción

					RESUMEN DE LA FICHA DE PRODUCCIÓN		
Nombre del plato	Ingredientes	UM	Cant. Bruta	Bruto Total	Ingredientes	UM	Cantidad Bruta Necesaria
Cant. Plato a elaborar		0					
Cant. Plato a elaborar		0					
Cant. Plato a elaborar		0					
Cant. Plato a elaborar		0					
Cant. Plato a elaborar							

Fuente: Elaborado por la autora.

ANEXO 22. Instrumento para la validación por los expertos del procedimiento propuesto

Usted es un especialista seleccionado como experto en esta investigación para validar la factibilidad del procedimiento para la gestión del proceso de restauración en pequeños hoteles de tránsito, categoría tres estrellas. Con tal propósito, a continuación se expone una relación de aspectos, sobre los que usted deberá señalar su grado de acuerdo.

Aspectos Características del plan de producción	Referencias/ Contenido	Escala				
		1	2	3	4	5
1. Viabilidad	Es factible para el hotel la aplicación del plan de producción					
2. Racionalidad	El plan está basado en el análisis objetivo y crítico de la realidad					
3. Contextualización	El plan de producción es adecuado a las particularidades del hotel					
4. Aplicabilidad	El plan de producción es aplicable en las condiciones de la entidad					
5. Adaptabilidad	El plan de producción es adaptable a las condiciones del entorno					
6. Conveniencia	El plan es de utilidad para un mejor funcionamiento de la entidad					
7. Beneficios	El plan aportará beneficios tangibles e intangibles a la entidad					

Por favor exprese cualquier opinión adicional que tenga acerca del procedimiento propuesto.

Escala de Likert:

- (1): Totalmente en desacuerdo.
- (2): Desacuerdo.
- (3): Neutral.
- (4): De acuerdo.
- (5): Muy de acuerdo.

ANEXO 23. Resultados de la aplicación del instrumento para la validación por los expertos del procedimiento propuesto

Expertos	1	2	3	4	5	6	7
Criterios							
1. Viabilidad	4	5	5	4	5	4	5
2. Racionalidad	5	5	4	4	5	5	4
3. Contextualización	5	4	5	4	5	4	5
4. Aplicabilidad	5	4	5	4	5	5	5
5. Adaptabilidad	4	5	4	5	5	5	5
6. Conveniencia	5	4	4	5	5	4	4
7. Beneficios	5	5	4	4	5	5	4

Fuente: Elaborado por la autora.

ANEXO 24. Aval de la entidad

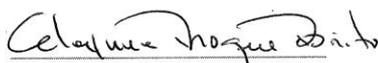
Grupo Hotelero Cubanacán Hotel Horizontes La Granjita

Según criterio del directivo y los especialistas del Hotel "Horizontes La Granjita" que han valorado el trabajo titulado: *Plan de Producción en los Servicios Buffet de hoteles de Recorrido*.
Caso: Hotel Horizontes "La Granjita"; el desarrollo de esta investigación:

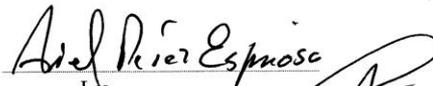
- Ha permitido la aplicación de un instrumento de planificación que posibilita gestionar de manera efectiva, el proceso de restauración de la entidad, adecuándose a las características de la empresa y del entorno en el que se inserta.
- Contar con un Sistema de Gestión de Compras para el área de restauración, que hace posible a la empresa planificar sus acciones de aprovisionamiento, que parte de reducir las insatisfacciones de los clientes y aumentar el nivel de servicio que presta la entidad, permitiendo al mismo tiempo contrarrestar la falta de previsión respecto a las fluctuaciones que en la demanda de productos, presenta el sector turístico.
- El plan propuesto le permite tener al hotel una herramienta de planificación de la producción que garantiza una eficiencia económica elevada en la gestión de la actividad, donde se evidencian ahorros considerables, en cuestiones de costos y gastos, lo que demuestra su factibilidad económica y de aplicación.
- Por último, que las herramientas diseñadas en Excel y entregadas a la entidad para su aplicación, son de gran ayuda para el departamento de compras y cocina, las cuales facilitarán en gran medida su trabajo, permitiéndoles trabajar camino a la excelencia en el servicio que nuestro hotel presta al sector turístico en el destino.

Por todo lo anterior deseamos expresar a la dirección universitaria, el reconocimiento y la felicitación al autor de este trabajo y el deseo de que continúen investigando y aportando sus valiosas experiencias en la solución de los problemas del sector del turismo en la provincia.

Revolucionariamente.



Lic.
Jefe del Departamento Económico



Lic.
Jefe del Departamento de A y B

