

**UNIVERSIDAD CENTRAL "MARTA ABREU" DE LAS VILLAS  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
DEPARTAMENTO DE TURISMO  
CARRERA DE LICENCIATURA EN TURISMO**



**TRABAJO DE DIPLOMA**

# **Diseño de un Sistema de Gestión de Compra para el Restaurante "Mesón de la Plaza"**

**Diplomante: Káterin Denia Díaz Delgado**

**Tutor: MSc. Ing. Aliosky Camacho Rodríguez**

**Santa Clara**

**2016**

# PENSAMIENTO

---

"El éxito de una compañía depende, por supuesto, de la manera en la que proporcionamos servicios a nuestros clientes. Para que este éxito continúe debemos conocer qué querrán nuestros clientes dentro de cinco o diez años. La pregunta clave es: ¿cómo determinar una demanda que en el presente no parece probable?, si nuestros clientes están satisfechos, y todavía podemos obtener beneficios y tener una compañía estable."

**Claude Fussier, 1997**

# **DEDICATORIA**

---

## DEDICATORIA

# **AGRADECIMIENTOS**

---

AGRADECIMIENTOS

# **RESUMEN / ABSTRACT**

---

## **RESUMEN**

La restauración extrahotelera constituye un complemento fundamental en las actividades del turismo en un territorio. Su funcionamiento óptimo depende de una adecuada gestión de los recursos, es decir las compras. Entre las entidades pertenecientes al Grupo Empresarial Extrahotelero Palmares, el Restaurante "Mesón de la Plaza", ha presentado dificultades con los abastecimientos y la planificación de sus compras, debido fundamentalmente a la inexistencia de un mecanismo fundamentado para la realización de estas. Con la presente investigación se pretende el diseño de un Sistema de Gestión de Compras (SGC) para el Restaurante "Mesón de la Plaza" de manera que se garantice el aprovisionamiento constante de los productos necesarios para su operación. El procedimiento se sustenta en la aplicación de varias técnicas, métodos y herramientas que facilitaron el alcance de los objetivos definidos; como son el uso de entrevistas no estructuradas, análisis de documentos, jurado de opinión y diagramas de Ishikawa y Pareto. El principal resultado que se obtiene es un SGC para el restaurante como instrumento de trabajo que le permitirá una mejor planificación y organización de las compras para satisfacer adecuadamente la creciente demanda de productos de los clientes. El sistema propuesto garantiza su validación al alcanzar en la entidad objeto de estudio resultados cualitativos y cuantitativos significativos a través de un análisis costo-beneficio.

## **ABSTRACT**

The extra hotel restoration constitutes a fundamental complement in the activities of tourism in a territory. Its optimal functioning depends on an adequate management, in other words, the purchases. Among the entities belonging to Grupo Empresarial Extrahotelero Palmares, "Meson de la Plaza" Restaurant has been having problems related with planning of its purchases basically, due to the non-existing of a grounded mechanism, for their realization. For this reason, this research proposes the design of a purchasing management system (PMS) for the "Meson de la Plaza" Restaurant as a guarantee of the constant supply of products needed for its operation. The procedure is based on the application of several techniques, methods and tools that facilitated the scope of the defined objectives; such as the use of unstructured interviews, document analysis, opinion jury and Ishikawa and Pareto diagrams. The main result obtained is a PMS for the restaurant, as a working tool that will allow better planning and organization of purchases to meet the growing demand for customer products. The proposed system guarantees its validation when fitting meaningful qualitative and quantitative results in the entity object of study through a cost-benefit analysis.

# **TABLA DE CONTENIDOS**

---

## TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	1
<b>1. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA SOBRE GESTIÓN DE RESTAURACIÓN Y COMPRAS EN RESTAURANTES EXTRAHOTELEROS .....</b>	<b>5</b>
1.1. Introducción.....	5
1.2. Restauración. Formas de restauración .....	5
1.3. El Producto Restaurante .....	7
1.4. Clasificación de los Restaurantes .....	8
1.5. Gestión del producto restaurante.....	10
1.6. La logística en la restauración. Las compras.....	11
1.6.1. Principales elementos de un sistema de compras.....	12
1.6.2. La función de compras en la restauración .....	20
1.7. Análisis de las herramientas metodológicas para el diseño e implementación de un Sistema de Gestión de Compras (SGC) .....	20
1.8. Conclusiones del primer capítulo .....	22
<b>2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA GESTIÓN DE COMPRAS EN EL RESTAURANTE “MESÓN DE LA PLAZA” .....</b>	<b>24</b>
2.1. Introducción.....	24
2.2. Análisis de procedimientos para el diagnóstico.....	24
2.3. Procedimiento para realizar el diagnóstico de la situación actual de la gestión de compras en el Restaurante "Mesón de la Plaza" .....	24
2.3.1. Pasos metodológicos para desarrollar el diagnóstico.....	25
2.4. Aplicación del procedimiento de diagnóstico en el Restaurante "Mesón de la Plaza "	26
2.5. Análisis del diagnóstico de la gestión de compras .....	39
2.6. Conclusiones del segundo capítulo .....	39
<b>3. DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE COMPRAS PARA EL RESTAURANTE “MESÓN DE LA PLAZA” .....</b>	<b>41</b>

<b>3.1. Introducción.....</b>	<b>41</b>
<b>3.2. Descripción del procedimiento a utilizar para el diseño del sistema de compras ....</b>	<b>41</b>
<b>3.3. Diseño del sistema de gestión de compras para el Restaurante "Mesón de la Plaza"</b>	<b>43</b>
<b>3.3.1. Descripción del funcionamiento del Sistema de Compras propuesto .....</b>	<b>52</b>
<b>3.4. Validación del sistema de gestión de compras propuesto .....</b>	<b>54</b>
<b>3.5. Conclusiones del tercer capítulo .....</b>	<b>55</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>57</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>58</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>59</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>68</b>

# **INTRODUCCIÓN**

---

## INTRODUCCIÓN

En la esfera internacional se reconoce que una de las características que distinguen a la economía mundial en los finales del siglo XX y principios del siglo XXI, es el desarrollo del sector terciario, encontrándose el desarrollo del turismo entre los de más incidencia en este comportamiento. El panorama turístico de Cuba ofrece perspectivas muy favorables a partir de las posibilidades naturales, culturales y sociales del país, que permiten ver en este sector, un importante renglón económico en las proyecciones del desarrollo económico-social cubano (Fuentes, 2011).

Desde mediados del siglo pasado, se consideraba el criterio de que “[...] el turismo constituye por ahora la única industria de exportación susceptible de rápido e intenso desarrollo, requiriendo relativamente de pocas inversiones”, (Maribona, 1957; Fuentes, 2011) idea que mantiene una gran vigencia en cuanto a las perspectivas actuales de este relevante renglón de la economía cubana (Fuentes, 2011).

A la par de este progreso se ha venido desarrollando la actividad de restauración, capaz de alcanzar resultados satisfactorios y mantenerlos en el tiempo, dadas las condiciones actuales de exigencia de los consumidores y los niveles crecientes de competitividad.

Por ello es necesario que toda empresa de restauración que quiera mantenerse operando con éxito realice un seguimiento exhaustivo, sistemático y regular de sus actividades, de los resultados de la organización en su gestión que involucre a la dirección en búsqueda de mejoras (Sosa, 2009).

El éxito de un restaurante o cualquier establecimiento dedicado a ofrecer servicios de comidas y bebidas, depende también de que cuente con materias primas o productos de calidad que garanticen desde el principio lo que va a consumir el cliente (Gallego, 2001b).

En este proceso, las compras representan la clave inicial para el éxito del negocio, esta, incluye los procesos de planeación, organización, regulación y control de la actividad con el objetivo de adquirir bienes materiales para la prestación de los servicios. Las compras, ya sean planificadas o de emergencia son el punto de contacto entre el productor, fabricante o canal de distribución y la empresa turística en la cadena de suministros (Vértice, 2008; De Juan, 2010; Casanovas, 2011).

La elaboración, ejecución y seguimiento adecuado de un sistema de compras para un establecimiento de restauración es de vital importancia en la organización de los diferentes

procesos de compra venta y de esta forma garantizar una mejor gestión global de la instalación.

En el ámbito de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución (VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, 2011), la presente investigación se enmarca en los lineamientos siguientes: el 307, de diseñar una política de abastecimiento para el país, el 312, de ejercer un efectivo control sobre la gestión de compras y la rotación de inventarios en toda la red comercial, como forma de minimizar la inmovilización de recursos y las pérdidas.

Esta investigación se rige de manera indirecta por los lineamientos 255 y 268, dirigidos al sector turístico, que plantean que se debe incrementar la competitividad de Cuba en los mercados a partir de la elevación de la calidad de los servicios, y el logro de una adecuada coherencia en la relación calidad - precio y alcanzar en las inversiones ejecutadas los indicadores de eficiencia planificados en su concepción, reducir los costos y gastos sin afectar la calidad del servicio, aplicar nuevas formas de contratación de la fuerza de trabajo y ampliar la aplicación de los sistemas automatizados de gestión.

En las entidades de restauración extrahoteleras cubanas, actualmente se han reportado deficiencias en el proceso de abastecimiento de mercancías, afectando la aplicación de los lineamientos y del desarrollo turístico del país.

En este sentido en el Restaurante "Mesón de la Plaza" se han presentado dificultades en cuanto a la adquisición de productos necesarios en la prestación del servicio de restauración, o han sido demoradas las entregas de los mismos, provocando insatisfacciones por parte de los clientes nacionales e internacionales que la visitan.

La entidad no prevé con suficiente antelación la cantidad de productos que va a consumir y en la instalación solo se tiene un stock de mercancías pues no cuentan con almacén. Además cuando se realizan los pedidos a la entidad proveedora, esta no los tiene disponibles, provocando insuficiencias en el servicio de restauración, que en ocasiones se traduce en quejas de los clientes manifestadas directamente con el personal que labora como dependientes, capitán de salón y cantineros. La entidad no realiza estudio de los gustos y preferencias del mercado, por lo que no existe planificación de las compras.

Lo anterior expresado permite establecer la **situación problemática** de la presente investigación, tomándose entonces como **objeto de estudio** de la misma, la gestión de las compras en el Restaurante "Mesón de la Plaza".

Por tanto queda definido como **problema de investigación**: *¿Cómo mejorar la gestión de las compras del Restaurante “Mesón de la Plaza”, de modo que se garantice el aprovisionamiento constante de los productos necesarios, para la satisfacción de sus clientes?*

Con el objetivo de dar solución al problema planteado se define como **hipótesis** la siguiente: *el diseño de un sistema de gestión de compras en el Restaurante Mesón de la Plaza a partir de la aplicación de una herramienta metodológica, permitirá mejorar su planificación garantizando el aprovisionamiento constante de los productos necesarios para la presentación de la oferta.*

**La hipótesis quedará demostrada** si el sistema de compras propuesto, garantiza al área de servicios gastronómicos del Restaurante “Mesón de la Plaza” una mejora en el aprovisionamiento de los productos necesarios para la elaboración de su oferta así como una mayor satisfacción de los clientes actuales y potenciales.

A partir de estos elementos se plantea como **objetivo general** de la investigación, *diseñar un sistema de gestión de compra en el Restaurante “Mesón de la Plaza”, para mejorar el surtido de los productos necesarios para la elaboración de la oferta a sus clientes.* Para dar cumplimiento al objetivo general se definen como **objetivos específicos**:

1. Realizar una revisión bibliográfica, donde se aborden los aspectos teóricos fundamentales que respalden la misma y permitan la solución del problema científico planteado a partir de la consulta de literatura nacional e internacional más actualizada que exista sobre el tema.
2. Diagnosticar la situación actual de la gestión de compras existente en el Restaurante “Mesón de la Plaza”.
3. Diseñar un sistema de gestión de compras en el área de servicios gastronómicos en el Restaurante “Mesón de la Plaza”.
4. Comprobar la viabilidad y efectividad del sistema diseñado con el fin de proporcionarle a la dirección del restaurante la información más adecuada y precisa para la toma de decisiones más acertadas.

La presente investigación se estructura en tres capítulos: el **primero** destinado a la revisión bibliográfica sobre la actividad de compras y restauración, el **segundo** que contiene el diagnóstico de la situación actual de la gestión de compras del Restaurante “Mesón de la Plaza” y el **tercero** que aborda el diseño del sistema de gestión de compras para el

restaurante. A continuación se exponen las conclusiones y las recomendaciones de la investigación teniendo en cuenta los resultados obtenidos. Además se enlista la bibliografía pertinente basada en la Norma Harvard para referencias bibliográficas (CDICT, 2009); y por último los anexos que apoyan los resultados expuestos a lo largo del trabajo.

Se utilizaron una serie de **métodos y técnicas** durante la investigación como: el análisis documental, entrevista no estructurada, técnicas grupales, observación participante, análisis estadístico a partir de análisis de series de tiempo y análisis descriptivo y de correlación.

# CAPÍTULO 1

---

INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA SOBRE GESTIÓN DE  
RESTAURACIÓN Y COMPRAS EN RESTAURANTES  
EXTRAHOTELEROS

# **1. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA SOBRE GESTIÓN DE RESTAURACIÓN Y COMPRAS EN RESTAURANTES EXTRAHOTELEROS**

## **1.1. Introducción**

La realización del estudio teórico de una investigación acorde con la concepción de la misma es de imperiosa necesidad para la comprensión de los puntos abordados en el resto de los capítulos. Es imprescindible estudiar los planteamientos tanto de autores clásicos como de los más actuales que permitirá aprovechar la experiencia acumulada en función de los objetivos propuestos (Hernández, 2003; Álvarez, 2013).

Estos autores declaran que las funciones que debe cumplir el marco teórico son: orientar y guiar sobre cómo realizar el estudio, integrar y sistematizar los conocimientos existentes en el área investigada, conducir al establecimiento de hipótesis y a la definición de los conceptos de los aspectos centrales y orientar el análisis e interpretación de los datos, permitiendo respaldar científicamente la investigación y la relación del estado del arte y la práctica del tema en cuestión.

Para el estudio de los temas abordados en este capítulo se sigue como orden investigativo el que se resume en el Hilo Conductor que se muestra en la figura 1.

Se precisa entonces conocer los aspectos teóricos acordes con la temática abordada como la gestión de la actividad de restauración, especialmente en entidades extrahoteleras; la actividad de compras y su gestión, así como el análisis de procedimientos y metodologías para el diseño de sistemas de gestión de compras en entidades dedicadas al expendio de alimentos y bebidas.

## **1.2. Restauración. Formas de restauración**

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; Rodríguez, 2013).

Después de analizar las definiciones del término restauración presentadas por diferentes autores (Cerra, 1993; Flores Senti et al, 1995; Medina et al, 2008; León, 2011, Rodríguez, 2013) puede acercarse a una conceptualización más exacta de dicho término, quedando definido como al acto de comer con el propósito de alimentarse, nutrirse y reponer o restaurar energías.

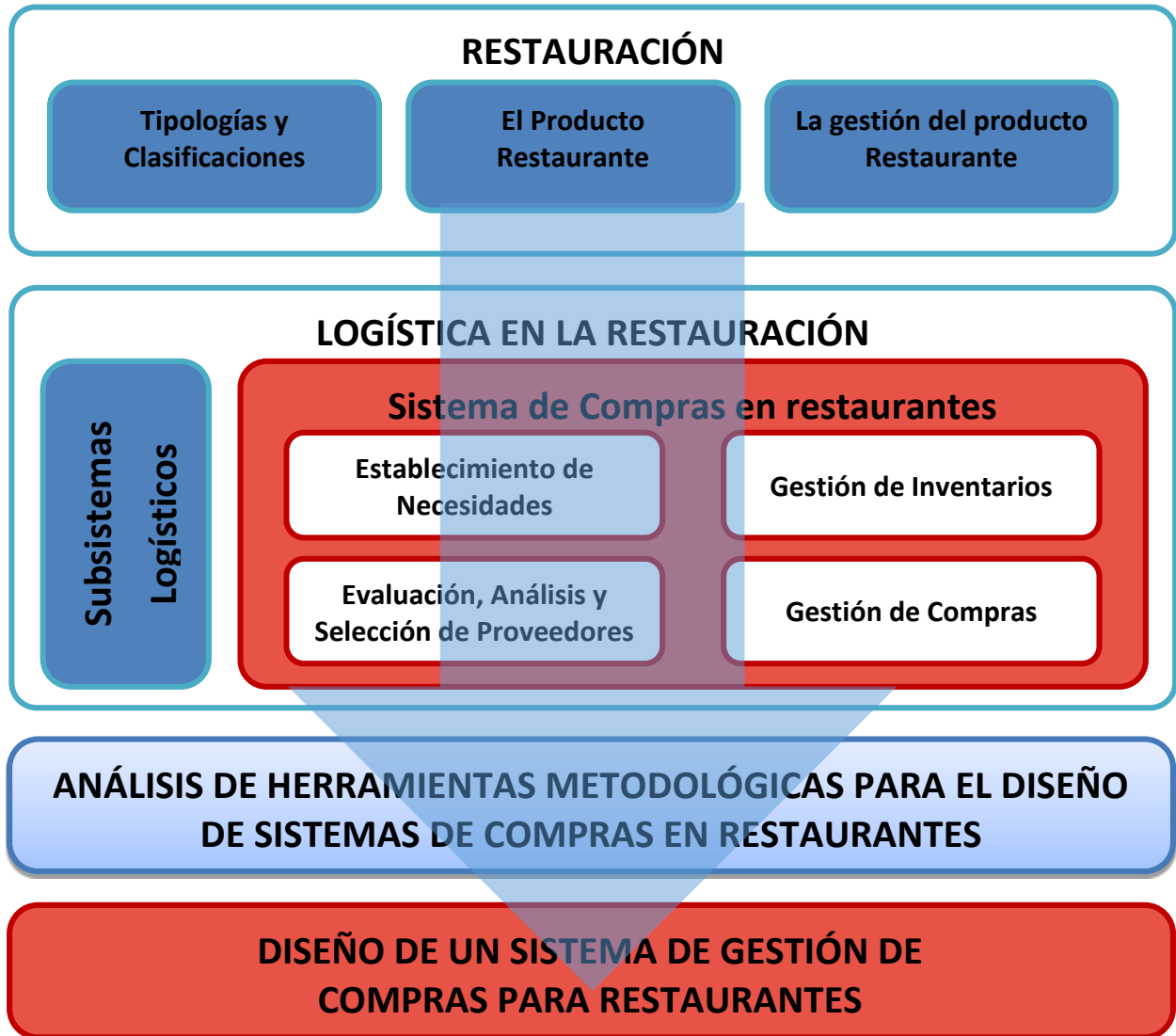


Figura 1. Hilo conductor seguido en la revisión bibliográfica de la investigación.

Por su parte, las empresas de restauración son aquellas que ofrecen, al cliente, servicios de alimentación y/o bebidas.

Con el fin de conocer casi todas las posibles fórmulas de restauración, el Centro de Documentación de Estudios y Oposiciones de Madrid ofrece una clasificación de ellas, que distingue entre restauración hotelera y extrahotelera.

- **Restauración hotelera**

Incluye todos los servicios de restauración que se ofertan dentro de la empresa hotelera. (Restaurantes en sus diferentes modalidades, cafeterías, piano-bar, pubs, servicio de habitaciones o room-service, neveras de habitaciones o minibares, salones para banquetes, sala de espectáculos, discoteca, terraza).

Las fórmulas de restauración dentro de un hotel son numerosas, y del tamaño, categoría y organización de este dependerá el que se ofrezcan unas u otras.

- **Restauración extrahotelera**

Incluye a las empresas dedicadas exclusivamente a facilitar servicios de comidas y bebidas, las cuales aparecen clasificadas por sectores y modalidades de restauración.

- **Restauración tradicional (Sector comercial):** comprende todos aquellos establecimientos que se dedican de forma profesional y habitual a facilitar servicios de comidas y bebidas mediante un precio estipulado. (Restaurantes, mesones, cafeterías, bares, cantinas, casas de comidas, tabernas).
- **Neorrestauración (Sector comercial):** son establecimientos de implantación reciente y que han surgido como consecuencia de diversos cambios sociales. Se caracterizan por la utilización de nuevas tecnologías, nuevos productos y modernas técnicas de marketing; emplean otras formas de servicio y su oferta es más reducida y económica. (Establecimientos de fast-food, delivery-food, creperías, autoservicio).
- **Restauración social (Sector institucional):** incluye aquellos establecimientos donde el servicio de comidas y bebidas se facilita a contingentes particulares. De ahí que se conozca también con el nombre de sector cautivo. (Restaurantes de empresas para trabajadores; servicios de sanidad: clínicas, hospitales y ambulatorios; educación: guarderías, colegios, residencias universitarias; comunidades religiosas, ejército: cuarteles, campamentos; instituciones penitenciarias: centros de prevención y cumplimiento).

- **Restauración social-comercial (Sector institucional):** incluye a las empresas de catering, las cuales elaboran sus productos en un lugar concreto y, posteriormente, son servidos en otro distinto. Las empresas de catering suelen abastecer a otras empresas, las cuales, a su vez, ofrecen estas elaboraciones culinarias a sus clientes (tal es el caso del catering aéreo), de ahí que esta modalidad se considere simultáneamente restauración comercial y social.
- **Catering para transportes:** aéreo, marítimo, ferroviario; restauración diferida: restaurantes y cafeterías de aeropuertos, restaurantes de autopistas, restaurantes de grandes superficies.

Existe hoy una diversidad sorprendente de instalaciones de restauración, desde la más elemental hasta la más sofisticada, acorde a la variedad de deseos y necesidades de la sociedad en general. Para satisfacer estas necesidades de restauración de los clientes es necesario un conjunto de atributos o características, de ahí parte la concepción de estudiar el producto restaurante concebido de manera integrada.

### 1.3. El Producto Restaurante

Se hace necesario comenzar el análisis abordando el concepto de **producto** aportado por Serra, 2005; Pérez, 2012, el cual plantea que “un producto es cualquier cosa que se ofrece al mercado para satisfacer un deseo o una necesidad. Puede tratarse de un bien tangible, un servicio, una idea, un lugar, una organización, una persona, una experiencia sensorial...” Por otra parte en la Norma Cubana (NC 126 – 2001) sobre los requisitos para la clasificación por categorías de los restaurantes que prestan servicio al turismo se plantea que **restaurante:**

*“...es aquel que está concebido para el servicio y consumo de alimento 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”.*

Se plantea además que **producto restaurante** es el conjunto de atributos humanos, materiales y financieros que se reúnen en forma identificable, para satisfacer la necesidad de restauración del cliente, a partir del servicio y consumo de alimentos equivalentes a desayunos, almuerzos y/o cenas. (Pérez, 2012).

La operación de la restauración es muy compleja, ya que el producto tiene componentes de la elaboración culinaria y del servicio. Además entran en juego materias primas que por lo general tienen una duración limitada, y que son sometidas a transformaciones cuyo resultado es difícil de predecir, aunque esté escrito en un manual (Gallego, 2002b).

En otras palabras el producto restaurante está compuesto por una serie de factores tangibles e intangibles, que hacen indisoluble la unidad de producción con el producto en sí, algunos de estos componentes son los recursos humanos, que son los que fabrican y entregan el servicio, y así es como lo perciben los clientes. (Vallsmadella, 2007; citado en Pérez, 2012). Según Espinosa 2010; citado en Rodríguez, 2013, el producto restauración se compone de los siguientes elementos:

- **Los bienes materiales.** Están 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.** Están 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 cómo se siente en general dentro del restaurante.

Esta percepción del restaurante como producto por parte del cliente se debe básicamente a que este escoge un restaurante por el conjunto resultante de la comida, el servicio, la hospitalidad, el establecimiento, la ubicación, el personal, el ambiente, y no únicamente por la comida, siendo este el producto global del mismo. (Pérez, 2012).

#### **1.4. Clasificación de los Restaurantes**

Los restaurantes son similares en cuanto a su naturaleza en general, pues tienen un fin común y es prestar un servicio colectivo, ofreciendo comida y bebida. Aunque son iguales en cuanto al objetivo planteado, los problemas de cada tipo de establecimiento difieren considerablemente en los detalles por ello al igual que los hoteles, los restaurantes también reciben una clasificación basada en varios conceptos: Instalaciones, servicios, menú, etc., siendo el servicio de los camareros en las mesas uno de los criterios más valorados. (Diarioc, 2008; Sosa, 2009 y Hernández, 2012).

- **Restaurante 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.
- **Restaurante 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 disponibilidad del personal de servicio, ya que este tipo de restaurante no pone limitaciones al utilizar indistintamente cualquier tipo de servicio. Requiere de un personal altamente calificado.
- **Restaurante 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.
- **Restaurante 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.
- **Restaurante 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.

Los requisitos para la clasificación por categoría de los restaurantes que prestan servicio al turismo están determinados por la NC 126: 2001 y son:

1. Ubicación, que comprende entorno socioeconómico natural y localización.
2. Edificación, que comprende estado del edificio y fachada, características como valores arquitectónicos, históricos, culturales y naturales y condiciones de calidad y diseño que deberán aumentar la complejidad en correspondencia con la categoría, caracterizando una imagen que los identifique y personalice según el número de tenedores.

### **1.5. Gestión del producto restaurante**

La gestión de un restaurante, según Morales (2007); Pérez (2012) es la actividad de dirección coordinada, relacionada con la oferta y el servicio de alimentos y bebidas en empresas de restauración, cumpliendo los requisitos que exige dicha actividad, con el objetivo de satisfacer necesidades y expectativas de sus clientes.

La restauración requiere de la gestión moderna, para mantenerse competitiva y en disposición de satisfacer al cliente, por lo tanto, se trata de redoblar la eficacia, atención y competencia. (Gómez, Medina y Escalona, 2003; Pérez, 2012).

Dadas las condiciones actuales de competitividad, las empresas de servicios han intentado mejorar sus sistemas de gestión, adoptando métodos de mejora de la productividad y la calidad de empresas industriales. Pero para la aplicación de estos métodos y principios gerenciales de la organización resulta imprescindible el estudio y análisis de las características de la actividad de restauración, así como las particularidades del servicio. De esta forma se logra, una óptima gestión de la entidad, así como mejoras en los resultados económicos, asegurando la permanencia del negocio. La gestión de estas características se declara en el Anexo 2.

En la actualidad las empresas de restauración constituyen un sistema operativo empresarial que a su vez está integrado por varios subsistemas que deben estar estrechamente vinculados para lograr los objetivos empresariales, estos son: Subsistema de Marketing, Planificación, Compras, Aprovisionamiento, Trabajo, Producción, Control y Subsistema de Servicio. (Anexo 3).

Dentro de estos, el Subsistema de Compras asume funciones medulares pues satisface las necesidades del Subsistema de Aprovisionamiento para garantizar correctamente el

sistema de planificación, la firma de convenios con abastecedores con las especificaciones de calidad correspondientes y permite proveerse de productos de calidad.

### **1.6. La logística en la restauración. Las compras**

El éxito de un restaurante o cualquier establecimiento dedicado a ofrecer servicios de comidas y bebidas, depende también de que cuente con materias primas o productos de calidad que garanticen desde el principio lo que va a consumir el cliente (Gallego, 2002).

Para las organizaciones, en especial para las entidades de restauración, sus compras son la conclusión de un proceso cuyo objetivo principal es la satisfacción de una necesidad o la resolución de un problema a través de la selección, adquisición y utilización de productos o servicio (Cespón, 2003).

Comprar es adquirir bienes y/o servicios para satisfacer una necesidad. Sin embargo, acerca de este término existen múltiples conceptos y enfoques. El término Compras en su significado más común, incluye generalmente como mínimo los elementos siguientes: reconocimiento de una necesidad, ubicación de la misma, selección del proveedor y realización del servicio para satisfacer esa necesidad (Cespón, 2003; Universidad de Sevilla; 2007; Hidalgo, 2015).

Analizados estos elementos, dentro del marco de una organización ya sea productiva o de prestación de servicios, esta función puede definirse como la *función de la empresa, mediante la cual se adquieren bienes materiales o servicios de uno o más proveedores a cambio de dinero*. (Cespón, 2003).

Existen diversas razones que justifican este proceso de adquisición, como el menor costo, el mantenimiento del compromiso con el proveedor, capacidad de producción insuficiente, la reducción de los costos de inventario, entre otras donde participan el solicitante que formula el requerimiento de determinado bien, ya sea de patrimonio o de consumo intermedio en su actividad productiva.

Además de lo planteado podemos abordar que se pueden ver las compras, por otra parte, como función empresarial que tienen por objeto adquirir los bienes y servicios que la empresa necesita, garantizando el abastecimiento de las cantidades requeridas en términos de tiempo, calidad y precio. Aunque esta constituye una función de vital importancia para la empresa, solo es una parte de todas las operaciones que esta debe realizar para aprovisionarse (Del Río, 2002; Rodríguez, 2008; Vega, 2010; Hidalgo, 2015).

### 1.6.1. Principales elementos de un sistema de compras

Para las organizaciones, al igual que para los consumidores individuales, sus compras son la conclusión de un proceso cuyo objetivo principal es la satisfacción de una necesidad o la resolución de un problema a través de la selección, adquisición y utilización de productos o servicio. En las organizaciones este proceso se fundamenta en el *comportamiento humano*, puesto que son los individuos quienes detectan las necesidades, se proponen satisfacerlas, buscan posibles soluciones, determinan los productos adecuados y los usan. (Agueda, 1997).

En la revisión de la bibliografía se ha podido constatar que diversos autores (Agueda, 1997; Ballaud, 2004; Heredia, 2007; Palacios, 2009; Vega, 2010 e Hidalgo, 2015) plantean que el proceso de compras involucra la adquisición de materias primas, suministros y componentes para la organización y todos concuerdan en que las actividades asociadas con este proceso son:

- Seleccionar y calificar proveedores.
- Evaluar el desempeño del proveedor.
- Negociar contratos.
- Comparar precio, calidad y servicio.
- Contratar bienes y servicios.
- Programar compras.
- Establecer las condiciones de venta.
- Evaluar el valor recibido.
- Medir la calidad que proviene del exterior, si esto no es responsabilidad de control de calidad.
- Predecir el precio, servicio y en ocasiones los cambios de demanda.
- Especificar la forma en la que se recibirán los bienes.

El proceso de compras abarca diferentes actividades generales que van desde la selección del proveedor, legalización de la compra, control de los pedidos y las entregas de mercancías, la factura y otros documentos, hasta el cierre del ciclo con el pago de la compraventa a los proveedores, quedando entonces el necesario registro del desempeño de éstos, a fin de poder hacer una consecuente evaluación de los mismos (Torres y Mederos, 2003; Hidalgo, 2015).

Así mismo, el proceso de compras en una empresa, se inicia cuando un bien o un servicio deben ser buscados en el exterior de la empresa y finaliza al cesar todos los derechos y obligaciones mutuamente establecidos con el proveedor. Esta gestión está basada en la satisfacción de una demanda latente que debe existir. Esta es el sustento de la gestión del sistema logístico, por lo que es fundamental que la empresa cuente con un sistema de gestión de la demanda altamente desarrollado.

## **1. Establecimiento de necesidades de compras**

Para Kotler y Cámara (2000), la demanda es "el deseo que se tiene de un determinado producto pero que está respaldado por una capacidad de pago".

Según Fisher y Espejo (2008), la demanda se refiere a "las cantidades de un producto que los consumidores están dispuestos a comprar a los posibles precios del mercado".

El Diccionario de Marketing de Cultural S.A., define la demanda como "el valor global que expresa la intención de compra de una colectividad".

Parada (2009), proporciona la siguiente definición de demanda: "Es la cantidad de bienes o servicios que el comprador o consumidor está dispuesto a adquirir a un precio dado y en un lugar establecido, con cuyo uso pueda satisfacer parcial o totalmente sus necesidades particulares o pueda tener acceso a su utilidad intrínseca".

Según el Diccionario de Economía y Finanzas: "es la cantidad de una mercancía que los consumidores desean y pueden comprar a un precio dado en un determinado momento".

En síntesis, una definición de demanda que se puede extraer de todos estos aportes o propuestas, y que se utilizará en este trabajo, es la siguiente:

Es la cantidad de bienes o servicios que los compradores o consumidores están dispuestos a adquirir para satisfacer sus necesidades o deseos, quienes además, tienen la capacidad de pago para realizar la transacción a un precio determinado y en un lugar establecido. (Alfonzo, et. al, 2009; Villa, 2011; Roche, 2014; Hidalgo, 2015).

Para Gómez y Acevedo, 2007; Álvarez, 2015 la gestión efectiva de los sistemas logísticos necesita tener una orientación adecuada a la demanda. Cuando no está bien definida la demanda, la orientación de todo el sistema logístico, aunque se empleen las mejores técnicas y tecnologías y se cuente con un personal altamente capacitado, sus resultados serán enormemente erráticos.

Estos autores plantean que la demanda está conformada por un conjunto de partes entre las que se encuentran:

- **Cantidad de bienes y servicios:** se refiere a un cierto número de unidades que los compradores estarían dispuestos a comprar o que han sido adquiridas.
- **Compradores o consumidores:** son las personas empresas u organizaciones que adquieren determinados productos para satisfacer sus necesidades o deseos.
- **Necesidades y deseos:** la necesidad humana es el estado en el que se siente la privación de algunos factores básicos (alimento, vestido, abrigo, seguridad, sentido de pertenencia, estimación, etc.). En cambio los deseos consisten en anhelar los satisfactores específicos para estas necesidades profundas (por ejemplo: una hamburguesa de Mc Donalds para satisfacer la necesidad de alimento).
- **Lugar establecido:** es el espacio físico o virtual (como el Internet) en el que los compradores están dispuestos a realizar la adquisición.

Al unísono con estos elementos, es necesario que exista un mecanismo para poder prever cuánto va a demandar la clientela de una determinada empresa o negocio, permitiendo conocer con antelación las cantidades a solicitar al proveedor. Esta actividad es considerada una ventaja competitiva a la vez que permite reaccionar rápidamente y con precisión a los cambios del mercado.

La previsión de la demanda es una de las actividades generales de mayor relevancia para cualquier empresa, ya que provee los datos básicos de entrada para la planificación y el control de las áreas funcionales. Son innumerables los autores que desde hace años estudian los pronósticos.

### **1.1. Modelos de previsión de demanda**

**Pronóstico:** Es un proceso de estimación de un acontecimiento futuro, sobre la base de datos del pasado, los que se combinan sistemáticamente en forma predeterminada para hacer la estimación (Everett et al., 1991; Torres, Daduna y Mederos, 2007).

**Predicción o previsión:** Proceso de estimación de un suceso futuro basándose en consideraciones subjetivas diferentes a los simples datos provenientes del pasado; estas consideraciones subjetivas no necesariamente deben combinarse de una manera predeterminada. (Everett et al., 1991; Torres, Daduna y Mederos, 2007)

En lo que respecta a la logística los problemas particulares de previsión que tiene que enfrentar se enfocan en el carácter espacial y temporal de la demanda, y en la variación e irregularidad asociada a la misma (Torres y Mederos, 2003).

En general se puede decir, que la previsión de la demanda se realiza o se basa en métodos cualitativos y en modelos o métodos cuantitativos (Torres, Daduna y Mederos 2007). A continuación se explican ambos.

- **Métodos cualitativos**

En ocasiones, las previsiones no se realizan utilizando modelos matemáticos formales, sino a través de las opiniones de los expertos en la materia. La práctica común consiste, en reunir a varios expertos en la materia, los cuales, tras una serie de reuniones y discusiones, llegan a una conclusión (dinámica de grupos). El problema de esta práctica es que en todo grupo suele surgir un líder, el cual ejerce tal influencia sobre los demás, que el grupo globalmente asume sus opiniones particulares. Para evitar este problema han surgido diversas variaciones a esta técnica: método Delphi, Brainstorming (tormenta de ideas), embalse de ideas, exposición de ideas, grupos nominales, 6-3-5, cinética, pensamiento lateral, analogías, analogías morfológicas, análisis de vacíos, vigilancia del entorno o monitoreo (monitoring) y consultas de mercado, expuestas en Medina León et al. (2002).

En el Anexo 3 se resumen algunas características de otros métodos cualitativos referidos en Padrón (1999).

- **Modelos cuantitativos**

Se basan en modelos matemáticos, principalmente de tipo estadístico, los cuales han de ser alimentados por abundante información histórica sobre las variables a estudiar. De ahí, que sólo sean realmente efectivos si el sistema ha alcanzado cierto nivel de estabilidad. Se pueden distinguir dos tipos de modelos cuantitativos:

- *Series temporales:*

Se fundamenta en la recogida de unos conjuntos ordenados de observaciones para varios períodos iguales de tiempo, que indican, la evolución de los valores de las variables objeto de estudio en el tiempo y se trata de extrapolar ese comportamiento hacia el futuro.

- *Modelos causales:*

En este caso, el tiempo no es la variable independiente base, para la recogida de la información, sino que se suponen establecidas unas relaciones determinadas entre algunas de las variables que intervienen y se trata de determinar cuáles son exactamente esas relaciones.

Dadas las condiciones del estudio que se desarrolla, y el análisis de la bibliografía, la autora considera que el método a emplear para realizar las previsiones de la demanda en la

empresa objeto de estudio de la presente investigación son las series de tiempo, entre otras razones por ser la técnica más usada para pronosticar, formar parte de casi todos los programas de cómputo para hacer pronóstico y por ser muy usada para reponer los inventarios de las empresas minoristas, las compañías mayoristas y las organizaciones que ofrecen servicios.

## **2. Evaluación, análisis y selección de proveedores**

Los proveedores son personas o entidades encargadas en suministrar las materias primas, servicios y repuestos, entre otros, necesarios para que la empresa pueda desarrollar su actividad normalmente. Son los encargados de mantener viva y activa la organización y, por lo tanto, su importancia radica en el papel que desempeñan en la existencia y en el futuro de la empresa (Ballaud, 2004).

Los proveedores son un elemento fundamental dentro de la gestión de compras, ya que ellos son los que suministran constantemente la materia prima y servicios para desarrollar los procesos de la empresa.

Por estos motivos una adecuada selección y relación con los proveedores permite que la función de compras se realice de una manera adecuada.

El aprovisionamiento o compras en las organizaciones están soportados al interior por el trabajo de base y hacia el exterior con las fuertes y consistentes relaciones entre compradores productores y proveedores. Es así como, en el momento de establecer relaciones comerciales con un proveedor, este deberá certificar su idoneidad y transparencia, como también su deseo de establecer compromisos duraderos. (Heredia, 2006)

Para la selección de los mejores proveedores deben ser analizadas una gran cantidad de cualidades o características de los mismos, entre las cuales se encuentran: precios, entregas a tiempo, calidad de los suministros, ayuda en emergencias, comunicaciones, nuevas ideas de reducción de costos, fiabilidad del proveedor, servicio, garantía que ofrecen, variedad de insumos que puede suministrar, volumen de insumos de cada tipo capaz de suministrar, entre otros. (Cespón, 2003).

Otras características que también se analizan del proveedor, son su historial pasado, instalaciones, fuerza técnica, nivel financiero, grado de organización y de administración, reputación y localización.

Sin embargo existen diferentes métodos para la selección de proveedores, uno de ellos muy importante y explicado por (Cespón, 2003) denominado método “AHP” (Proceso de Jerarquía Analítica (AHP: Analytic Hierarchy Process)).

Este método se enmarca dentro de la denominada óptica multicriterio, pues permite obtener el mejor proveedor integralmente dentro de un grupo, considerando cualquier cantidad de cualidades de los mismos, a partir de la opinión de los expertos seleccionados. (Cespón, 2003). Su procedimiento consta de una serie de pasos, de los cuales solo se hará mención en este trabajo:

- Fijación de los posibles proveedores de insumos.
- Determinación de los criterios de selección.
- Fijación de la escala de medición.
- Establecimiento de prioridades entre los criterios de selección.
- Fijación de las prioridades entre proveedores atendiendo a cada criterio.
- Comparación entre alternativas de criterios y proveedores.

La cantidad a comprar se torna en un factor determinante, dentro de la gestión y eficiencia económica de toda empresa. Los inventarios constituyen un eslabón esencial en los flujos físicos de mercancías desde un origen a un destino, y junto a la gestión de pedidos y compra, la producción, la gestión de inventarios, el transporte, la distribución e incluso el reciclaje, integra un sistema logístico que es vital para el funcionamiento de la economía (Torres, Daduna y Mederos 2007).

### **3. Gestión de inventario**

El inventario constituye una reserva de materiales, materias primas, producción en procesos o productos terminados, que no tiene un empleo sistemático y son originados por la baja fiabilidad, para garantizar un determinado servicio al cliente. (Cespón, 2000; Cespón, 2003).

La Gestión de inventario es el proceso de administración del inventario, de manera que se logre reducir al máximo su cuantía, sin afectar el servicio al cliente, mediante una adecuada planeación y control del mismo (Cespón, 2003).

Según Torres, Daduna y Mederos, 2007, la administración de los inventarios es la que garantiza los niveles de suministro adecuados con el mínimo posible de costos asociados.

Esta gestión debe responder tres preguntas básicas: **¿Qué almacenar?**, **¿Cuánto**

**comprar?** y **¿Cuándo comprar?** Es importante definir qué método de gestión de inventarios se va a aplicar para responder esas preguntas.

Uno de los objetivos de los inventarios es lograr el equilibrio entre el nivel de servicio que se presta y los costos en que se incurre para prestar ese servicio. Por eso, un requisito indispensable es conocer e identificar la estructura de los costos de inventarios, para después poder actuar sobre ellos. Los costos fundamentales asociados a los inventarios son (Torres, Daduna y Mederos, 2007):

- Costos de emisión del pedido.
- Costos logísticos de almacenamiento.
- Costos por ruptura del inventario.

Para toda empresa la decisión acerca del inventario es una alternativa entre el servicio que se debe prestar y los costos que él genera por lo que toda decisión sobre los mismos tiene una esencia económica y trata de establecer un balance adecuado entre esas dos tendencias (Ballaud, 1991; Torres, Daduna y Mederos, 2007).

Existen diferentes métodos para la Gestión de Inventarios entre los que se puede mencionar (Suárez, 2012; Hidalgo, 2015):

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

Para el desarrollo de un sistema de compras es necesaria la integración de los elementos antes vistos (demanda, proveedores, inventario); para lo cual en la literatura existen una serie de herramientas metodológicas que permiten, a través de una secuencia de pasos, integrar dichos elementos como un sistema.

#### **4. Gestión de Compras**

La función de compras y aprovisionamientos representa la fase inicial del flujo de adquisiciones en la empresa. Con ellas, se garantiza el abastecimiento de materiales,

equipos, productos y servicios que se necesitan, todo ello en las mejores condiciones posibles de cantidad, calidad, tiempo y precio (Santos Norton, *et al*, 2004).

De ahí que, la gestión de compras sea el proceso mediante el cual se realiza la planeación, organización, regulación y control de la actividad de compras, bajo condiciones de eficacia y eficiencia, teniendo en cuenta, entre otros, los siguientes factores: costos de inventario; disponibilidad del suministro; eficacia en las entregas y calidad de los proveedores (Hidalgo, 2015).

En la gestión de compras intervienen aspectos empresariales de todo tipo, participan decisiones administrativas, técnicas, comerciales, financieras, económicas, organizativas y hasta éticas. De este modo, se pone de manifiesto que es un factor relevante de contribución al rendimiento económico y a la propia continuidad de la empresa.

En cualquier organización, las compras son una actividad altamente **calificada** y **especializada**. Deben ser analíticamente **racionales** para lograr los objetivos de una acertada gestión de adquisiciones que se resume en adquirir productos y servicios en la cantidad, calidad, precio, momentos, sitio y proveedor justo o adecuado, buscando la máxima rentabilidad para la empresa y una motivación para que el proveedor desee seguir realizando negocios con su cliente (Portal, 2011).

Según este autor debe ser calificada, pues la gestión de compras la deben desempeñar personas expertas, preparadas, con amplios conocimientos de marketing y que conozcan la terminología propia de las compras, la empresa y el medio. Una persona calificada debe tener una adecuada preparación y experiencia en su campo, y ser lo suficientemente hábil para resolver los continuos problemas que se le presentan y aprovechar las oportunidades. Además especializada, ya que se requiere que las funciones estén orientadas básicamente a la atención de proveedores y al análisis de ofertas, productos, precios, condiciones, competencia; es decir, se trata de funciones especializadas en analizar y tomar decisiones acertadas de compras.

Asimismo, debe ser analítica y racional, debido a que debe hacerse teniendo en cuenta todos los factores e incidencias que tienen sus decisiones; requiere tiempo y medios que faciliten el cumplimiento de esta función.

Con una buena gestión de compras la empresa puede obtener ventajas al incrementar los márgenes o beneficios en ventas, debido, sobre todo, a la disminución de costos, de modo que respetar las fases del proceso de compras es fundamental (Álvarez, 2013).

Sin embargo, las compras no tienen el mismo tratamiento en todas las empresas, el proceso de compras puede variar de una empresa a otra debido a la actividad principal (industrial, comercial o servicios). Para la empresa de servicios la variable principal es satisfacer las necesidades del cliente, disponiendo de los medios que permitan cumplir los objetivos. Dentro de las empresas de servicios, los restaurantes tienen su punto de partida en una buena gestión de compras (Portal, 2011).

### **1.6.2. La función de compras en la restauración**

En las compras está la clave del éxito en la restauración. Según Gallego, (2002b) las materias primas que se emplean en un restaurante para la elaboración de los platos deben cumplir las especificaciones de calidad pues significan una parte fundamental de las compras. También durante su actividad el restaurante necesita vajilla, lencería, material de limpieza, vinos que ofertar al cliente en dependencia del tipo de establecimiento de restauración de que se trate. En general, existe una variedad de productos que buscar, seleccionar y comprar que forman parte de la oferta del establecimiento de servicio y sin los cuales su operación sería imposible.

Una buena gestión de compras en la restauración permite disponer de las cantidades necesarias de alimentos y bebidas, así como de insumos y útiles; asegurar el nivel de calidad requerido para los distintos productos; comprar los productos al mejor coste posible y mantener las cantidades de inventario lo suficientemente bajas para que el capital sea reembolsado lo antes posible. Lo antes mencionado dependerá del tipo de oferta y dimensiones del establecimiento, capacidad de suministro y rotación de los productos (Gallego, 2002b; Portal, 2011).

### **1.7. Análisis de las herramientas metodológicas para el diseño e implementación de un Sistema de Gestión de Compras (SGC)**

Para diseñar un sistema de compra para un restaurante se hace necesario utilizar un método que garantice de manera eficiente su desarrollo e implementación, de modo que cumpla en mayor medida las expectativas de los clientes y los prestatarios del servicio. De ahí, que en el momento en que se desee emprender su realización, resulta imprescindible el análisis de los diferentes métodos existentes en la literatura.

Entre los procedimientos encontrados en la literatura consultada se encuentran los de Montiel (1992), Alayón (1993), García (1993), Mijares (1993), Rangel (1995), Lázaro (1995),

López (1996), Sánchez (2008), Toro (2012), Suárez (2013), Dávila (2013), González (2013), Bracho (2014), Ortega (2014), Araujo (2014), Azuaje (2014), Pérez (2014), Fernández (2015), Camacho (2015); la mayoría, enfocados a la gestión de compras en entidades hoteleras o específicamente a la actividad gastronómica dentro de una instalación hotelera, con excepción del de González (2013), orientado a la determinación de los pedidos del departamento de compras de un restaurante.

Para la realización del análisis, en función de determinar cuál método se ajusta a la investigación, es de vital importancia establecer y dejar bien claros los parámetros comparativos que van a ser evaluados. En este caso en correspondencia con la investigación que se presenta, y acorde a los servicios que brinda la entidad a estudiar es imprescindible la evaluación de dichos procedimientos a partir de los criterios de selección que se resumen en la tabla 1.

Basado en los criterios ya definidos se analizaron los 19 procedimientos consultados en la literatura, a partir de un análisis binario (ver anexo 4), donde el uno representa presencia del criterio en el procedimiento y el cero la ausencia de este.

De este análisis se obtuvo que las solicitudes de pedidos (95%), la evaluación de proveedores (79%) y el establecimiento de las necesidades de compras (63%), son los tres elementos presentes en más de la mitad de los procedimientos.

Así mismo se pudo percatar que estos procedimientos carecen del uso de métodos de previsión de demanda y consumo (11%); así mismo, consideran poco importante la estimación de consumo (16%) y el estudio de la demanda (21%); además de la informatización del sistema (16%), vitales en el otorgamiento de un carácter estratégico al proceso de compras.

Al analizar los autores, son los procedimientos propuestos por González (2013) y Camacho (2015), los que más de los criterios analizados comprenden (90%), por lo cual a la hora de establecer un sistema para la gestión de compras para un restaurante, como lo es el objeto de estudio de la presente investigación, sería el procedimiento de González (2013) el más adecuado, por estar diseñado específicamente para restaurantes, al cual se le realizarán algunas incorporaciones en lo referente a técnicas de análisis, buscando una mejor rentabilidad del proceso.

Tabla 1. Criterios para seleccionar el procedimiento de diseño de un sistema de compras.

<b>Criterio</b>	<b>Justificación</b>
<b>Estudio de la demanda</b>	Pues es la guía de toda planificación de un servicio turístico, en el cual se necesita de la adquisición de bienes para la conformación de una oferta.
<b>Análisis de la oferta</b>	Es el elemento que garantiza que se adquieran los productos acorde con la oferta que se le presentará al cliente una vez comprado el servicio turístico.
<b>Solicitud de pedidos</b>	Es el elemento enlace entre los diferentes puntos de venta con el sistema de compras establecido por la entidad, garantizando la adquisición de los productos y las cantidades necesarias.
<b>Estimación de consumos</b>	Posibilita el control sobre el consumo de los diferentes platos por cliente; así mismo permite establecer proyecciones a largo plazo de productos estacionales, a partir de conocer la demanda turística que enfrentará la instalación.
<b>Establecimiento de necesidades de compras</b>	Es la unificación de las necesidades de productos, de las diferentes áreas gastronómicas del hotel en un único pedido.
<b>Uso de métodos de estimación</b>	Es la realización de las estimaciones de demanda y necesidades de compras a partir de un método no empírico, sino en la utilización de herramientas estadísticas e informáticas en la proyección de tendencias de consumo.
<b>Control de inventarios</b>	A partir de este criterio se garantiza que cada día estén en existencia los productos necesarios para acometer las labores en este tipo de servicio, garantizando una mayor satisfacción del cliente en cuanto a sus gustos y preferencias.
<b>Evaluación de proveedores</b>	Este criterio permite la compra al proveedor que mayor ventaja ofrezca según la situación de la compra.
<b>Establecimiento de los tamaños de pedidos</b>	El determinar las cantidades a comprar de cada producto, en cada momento, garantiza una mejor rentabilidad del negocio, a partir de un aprovechamiento eficiente de los recursos y una disminución de costos por la manipulación de estos.
<b>Informatización del sistema de compras</b>	La informatización es el elemento que garantiza la rapidez y eficiencia del sistema, además de un mejor control del proceso permitiendo mejores análisis y toma de decisiones.

## **1.8. Conclusiones del primer capítulo**

1. La gestión de las compras es un punto importante durante la planeación de la oferta de un restaurante, donde un funcionamiento eficiente de su proceso, se traduce en una mayor satisfacción del cliente.
2. Existen varios procedimientos para la gestión de compras, los cuales aseguran una mejor gestión y organización de dicha actividad, facilitando la gestión de la oferta en función del cumplimiento de las expectativas del cliente.
3. El Procedimiento para la Determinación del Tamaño del Pedido en el Almacén de un Restaurante de González (2013) es el mejor para dar solución al problema planteado según los resultados del análisis realizado a partir de los criterios comparativos establecidos, proponiéndosele la inserción de algunos elementos de análisis en la ejecución de cada una de sus etapas.

# **CAPÍTULO 2**

---

**DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA GESTIÓN DE  
COMPRAS EN EL RESTAURANTE “MESÓN DE LA PLAZA”**

## **2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA GESTIÓN DE COMPRAS EN EL RESTAURANTE “MESÓN DE LA PLAZA”**

### **2.1. Introducción**

El diagnóstico es la manera de contextualizar o de recoger las características del objeto de estudio. Su principal objetivo es visualizar, detectar y explicar la situación actual del mismo, con sus síntomas, problemas y causas, así como los efectos que produce, permitiendo plantear las conclusiones y recomendaciones para proponer un mejoramiento en la base de la situación real. (Moyasevich, 2002; citado en Valdés, 2010; Rodríguez, 2013).

Desde el punto de vista empresarial, específicamente ligado al proceso de restauración, constituye una herramienta de dirección que ayuda a comprender (tanto el pasado como el presente) y actuar (en el presente y futuro) (Gong, 2009; Rodríguez, 2013).

Por tanto el objetivo del presente capítulo es diagnosticar la situación actual de la gestión de compras en Restaurante "Mesón de La Plaza", para determinar las posibles situaciones que atentan contra el desarrollo óptimo de los servicios, la satisfacción del cliente final y el incremento de costos.

Para ello se utilizan métodos y técnicas que propician el desarrollo del capítulo como el análisis documental, estadístico, la entrevista no estructurada, la observación directa diagrama de Pareto, técnica Jurado de opinión, diagrama Causa-Efecto y algunas herramientas informáticas para el procesamiento de la información.

### **2.2. Análisis de procedimientos para el diagnóstico**

El diagnóstico 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; Hidalgo 2015)

Después de realizar una revisión bibliográfica se encontraron algunos procedimientos como Montesino (2009), Martínez, Moya y González (2009), Hernández (2012), Madruga (2012), Molina (2012) y Gámez (2012) y que han sido aplicados para diagnosticar diversas áreas dentro de las empresas turísticas (Ver Anexo 4).

### **2.3. Procedimiento para realizar el diagnóstico de la situación actual de la gestión de compras en el Restaurante "Mesón de la Plaza"**

Para elegir cuál de estos se va emplear, se define a partir de su análisis, aquel procedimiento de diagnóstico que se ajuste en mayor medida al objeto y finalidad de la investigación.

Después de analizar en qué consiste cada uno de ellos, se ha llegado a la conclusión de que aunque ninguno de ellos está dirigido a la gestión de compras de un restaurante extrahotelero, el Procedimiento para el Diagnóstico Estratégico en la empresa turística de Moya, González y Martínez (2009), resulta el más adecuado para este tipo de diagnóstico, pues ante la ausencia de un método específico para las compras, el mismo ofrece gran flexibilidad para adaptarse a cualquier área, pues ha sido utilizado de manera exitosa en el diagnóstico de entidades turísticas de diversa índole como agencias de viajes, hoteles, entidades extrahoteleras, comercializadoras, entre otras, mostrando resultados satisfactorios (Monaga, 2009; Gainza, 2010; Suárez, 2010; Torres, 2012; Molina, 2013; Chaviano, 2014) lo cual valida su utilización.

### **2.3.1. Pasos metodológicos para desarrollar el diagnóstico**

#### **Paso 1. 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 conocedores de la actividad de producción y/o servicios y del tema objeto de estudio; 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.

#### **Paso 2. Elaboración del cronograma de diagnóstico**

Es recomendable elaborar un cronograma para el desarrollo del diagnóstico, donde se reflejen la fecha en que se realizará el diagnóstico, en cada uno de las estructuras del área a diagnosticar y por cada sistema definido.

#### **Paso 3. Ejecución del diagnóstico**

##### **3.1. Caracterización general de la empresa turística analizada**

En esta etapa se describe de manera general la empresa para lograr que el equipo de trabajo se familiarice e involucre con el objeto de investigación. Se definirán aspectos como la estructura organizativa, el objeto social de la entidad, el producto turístico que comercializa, principales mercados y productos y/o servicios, suministradores, clientes, etc. (Martínez, Moya y González, 2009).

##### **3.2. Análisis externo**

Se realiza el análisis externo donde se estudian las características del **entorno general** y del **competitivo** de cada empresa turística en la búsqueda de los elementos cambiantes que influirán en el logro de sus objetivos (Martínez, Moya y González, 2009).

### **3.2.1. Análisis del entorno general o macroentorno de la empresa turística**

Se determinan cuáles factores del entorno ejercen una influencia significativa sobre la estrategia de la empresa turística, a partir de sus características propias y la del territorio donde está ubicada. Se utiliza básicamente información nacional y territorial. De esta forma se caracterizan los entornos económico, político, social, tecnológico y se considera conveniente además el entorno ecológico (Martínez, Moya y González, 2009).

### **3.2.2. Análisis del entorno competitivo o microentorno de la empresa turística**

Este análisis se centra en reunir información sobre el mercado y los competidores evaluando su evolución potencial futura. Se hace necesario estudiar esas fuerzas que explican cómo se da la competitividad en un sector. El criterio más generalizado resulta el inspirado por Porter (1985), sobre estrategia competitiva y sus cinco fuerzas competitivas: clientes, proveedores, competidores existentes, competidores potenciales y productos sustitutos (Martínez, Moya y González 2009).

### **3.3. Análisis interno**

Permite fijar con exactitud las fortalezas y debilidades dentro de la entidad en las áreas funcionales. En el caso de la empresa turística analizada, se recopila y analiza la información por cada subproceso que compone el servicio de restauración, analizando variables como mercadotecnia y relaciones públicas, planificación, compras, económico – financiero, aprovisionamiento/ aseguramiento, fuerza de trabajo, servicio, calidad, producción/ elaboración y administrativo/ gestión. Además se hace un análisis de los proveedores y los clientes del restaurante.

## **2.4. Aplicación del procedimiento de diagnóstico en el Restaurante "Mesón de la Plaza "**

Se debe destacar que a la hora de realizar el diagnóstico no solo se tiene en cuenta la gestión de compras sino que se analiza otros aspectos que son necesarios evaluar en la entidad de forma global, pues existen factores de carácter externo que inciden en sus procesos principales.

### **Paso 1. Formación del grupo de diagnóstico**

El grupo de diagnóstico queda conformado por un grupo de especialistas en el tema de las compras y la restauración, integrado por directivos y trabajadores con varios años de experiencia en el sector del turismo, además de profesores de la Universidad Central "Marta

Abreu” de Las Villas que aportan un complemento teórico al diagnóstico. En el Anexo 5 se muestra la relación de estos especialistas.

## **Paso 2. Elaboración del cronograma de diagnóstico**

Para la adecuada aplicación del procedimiento resulta necesaria la elaboración de un cronograma donde se refleje la fecha de realización de cada actividad y en cada uno de los subsistemas definidos en el mismo, por lo que se elaboró el cronograma de diagnóstico como se muestra en el Anexo 6.

## **Paso 3. Ejecución del diagnóstico**

### **3.1. Caracterización de la entidad de restauración**

El Restaurante “Mesón de la Plaza” se encuentra localizado en la provincia de Sancti Spíritus en la calle Máximo Gómez, 34. Su principal atractivo es la oferta gastronómica (Garbanzo mesonero, Ropa Vieja con pasas al vino y la Sangría Mesonera como cóctel de la Casa). Se añaden como atractivo la divina ubicación de la unidad en el mismo centro del casco histórico de la ciudad, con vista desde el salón al Hostal del Rijo, al Parque del mismo nombre; su proximidad a lugares muy frecuentados como la farmacia de Medicina Verde, el Museo de Arte Colonial, la Iglesia Mayor, la Plaza del Mercado, el Boulevard y el Centro Comercial de la ciudad. Se accede por carreteras desde el parque central de la ciudad, “Serafín Sánchez”, a través de la Calle Máximo Gómez. Está ubicado a solo media cuadra del centro de la ciudad y hay acceso para minusválidos desde la calle a la unidad. Está ubicado en planta baja y no posee ni escaleras ni elevadores. A todos los tours en tránsito a Trinidad, este lugar es parada obligatoria. Posee 98 comensales en total más ocho plazas a la barra, 64 comensales en el Salón Restaurante, seis en el Lobby-Bar y 28 comensales más en el reservado.

Por diez años la unidad se ha venido comercializando como un producto de Palmares en la ciudad de Sancti Spíritus, siendo el restaurante de mayor afluencia de turistas extranjeros en la ciudad por parte de la AA.VV mayoristas del país.

En la ciudad de Sancti Spíritus su nivel de posicionamiento es el primero en la oferta de almuerzo a los paquetes de recorrido dentro del turismo internacional.

La Demanda de la oferta es alta para el turismo nacional y extranjero de recorrido, pero debe proyectarse más y ampliar sus ofertas, con platos atractivos y baratos para la clientela nacional o local que tiene posibilidades de consumir en divisas.

Sus principales atractivos y atributos son los de oferta de alimentos de la cocina internacional (carnes rojas y blancas así como mariscos), con platos locales que poseen un toque hispánico, cuestión que caracteriza una oferta de recetas a base de carnes de res cocinadas en dados o rypiadas, con vinos, pasas de uva, maíz tierno, pastas de tomate, pimientos morrones, ajo, cebolla y otros condimentos, potajes de Fabada y Garbanzos, sopas de vegetales y otras ofertas para vegetarianos. La especialización de la casa es el Potaje de Garbanzo Mesonero, la Ropa Vieja con Pasas al Vino, la Ternera de la Villa y la Sangría Mesonera. La marca comercial es la del GEE Palmares SA, la modalidad del restaurante está dirigida a grupos o paquetes de recorrido de turismo de circuito, eventos e incentivos (package tours), así como opcionales u overnight procedentes de importantes polos del país. Esta entidad cuenta con una plantilla de siete trabajadores que garantizan su funcionamiento óptimo. (Ver anexo 7)

### **3.2. Análisis externo**

El análisis externo permite establecer una visión mucho más amplia de la actualidad, determinando influencias que pueden ejercer los elementos del entorno y sus cambios sobre las diversas áreas de la comercializadora, específicamente sobre la gestión de las compras. El mismo lleva implícito el análisis del entorno general o macroentorno y el análisis del entorno competitivo o microentorno.

#### **3.2.1. Análisis del entorno general o macroentorno del Restaurante Mesón de la Plaza**

Para efectuar este análisis, se estudiarán los aspectos económicos, políticos, sociales, tecnológicos y ecológicos, definidos como las dimensiones que ejercen una influencia más significativa en el entorno empresarial que se investiga.

- **Entorno económico**

El principal obstáculo al desarrollo económico y social del país, es el bloqueo económico, comercial y financiero impuesto por Estados Unidos contra Cuba por más de medio siglo, causando cuantiosas pérdidas al sector del turismo. Es por ello que se dificultan las gestiones que debe acometer el sector del turismo para garantizar la diversidad de su oferta gastronómica. Son conocidas las cuantiosas sumas que este sector destina para comprar en el exterior alimentos como vegetales y frutas en conserva, condimentos, productos lácteos, confituras, cervezas y vinos.

Por ello se pretende fortalecer las alianzas entre la producción nacional y las crecientes necesidades del sector turístico cubano, es decir consolidar los encadenamientos productivos dentro de la Isla, con el fin de sustituir importaciones.

A estas condiciones se añade el desarrollo de las actividades de restauración como componente del sector turístico, mostrando un notable crecimiento en los últimos años, así como la feroz competencia que atraviesan muchos establecimientos gastronómicos, donde la gestión de recursos y procesos se ha convertido en una necesidad para las empresas que desean lograr un enfoque al cliente (Rodríguez, 2013).

- **Entorno político-legal**

El clima político existente actualmente se desarrolla de manera complicada, bajo la influencia de un ambiente político inestable y turbulento a nivel internacional. Considerando el turismo una de las principales fuentes de ingresos en Cuba como exportación invisible, toda situación inestable que esté sucediendo en el exterior influye enormemente en el desplazamiento de los flujos turísticos hacia el país por lo cual se ve afectado también la entidad objeto de investigación (Hidalgo, 2015).

El escenario político cubano actual se ve influenciado por el deshielo con EEUU y la inminente llegada de vuelos regulares entre ambos países, aumentando el flujo de viajes de EEUU hacia Cuba; opción que ahora solo es posible con vuelos chárter.

Además, la visita del presidente de EEUU, Barack Obama, a Cuba ha desencadenado el desembarco de varias empresas estadounidenses que ya han anunciado acuerdos con Cuba. Es el caso, entre otros, de hoteleras que gestionarán varios establecimientos de servicios, cruceros así como agencias de viajes online, son algunas de las empresas que están a la espera de que el gobierno cubano dé una serie de "pasos administrativos", que están pendientes, para poder materializar una serie de inversiones en la isla, aunque las leyes del bloqueo mantienen la prohibición para los viajes turísticos, lo que solo puede ser levantado por el Congreso de EE.UU.

De igual manera, Cuba ha incrementado sus relaciones con un gran número de países de América Latina y el Caribe, ratificando su presencia como miembro de la CELAC, y aumentando así el número de contratos con empresas extranjeras y asegurando el apoyo de varios de estos países como es el caso de Venezuela, Bolivia, entre otros.

Además, el Estado Cubano participa mediante empresas mixtas con capitales extranjeros en el desarrollo del sector, con resultados satisfactorios no solo para el turismo sino para los demás sectores que arrastra en su actividad.

- **Entorno Sociocultural**

Cuba es un país conocido por la calidad humana de sus habitantes, por sus atractivos naturales, histórico-culturales y patrimoniales y por la gran estabilidad y seguridad que ofrece a sus visitantes en el destino. El país exhibe estos últimos años signos de grandes progresos en su nivel de escolaridad, de nivel cultural integrando en gran medida a las comunidades de acogida al desarrollo local del turismo.

La provincia de Sancti-Spíritus, situada en la región central del país no está alejada de esta situación, es una ciudad antigua, con una arquitectura colonial encantadora, muchas fachadas en colores pastel con vistas estrechas y calles empedradas. Algunos de los atractivos más interesantes son: la zona del Parque Serafín Sánchez, Antigua Farmacia, Museo Provincial de Historia, la Iglesia Parroquial Mayor y el puente sobre el río Yayabo. Las vacaciones en Sancti Spíritus prometen una abundante experiencia cultural.

- **Entorno tecnológico**

Los avances tecnológicos de las últimas décadas han abierto un abanico de posibilidades al sector del turismo, específicamente en la restauración en sus diferentes ámbitos, ya sea en la producción, servicio, marketing, seguridad e higiene, la gestión de materias primas, comunicación, entre otros.

En tal sentido se debe expresar que aunque la infraestructura tecnológica que posee el país para desarrollar el turismo no es la más moderna debido a la situación actual de un país bloqueado económicamente, el mismo realiza grandes esfuerzos por invertir en la tecnología necesaria.

En el caso específico de las empresas de restauración, existen los sistemas de gestión para restaurantes, software pensados para la actividad gastronómica, que permiten la facturación diferida de los platos cargados a las mesas, descargan en forma proporcional los insumos del stock, emiten órdenes a la cocina, permiten la reserva de mesas y gestionan las entregas a domicilio. Pueden administrar múltiples salones y mozos, realizan cierres por cajero y por turno. Pueden disponer, además, de un sistema de gestión comercial full que opera como back office para el establecimiento. De ese modo llevan el control de compras, movimientos financieros, stocks y costos, contabilidad e impuestos (Pérez, 2012).

La introducción y empleo de tecnologías más eficientes energéticamente, y las nuevas tecnologías de las comunicaciones y la informática, ofrecen mayor agilidad, calidad y personalización de los servicios en el sector extrahotelero.

- **Entorno ecológico**

El Turismo como sector económico se caracteriza por tener un efecto dinamizador y propulsor de otras industrias y áreas asociadas a su desarrollo, no obstante una inadecuada gestión de los recursos turísticos (naturales o creados por el hombre) puede ocasionar efectos negativos considerables en la comunidad, región o país, desde un punto de vista tanto social como ambiental, lo que finalmente provocará pérdidas económicas y desgaste de los mismos atractivos turísticos.

Para controlar los posibles efectos negativos de la industria se habla en la actualidad del aprovechamiento de los recursos de manera sostenible lo que ha llegado a convertirse en una premisa para cualquier empresa que desee una posición competitiva favorable, especialmente en el turismo (Terry, 2005; Feria, 2012).

En este sentido Cuba se destaca como uno de los países reconocidos en el mundo por lograr un desarrollo sostenible. Existe en la Isla una extensa gama de disposiciones e instrumentos jurídicos, encabezados por la Constitución de la República y La Ley 81 de Medio Ambiente, que en relación al sector plantea: “Es función del Ministerio de Turismo incorporar la variable ambiental en las políticas, planes, proyectos, programas y demás acciones que realice el organismo, en correspondencia con el desarrollo económico y social sostenible” (Ecured, 2014).

La preocupación por el medio ambiente, también ha sido reflejada en el Artículo 27 de la Constitución de la República de Cuba.

La entidad objeto de estudio está situada cerca del boulevard en el centro histórico de la ciudad y necesita de mantener siempre el cuidado de sus recursos culturales.

La administración de la entidad tiene bien definidos los objetivos de su política de sostenibilidad que se concentran en aspectos como son la conservación del medio ambiente urbano y natural, las acciones de concientización, el correcto manejo de desechos y aguas residuales, entre otros.

### 3.2.2. Análisis del entorno competitivo o microentorno del restaurante

Para este análisis se trabajó sobre el modelo de las cinco fuerzas de la competencia de Porter a partir de la utilidad y adaptabilidad del mismo en las condiciones concretas del objeto de estudio.

- **Análisis de los principales proveedores**

La sucursal de GEE Palmares que radica en Trinidad es la que se encarga de hacer los contratos con los mayoristas, específicamente el jurídico. En estos contratos se especifica precio, ficha del cliente, en esta se ponen las personas autorizadas a comprar es decir los autorizados a firmar facturas, plazo de entrega del producto, entre otros aspectos.

La entidad tiene relaciones contractuales con varios proveedores, los cuales le garantizan los niveles de productos necesarios para la operación. En tal sentido cabe destacar que Comercializadora ITH Sancti-Spíritus es su principal suministrador, ya que ofrece una amplia gama de productos y como anteriormente se mencionó constituye el suministrador por excelencia tanto de las instalaciones hoteleras como las extrahoteleras, como es el caso del restaurante.

Otros proveedores ITH, Bravo. Productos Cárnicos Cubanos S.A, Empresa Pesquera Sancti- Spíritus Pescaspir, Empresa Mixta Habana Club S.A, Tecnoazúcar, Corporación Habanos S.A., Empresa Mixta Brascuba S.A, Cervecería Bucanero S.A, Can, Servisa, Pan y Dulce, Fruta Selecta, Corporación Alimentaria S.A.

- **Análisis de clientes**

Los principales clientes que visitan esta instalación son internacionales en las modalidades de turismo organizado (grupos en sus diversas modalidades) y turismo individual.

**Cliente de Turismo Organizado:** turistas que viajan organizadamente en un grupo, con servicio de guía y chofer a través de una agencia de viajes, que compran un circuito como paquete turístico en su país de origen o una excursión (opcional) en el país de destino. Actualmente se tienen firmado contratos con agencias de viajes receptoras entre las que se encuentran: Cubatur, Viajes Cubanacán, Havanatur, Gaviota Tours, Ecotur, Paradiso, Amistur y San Cristóbal, que son el principal canal de distribución de este cliente.

**Cliente Individual:** turistas internacionales libres de diversas nacionalidades y clientes nacionales en menor medida. En la instalación no existen estadísticas sobre la repitencia de los clientes, aunque se plantea por parte de los especialistas que no se manifiesta igual que en la actividad hotelera.

En la entidad también se reciben clientes provenientes de empresas que tienen contratos vigentes con la sucursal, estos son llamados **terceros**, además de los empleados o trabajadores del Ministerio del Turismo (MINTUR).

- **Competidores reales y potenciales**

La Taberna "Yayabo", situada en una de las márgenes del río Yayabo, en el centro histórico de la villa espirituana, comparte el apelativo de la red fluvial, se ha convertido desde su fundación en junio de 2014, en sitio de obligada visita para quienes prefieran disfrutar de los más variados vinos, acompañados de jamones, chorizos y quesos, así como una variada oferta de cocteles nacionales e internacionales confeccionados también a base de vinos, cervezas y rones.

Esta entidad posee una cava soterrada con unas 120 marcas de vinos y más de mil 200 botellas provenientes de las regiones y fábricas más reconocidas en el mundo, por su calidad.

El inmueble, perteneciente al Grupo Extrahotelero Palmares, se ha convertido en sitio de visita de los clientes de la modalidad de turismo organizado, así como individuales, por sus atractivos y elevada calidad del servicio gastronómico.

El Complejo Encanto Rijo – Plaza ubicado en el centro histórico de Sancti –Spíritus, se distingue por la arquitectura colonial y sus decoraciones y está enfocado a la modalidad de turismo histórico – cultural. Los hoteles que forman parte del complejo, ambos con categoría 3 estrellas, cuentan con restaurantes especializados en comida cubana e internacional, con elevados estándares de aceptación, calidad de servicio que constituyen competidores reales de la entidad objeto de estudio de esta investigación.

- **Amenaza de productos o servicios sustitutivos**

Las principales amenazas detectadas en cuanto a productos sustitutivos radican en el auge que en los últimos tiempos ha desarrollado el sector no estatal con la presencia en la ciudad de paladares, los cuales ofrecen al visitante servicios de calidad y precios inferiores al del restaurante, además de personal de servicio de buen trato con elevada profesionalidad, muchos egresados de cursos de Formatur.

### **3.3. Análisis interno**

El análisis interno posibilita un acercamiento más profundo y específico a la restauración teniendo en cuenta la calidad del servicio y de los recursos disponibles. Para realizar este análisis se sostuvieron sesiones de trabajo con el grupo de expertos, mediante la

aplicación de la metodología Delphi, lo que permitió determinar los principales aspectos que en este momento identifican al servicio de restauración en la entidad objeto de estudio; así como los subsistemas que componen la misma.

### **Análisis de los principales subsistemas que inciden en el servicio de restauración:**

- **Marketing o Relaciones Públicas**

En la entidad no existe un departamento dedicado a la Mercadotecnia pues es la Casa Matriz la que se encarga de implementarlas, sin embargo las acciones relacionadas al mismo son puestas en práctica por el administrador del restaurante las cuales están centradas principalmente hacia la venta con un enfoque al cliente, garantizando un óptimo funcionamiento del servicio y la gestión del proceso de restauración. En cuanto a las Relaciones Públicas, la Sucursal Palmares Sancti – Spíritus tiene diseñada una Estrategia de Comunicación, enfocada al público interno y externo, cuyo propósito es la obtención de una posición ventajosa en el mercado, que incluye aspectos económicos, tecnológicos y sociales, etc. Dentro de la empresa se presta especial atención al público interno, trabajadores y directivos, la relación entre estos factores adquiere un carácter jerárquico, basado en órdenes y mandatos y aceptación de políticas. La relación con el público externo es también muy importante, manteniéndose excelentes relaciones con proveedores como la comercializadora ITH, la cual suministra a las unidades la mayoría de los productos para la venta, EMPRESTUR ofrece una gama de ofertas de reparaciones y mantenimiento a equipos e instalaciones, SERVISA brinda productos imprescindibles para complementar la oferta, además de otro grupo de empresas que posibilitan satisfacer los clientes finales. Además las agencias de viajes juegan un importante papel pues estas se encargan de vender el restaurante, se mantienen relaciones con receptoras de todo el país como Cubanacán Varadero y Habana y Cubatur Varadero y Habana.

La actividad de relaciones públicas, posibilita ganar notoriedad y posicionamiento. Se complementan sus acciones de comunicación con la producción de soportes impresos y audiovisuales y el empleo de Internet para la promoción y la gestión de ventas.

- **Planificación**

En el camino para alcanzar la plena satisfacción de los clientes, el proceso de planificación juega un papel fundamental, especialmente en la entidad objeto de estudio. Los servicios gastronómicos requieren de dicho proceso para su buen funcionamiento. En este sentido, se garantiza por parte del capitán de salón la revisión diaria de la monta en plaza, la

organización de aparadores, el llenado de saleros pimenteros, vinagreras -aceiteras y azucareras, la alineación del salón y la revisión de roturas o desperfectos tratando de corregirlos. En este sentido cabe destacar que los insumos y útiles para desarrollar el servicio son insuficientes, como por ejemplo las copas de agua y las cucharas de postre no alcanzan para la monta y remonta del salón.

Diariamente se realiza la reunión de apertura antes de comenzar el servicio donde se garantiza el buen porte de los dependientes, se les informa la cantidad de clientes que se espera recibir y la discusión de la carta- menú, entre otros aspectos imprescindibles en el desarrollo del servicio evitando así inconvenientes que puedan surgir, como por ejemplo en ocasiones los grupos que están planificados en pizarra no acuden al restaurante o lo hacen en horario diferente al pactado. La cocina trabaja de forma organizada, aunque existe desconocimiento del consumo de la oferta. El proceso de planificación aplicado de forma correcta constituirá una forma más viable para la solución de los problemas que se puedan presentar en términos técnicos, económicos y humanos.

- **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 restaurante.

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.

En la sucursal existe un Jefe de Compras que es el encargado de la compra de insumos, útiles y gastos. La compra de mercancía para la venta es responsabilidad de los administradores de las unidades pertenecientes a la sucursal. El proceso de compras en la entidad se lleva a cabo por el administrador, quien hace la solicitud de forma escrita cada semana (ver anexo 8) pues en la entidad no existe almacén, solo se cuenta con un stock de productos que debe ser renovado o reabastecido semanalmente. Después de comprobar la

solicitud, es firmada y fechada. La entidad no tiene en cuenta los mercados, aunque está establecido que esto se haga mediante una ingeniería de producto, garantizando crecer un 16%.

- **Económico - financiero**

El departamento económico de la Sucursal Palmares Sancti -Spíritus 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 de la actividad de restauración y hacer un análisis de los beneficios aportados en correspondencia con los costos, para conocer el estado actual del mismo y sus potencialidades futuras, pudiendo entonces trazar una estrategia para años posteriores.

- **Aprovisionamiento/ Aseguramiento**

En la Sucursal Palmares Sancti -Spíritus existe un área de abastecimiento que se encarga de comprar y distribuir la mercancía necesaria para la venta, en el ejercicio de su tarea requiere de una coordinación estrecha con el área económica, ya que los modelos de solicitud de mercancías son el elemento base para la facturación, los almacenes tienen el grueso de los inventarios, el transporte depende de la caja para las tarjetas y debe entregarse los chip de combustible.

En las unidades pertenecientes a la Sucursal, específicamente en la entidad objeto de estudio, el administrador garantiza el correcto abastecimiento de los recursos y materias primas que el restaurante necesita en la elaboración y prestación de los servicios gastronómicos que ofertan, ya sea a la carta o el servicio a grupos. 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**

En la entidad, los recursos humanos son considerados la fuerza estratégica más importante para el logro de los objetivos organizacionales. Los trabajadores del restaurante, con varios años de experiencia en la labor que realizan y en el sector del turismo, tienen un elevado sentido de pertenencia y compromiso con el logro de los objetivos organizacionales. A pesar de ser solo 7 trabajadores en plantilla fija, los alumnos de prácticas de la escuela de gastronomía del municipio Sancti Spíritus, así como los estudiantes del curso de Formatur desempeñan una ardua labor y a la vez que consolidan sus conocimientos, hacen posible la actividad de restauración con resultados satisfactorios. A esto se debe agregar que las condiciones de trabajo han mejorado mucho luego del proceso de categorización del restaurante.

La organización del trabajo en el área de restauración se desarrolla a partir del establecimiento de los siguientes factores: 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 y la correcta aplicación de sistemas de pago a destajo o rendimiento.

La superación y capacitación de los trabajadores se realiza de forma coordinada con la dirección del establecimiento y el Departamento de Recursos Humanos en la Casa Matriz en función de las necesidades y disponibilidad de los cursos ofrecidos.

- **Servicio**

El servicio en el restaurante se presta con un alto grado de profesionalidad por parte de los trabajadores de las áreas vinculadas a su preparación y prestación, lo que se refleja en los comentarios plasmados en el libro del cliente, las encuestas de satisfacción mensuales o tripadvisor, la mayoría manifiesta su satisfacción aunque existen aspectos que pudieran ser mejorados o erradicados. La fuerza de trabajo para la realización del servicio es limitada, lo que les provoca en ocasiones, apoyarse en estudiantes de práctica de Formatur y escuela de gastronomía. El servicio se ve afectado en ocasiones por escases de productos como la malta, la cerveza bucanero, la papa, leche entre otros debido a atrasos en las entregas por parte de los proveedores o la alta demanda de estos en determinados periodos del año, lo que ha provocado insatisfacciones de los clientes.

- **Calidad**

A pesar de que la entidad reconoce a la calidad como un tema de significativa importancia para el éxito de la actividad de restauración, en la práctica han existido dificultades en cuanto a la atención personalizada de los clientes y la higiene en el salón, estos manifiestan su inconformidad en las encuestas mensuales y en el libro del cliente.

Se cumple con las instrucciones del Manual de Procedimientos lo que permite realizar los procesos de forma controlada y que el personal tenga las habilidades requeridas para el desempeño profesional de sus funciones.

Las normas vigentes se cumplen y se trabaja por garantizar la seguridad alimentaria y la inocuidad de los alimentos a través de un sistema de registros establecidos que evidencian el comportamiento de indicadores como la temperatura, el tiempo, las características de los productos, entre otros. El restaurante mantiene su Licencia Sanitaria.

Las relaciones con los proveedores son mutuamente ventajosas, aunque debemos destacar que el tema de los suministros a pesar de que ha ido mejorando paulatinamente ha confrontado dificultades con la estabilidad, la puntualidad, la calidad y la variedad.

En la reunión de apertura se trata cualquier problema detectado y hay una participación activa del personal en la búsqueda de la solución al mismo.

- **Producción/ Elaboración**

La producción y elaboración de los platos 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, se garantiza la adecuada temperatura y decoración de los platos, entre otros aspectos que garantizan la satisfacción del cliente. 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. En ocasiones se reportan dificultades por la escasez de materias primas necesarias en la elaboración de esta, debido en ocasiones a dificultades con las entregas por parte de los proveedores.

- **Administrativo/ Gestión**

El Jefe de Turno del restaurante es el máximo responsable en la instalación, encargado de mantener actualizada las informaciones, hacer cumplir los manuales de procedimientos, asegurar las condiciones para la prestación del servicio de restauración, realizar la compra de mercancías para la venta, evaluación y selección de proveedores y la posterior recepción

de los productos en las condiciones acordadas. En conjunto con el Capitán de Salón, los dependientes y los cocineros se colegian los problemas y tareas, garantizando la operatividad del restaurante. 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.

## **2.5. Análisis del diagnóstico de la gestión de compras**

Se utilizaron los Diagramas de Pareto e Ishikawa para realizar el análisis del diagnóstico de la gestión de compras, herramientas que permitieron hacer énfasis en los problemas fundamentales que están afectando al mismo así como conocer sus posibles causas, facilitándole a la entidad una vía más rápida para darle soluciones inmediatas.

A partir del diagrama de Ishikawa se llegó a la conclusión de que el principal efecto de los problemas que afectan la entidad, es la insatisfacción de los clientes respecto al servicio en el restaurante. 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 9 (Aragón, 2009).

A partir de los problemas identificados en el diagrama anterior se utilizó la herramienta Jurado de opinión y selección ponderada (Colectivo de Autores, 2011) 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 10 y 10a); y posteriormente se confeccionó el Diagrama de Pareto (anexo 11) como vía para seleccionar cuáles son las causas vitales y las triviales implicadas en la situación (Aragón, 2009; Hernández, 2013).

Los resultados de dicho diagrama, muestran que la insatisfacción de los clientes respecto a la oferta del restaurante está generada fundamentalmente por la inexistencia de un sistema de gestión de compras, deficiente planificación de la demanda, incumplimiento y retraso en las entregas de los proveedores y poco personal de servicio.

## **2.6. Conclusiones del segundo capítulo**

1. La aplicación del procedimiento seleccionado para el diagnóstico de la gestión de compras del Restaurante "Mesón de la Plaza", ajustado a las características de este, facilitó la definición de los problemas, en un orden lógico y secuencial, contribuyendo a

la búsqueda de las posibles soluciones.

2. Como las principales deficiencias detectadas con la realización del diagnóstico se puede mencionar que existen problemas con el personal de servicio que es escaso, la deficiente planificación de la demanda así como el retraso en las entregas de los proveedores que están afectando los niveles de satisfacción del cliente.
3. Las técnicas utilizadas para el análisis del diagnóstico de la gestión de compras en el establecimiento contribuyeron a detectar como la principal causa de la insatisfacción del cliente con la oferta gastronómica, a la inexistencia de un sistema de gestión de compras en la entidad.

# CAPÍTULO 3

---

DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE COMPRAS PARA EL  
RESTAURANTE “MESÓN DE LA PLAZA”

### **3. DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE COMPRAS PARA EL RESTAURANTE “MESÓN DE LA PLAZA”**

#### **3.1. Introducción**

La principal deficiencia detectada como resultado de diagnóstico, es la inexistencia de un sistema que permita gestionar las compras en el restaurante, integrando los elementos: demanda, proveedores e inventarios, fundamentales para conocer cuánto y cuándo comprar así como qué niveles de inventario o stock se debe mantener.

Se pudo constatar también que la función más importante de la gestión de compras para el restaurante, es mantener las cantidades necesarias de alimentos y bebidas, así como de insumos y útiles; asegurar el nivel de calidad requerido para los distintos productos; comprar los productos al mejor coste posible y mantener las cantidades necesarias de inventario.

Por tanto, con este capítulo se pretende diseñar un sistema de gestión de compras para la entidad objeto de estudio, garantizando las cantidades, precios y calidad requerida en los productos que adquiere, para el mejoramiento de su oferta gastronómica y por ende la elevación de la satisfacción del cliente respecto al servicio.

Se utilizan como herramientas y técnicas la observación directa, la revisión documental, análisis estadístico, método Delphi, consulta a especialistas, además de herramientas inherentes al procedimiento de diseño que se aplica.

#### **3.2. Descripción del procedimiento a utilizar para el diseño del sistema de compras**

Muchos han sido los modelos y herramientas para la gestión de inventarios desarrollados en la literatura consultada, tanto para cuando las demandas tienen un comportamiento determinístico como cuando son aleatorias, sin embargo aún son escasos los trabajos donde se hagan referencias a la utilización de estos métodos (Akinc, 2012; Bonney, 2011; Lieberman, 2006; Fogarty, 2005).

En la aplicación del procedimiento que hace uso de técnicas tales como: la técnica ABC, métodos estadísticos para la determinación de la demanda y modelos de gestión de inventarios de la investigación de operaciones.

A continuación se realiza una breve descripción de los pasos que conforman el procedimiento seleccionado:

### **Paso 1. Selección de los productos**

La selección de los productos a los que se le aplicará el procedimiento puede estar dada por un criterio específico definido por los especialistas o personal encargado de esta actividad en las empresas. Ejemplos de estos indicadores lo constituyen el valor monetario, el costo de mermas, las ventas totales, entre otras; no obstante, se recomienda que se utilice la técnica ABC o principio Pareto (Díaz, 2012). El empleo de estas herramientas garantiza el estudio de aquellos productos que mayor incidencia tienen en los costos del almacén.

### **Paso 2. Determinar el comportamiento de las demandas**

Las demandas de los productos en una entidad pueden ser conocidas o desconocidas, en este último caso es necesario determinar cómo se comportarán las mismas para poder pronosticar las necesidades y tomar las decisiones necesarias para garantizar que los productos se encuentren en el momento preciso, en el lugar que se consumen y a un mínimo costo (Tapiero, 2008; Jammerneegg, 2009). Existen diversas técnicas para realizar un análisis del comportamiento de las demandas que requieren gran cantidad de datos para predecir o pronosticar este comportamiento. En este trabajo se propone utilizar el método de alisamiento exponencial, debido a las ventajas que presenta cuando no se dispone de gran cantidad de información.

### **Paso 3. Determinar los costos de inventario**

Los costos de inventario fundamentales son: tasa anual del costo de almacenaje y costo de efectuar un pedido al proveedor.

La tasa anual del costo de almacenaje permite conocer cuánto cuesta un peso almacenado, para lo cual es necesario tener en cuenta (Acevedo, 2010; Trujillo, 2011):

- Tasa de interés bancaria de crédito a corto plazo.
- Costo por pérdidas.
- Costo por inventario promedio.
- Costo de los gastos generales del almacén.

El indicador Costo de efectuar un pedido al proveedor, establece cuánto cuesta llevar a cabo un pedido de cualquier tipo de producto.

El costo de efectuar un pedido de compra está vinculado directamente a la cantidad de pedidos realizados en la semana, los gastos y los criterios de agrupamiento de las partidas de gastos (Trujillo, 2011).

Los criterios utilizados para determinar los gastos de los pedidos según Pérez y Trujillo (2011) propuestos por el autor son:

- Formulación del pedido.
- Seguimiento del pedido.
- Trámites de pago.

#### **Paso 4. Establecer el Nivel de Servicio**

El nivel de servicio es el grado en que se cumplen los valores y características relevantes fijadas como objetivo para el conjunto de parámetros que caracterizan el servicio que se oferta a los clientes. El alto nivel de servicio que se ofrece en un centro, posibilita que el cliente prefiera acudir al centro con mayor frecuencia, en dependencia que siempre pueda adquirir los productos que satisfacen sus necesidades o demandas.

Cuando la entidad no garantiza que se cumplan las expectativas del cliente, este puede acudir a otro centro, y por ende, generarse una acumulación de inventario por incumplimiento de los pronósticos de la demanda.

#### **Paso 5. Determinación de los parámetros de inventario**

Los parámetros que se proponen medir en esta versión del procedimiento son: la cantidad óptima de producto a pedir, el nivel óptimo de inventario y la utilidad que reporta dicha cantidad para un nivel de servicio establecido en el paso anterior.

### **3.3. Diseño del sistema de gestión de compras para el Restaurante "Mesón de la Plaza"**

#### **Paso 1. Selección de los productos**

Para la selección de los productos a los que se les aplicará el procedimiento seleccionado, se tuvo en cuenta varios criterios, entre ellos la no existencia en la entidad de almacén y la poca capacidad de refrigeración en la cocina, lo que provoca pérdidas por deterioro de las mercancías que no se consumen en el tiempo programado. Considerando los alimentos como productos perecederos, deben tener una adecuada rotación en el stock del restaurante, y es necesario poseer ciertas condiciones para almacenarlos, evitando las pérdidas de estos por mala manipulación y conservación.

Estas razones justifican la aplicación del sistema de gestión de compras solo a los productos que conforman la oferta de platos del restaurante, plasmada en la carta menú del mismo, excluyendo del análisis a las bebidas, cigarros y vinos; ya que para este último se cuenta en el restaurante con una cava, la cual posee las condiciones mínimas para la conservación de estos.

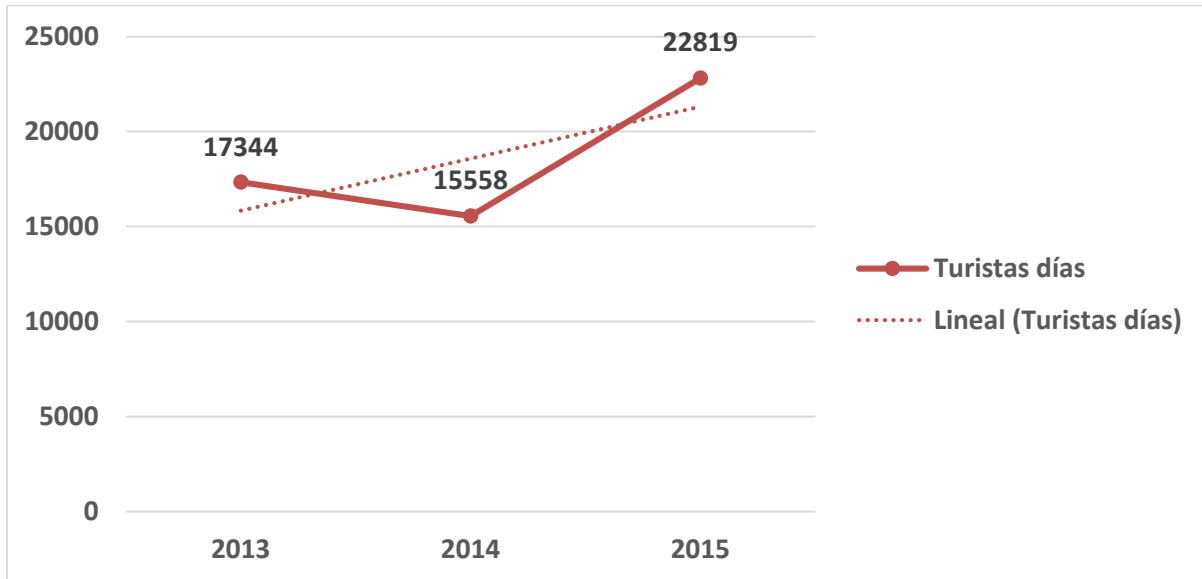
## **Paso 2. Determinar el comportamiento de las demandas**

Para la ejecución de este paso, se realizan algunas inclusiones de análisis en busca de una mejor profundización y precisión en los resultados que se desean obtener, los cuales no se incluyen en el procedimiento original. Estas adaptaciones radican en estudiar la oferta, para conocer su estructura, comportamiento de los clientes hacia ella, para lo cual se estudia el consumo per cápita por platos, así como adicionarle al estudio de la proyección de la demanda, la estimación de las necesidades de alimentos para la compras según la demanda de los diferentes preparados que componen la oferta del restaurante en estudio.

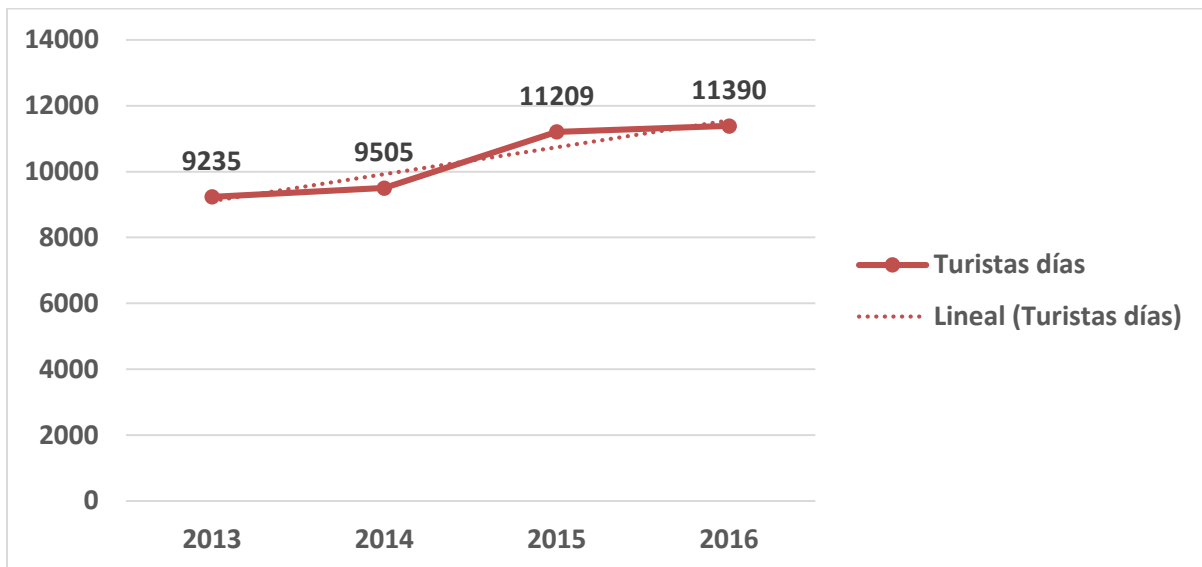
Para realizar los análisis descritos anteriormente, se comienza con la recopilación de toda la información referente a la cantidad de turistas atendidos en el restaurante desde 2013 considerando también los primeros cuatro meses del presente año.

Al analizar la información ofrecida por el departamento comercial, del Grupo Empresarial Extrahotelero Palmares Sancti-Spíritus, sobre el comportamiento de los turistas que visitan el restaurante objeto de estudio, arrojó como resultados una tendencia creciente en los arribos de clientes en el periodo comprendido entre los años 2013 y 2015 (ver gráfica 1). En el año 2014, específicamente los meses septiembre y octubre el restaurante se encontró cerrado debido a reparaciones generales de su infraestructura y algunas adecuaciones que se consideraban pertinentes para el proceso de categorización del mismo, por lo que se observa un decrecimiento en los arribos de visitantes.

Con el análisis de los primeros cuatro meses del año en curso (ver gráfica 2), y considerando el mismo período en los años anteriores, se puede apreciar una tendencia creciente de la demanda, y un crecimiento de un 4,96%, en lo que va de año, respecto a igual período del año anterior.



Gráfica 1. Comportamiento de los turistas-días durante los últimos 3 años.



Gráfica 2. Comportamiento de los turistas-días durante los primeros cuatro meses de los últimos 3 años.

Si se extiende el análisis a medir el comportamiento mensual de la demanda en el período de tiempo analizado (ver gráfica 3), se puede apreciar como la actuación de la demanda en los diferentes años indican un crecimiento o acercamiento respecto a su media en el año en curso y el recién concluido.

En la gráfica 4, se aprecia mejor el comportamiento de la demanda respecto a la media de los últimos tres años, donde es evidente un aumento de la demanda a partir de noviembre del 2014. Este mismo resultado se aprecia en la gráfica 5, en donde se analiza el comportamiento de la demanda incluyendo los primeros cuatro meses del año en curso.

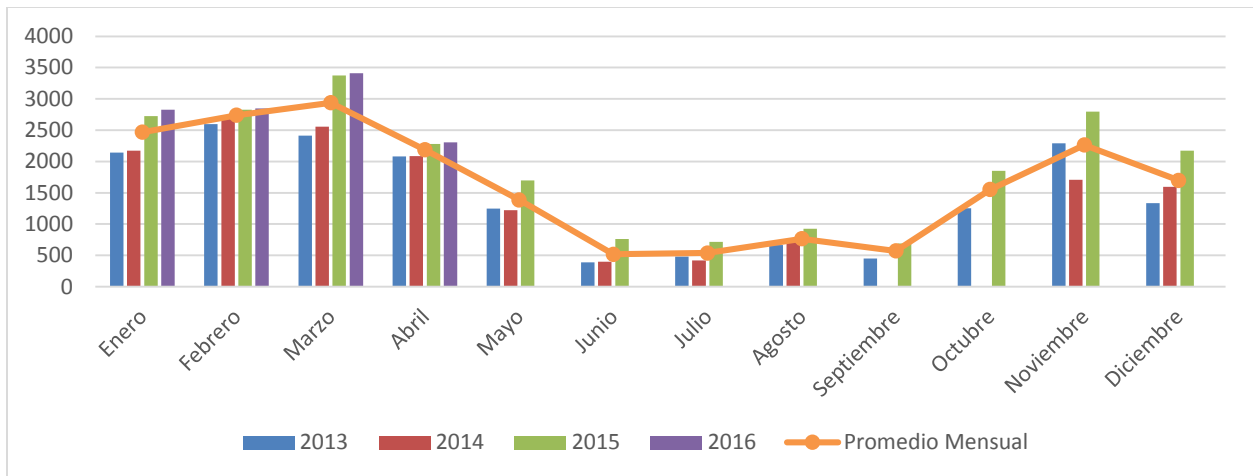
Como resultado del análisis se puede concluir, que el Restaurante "Mesón de la Plaza" presenta un incremento en el arribo de turistas, lo que les obliga a trabajar en la gestión organizativa de la entidad para hacer frente a esta demanda, garantizando los niveles adecuados de satisfacción de los clientes. Esto los obliga a adecuar su sistema de gestión de compras al aseguramiento de todos los recursos que este aumento representa.

### **Análisis de la oferta**

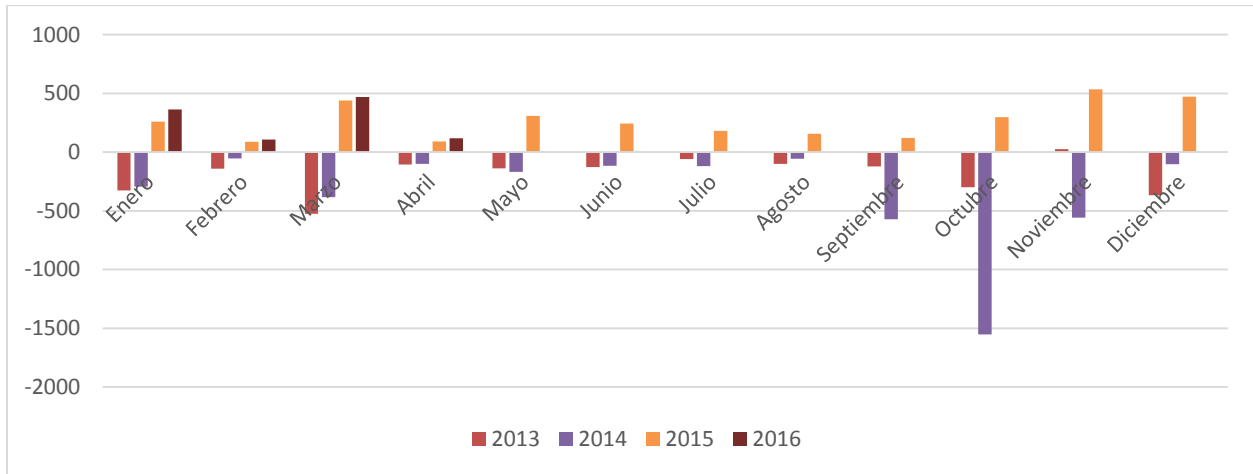
Conocido el análisis de los clientes en los últimos 3 años y los primeros cuatro meses del año en curso, es necesario un análisis de la oferta del restaurante. Este cuenta con una carta menú (Ver Anexo12), que incluye una oferta vegetariana y un menú genérico diseñado para grupos de turismo organizado de Agencias de Viajes (Ver Anexo13). Los clientes terceros, es decir los contratos con empresas del territorio, consumen a la carta, y los clientes MINTUR, es decir los empleados o trabajadores del Ministerio del Turismo consumen el menú diseñado para grupos de turismo, cambiando el plato principal a su elección.

### **Consumo per cápita del restaurante**

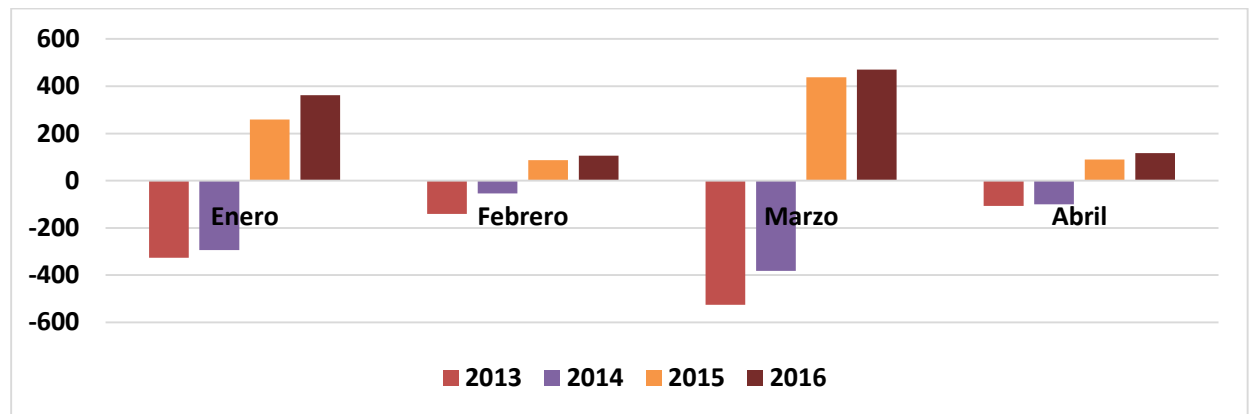
Se desarrolló un análisis del consumo per cápita, por cliente de cada plato que conforma la oferta, fundamental para la conocer la cantidad a elaborar de cada preparado; para esto se utilizó la información ofrecida por el Departamento Económico de la Sucursal Palmares Sancti- Spíritus, obteniéndose como resultado el consumo per cápita (ver anexo 14).



Gráfica 3. Comportamiento de los turistas-días por meses durante los últimos 3 años respecto a la media del período.



Gráfica 4. Comportamiento de los turistas-días por meses durante los últimos 3 años respecto a la media del período.



Gráfica 5. Comportamiento de los turistas-días en los primeros cuatro meses durante los últimos 3 años respecto a la media del período.

### **Necesidades de alimentos para la elaboración de los platos de la oferta**

Con este análisis, pasamos entonces al estudio de las necesidades de productos para la conformación de la oferta, para lo cual se utilizaron las fichas técnicas de cada plato de la carta- menú del restaurante, ya que el menú genérico diseñado para grupos de turismo, está conformado a partir de esta.

Para ello se diseñó una matriz en la cual se relacionó por columnas todos los platos de la oferta y por filas todos los ingredientes necesarios en la elaboración de cada uno de estos. A partir de relacionar platos con ingredientes, se coloca en las celdas de intersección la cantidad necesaria (según la unidad de medida de cada ingrediente, declarado en las fichas técnicas) para la elaboración de una ración.

Como resultado de este análisis, se obtiene de forma matricial la relación ingredientes – platos (ver anexo 15), de la cual al multiplicarla por la cantidad a elaborar de cada plato (valor que se obtiene al estudiar los consumos per cápita de estos, y multiplicarlos por la cantidad de turistas-días), se obtendrían las necesidades de productos para la conformación de la oferta a presentar a los clientes.

### **Planeación de necesidades de compras según comportamiento de la demanda**

Para la realización de este paso, se realiza una estimación o proyección de la demanda que en cuestiones de turistas tendría el restaurante, para así junto con los históricos de consumo de platos establecer proyecciones de compras de todos los ingredientes necesarios para su elaboración.

En el turismo, la estacionalidad es un problema cuando se trata de estimar demandas puesto que en determinados meses la capacidad hotelera está infrautilizada (temporada baja), mientras que en otros meses es utilizada prácticamente en su totalidad (temporada alta).

Este proceso estacionario de la demanda turística se debe considerar al utilizar cualquier método de pronóstico, lo que ocasiona dos posibilidades; la primera trabajando la estimación de las demandas por períodos (meses), o eliminar de la serie de datos históricos la estacionalidad y calculando los índices estacionales para cada período, entonces proyectar la demanda.

Partiendo de estas dos posibilidades, se probó a partir de los datos ofrecidos por el departamento comercial sobre el arribo de turistas mensuales al restaurante, de qué

forma era más precisa la estimación de la demanda futura y cuál el método de pronóstico más certero.

Para determinar esta forma y método de estimación de la demanda se procedió comparando los resultados de ambas posibilidades.

En el caso de la primera posibilidad a considerar, se compararon tres métodos de pronóstico: la media móvil simple (MMS), la media móvil ponderada (MMP) y el alisamiento exponencial simple (AES), las dos primeras para dos períodos, considerando para la MMP, pesos de 0.6, 0.4, para los valores en el tiempo y en el caso del AES, se utilizó un coeficiente de atenuación de 0.8, considerando el incremento que presenta la demanda de turistas en los años analizados.

Al realizar los cálculos pertinentes, se obtuvieron las estimaciones de las demandas mensuales para el año en curso (2016), cuyos resultados muestran como mejor método el de alisamiento exponencial simple (ver tabla 2), el cual presenta una menor desviación media absoluta (DMA) de los errores cometidos en los métodos utilizados.

Tabla 2. Demandas estimadas según métodos seleccionados con estacionalidad.

Meses	Turistas Días Reales				Turistas Días Estimados		
	2013	2014	2015	2016	MMS	MMP	AES
Enero	2142	2175	2727	2830	2451	2506	2451
Febrero	2599	2686	2827	2846	2757	2771	2757
Marzo	2413	2556	3377	3409	2967	3049	2967
Abril	2081	2088	2278	2305	2183	2202	2183
Mayo	1249	1220	1695		1458	1505	1458
Junio	390	401	761		581	617	581
Julio	479	420	718		569	599	569
Agosto	666	710	923		817	838	817
Septiembre	450		692		346	415	346
Octubre	1254		1851		926	1111	926
Noviembre	2289	1707	2799		2253	2362	2253
Diciembre	1332	1595	2171		1883	1941	1883
				<b>DMA</b>	<b>738</b>	<b>765</b>	<b>815</b>

Para la segunda posibilidad, al desestacionalizar la serie mediante el método de la razón promedio móvil, y luego de desestacionalizar la serie realizar las estimaciones de las demandas mediante los mismos tres métodos, los resultados fueron mucho más exactos,

ya que el AES fue, igualmente, el método de menor DMA (ver tabla 3), presentando una precisión superior a la obtenida por la vía anterior.

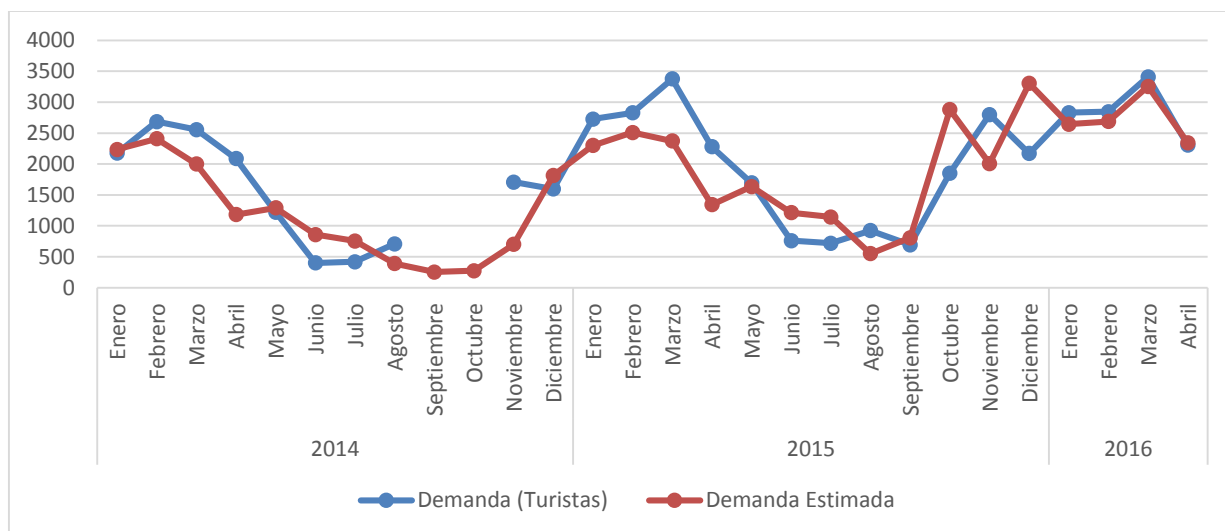
Tabla 3. Demandas estimadas según métodos seleccionados sin estacionalidad.

Meses	Turistas Días Reales				Turistas Días Estimados		
	2013	2014	2015	2016	MMS	MMP	AES
<b>Enero</b>	2142	2175	2727	2830	2162	2175	2645
<b>Febrero</b>	2599	2686	2827	2846	2651	2686	2689
<b>Marzo</b>	2413	2556	3377	3409	2499	2556	3254
<b>Abril</b>	2081	2088	2278	2305	2085	2088	2345
<b>Mayo</b>	1249	1220	1695		1232	1220	1568
<b>Junio</b>	390	401	761		397	401	658
<b>Julio</b>	479	420	718		444	420	739
<b>Agosto</b>	666	710	923		692	710	767
<b>Septiembre</b>	450		692		180	580	586
<b>Octubre</b>	1254		1851		502	1630	1745
<b>Noviembre</b>	2289	1707	2799		1940	1707	2815
<b>Diciembre</b>	1332	1595	2171		1490	2175	2242
				<b>DMA</b>	<b>587</b>	<b>511</b>	<b>417</b>

A partir del resultado anterior se concluye que el mejor método de pronóstico para estimar las demandas de turistas en el restaurante, es el Alisamiento Exponencial Simple, con un coeficiente de atenuación de 0.8; a partir del cual si se proyectarán las demandas para el período analizado y lo comparamos con los reales, obtendríamos una visión de la precisión del método como lo muestra la gráfica 6. Con las demandas obtenidas mediante estimación para cada mes del año en curso, se procede a estimar la necesidad de productos alimenticios para la elaboración de la oferta en los diferentes períodos.

El menú del Restaurante Mesón de la Plaza, no varía en el almuerzo y en la cena, por lo que para garantizar la oferta de alimentos a consumir en un periodo de un año, bastaría con multiplicar los turistas-días estimados para el año por los 365 días del mismo y los per capita de consumo de los platos, de esta forma se obtiene la estimación de las necesidades anuales, que el responsable de compras debe garantizar para la prestación del servicio gastronómico del restaurante y así lograr la satisfacción de los clientes que visiten al mismo.

Este resultado se resume en la tabla 4, en la cual se muestra, en la última columna, las necesidades de compras, agrupadas por tipos de platos.



Gráfica 6. Serie estimada de turistas-días mediante alisamiento exponencial simple con desestacionalización por método de la razón promedio móvil.

Tabla 4. Necesidades de productos para la conformación de la oferta.

Tipo de Plato	Frec. Semanal	Frec. Anual	TD/Año Estimados	TD x día Estimados	Per Cápita	Necesidad Anual Estimada
Carne de Res	7	365	15251	127	0,039	1805,998
Carne de Ave	7	365	15251	127	0,051	2344,114
Carne de Cerdo	7	365	15251	127	0,083	3841,228
Pescados	7	365	15251	127	0,135	6274,171
Mariscos	7	365	15251	127	0,204	9447,748
Embutidos	7	365	15251	127	0,012	544,472
Quesos	7	365	15251	127	0,008	375,246
Mantequilla	7	365	15251	127	0,004	175,722
Frutas	7	365	15251	127	0,010	452,220
Vegetales	7	365	15251	127	0,019	890,100
Viandas	7	365	15251	127	0,035	1645,373
Vísceras	7	365	15251	127	0,000	18,205
Misceláneas	7	365	15251	127	0,008	380,573
Pastas	7	365	15251	127	0,001	58,484
Arroz	7	365	15251	127	0,038	1748,670
Leche-Yogurt	7	365	15251	127	0,001	55,112
Helados	7	365	15251	127	22,673	1051788,038
Aceite	7	365	15251	127	0,012	578,015
Café	7	365	15251	127	0,994	46103,367

### Paso 3. Costos de Inventario

Para la realización de este método es necesario tener los costos logísticos de la instalación los cuales se encuentran en la tabla 5, estos fueron proporcionados por el Departamento Económico de la Sucursal Palmares a la que pertenece el restaurante. La tasa anual de inventario o costo total de mantener el inventario se determinó mediante la división entre la suma de los costos (de salario, obsolescencia, deterioro, pérdidas, energía y depreciación del almacén y su equipamiento) y el valor de las existencias, más el costo de oportunidad o de capital (el cual en su menor cuantía es el interés que se gana por tener dinero en el banco).

Tabla 5. Costos logísticos del Restaurante "Mesón de la Plaza"

<b>Costo por mantener en inventario</b>	<b>Total (\$/año)</b>	<b>17702.87</b>
de salario	<i>Obtenido de la Empresa</i>	11374.35
de obsolescencia, deterioro y pérdidas	<i>Obtenido de la Empresa</i>	659.38
depreciación del almacén y su equipamiento	<i>Obtenido de la Empresa</i>	1964.22
energía	<i>Obtenido de la Empresa</i>	3704.92
<b>Costo de preparación del pedido</b>	<b>Total (\$)</b>	<b>24.37</b>
operaciones bancarias	<i>Costo fijo pagado al Banco</i>	11.45
material de oficina	<i>Obtenido de la Empresa</i>	3.56
otros	<i>Obtenido de la Empresa</i>	9.36
<b>Tasa de interés o costo de oportunidad</b>	<b>% anual</b>	<b>0.05</b>
	<i>Obtenido de la Empresa</i>	0.05
<b>Existencias</b>	<b><i>Obtenido de la Empresa</i></b>	857331.72
<b>Tasa de inventario</b>	<b><math>i = (H/Existencias) + tasa\ de\ interés</math></b>	<b>%/año</b>
	$i = (472350/15276700) + 0,08$	0.07

### Paso 4. Nivel de servicio

Según Goldratt (1995), "el mercado castiga a las empresas que no satisfacen la percepción del valor que sobre el producto o servicio, el posee". De hecho, este autor considera que una de las condiciones necesarias para obtener la meta de toda organización empresarial con fines de lucro (ganar dinero ahora y en el futuro) es satisfacer al mercado ahora y en el futuro. Coincidiendo con este punto de vista, se deduce que para lograr atender el mercado constantemente, se debe operar bajo un enfoque dirigido hacia el servicio al cliente.

El servicio al cliente tiene gran importancia por ser la actividad clave que regula a las

restantes, y que por lo general, se encuentra relacionada con los objetivos empresariales, al definir el nivel y el grado de respuesta que debe tener el sistema logístico. Por ello, el establecimiento de estos niveles va a afectar al costo de la logística (a mejor y mayor servicio, mayor costo), pudiéndose llegar a la situación de que si el nivel exigido es muy alto o los servicios son muy particulares, las alternativas para proporcionar dichos servicios sean tan restringidas que los costos lleguen a ser excesivamente altos (Ballou, 1991).

Un buen servicio al cliente puede llegar a ser un elemento promocional para las ventas, tan poderoso como los descuentos, la publicidad o la venta personal. De este modo, el tener un transporte eficaz, una gran disponibilidad en los inventarios, un tratamiento de pedidos rápido y un servicio de entrega con menos pérdidas y desperfectos, normalmente va a tener efectos positivos sobre los consumidores y como consecuencia, sobre las ventas.

Por tanto, resulta evidente la importancia del servicio logístico al cliente: es el resultado tangible de la ejecución de todas las actividades logísticas. Aunque no existe un acuerdo general sobre cuál es la definición más apropiada para dicho servicio, según la bibliografía consultada, se coincide en reiteradas ocasiones, en considerar para este tipo de actividades, en el que las demandas son aleatorias y estacionales, el considerar niveles altos para garantizar satisfacer las necesidades de los clientes y sobre todo aquella que se genera en ocasiones por la variabilidad de la propia demanda.

Así mismo, y considerando que es un primer intento en establecer un sistema para gestionar las compras, en la entidad objeto de estudio, se considerará en el diseño que se propone, un nivel de servicio del 95%, con lo que se estaría trabajando para satisfacer en su totalidad a 95 de cada 100 clientes que visiten el restaurante.

### **Paso 5. Diseño del sistema de planificación y control de inventario**

Es imprescindible realizar un estudio de los inventarios, pues este es quién determinará cuándo es necesario realizar una compra y además en qué cantidad se debe efectuar la misma, que garantice una gestión económica eficiente para el restaurante en cuestión; para ello es necesario elegir el método idóneo para gestionar este tipo de productos. En este caso el Sistema de Lote Fijo, de Revisión Continua o simplemente Sistema Q es el más indicado ya que se trata de mercancías con demanda constante e independiente,

que se venden en grandes cantidades y que poseen por tanto altos niveles de rotación y necesitan un estricto control.

Los datos que se necesitan son: demanda, precio, costo unitario, unidad de medida, plazos de entrega (explícitos en los contratos con los proveedores, que permanecen archivados en la Casa Matriz de la sucursal Palmares Sancti Spíritus, que radica en Trinidad, estableciéndose para los proveedores nacionales un plazo de que oscila de entre uno a 15 días y para los productos extranjeros de los que se tiene como único proveedor a la Comercializadora Mayorista ITH Sancti Spíritus, este tiene plazos de entregas que oscilan entre un día a siete días para entregar los pedidos.

Para demostrar el supuesto de normalidad, condición sin la cual no pueden ser usados los datos para el diseño del sistema de gestión de inventario que se seleccione, a través del SPSS v.21, se aplica la prueba estadística No Paramétrica de **Kolmogorov-Smirnov (K-S)**, la que se utiliza para probar el ajuste de un grupo de datos a una distribución teórica dada, la Prueba de K-S es potente en muestras pequeñas donde la prueba Ji cuadrado no puede aplicarse, como es el caso, con 38 datos para el caso mensual.

Esta es una prueba de bondad de ajuste, pues se comparan frecuencias observadas con frecuencias esperadas o teóricas. En este caso se usa para probar el ajuste de los datos a una distribución normal, siendo este un requisito para poder trabajar con pruebas de hipótesis e intervalos de confianza no paramétricos.

Para comprobar el supuesto de normalidad de los datos, al utilizarse el SPSS para realizar la prueba, solamente se debe probar que su nivel crítico (Significación asintótica bilateral) es mayor que el nivel de significación fijado para la prueba, que en este caso el SPSS establece como valor de comparación **0.05**.

Aplicada la prueba de normalidad a los datos de los turistas-días; arrojó como resultado que la demanda mensual se ajusta a una distribución Normal con un nivel de confianza del 95% (ver figura 2). Por esta razón los datos cumplen las condiciones para ser utilizados en el sistema de gestión de inventario propuesto.

### Resumen de prueba de hipótesis

	Hipótesis nula	Test	Sig.	Decisión
1	La distribución de Turistas Días es normal con la media 1,766.079 y la desviación típica 916.95.	Prueba Kolmogorov-Smirnov de una muestra	.499	Retener la hipótesis nula.

Se muestran las significancias asintóticas. El nivel de significancia es .05.

Figura 2. Salida del SPSS para la prueba Kolmogorov-Smirnov de bondad de ajuste de los turistas-días a una distribución normal de probabilidad.

Una vez realizada esta prueba se procede a la tabulación de los mismos en un Excel (Tabla 6) el cual representará al sistema de gestión de inventarios propuesto para el Restaurante “Mesón de la Plaza”, para su posterior análisis, teniendo en cuenta el método de gestión de inventarios elegido anteriormente (Sistema Q) en el cual a partir de una determinada cantidad de artículos en inventario van saliendo de este, hasta llegar a una cantidad límite (punto de reorden), en la que se lanza un pedido que siempre será de igual cuantía. El tiempo entre un pedido y otro no será constante, si no que variará en dependencia de cuán rápido se agoten los inventarios, y la cantidad a solicitar será siempre la misma. Es necesario plantear que el sistema se realiza fijando un nivel de servicio del 95%.

En la tabla 6 se puede apreciar que ya con el sistema diseñado en el momento del diseño, el restaurante tiene la necesidad de ordenar productos a sus proveedores para así garantizar la calidad de sus servicios y sobre todo el nivel de servicio fijado. Los productos que generaron la necesidad de emitir órdenes de compra representaron casi la totalidad de estos exceptuando los embutidos, queso, mantequilla, vísceras, misceláneas y pasta, leche, yogurt y aceite.

#### 3.3.1. Descripción del funcionamiento del Sistema de Compras propuesto

El sistema de compras diseñado, el cual está integrado por los elementos diseñados en los pasos del procedimiento desarrollado, tiene su funcionamiento basado, en la necesidad, para este tipo de instalaciones de servicios turísticos, de estimar las necesidades de productos en la elaboración de la oferta que presenta al cliente.

Tabla 6. Sistema de gestión de inventarios para el Restaurante “Mesón de la Plaza”

Producto	UM	Demanda (año)	Demanda (día)	Desv Dem (día)	Precio	Plazo de Entrega	Cantidad a Solicitar	Stock	Punto Reorden	Estado	Existencias
Carne de Res	KG	1806,00	15	4	0,128	7	113	16	122	ORDENAR	50
Carne de Ave	KG	2344,114	20	5	1,119	7	147	21	158	ORDENAR	67
Carne de Cerdo	KG	3841,228	32	8	0,765	7	240	35	259	ORDENAR	103
Pescados	KG	6274,171	52	13	1,702	7	392	57	423	ORDENAR	148
Mariscos	KG	9447,748	79	20	5,506	7	590	85	637	ORDENAR	204
Embutidos	KG	544,472	5	1	0,89	7	34	5	37	NO ORDENAR	48
Quesos	KG	375,246	3	1	0,29	7	23	3	25	NO ORDENAR	206
Mantequilla	KG	175,722	1	0	0,46	7	11	2	12	NO ORDENAR	207
Frutas	KG	452,22	4	1	0,453	7	28	4	30	ORDENAR	28
Vegetales	KG	890,1	7	2	1,057	7	56	8	60	ORDENAR	58
Viandas	KG	1645,373	14	3	0,637	7	103	15	111	ORDENAR	110
Vísceras	KG	118,205	1	0	0,028	7	7	1	8	NO ORDENAR	211
Misceláneas	PMO	380,573	3	1	0,227	7	24	3	26	NO ORDENAR	28
Pastas	KG	58,484	0	0	0,15	7	4	1	4	NO ORDENAR	5
Arroz	KG	1748,67	15	4	0,16	7	109	16	118	ORDENAR	115
Leche-Yogurt	KG	55,112	0	0	0,36	7	3	0	4	NO ORDENAR	215
Helados	ML	1051788,038	8765	2191	0,462	7	65737	9508	70862	ORDENAR	216
Aceite	LT	578,015	5	1	0,185	7	36	5	39	NO ORDENAR	217
Café	UNO	46103,367	384	96	0,068	7	2881	417	3106	ORDENAR	218

En este aspecto, el restaurante objeto de estudio, al no contar con almacén para el almacenamiento de sus productos, sino que este se realiza mediante stocks de productos en las áreas de producción (cocina); esto hace que los elementos diseñados, le permitan al restaurante, estimar las necesidades, basada en el estudio de los consumos per cápita y a partir de ahí, realizarle a la Casa Matriz de Palmares en Trinidad, la solicitud de los productos necesarios para la elaboración de la oferta a los clientes, garantizándoles realizar pedidos acorde a su demanda, manteniendo el mínimo de productos en inventario, lo que disminuye las pérdidas por deterioro de los alimentos, al ser esto de carácter perecederos.

De manera general, el funcionamiento del sistema de gestión de compras diseñado, radica en estimar las necesidades de compras, proyectando las demandas y manejando los consumos de la oferta del restaurante, a través de lo cual se emiten pedidos a través del manejo eficiente de los niveles de inventario en procesos, en las diferentes áreas de la cocina del restaurante.

Desde el punto de vista del control del sistema, la dirección del restaurante debe trabajar en el seguimiento de los consumos de los diferentes platos que conforman la oferta, el cual está influenciado por los mercados que lo visitan, y estar atentos a cualquier variación que pueda afectar la planificación de los pedidos de cada alimento necesario.

Por otra parte, también se debe de controlar el nivel de entrega que le ofrecen los proveedores a través de la Casa Matriz en Trinidad, para lo cual se proponen los indicadores que aparecen en la tabla 7.

Tabla 7. Indicadores propuestos para la evaluación de los proveedores.

<b>Indicador</b>	<b>Forma de Cálculo</b>	<b>Evaluación</b>
Nivel de servicio de pedidos (NSP)	$(\text{Pedidos entregados completos} / \text{Total de pedidos}) * 100$	Más del 95%
Nivel de servicio de entrega (NSPE)	$(\text{Pedidos entregados en tiempo} / \text{Total de pedidos}) * 100$	Más del 95%
Nivel de calidad del producto (NCP)	$(\text{Devoluciones} / \text{Total de productos comprados por tipo}) * 100$	Menos del 5%
Nivel de servicio ante imprevistos (NSI)	$(\text{Pedidos imprevistos entregados} / \text{Total de pedidos imprevistos realizados}) * 100$	Más del 95%
Nivel de Disponibilidades de Existencias (NDE)	$(\text{Disponibilidad de existencias ante pedidos realizados} / \text{Total de pedidos}) * 100$	Más del 95%
Nivel de Fiabilidad del Servicio (NFS)	Promedio de los Indicadores	Más del 95%

### **3.4. Validación del sistema de gestión de compras propuesto**

La presente investigación tiene como principal resultado, un sistema para la gestión de compras del Restaurante "Mesón de la Plaza", el cual puede contribuir al incremento en la efectividad de su gestión integral, tomando como base las necesidades reales de sus clientes, permitiéndole cumplimentar los objetivos que se propone en el logro de sus funciones como prestador de servicios.

Para esto es preciso señalar el conjunto de beneficios cualitativos que ofrece la aplicación práctica de este sistema en la entidad objeto de estudio, entre los que se encuentran:

- Brinda una herramienta que permite planificar las compras del restaurante con anterioridad a través de un efectivo pronóstico de la demanda de sus clientes, una buena gestión de los inventarios.
- Asegura un nivel óptimo de inversión en inventarios, que minimice los costos y la su vez que logre un nivel de inventario que satisfaga la demanda.
- Garantiza el aprovisionamiento constante del restaurante cumpliendo con las condiciones de tiempo y calidad de los productos.
- Brinda la posibilidad de enfrentar cambios en la demanda.
- Disminuye la posibilidad de que un cliente llegue al restaurante y no pueda disfrutar del plato de su elección.

Por otra parte, en función de desarrollar la relación costo – beneficio en la implementación de la propuesta, se determinó el impacto económico que la implementación de esta representa para la entidad.

Dicho valor está representado por el beneficio que aporte la planeación de las necesidades de compra, la gestión de inventarios. Los resultados del análisis económico realizado fueron valorados por directivos y especialistas de la Sucursal Palmares Sancti- Spíritus, y del Restaurante "Mesón de la Plaza", así como por los investigadores involucrados (Anexo 16). En el caso del primero (planeación de las necesidades) el impacto está dado por la posibilidad de predecir la demanda de manera que satisfaga las necesidades de productos/ platos en la oferta, de los clientes del restaurante.

En la tabla 2 se puede observar que el modelo propuesto para la estimación de la demanda del restaurante, permite predecir con un mínimo margen de error, la demanda real de los clientes, en los meses transcurridos en el 2016.

En el segundo caso (gestión de inventarios) se puede decir que el costo anual del sistema diseñado, para los productos estudiados (para el año 2015, si hubiese estado en ejecución), es de 138 462.34 pesos moneda total y el costo del sistema actual en el complejo es de 131 726.47 pesos moneda total, dando un beneficio para el Restaurante de **6 735.87 pesos** moneda total, lo que si se considera que solamente están evaluados los productos estudiados, este valor pudiera ser mayor al evaluar la propuesta para la totalidad de los productos que se consumen en el Restaurante.

Si a los resultados anteriores, se le suma los beneficios para los cuatro primeros meses de lo que va del año 2016, hubiese reportado para el restaurante, con un costo de operación de 43 636.48 pesos, por el sistema diseñado, contra un costo de 45 723.86 pesos por el sistema con que el Restaurante opera, un ahorro de **2 087.48 pesos**. Este análisis demuestra la efectividad de trabajar con niveles de inventario óptimos en procesos, a partir de la estimación de las necesidades de compras.

A partir de estos resultados se puede entonces afirmar que la hipótesis: *el diseño de un sistema de gestión de compras en el Restaurante Mesón de la Plaza a partir de la aplicación de una herramienta metodológica, permitirá mejorar su planificación garantizando el aprovisionamiento constante de los productos necesarios para la presentación de la oferta,* ha sido demostrada.

### **3.5. Conclusiones del tercer capítulo**

1. El sistema diseñado constituye una herramienta útil para el manejo y control de la gestión de compras del restaurante, proporcionándole un instrumento de trabajo que les permitirá una mejor planificación y organización de las mismas para satisfacer adecuadamente sus clientes
2. La herramienta propuesta integra elementos de la gestión de compras como la planeación de las necesidades (demanda) y la gestión de inventarios en un sistema diseñado con el objetivo de lograr una eficaz planificación de las compras.
3. Con la aplicación de este sistema de compra se podrá incrementar la efectividad de la gestión integral del Restaurante "Mesón de la Plaza" y se logrará una reducción de los costos, así como alcanzar resultados económicos notables.

4. La aplicación del sistema de gestión de compras propuesto garantiza el aprovisionamiento constante de los productos que necesita el restaurante en el tiempo y calidad requerida por lo que la hipótesis de la investigación queda demostrada.

# **CONCLUSIONES**

---

## CONCLUSIONES

Una vez culminada la investigación se arriban a las siguientes conclusiones:

1. La investigación bibliográfica realizada permitió conocer las principales características de las entidades de restauración, así como la relevancia de la gestión de compras de manera que contribuya a elevar los niveles de efectividad en la prestación de servicios para el turismo.
2. En la literatura consultada se encontraron varios procedimientos y metodologías para la gestión de las compras, propuestos por diferentes autores, permitiendo la realización de un análisis clúster que arrojó como el más adecuado al objeto de estudio de la investigación, el propuesto por González (2013).
3. A partir de la evaluación de la situación actual de la gestión de compras en el Restaurante "Mesón de la Plaza", se pudo constatar que la insatisfacción de los clientes con la oferta del mismo, tiene como causa fundamental la inexistencia de un sistema científicamente fundamentado que permita conocer cuánto y cuándo comprar y qué niveles de inventario mantener en el stock de la entidad.
4. El sistema diseñado constituye una herramienta útil para el manejo y control de la gestión de compras del restaurante, proporcionándole un instrumento de trabajo que les permitirá una mejor planificación y organización de las mismas para satisfacer adecuadamente la clientela de la entidad que se encuentra en ascenso, según el estudio de demanda realizado.
5. La aplicación del sistema de compras diseñado permitirá una mejor gestión integral del restaurante, así como la reducción de los costos, alcanzando resultados económicos notables.

# **RECOMENDACIONES**

---

## **RECOMENDACIONES**

1. Presentar el sistema de gestión de compras diseñado a la dirección de la entidad para su evaluación y puesta en práctica valorando su pertinencia y aplicación en otras unidades del Grupo Empresarial Extrahotelero Palmares Sancti Spíritus.
2. Emplear el sistema propuesto en la enseñanza de las asignaturas Comercio Mayorista y Gestión de la Restauración garantizando a los estudiantes la integralidad de los conocimientos recibidos durante la carrera Licenciatura en Turismo.

# **BIBLIOGRAFÍA**

---

## BIBLIOGRAFÍA

1. Alayon, D. (1993) *Reestructuración organizativa del departamento de compras del Hotel Caribe Hilton y Casino*, Tesis como requisito parcial para optar al Título de Técnico Superior en Hotelería y servicios de la Hospitalidad, Colegio Universitario Hotel Escuela de los Andes Venezolanos, Mérida, Venezuela.
2. Alba, Y. (2010) Propuesta de Plan de Mejora para las Actividades de Restauración del Hotel Villa la Granjita. Trabajo de Diploma. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas. Santa Clara, Cuba. 129 pp.
3. Álvarez, I. (2013) *Procedimiento de compras a partir de la demanda agrupada de las instalaciones de Palmares en la ciudad de Remedios*. Tesis de Maestría. Centro de Estudios Turísticos, Universidad Central "Martha Abreu" de Las Villas, Santa Clara, Cuba.
4. Acevedo, J. y Gómez, M. (2010) *La Logística Moderna en la Empresa*, Editorial Félix Varela. La Habana, Cuba.
5. Agueda, E. (1997) *Principios de Marketing*. ESIC Editorial. Madrid.
6. Akinc, U., Meredith, J. (2012) Modeling the manager's match-or-wait dilemma in a make-to-forecast production situation. vol. 37, no. 2, pp. 300–311  
Disponible en: <http://cat.inist.fr/?aModele=afficheN&cpsidt=21243808>
7. Araujo, A. (2014) Estrategias gerenciales para la optimización de los procedimientos en el departamento de compras del Living Hotel en el Estado Barinas, Colegio Universitario Hotel Escuela de los Andes Venezolanos, Mérida, Venezuela.
8. Azuaje, J. (2014) *Reestructuración del proceso de adquisición de bienes y servicios para el departamento de compras del Hotel Venetur Margarita*, Colegio Universitario Hotel Escuela de los Andes Venezolanos, Mérida, Venezuela.
9. Ban Reservas (2008) *Manual de Procedimiento para la Gestión y Administración de Compras (Materiales, Piezas, Mobiliario y Equipos)*, Santo Domingo, D.N.
10. Ballaud, H.R., (1991) *La logística empresarial. Control y planificación*. Madrid, Ediciones Díaz de Santos.
11. Ballaud, H.R., (2004) *“Administración de la Cadena de Suministro”*, 5ta. Edición, Editorial Pearson Educación Inc. México.

12. Bonney, M.; Mohamed, Y. (2011) Environmentally responsible inventory models: Non classical models for a non-classical era, *International Journal of Production Economics* (en línea), vol. 133, no. 1, pp. 43–53.  
Disponible en: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0925527310000629>
13. Bracho, C. (2014) *Propuesta del diseño de base de datos de proveedores por departamentos para el área de compras del Hotel Venetur Valencia*, Colegio Universitario Hotel Escuela de los Andes Venezolanos, Mérida, Venezuela.
14. Cabeza, M. A. (2001) La logística en la actividad turística. *Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura*, Vol. VII, No. 2 (jul-dic), pp. 257-264.
15. Camacho, A. (2009) *Plan Estratégico del Proceso de Gestión de Restauración en el Hotel "Villa la Granjita"*. Trabajo de Diploma. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Santa Clara, Cuba. 190 pp.
16. Cespón, R., (2003). *Administración de la cadena de suministro*. Universidad Tecnológica Centroamericana de Honduras. San Pedro Sula
17. Corso, J.A. et al. (2012) *Aplicación de un sistema de gestión de inventario*, IV Jornada Científica Nacional del CID-CI, Centro de Investigación y Desarrollo del Comercio Interior (CID – CI), La Habana, Cuba.
18. Dávila, L. (2013) *Propuesta de guía de procesos para el departamento de compras del Hotel Venetur Valencia*, Colegio Universitario Hotel Escuela de los Andes Venezolanos, Mérida, Venezuela. 79 pp.
19. *Diccionario de Marketing Vol. 1 - Diccionario de Marketing 1 Vol - Grupo Cultural - Royce Editores Diccionario de Marketing*.
20. Everett, E. et al. (1991) *Administración de la producción y las operaciones - Conceptos, modelos y funcionamiento*. (Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana) México DF
21. Fera, Y. (2012) *Evaluación ambiental en la sucursal de Emprestur S.A. de aseguramiento*. Trabajo de Diploma. Universidad de La Habana, La Habana, Cuba. 86 pp.
22. Fisher L. y J. Espejo (2008) *Introducción a la mercadotecnia*.

Disponible en: <http://www.buenastareas.com/ensayos/Ensayo-Introduccion-a-La-Mercadotecnia/14898.html>

23. Fernández, G.A. (2013) Análisis de los factores que influyen en el proceso de compras del Hotel Lagunamar Resort Spa, Colegio Universitario Hotel Escuela de los Andes Venezolanos, Mérida, Venezuela.
24. Fernández, M.A. (2015): *Modelo del proceso de compras del Hotel Wyndham Concorde Resort Isla Margarita*, Colegio Universitario Hotel Escuela de los Andes Venezolanos, Mérida, Venezuela.
25. Fogarty, D.; Blackstone, J.; Hoffman, T., (2005) Administración de la producción e inventarios, 2nd. ed., México D.F.
26. Fuentes, R. (2011) El turismo y su influencia en la estrategia de desarrollo en Cuba. Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”. En Revista Retos Turísticos Vol. 10, No 1-2. pp. 16 a 18. 2011
27. Gallego, J.F. (2002a) *Gestión de hoteles. Una nueva visión*. Editorial Paraninfo, Madrid, España.
28. Gallego, J. F. (2002b) *Gestión de alimentos y bebidas para hoteles, bares y restaurantes*. Editorial Paraninfo, Madrid, España.
29. Gámez, E. (2012) *Programa Recreativo con enfoque de Naturaleza para el Hotel Hanabanilla en Villa Clara*. Trabajo de Diploma en opción al título de Licenciado en Turismo, Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo, Universidad Central Marta Abreu de Las Villas, Santa Clara.
30. García, T. (1993) *La gestión del almacén en el Hotel Ramada Renaissance Ballston como fuente de información para el departamento de costos*, Tesis como requisito parcial para optar al Título de Técnico Superior en Hotelería y servicios de la Hospitalidad, Colegio Universitario Hotel Escuela de los Andes Venezolanos, Mérida, Venezuela.
31. Goldratt, E.M. (1995) “La Meta”. Un proceso de mejora continua. Ediciones Taular S.A. Madrid.
32. Gómez, M. y Acevedo, J. A. (2001) Diseño del servicio al cliente. LOGESPRO / CETA, ISPJAE. Ciudad de La Habana.
33. Gómez, R, Medina, N & Escalona, M (2003) *Dossier de Gestión de alimentos y bebidas*, Escuela de Altos Estudios de Hotelería y Turismo, La Habana.

34. González, C.; Garza, R.; Trujillo, I. (2013) Determinación del tamaño del pedido en el almacén de un restaurante, *Revista de Ingeniería Industrial*, Vol. XXXIV, No. 3, PP. 280-292.
35. Heredia, N. (2007) *Gerencia de compras: la nueva estrategia competitiva*. Bogotá: ECOE Ediciones.
36. Hernández, A., (2012) *Diseño de producto servicio a domicilio para el restaurante Villa Nuova*, Trabajo de Diploma, Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo, Universidad Central Marta Abreu de Las Villas, Santa Clara.
37. Hernández, O. (2013) *Plan de producción para el servicio buffet en el restaurante "Los Corales" del Hotel "Villa Guajimico"*. Trabajo de Diploma. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Santa Clara, Cuba. 133 pp.
38. Hidalgo, N. (2015) *Diseño de un Sistema de Gestión de Compra para la Comercializadora Mayorista ITH Cienfuegos*. Trabajo de Diploma. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Santa Clara, Cuba. 132 pp.
39. Kotler, P. y Cámara D. (2000), *Dirección de Marketing*, Edición del milenio, Editorial: Prentice Hall Iberia. S.R.
40. Lázaro, N. (1995) *Manual de Compras para el Hotel Barquisimeto Hilton*, Tesis como requisito parcial para optar al Título de Técnico Superior en Hotelería y servicios de la Hospitalidad, Colegio Universitario Hotel Escuela de los Andes Venezolanos, Mérida, Venezuela.
41. Lieberman, G.; Hillier, F. (2006) *Introducción a la Investigación de Operaciones*, 8th. ed., México D.F.
42. López, W.T. (1996) *Análisis retrospectivo de la incidencia de la información suministrada por el Departamento de Compras del Hotel Intercontinental Valencia*, Tesis como requisito parcial para optar al Título de Técnico Superior en Hotelería y servicios de la Hospitalidad, Colegio Universitario Hotel Escuela de los Andes Venezolanos, Mérida, Venezuela.
43. Madruga, D., (2012) *Diseño de un Programa de Animación diurno con enfoque a clientes de la tercera edad en el Hotel Rancho Luna*. Trabajo de Diploma, Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo, Universidad Central Marta Abreu de Las Villas, Santa Clara.
44. Maribona, A. (1957) *El Turismo puede ser la segunda zafra de Cuba*. Diario de la Marina. La Habana. Número Extraordinario, septiembre.

45. Medina, A. et al. (2002) Técnicas de análisis empresariales en la certeza e incertidumbre. Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. (Editorial FeGoSa) Morelia (Michoacán)
46. Mercado, S. (2003) "Compras. Principios y aplicaciones". Cuarta Edición, Limusa, Grupo Noriega Editores, México D.F., México.
47. Mijares, M. (1993) Las compras en alimentos y bebidas del Hotel Eurobuilding Caracas, Tesis como requisito parcial para optar al Título de Técnico Superior en Hotelería y servicios de la Hospitalidad, Colegio Universitario Hotel Escuela de los Andes Venezolanos, Mérida, Venezuela.
48. Molina, A., (2012) Segmentación *por beneficios en las Salas de Fiestas de la Empresa Extrahotelera Palmares Villa Clara*. Trabajo de Diploma, Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo, Universidad Central Marta Abreu de Las Villas, Santa Clara.
49. Montesino, Y., (2009) *Estudio organizativo integral del área de Regiduría de piso en hoteles de tránsito. Aplicación en el hotel Villa La Granjita*. Trabajo de Diploma, Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo, Universidad Central Marta Abreu de Las Villas, Santa Clara.
50. Montiel, M.A. (1992): Los procedimientos de compras de alimentos y bebidas en establecimientos hoteleros ubicados en zonas extra urbanas, Tesis como requisito parcial para optar al Título de Técnico Superior en Hotelería y servicios de la Hospitalidad, Colegio Universitario Hotel Escuela de los Andes Venezolanos, Mérida, Venezuela.
51. Morales, M. (2007) 'Diagnóstico de competitividad para la gestión del Restaurante "Don Ronquillo" de Palmares Camagüey', Master en Gestión Turística, Universidad de Camagüey.
52. Moya, Y.; González, B. y C. Martínez, (2009) "Procedimiento para el diagnóstico estratégico en la empresa turística" en *Retos Turísticos*. Vol. 8, No. 1, pp. 8-12.
53. Muñoz, R. (2009) Procedimiento para la gestión del proceso de restauración en pequeños hoteles de tránsito, categoría tres estrellas. Tesis presentada en opción al título académico de Master en Gestión Turística. Centro de Estudios Turísticos, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Santa Clara, Cuba. 187 pp. 27-44.
54. NC: 126 (2001). Industria Turística. Requisitos para la clasificación por categorías de los restaurantes que prestan servicio al turismo.

55. Ortega, E. (2014) *Propuesta de modelo de expediente para los procedimientos de adquisición de bienes y/o prestación de servicio del departamento de compras. Caso Hotel Venetur Alba Caracas*, Colegio Universitario Hotel Escuela de los Andes Venezolanos, Mérida, Venezuela.
56. Padrón, V. (1999) Dirección de operaciones para empresas de servicios. (Material entregado como parte del diplomado impartido por La Universidad de Las Palmas de Gran Canaria) Matanzas
57. Parada O. (2009) Desarrollo y aplicación de un modelo operacional para la gestión de aprovisionamiento hotelera. Universidad de Oriente.
58. Pérez, G. (2011) Diseño del procedimiento de gestión de inventarios del almacén de farmacia del hotel "La Pradera". Trabajo de Diploma. Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, CUJAE, La Habana, Cuba.
59. Pérez, S. (2012) Diseño del producto restauración en el restaurante "Vista Hermosa". Trabajo de Diploma. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Santa Clara, Cuba. 130 pp.
60. Pérez, K. (2014) Propuesta para la creación de una guía de actividades para el departamento de compras del Hotel Margarita International Resort and Villages, Colegio Universitario Hotel Escuela de los Andes Venezolanos, Mérida, Venezuela.
61. Portal, E.M. (2011) Compras y almacenes gastronómicos.
62. Prida B., y C. Gutiérrez, (1996) *Logística de Aprovisionamiento*. El Cambio en las Relaciones Proveedor-Clientes, un Nuevo Desafío para la Empresa del Siglo XXI, Madrid, España. Editorial Mc Graw Hill Interamericana de España S.A.
63. Publicaciones Vértice S. L., (2009) *Servicio Básico de Alimentos y Bebidas y Tareas de Postservicio en el restaurante*. España, Publicaciones Vértice S.L.
64. Rangel, V. (1995) *Departamento de Compras. Análisis de los factores que dificultan su buen funcionamiento*, Tesis como requisito parcial para optar al Título de Técnico Superior en Hotelería y servicios de la Hospitalidad, Colegio Universitario Hotel Escuela de los Andes Venezolanos, Mérida, Venezuela.
65. Rodríguez, J.A., (2008) *La relación entre las prácticas y el desempeño de la función de compras en la industria española. El papel de la integración estratégica y de la implantación de Tecnologías de la Información y la Comunicación*. Tesis doctoral.

- España. Universidad de Salamanca. Departamento de administración y Economía de la Empresa.
66. Rodríguez, M. (2013) *Plan de mejoramiento al Proceso de Restauración para el Restaurante " Ranchón Playa los Marinos" en el Hotel Meliá Buenavista*. Trabajo de Diploma. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Santa Clara, Cuba. 15-16pp.
67. Sabino, C., Diccionario de Economía y Finanzas.
68. Salén, H., (1994) *"El nuevo contexto de la distribución comercial". Los secretos del merchandising activo*. Madrid (España): Ediciones Díaz de Santos
69. Santos Norton, M. L. (2004) Apuntes del Módulo de Introducción a la Logística y el Nivel de Servicio al Cliente del Diplomado Logística Empresarial impartido a la casa Matriz de ETECSA. Sociedad Cubana de Logística y Marketing. Ciudad de la Habana.
70. Sasson, R. (2005) *La Cadena de Suministros*. (Monografía). En <http://www.monografias.com>. Consultado el 19 de febrero de 2015.
71. Sasson, R., (2010) *Cadena de suministros logística*, disponible en <http://comparteelprisma.com/2010/08/cadena-de-suministro-logistica.html>. Consultado el 19 de febrero de 2016)
72. Sosa, N. (2009) *Diagnóstico de Gestión del Producto Gastronómico en el Restaurante "La Concha"* Trabajo de Diploma. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Santa Clara, Cuba.
73. Soret, I. (2006) *Logística y marketing para la distribución comercial*. Ediciones ESIC. Torrejón de Ardoz, España.
74. Suarez, J. (2013) *Reestructuración en los procesos ejecutados en los Departamentos de Almacén y Compras del Tibisay Hotel Resort C.A.*, Colegio Universitario Hotel Escuela de los Andes Venezolanos, Mérida, Venezuela.
75. Terry, C. (2005) Reconocimiento Ambiental Nacional. Cinco años de experiencia. Revista electrónica de la Agencia de Medio Ambiente. Pp. 12-20.
76. Toro, A. (2012) *Propuesta para la reestructuración del proceso de compras del Hotel Venetur Valencia*, Colegio Universitario Hotel Escuela de los Andes Venezolanos, Mérida, Venezuela, Mérida, Venezuela.
77. Torres, M.; Daduna, J.R. y B. Mederos, (2003) *Logística. Temas seleccionados. Tomo I*. Santa Clara, Editorial Feijóo: Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.

78. Torres, M.; Daduna, J.R. y B. Mederos, (2003) *Logística. Temas seleccionados. Tomo II*. Santa Clara, Editorial Feijóo: Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas.
79. Torres, M.; Daduna, J.R. y B. Mederos, (2003) *Logística. Temas seleccionados. Tomo III*. Pinar del Río, editado por la Universidad de Pinar del Río “Hermanos Saíz Montes de Oca”.
80. Torres, M.; Daduna, J.R. y B. Mederos, (2007) *Fundamentos generales de la logística*. Ciudad de La Habana y Berlín, Editorial Universitaria de la Universidad de Pinar del Río “Hermanos Saiz Montes de Oca”.
81. Trujillo, I. (2011) *Modelo para la Gestión de Inventario en el Almacén Principal del Restaurante El Palenque*. Trabajo de Diploma. Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, Cujae, La Habana, Cuba.
82. Youshimatz, A. (2006) *Control de costos de Alimentos y Bebidas*. Editorial Trillas, Distrito Federal, México.
83. Vallsmadella, J. (2007) ‘Comprender el negocio de la Restauración’ [en línea], consultado: el 15 de diciembre de 2011, <http://www.gestionderestaurantes.com>

# **ANEXOS**

---

## ANEXOS

### Anexo 1. Las líneas básicas para gestionar las características de la restauración.

CARACTERÍSTICA	ESTRATEGIA	TÁCTICAS	RESULTADO
INTANGIBILIDAD	Reducir, tangibilizar.	Aspecto de los RR.HH. Estado del Establecimiento. Comunicación Externa. Elementos de Merchandising. Garantías de servicio. Prestigiar Marca o Nombre. Pruebas previas.	Captación de nuevos clientes.
HETEROGENEIDAD	Reducir, buscar consistencia.	Creación implementación de procesos operacionales. Formación de los RR.HH. Determinación de Standards de calidad.	Aumenta la frecuencia de visita de los clientes.
INSEPARABILIDAD	Positivar	Focalizar el servicio a la satisfacción del cliente. Formación de los RR.HH. Fomentar la Hospitalidad.	Fideliza clientes.
CADUCIDAD	Predecir y gestionar las fluctuaciones de la demanda.	Política de precios dinámica en función de la demanda. Ajustar costes y capacidad a la demanda.	Incremento de los Beneficios.
DIFERENCIACIÓN	Promover	Diferenciarse en los factores claves de creación de valor. Buscar tener aspectos únicos.	Sobre precio. Fidelización.
VERSATILIDAD	Promover	Ajustar, precio, tiempo de servicio y oferta de producto a cada escenario de demanda.	Mayor atraktividad comercial. Mayor nivel de ocupación.

Fuente: Vallsmadella, J. M., (2007) "Comprender el negocio de la Restauración".

Disponible en [www.gestionderestaurantes.com](http://www.gestionderestaurantes.com) citado en Pérez (2012).

## Anexo 2. Sistema y Subsistemas de la Restauración.

Subsistema de Marketing	<p>Responden a los gustos y necesidades del consumidor, así como a sus hábitos y costumbres alimentarias.</p> <p>Satisfacer a los consumidores, analizar, influir y aumentar la demanda, identificar y explorar nuevas oportunidades de negocios, establecer ventajas competitivas permanentes.</p>
Subsistema de Planificación	<p>Responde al análisis de la información del subsistema de marketing, escogiendo y desarrollando las comidas y bebidas a ofertar al cliente con programas de menú aplicando técnicas de merchandising.</p> <p>Seleccionar platos que gusten a los clientes y que sean viables su relación técnica y económicamente, establecer estándares que sirvan de guías, contribuir a dar una buena imagen del establecimiento.</p>
Subsistema de Compras	<p>Satisface las necesidades del subsistema de aprovisionamiento para garantizar correctamente el sistema de planificación</p> <p>Satisfacer necesidades de aprovisionamiento, firmar convenios con abastecedores con especificaciones de calidad, proveerse de productos de alta calidad.</p>
Subsistema de Aprovisionamiento	<p>Satisface las necesidades del sistema de producción y trabajo</p> <p>Asegurar la distribución de materias primas, mantener con calidad el almacenamiento de los productos, minimizar las pérdidas.</p>
Subsistema de Trabajo	<p>Está físicamente dedicado a la transformación que sufre un producto desde que llega hasta que sale como un plato preparado listo para el consumo por el cliente.</p> <p>Asegurar un flujo corto y rápido, flexibilidad en los cambios de gusto y de volumen de la demanda, mantener la calidad en todo proceso, es la base de las ventajas competitivas permanentes, emplear hombres con alta profesionalidad.</p>
Subsistema de Producción	<p>Se basa en la producción de comidas y bebidas de forma correcta, manteniéndose dentro de los límites establecidos por los objetivos de la organización</p> <p>Organizar toda la preparación de comidas, planificar la producción de alimentos, asegurar los niveles de calidad constante.</p>
Subsistema de Servicio	<p>Máxima atención a las actividades de servicio en lo que se refiere atención al cliente</p> <p>Llevar el producto al consumidor, presentación del producto atractivamente, proyectar la imagen del restaurante, satisfacer las expectativas del cliente.</p>
Subsistema de Control	<p>Asegurarse que las tareas responden a los objetivos establecidos con antelación y controlando que todas las tareas se lleven a cabo</p> <p>Lograr el cumplimiento de los objetivos y expectativas, medir los niveles de costo/ganancias, corregir desviaciones.</p>

Fuente: Elaborado por la autora a partir de Gómez, Medina y Escalona, 2003

### Anexo 3. Métodos cualitativos de previsión de la demanda y criterios de aplicación.

Métodos / Características	Breve descripción	Horizonte	Datos	Complejo	Precisión	Tiempo elaboración	Costo	Nivel de utilización
Opiniones y juicios de ejecutivos	Equipos multidisciplinarios, opiniones subjetivas	Muy largo / largo	10 mín.	Media	Regular	Medio	Medio	Elevado
Opiniones de ventas	Estimaciones obtenidas de los expertos en ventas	Medio	5-20 personas	Mínima	Regular	Mínimo	Medio	Elevado
Estudios de mercado	Cuestionarios a los consumidores sobre tendencias futuras.	Muy corto / corto	Mínimo 300	Media	Buena	Medio	Alto	Reducido
Opiniones y juicios de directivos	Estimaciones obtenidas de los directivos después de recopilar información	Muy largo / largo	5-20 personas	Media - alta	Buena	Alto	Medio a alto	Reducido
Opiniones del exterior	Expertos del exterior o consultores, opiniones subjetivas.	Medio / largo	Sin mínimo	Mínima	Regular	Mínimo	Medio	Medio
Método Delphi	Cuestionarios anónimos de personas con conocimientos y experiencia logrando un consenso sobre el pronóstico final.	Corto, medio y largo	9 personas	Media	Regular a muy buena	Medio	Medio a alto	Medio
Analogía de los ciclos de vida	Predicción basada en las fases de: introducción, crecimiento y saturación de productos similares. Aprovecha las curvas de crecimiento de las ventas.	Medio / largo	Sin mínimo	Media	Regular a buena	Medio	Medio	Medio

Fuente: Medina, A. et al. (2002)

#### Anexo 4. Análisis de procedimientos sobre gestión de compras.

No.	\Procedimientos Elementos Indispensables	Procedimientos																			Total	% Total
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19		
1	Estudio de la demansa turística	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	4	21
2	Análisis de la oferta	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1	7	37
3	Solicitudes de pedidos	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	18	95
4	Estimación de consmo	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	3	16
5	Establecimiento de necesidades de compra	0	0	1	0	1	1	1	0	1	0	1	1	1	0	1	0	1	1	1	12	63
6	Uso de métodos de estimación	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	2	11
7	Control de inventarios	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	1	0	1	0	1	1	1	9	47
8	Evaluación de proveedores	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	15	79
9	Establecimiento de tamaños de pedidos	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	7	37
10	Informatización del sistema de compras	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	3	16
<b>Total</b>		2	2	4	1	5	3	5	3	7	2	4	5	5	2	5	2	5	9	9		
<b>% Total</b>		20	20	40	10	50	30	50	30	70	20	40	50	50	20	50	20	50	90	90		

## Anexo 5. Metodologías para realizar diagnóstico.

Metodologías	Descripción
<p><b>Metodologías para el diagnóstico tecnológico de PyMES (DT-PyMES)</b></p> <p><b>Desarrollada por el Instituto Catalá de Tecnología (ICT) en 1993</b></p>	<p>Tiene como objetivo proporcionar un procedimiento estructurado para la realización de diagnósticos de empresas de carácter general, que se complementan con diagnósticos específicos del área tecnológica, permitiendo de este modo identificar los principales problemas de la empresa. La realización de ambos diagnósticos, se puede llevar a cabo simultáneamente o bien realizarse independientemente.</p> <p>A partir de la metodología para el diagnóstico de PyMES se pretende dar a conocer a la dirección de la empresa un procedimiento de análisis y evaluación acerca de su situación general. Además orienta las decisiones que impliquen la introducción de nuevas tecnologías, ya sean de proceso, de producto, o bien de tipo organizativo, que permitan la mejora de la capacidad tecnológica de la empresa. Aspectos Considerados: Análisis del entorno (Global, Sectorial, Mercado); Análisis de la estrategia (Global, Áreas y Actividades); Diagnóstico de la organización (Capacidad de dirección de las actividades básicas y Capacidad de gestión de los recursos disponibles).</p> <p>Resultado del Diagnóstico: Los resultados finales vendrán indicados en un informe, que incluye dos cuadros-resumen que especifiquen cuáles son los puntos fuertes y débiles de la empresa. Se ofrece una serie de recomendaciones, enunciadas por el consultor, tanto para corregir y/o mejorar los puntos débiles detectados en el diagnóstico, como para sugerir posibles oportunidades de negocio.</p>
<p><b>"QUALYMAN"</b></p> <p><b>Instituto Tecnológico de Galicia</b></p> <p><b>1997</b></p>	<p>El proyecto "Diseño e Implantación de un Sistema de Gestión participativo bajo criterios de calidad en las PyMES: su carácter estratégico" se enmarca dentro de la iniciativa europea ADAPT, y se desarrolló por el Instituto Tecnológico de Galicia en 1997. Dicho proyecto tiene como objetivo mejorar la competitividad de las empresas a través del refuerzo de las capacidades de sus Recursos Humanos. En este caso el resultado del diagnóstico es un Informe que recoge el nivel donde se encuadra cada empresa para la fase siguiente de Formación-Acción. En función de los resultados obtenidos posteriormente se preparará un programa de acción.</p> <p>Etapas: 1. Visita a la Empresa. 2. Establecer la situación y prioridad de las áreas. 3. Elaboración de un informe. 4. Estancia en la Empresa. - Elaborar necesidades. - Definir criterios. Diseño de Herramientas. 5. Elaboración de Herramientas. 6. Desarrollo de las acciones del programa.</p> <p>Criterios: Organización y Gestión de los recursos humanos, Técnicas de Calidad, Innovación y Tecnología, Gestión de la prevención de riesgos laborales y Gestión Medioambiental</p>

<p><b>Diagnóstico de las entidades cubanas en Perfeccionamiento de Enrique Pin González 2005.</b></p>	<p>Etapas: 1. Entrevistas Generales. 2. Análisis de los Procesos Principales 3. Entrevistas con los especialistas y revisión documental 4. Presentación y validación de todos los planteamientos. Criterios: Infraestructura, Información, Eficiencia, Recursos humanos, Materiales e insumos, Servicio al cliente, Proveedores, Financieros.</p>
<p><b>Business development Using New Technology (NTNF) 2008</b></p>	<p>Desarrollada por Business development Using New Technology (NTNF, Noruega). El objetivo del método es la obtención de un análisis general del negocio junto con un análisis de los aspectos específicos de la empresa. La metodología BUNT se desarrolla en dos fases, en una primera en la que se realiza un diagnóstico previo, y una segunda en la que se desarrolla la metodología. Para la obtención de la información se utilizan cuestionarios, entrevistas y Guía de formación del consultor. Etapas: 1. Diagnóstico previo. 2. Desarrollo la metodología - Cuestionarios - Entrevistas - Guía de formación del consultor Criterios: Económico-Financiero, Organizativo-Gestión, Producción-Tecnología, Producto-Mercado-Marketing, Entorno.</p>
<p><b>Procedimiento para el diagnóstico estratégico en la empresa turística de Martínez, Moya y Hernández (2009).</b></p>	<p>Realiza el análisis objetivo de los problemas internos y externos, que permita conocer sus fortalezas y debilidades, así como las amenazas y oportunidades del entorno. En el análisis de las variables internas (fortalezas y debilidades) se utilizan encuestas, entrevistas, tormentas de ideas y trabajo en grupo, y abarca todas las empresas con la evaluación de cada situación organizado a través de los subsistemas establecidos. En el análisis de las variables externas (amenazas y oportunidades) se tiene en cuenta principalmente el entorno a través de sus diferentes dimensiones. El procedimiento consta de los pasos siguientes: Paso I: Formación del grupo de diagnóstico. Paso II Elaboración del cronograma. Paso III Ejecución del diagnóstico. III.1 Caracterización general del Objeto de estudio. III.2 Análisis Externo. Análisis del entorno general o macroentorno. Análisis del entorno competitivo o microentorno. III.3 Análisis Interno</p>
<p><b>Metodología de Hernández y Machado, (2009)</b></p>	<p>Para el diagnóstico de la gestión comercial de la empresa hotelera.</p>

<p><b>Metodología de Rodríguez y Molina (2011)</b></p>	<p>El procedimiento seleccionado consta de 3 fases, la primera referida al diagnóstico de la actividad recreativa y a partir de este la formulación de los fines recreativos u objetivos de recreación. Se presenta la caracterización de la entidad realizando un análisis del macroentorno y el microentorno. La segunda se encarga del estudio del mercado o mercados hacia los cuales se dirigen las acciones recreativas y las posibles estrategias a utilizar y la tercera dedicada a la presentación del programa recreativo. Este programa debe ser fundamentado y deben explicarse las razones que dieron lugar al mismo, las bases que lo sustentan y los objetivos de su existencia.</p>
<p><b>European Foundation for Quality Management (EFQM)</b></p>	<p>El modelo europeo de Gestión de la Calidad Total proporciona una serie de directrices para identificar y tratar los aspectos con ella relacionados, está concebido como una relación de criterios para evaluar, sobre una base común y de eficacia contrastada. Se puede usar como guía y fuente de información para la realización de un diagnóstico interno sobre la situación de la calidad de la empresa. Se identificarán los puntos fuertes y débiles a este respecto que requerirán tomar una serie de acciones en varios frentes; acto seguido se elabora un modelo de implantación que las aglutine y de coherencia bajo una consideración estratégica de la calidad. Aspectos Considerados: Cinco áreas de agentes o causas (Liderazgo, Estrategia y Política, Gestión del personal, Recursos y Procesos) y Cuatro áreas de resultados o efectos de la eficacia de la gestión (Satisfacción del cliente; Satisfacción del personal; Impacto social; Resultados económicos). Resultado del Diagnóstico: Los resultados finales del diagnóstico se presentarán en un informe, especificando cuáles son los resultados obtenidos en el ejercicio de evaluación de los diferentes aspectos de la empresa. Se aportarán una serie de recomendaciones en las que se enunciarán las medidas a desarrollar.</p>
<p><b>Estrategia Tecnológica ADL</b></p>	<p>Desarrollado por la Consultora Arthur D. Little en 1981. Persigue el desarrollo de una metodología basada en la estrategia tecnológica, que logre obtener una ventaja sobre los competidores, siempre teniendo en cuenta que debe estar integrada dentro de la estrategia global de la empresa. El proceso llevado a cabo por esta metodología se basa en los siguientes aspectos: clasificación de cada una de las tecnologías (clave, básica, incipiente, emergente), determinación de la posición tecnológica (tecnologías clave, tecnologías incipientes, recursos tecnológicos adicionales), confección de la Matriz "Posición tecnológica de la empresa / Posición tecnológica de la empresa". Aspectos Considerados: La única variable a estudiar dentro de la empresa es la dimensión tecnológica, considerando que ocupa un lugar central en la estrategia de la empresa.</p>

	<p>Resultado del Diagnóstico: En el resultado se llega a plasmar la estrategia tecnológica en un plan de desarrollo tecnológico que muestre con claridad las opciones recogidas.</p>
<p><b>Metodología MOUGLI</b></p>	<p>Desarrollado por el Instituto Francés de Gestión (Métho de participative de conduite e Outils puor l'évaluation Globale des Investissements technologiques– IFG).Uno de los principales objetivos que persigue es el análisis de aspectos específicos de la empresa, sin tener en cuenta el aspecto global de la misma. La metodología MOUGLI se caracteriza porque viene soportada por un sistema experto. El método MOUGLI no presenta como herramientas para la obtención de información cuestionarios o entrevistas, sino que sólo se basa en una guía para formación del consultor y el sistema experto.</p> <p>Aspectos Considerados: Económico-Financiero; Organizativo-Gestión; Producción.</p>
<p><b>Metodología Morales</b></p>	<p>Es una metodología para el diagnóstico de la comercialización de opcionales turísticas en AAVV receptivo – minoristas. En esta metodología, el Diagnóstico General sobre la Situación Actual de las AA VV se realiza sobre la base de cinco aspectos fundamentales: caracterización de la Agencia de Viaje; focalización de los elementos que intervienen en la situación de las agencias (opcionales que ofertan), descripción de los aspectos internos y externos que facilitan o dificultan la gestión, valoración de los resultados económicos de la comercialización de opcionales turísticas y análisis del grado de conocimientos y nivel de satisfacción que poseen los turistas acerca de dichas opcionales.</p>

Fuente: Tomado de Hernández (2012), Madruga (2012), Molina (2012), Montesino (2009), Gámez (2012) e Hidalgo (2015).

## Anexo 6. Especialistas que conforman el grupo de diagnóstico.

No.	Especialista	Cargo que ocupa
1	Héctor Rolando Zerquera Báez	Director General
2	Freddy Rendueles Ramos	Director de Operaciones
3	Marisel Arencibia Arostegui	Especialista Comercial
4	Elizabeth Mozo Rodríguez	Jefe de Turno en el Restaurante "Mesón de la Plaza"
5	Nurisleidis ortega García	Especialista de Calidad
6	MSc. Ing. Aliosky Camacho Rodríguez	Profesor del Departamento de Turismo de la Universidad "Marta Abreu" de las Villas
7	Dr.C. René Abreu Ledón	Profesor del Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad "Marta Abreu" de las Villas

## Anexo 7. Cronograma de diagnóstico.

Actividades	Períodos
Formación del grupo de expertos	26-30 marzo
Elaboración del cronograma	2-6abril
Caracterización general del objeto de estudio	6-12 abril
Análisis externo	14-18 abril
Análisis interno	19-23 abril

**Anexo 8. Relación de la cantidad de trabajadores del Restaurante "Mesón de la Plaza".**

No	Área	Plantilla	Mujeres	Militantes	Militantes
				<u>P.C.C.</u>	<u>U.J.C.</u>
1	Jefe de Turno	1		1	
2	Capitán de Salón	1			
3	Auxiliar de Limpieza	1	1	1	
4	Dependiente de Servicios Gastronómicos para el Turismo	2	1		
5	Maestro cocinero	1			
6	Cocineros A	1		1	
Totales		7	2	3	

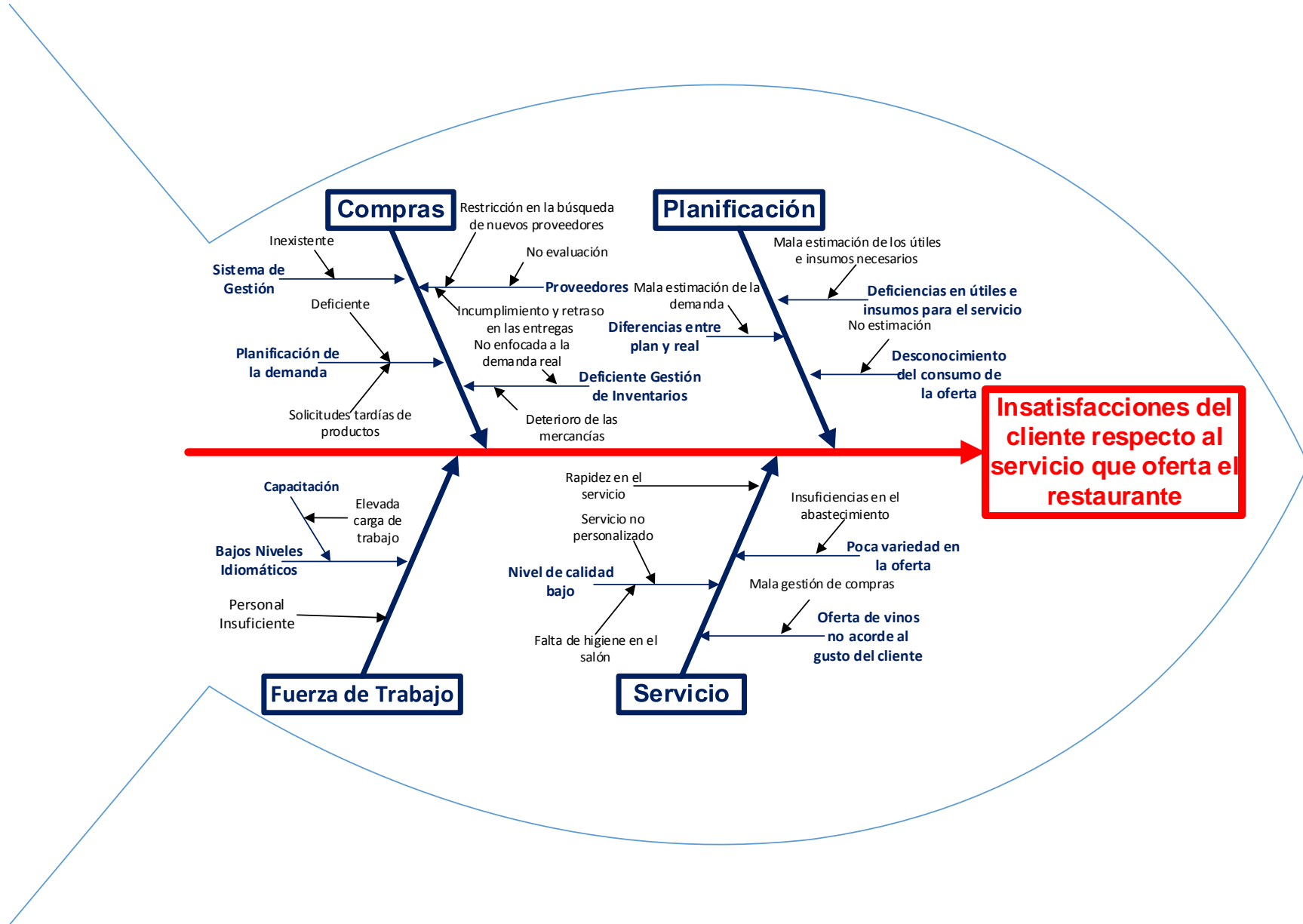
Fuente: Elaborado a partir de la documentación del Restaurante

**Anexo 9. Modelo de pedido de mercancías.**

No	Producto	U/M	Cant/sol	Fecha	Recibido por:	Firma

Fuente: Documentación del restaurante

## Anexo 9. Diagrama de Ishikawa.



## Anexo 10. 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 por 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			
	1	2	3	4
Participante A				
Suma				
Frecuencia Puntuación				
Orden prioridad				

Fuente: Elaborado por la autora a partir de Hernández (2013)

## Anexo10a. Aplicación del Jurado de opinión.

Los factores a evaluar atendiendo a su incidencia sobre el problema fundamental determinado:

*insatisfacción de los clientes respecto al servicio que oferta el restaurante, son:*

- A. Inexistencia de un sistema de gestión de compras
- B. Solicitudes tardías de los pedidos a los proveedores
- C. Deficiente planificación de la demanda
- D. Restricción en la búsqueda de nuevos proveedores
- E. No evaluación de los proveedores
- F. Incumplimiento y retraso en las entregas de los proveedores
- G. Gestión de inventario no enfocada a la demanda real
- H. Deterioro de las mercancías por mala estimación de los stocks
- I. Desconocimiento del consumo de la oferta
- J. Mala estimación de los útiles e insumos necesarios para el servicio
- K. Poco personal de servicio
- L. Falta de capacitación del personal de servicio por elevada carga de trabajo
- M. Elevada rapidez en el servicio
- N. Falta de higiene en el salón

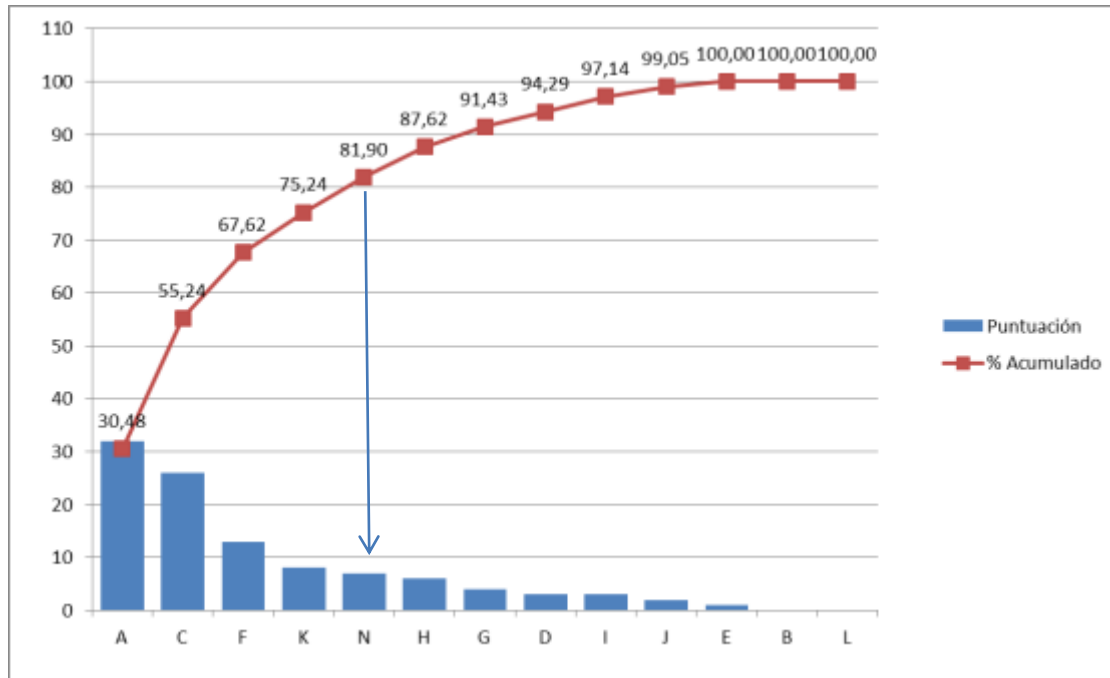
Se estableció como número de factores a puntuar: 5; y para establecer los puntos a dar a cada factor se seleccionó una priorización simple, puntuando con una escala del 1 al 5. A partir de los criterios dados por cada experto se confeccionó la tabla de puntuación quedando de la siguiente

forma:

Participantes	Factores													
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
E1	5		4			3			1					2
E2	4		5		1		3		2					
E3	5		4	3		2	1							
E4	5		3			4					2			1
E5	3		2					1			5			4
E6	5		4			1		3		2				
E7	5		4			3		2			1			
<b>Suma</b>	<b>32</b>	<b>0</b>	<b>26</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>13</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>8</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>7</b>
<b>Frecuencia puntuación</b>	7	0	7	1	1	5	2	3	2	1	3	0	0	3
<b>Orden prioridad</b>	<b>1</b>	<b>12</b>	<b>2</b>	<b>9</b>	<b>11</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>10</b>	<b>4</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>5</b>

Fuente: Elaborado por la autora.

## Anexo 11. Diagrama de Pareto.



## **Anexo 12. Carta-Menú del Restaurante "Mesón de la Plaza".**

### **Aperitivos**

Palitroques con Mantequilla o Pasta del Mesón/Breads sticks or bread and butter or Mesón's Cream.....	0.50 cuc (12.50 mn)
Ensalada de Hortalizas Frescas aderezada con aceite de Oliva y vinagre de vino blanco/ Fresh Vegetables Salad, seasoned with olive oil and White wine vinegar.....	0.75cuc (18.75cup)
Ensalada Italiana/Italian Salad.....	1.50 cuc (37.50 cup)
Ensalada de Vegetales Importados/ Imported Vegetables Salad.....	1.00cuc (25.00cup)
Coctel de Camarones Marinado/Marinated Shrimps Cocktail.....	3.10cup (77.50 cup)
Coctel de Pescado Marinado/ Marinated Fish Cocktail.....	2.50cuc (62.50cup)
Entremés de Jamón y Queso/ Ham and cheese Hors d'oeuvre.....	2.00 cuc (50.00cup)

### **Entrantes**

Ensalada Malagueña/Málaga Salad.....	2.50 cuc (62.50 cup)
Ensalada Catalana/Catalán Salad .....	1.50 cuc (37.50 cup)
Patatas a la Riojana/Riojana's Potatoes.....	1.50cuc (37.50 cup)
Papas Rellenas.....	2.00cuc (50.00cup)
Ensalada de garbanzos/ Chick- pea Salad.....	1.50cuc (37.50cup)
Sopa de Vegetales/ Vegetable Soup.....	2.00cuc (50.00 cup)
Caldo Pimentón.....	2.50cuc (62.50cup)
Caldereta Marinera.....	3.00cuc (75.00cup)
Puré Bretona.....	2.00cuc (50.00 cup)
Gazpacho.....	2.50cuc (62.50cup)
Potaje Mesonero/Meson's Soup.....	2.00cuc (50.00 cup)
(Auténtico potaje de garbanzo o frijoles blancos enriquecido con Bacon, chorizo y cerdo/	

### **Platos Principales**

<b>Ternera de la Villa/ Local Veal.....</b>	<b>6.00cuc (150.00 cup)</b>
(Carne de res guisada en salsa de vino tinto/ Beef stewed with wine souce)	
<b>Ropa vieja al estilo colonial/Shredded meat to the colonial style.....</b>	<b>4.70cuc (117.50cup)</b>

(Plato emblemático de la casa: Carne de res desmenuzada con pasas o maíz y vino tinto/  
Emblematic dish of the house: Shredded beef cooked with chick or corn and red wine)

**Garbanzos Fritos**/ Fried chick-peas.....2.50cuc (62.50cup)

(Garbanzos secos, sofritos con puré de tomate, bacon, y chorizo / Dry chick-peas, fried softly with tomato puree, bacon, and sausage)

**Pescado al grill español**/Spanish grill fish .....6.00cuc (150.00cup)

**Camarón Enchilado**/ Shrimps in Tomato Sauce... .....7.50cuc (187.50cup)

**Camarón al ajillo**/ *Shrimps with Garlic* .....7.50cuc (187.50cup)

**Camarón al grill español** /Spanish grill Shrimps.....7.00cuc (175.00 cup)

**Langosta Thermidor**/Thermidor Lobster.....19.00cuc (475.00cup)

(Langosta en dados al grill con mantequilla servida en su caparazón con salsa bechamel y graten de queso con gotas de mostaza)

**Pollo al grill**/ Grill Chicken.....3.65cuc (91.25cup)

**Pollo al Vino**/Wine Chicken.....3.75cuc (93.75cup)

**Bistec al estilo del Rijo** / Pork steak to the Rijo style.....4.00cuc (100.00 cup)

(Bistec de cerdo cubierto con jamón y gratinado con queso)/ (Pork steak covered with ham and melted with cheese)

**Cerdo al grill** / Grill pork.....3.00cuc (75.00 cup)

(Bistec de cerdo grille con abundante cebolla)/ (Pork steak with enough onion)

### **Guarniciones**

Papas julianas a la gran fritura / Great Fritters Julienne Potatoes.....1.25cuc (31.25cup)

Arroz Blanco / White Rice.....0.50cuc(12.50cup)

Arroz Pilaf / Pilaf Rice.....0.75cuc (18.75cup)

(Arroz blanco con mantequilla y cebolla/ White rice with butter and onion)

Puré de papa al estilo del Mesón/Mashed potatoes to the Meson Style...0.75cuc  
(18.75cup)

Vegetales salteados en aceite de Oliva/Vegetables Sautéed in olive oil.....2.50cuc  
(62.50cup)

### **Postres**

Copa helada del Mesón/ Mesón's Cup of Ice-cream..... 1.00cuc (25.00 cup)

(One ball of ice-cream with syrup)

Canoa Espirituana/Spirituana Ice-cream Canoe.....	1.50cuc (37.50 cup)
(Three balls of ice-cream with fruit)	
Frutas en sirope al queso/ Fruits in Syrup and Cheese .....	1.00cuc (25.00cup)
Mermelada de frutas al queso / Fruit jelly and cheese.....	1.00cuc (25.00cup)
Arroz con leche / Rice Pudding.....	1.00cuc (25.00 cup)
Torrijas en almíbar/ Pudding Sauce.....	1.00cuc (25.00cup)
Gelatina a la Copa/Coup of Jelly.....	0.50cuc (12.50cup)
Copa Lolita/ Lolita´s Coup.....	2.00cuc (50.00cup)
Flan Tropical al caramelo.....	0.60 cuc (15.00cup)
Copa Helada del Mesón.....	1.00cuc (25.00cup)
Frutas Naturales de Estación.....	1.00cuc(25.00cup)

#### **Oferta Vegetariana**

Dados de Queso/ Cheese Dice s.....	1.00cuc (25.00cup)
Rissotto al Pesto/ Rissoto al Pesto.....	2.00cuc (50.00cup)
(Arroz con vegetales y queso)/ Rice with vegetables and cheese)	
Sopa de Vegetales al estilo colonial/Colonial Vegetable Soups.....	2.00cuc (50.00cup)
Paella de Vegetales/ Vegetable Rice.....	3.00cuc (75.00cup)

### **Anexo 13. Menú Genérico para Grupos de Turismo Organizado de AAVV.**

1. Pan con pasta .....87g
2. Picaditas de Viandas Hervidas.....112 a 150g
3. Viandas fritas.....116g
4. Ensalada de Vegetales.....116g
5. Garbanzos o Frijoles Blancos.....340 ml
6. Ropa Vieja (232g), Pollo al Vino(200g), Pescado Grillé(232g), pollo grillé(200g), Cerdo grillé(200g), Bistec del Rijo(300g), Ternera de la Villa(290g), Lonjas de cerdo con Maíz(232g), Camarón al Ajillo(232g), Camarón Grillé(232g)
7. Postre Arroz con Leche(87g), Torrijas(87g), helado(116g), mermelada con queso o dulces en almíbar con queso(87g), copa Lolita(116g)
8. Café(45ml)
9. Coctel de Bienvenida 10oz

#### Anexo 14. Consumo per cápita de los platos de la carta.

Plato	Per Cápita
Carne de Res	0,039
Carne de Ave	0,051
Carne de Cerdo	0,083
Pescados	0,135
Mariscos	0,204
Embutidos	0,012
Quesos	0,008
Mantequilla	0,004
Frutas	0,010
Vegetales	0,019
Viandas	0,035
Visceras	0,000
Miscelaneas	0,008
Pastas	0,001
Arroz	0,038
Leche-Yogurt	0,001
Helados (ml)	22,673
Aceite	0,012
Café	0,994

**Anexo 15. Matriz de relación entre platos de la carta- menú del Restaurante "Mesón de la Plaza" y sus ingredientes.**

1		Pechuga al Vino	Pechuga Grillé con Cebolla	Picaditas de Calabaza Hervida.	Pollo al Vino	Pollo Grille c/cebolla	Pure de papas	Rissotto al presto f
2	arroz (rac)	1	1		1	1		0,116
3	aceite(lt)	0,01	0,02		0,01	0,2		
4	sal	0,04	0,006	0,003	0,006	0,06	0,01	0,006
5	mantequilla			0,005				0,005
6	cebolla blan	0,04	0,02	0,01	0,04	0,2		0,04
7	pimienta	0,001	0,001		0,001	0,01		
9	Aceitunas	0,004	0,004		0,004	0,04		
13	Ajo granulad				0,004			
14	Pasta de Ton			0,01				
15	Comino	0,001			0,001			
16	Ajo en Polvo	0,004						
17	Vino tinto o				0,03			
18	Ajés Pimien			0,01				0,058
22	Queso Santil							0,058
23	Naranja natu							
24	Frutas natura							

**Anexo 16. Avales emitidos por la Dirección del Restaurante.**