



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO NUEVA ESPARTA
ESCUELA DE HOTELERÍA Y TURISMO
DEPARTAMENTO DE TURISMO**

**PROCESO DE PLANIFICACIÓN DEL MENÚ HOTEL
EUROBUILDING EXPRESS EL TIGRE**

**Proyecto de Grado, Modalidad Pasantía Presentado como Requisito
Parcial Exigido para optar al Título de Licenciado en Hotelería**

**Elaborado por:
Lusbed Andreína Leoni Torrealba**

Guatamare, Marzo de 2007



De conformidad con el artículo 50 de las normas internas para la discusión y evaluación de Trabajo de Grado de la Escuela de Hotelería y Turismo del Núcleo Nueva Esparta de la Universidad de Oriente, deja constancia que el Trabajo de Grado Modalidad Pasantías titulado “Proceso de Planificación del Menú” Hotel Eurobuilding Express El Tigre presentado por la T.S.U Lusbed Andreina Leoni Torrealba ha sido evaluado y aprobado con la categoría: **Aprobado Excelente**

Asesor: Prof. José E. Hernández

Jurado: Prof. Fabio Fariñas

Jurado Prof. Patricia de Sousa

DEDICATORIA

AL PADRE, AL HIJO y AL ESPIRÍTU SANTO, mis dones, talentos y conocimientos obtenidos en esta carrera, los dedico a su maravillosa obra. Me coloco completamente en sus manos, para que usted cumpla su propósito en mí. No se haga mi voluntad si no la suya, Amén.

A mis dos sobrinitos José Daniel y Adrean, a mis primos, primas y a mi flia, y en especial a mi hermanita Lused con este Sueño hecho por fin realidad les digo: "El que Persevera vence, y de un muy buen esfuerzo resulta un muy buen éxito", que no existan barreras para alcanzar tus metas, porque todo lo puedes en Cristo que te Fortalece". A mi Tía Zoraida porque en gran medida hizo posible este sueño.

A mi esposo; porque su amor me acompaña en este momento especial.

Que toda la honra sea para Cristo Jesús.

Lusbed Andreina Leoni Torrealba.

AGRADECIMIENTO

A Dios creador del cielo y la tierra, porque dirigió mi vida a lo largo de estos años en relación a la escogencia de mi carrera. Son muchísimas las bendiciones que tengo que agradecerle a Nuestro Padre Celestial, porque utilizó a varias personas que me ayudaron en mis estudios, así como el haberme protegido, el haberme guiado, dado la inteligencia y la sabiduría, la fe, dado tanto el querer como el hacer de su buena voluntad sobre todo en estos últimos 3 años de mi vida.

A las personas que Dios utilizó para ayudarme económicamente y moralmente, principalmente mi Tía Zoraida, aunque no estuvo de acuerdo con esta carrera no me quitó su apoyo y veló por mi como una Madre, a mi Lelita (abuela) por todo su amor y consejos, a mi tía Mirlena, y de manera muy especial a Mi Mamita porque ha sido mi mayor motivación a lo largo de mi Vida, su vida me ha inspirado a desear lo mejor para que algún día yo pueda ayudarla como Dios manda.

A mis otras Tías y Tíos que colaboraron conmigo en algún momento de mis estudios y a mis amigas y compañeras de clase Magali, Laurita Francis Landaeta, y Mili.

Agradezco a mis amigas y hermanas en Cristo que también me ayudaron: Francis, Dircia, Isbelia, Yaneth, Flia. Saman, Mildred, Luis Hernández y su esposa, Annirys, Maykee, a la Sra. Lina a Solange y a Esteban Vargas muchas gracias por ayudarme y tener el tiempo para explicarme el método del Costo de Producción.

Agradezco a mi esposo, Daniel García por su paciencia y apoyo.

Le doy las gracias al Prof. José Enrique por aceptar ser mi tutor, por toda su ayuda y por su paciencia.

Aprovecho la oportunidad de agradecer a algunos profesores (aunque algunos no muy simpáticos), por su honestidad al impartir sus clases con dedicación, conocimiento, responsabilidad, de verdad les felicito porque hacen la diferencia, en la escuela y en la UDO: José Enrique Hernández, Fabio Fariñas, Milagro de Fariñas, Luís Castro, Patricia de Sousa, Nelly Ramírez, Cruz Jiménez, Omar Espinosa, Angélica León, Camacho.

Doy gracias a Vanesa Flores del Hotel Eurobuilding Express EL Tigre, pocas personas ayudan de esa manera, también le doy gracias a Days y las demás personas del Hotel que me ayudaron sinceramente., así mismo al Sr. Julio Herrera Gerente General del Hotel Eurobuilding por su colaboración y por aceptar que realizara mis pasantías en ese lugar.

A TODOS GRACIAS, DIOS LES BENDIGA...!!!

ÍNDICE

| | |
|--|-----|
| DEDICATORIA | III |
| AGRADECIMIENTO | IV |
| CAPITULO I..... | 2 |
| 1.1.- Proceso objeto de estudio..... | 2 |
| 1.2.- Situación a evaluar..... | 2 |
| 1.4.-Objetivo general | 13 |
| 1.4.1.- Objetivos Específicos | 13 |
| 1.5.- Técnicas de recolección de datos | 18 |
| 1.5.1. Observación Directa Y Participante | 19 |
| 1.5.2. Entrevistas Semi Estructuradas..... | 19 |
| 1.5.3. Cuestionario Auto- Administrado | 20 |
| Objetivos..... | 21 |
| CAPITULO II..... | 24 |
| 2.1.- Denominación de la empresa..... | 24 |
| 2.2. _Reseña histórica..... | 25 |
| 2.3._ Ubicación..... | 25 |
| 2.4. _ Descripción de los servicios | 26 |
| 2.5. _MISIÓN..... | 30 |
| 2.4.1. Análisis comparativo de la misión con respecto a david..... | 33 |
| 2.6._ Visión..... | 39 |
| 2.7. _Valores | 41 |
| 2.8. _ Objetivos departamentales para el año 2005: | 44 |
| 2.9. _Estructura organizativa..... | 49 |
| 2.10. _Reseña historica restaurante sunday's food bar and company..... | 53 |
| 2.10.1. _ Misión | 53 |
| 2.10.2. _Visión | 56 |

| | |
|---|-----|
| 2.10.3. _ Valores..... | 57 |
| 2.10.4 _ Estructura organizativa | 57 |
| 2.10.5. Funciones Generales Del Personal Del Restaurante..... | 59 |
| CAPITULO III | 65 |
| 3.1. _ Factores internos..... | 65 |
| 3.1.1. Locales Y Equipos | 66 |
| 3.1.1.1. Descripción del local (instalaciones) | 67 |
| 3.1.1.2. Los equipos..... | 72 |
| 3.1.1.3. Mobiliario, equipo del salón y útiles de trabajo del restaurante | 78 |
| 3.1.2. _Capacidad De La Producción | 79 |
| 3.1.2.1. El Número y habilidades del personal | 79 |
| 3.1.2.2. El número y disponibilidad del equipo | 82 |
| 3.1.2.3. Tiempo entre la producción y la servida..... | 83 |
| 3.1.3. Presupuesto..... | 83 |
| 3.1.4. Tipo Y Estilo Del Servicio..... | 85 |
| 3.2. _Factores externos..... | 85 |
| 3.2.1. Clima Y Estaciones..... | 85 |
| 3.2.2. La Disponibilidad De Alimentos | 86 |
| 3.2.3. Regulaciones | 87 |
| CAPITULO IV..... | 89 |
| 4.1. _ Factores de la clientela..... | 89 |
| 4.1.1. _Factores socio culturales | 89 |
| 4.1.2. _Necesidades nutricionales. | 89 |
| 4.1.3-Tabulación de las Encuestas..... | 90 |
| 4.2 Controles aplicados a la producción de alimentos en el restaurante sunday´s food bar & company del hotel eurobuilding express el tigre..... | 121 |
| 4.2.1. Estandarización De Las Recetas Y Porciones..... | 125 |
| 4.2.1.1. Estandarización de las porciones..... | 127 |

| | |
|--|-----|
| 4.2.3. Índices De Popularidad..... | 127 |
| 4.2.3. Costos De Alimentos | 128 |
| CAPITULO V..... | 133 |
| 5.1 Análisis de la planificación de la producción | 133 |
| 5.2 Proceso de planificación del menú..... | 138 |
| 5.3- Tipos de menús..... | 139 |
| 5.4- Reglas básicas para la planificación del menú..... | 143 |
| 5.5. Procedimiento para elaborar programa de menús | 144 |
| 5.5.1 Repertorio de recetas | 147 |
| 5.5.2 Programa General | 148 |
| 5.5.3 Controles del programa de menús..... | 152 |
| CONCLUSIONES | 171 |
| RECOMENDACIONES..... | 176 |
| BIBLIOGRAFÍA..... | 179 |

ÍNDICE DE CUADROS

| | |
|---|-----|
| Cuadro 1 | 15 |
| Operacionalización De Variables | 15 |
| Cuadro 2 Técnicas De Recolección De Datos | 21 |
| Cuadro 3 | 32 |
| Identificación De Los Elementos Que Posee La Misión Del Hotel Eurobuilding Express El Tigre..... | 32 |
| Cuadro 4 | 54 |
| Elementos De La Misión Del Restaurante Sunday`S..... | 54 |
| Cuadro No 5. Hábitos Alimenticios Desayuno | 91 |
| Cuadro No 6. Hábitos Alimenticios Almuerzo | 92 |
| Cuadro No 7. Hábitos Alimenticios Cena | 93 |
| Cuadro No 8. Motivaciones De La Clientela | 95 |
| Cuadro No 9. Platos Favoritos | 97 |
| Cuadro No 10. Cambios En El Menú | 99 |
| Cuadro No 11. Métodos De Preparación Favorita | 100 |
| Cuadro No 12. Frecuencia Al Cambio De Menú | 102 |
| Cuadro 13. Importancia De La Nutrición Y Su Relación Con La Salud..... | 103 |
| Cuadro 14. Expectativas Nutricionales. | 105 |
| Cuadro 15. Calidad De La Comida | 106 |
| Cuadro 16. Calidad Del Servicio | 107 |
| Cuadro 17. Rapidez En El Servicio..... | 108 |
| Fuente: Elaboración Propia, Con Datos Obtenidos En El Estudio De Opinión. | 108 |
| Cuadro 18. Cambios En El Tipo De Servicio | 109 |
| Cuadro 19. Comentarios Generales De La Clientela Con Relación Al Servicio: | 110 |

| | |
|--|-----|
| Cuadro 20. Edad..... | 112 |
| Cuadro No 21. Sexo | 113 |
| Cuadro No 22. Procedencia..... | 114 |
| Cuadro No 23. Huéspedes Por Compañía | 116 |
| Cuadro 24. Profesión U Ocupación | 118 |
| Cuadro 25. Lapso De Estadía..... | 120 |
| Cuadro 26. Los 10 Más Vendidos..... | 128 |
| Cuadro 27. Mermas De Alimentos | 130 |
| Cuadro 28. Factores Socio Culturales. | 142 |
| Cuadro 29. Porciones De Carne Estandarizadas | 157 |
| Cuadro 30. Receta Estándar De Salsa Blanca | 164 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|---|-----|
| Figura 1. Modelo Del Sistema De Servicio Alimentación De La Planificación Del Menú. | 6 |
| Figura 2. Entrada Hotel Eurobuilding | 24 |
| Figura 3. Hab. Standar Queen | 26 |
| Figura: 4. Camioneta Vans Para Servicio De Transporte. | 29 |
| Figura 5. Estacionamiento Hotel Eurobuilding Express El Tigre | 29 |
| Figura 6. Estructura Organizativa Actual Del Hotel Eurobuilding Express El Tigre..... | 51 |
| Figura 7. Estructura Organizativa Del Hotel Eurobuilding Express El Tigre.... | 52 |
| Figura Nº 8. Estructura Organizativa Restaurante Sunday'S Departamento De Alimentos Y Bebidas. | 62 |
| Figura 9. Estructura Organizativa Hotel Eurobuilding Express | 63 |
| Figura 10. Restaurante Sunday'S..... | 66 |
| Figura 11. Entrada Principal De Los Clientes. | 67 |
| Figura 14. Estación Freidor..... | 69 |
| Figura 15. Área De Pastelería Y Equipos Varios De Cocina | 70 |
| Figura 18. Fregaplatos De Trabajo | 76 |
| Figura 19. Balanza Manual | 76 |
| Figura 20. Equipos -Plancha -..... | 77 |
| Figura 21. Equipos –Mesa De Trabajo, Plancha Y Fregaplato De Trabajo. . | 77 |
| Figura 22. Equipo Del Salón _Micros..... | 78 |
| Figura 23 Plato: Tigers Sandwich | 81 |
| Figura 24. Menú Restaurante Sunday's..... | 123 |
| Figura Nº 25. Etapas De La Planificación Del Menú..... | 146 |
| Figura 26. Diagrama De Flujo De Los Procesos De Selección Del Repertorio De Recetas. | 150 |

Figura 27. Proceso De Planeación Del Menú Aplicado Por El Hotel Eurobuilding Express El Tigre..... 167

Figura 28. Proceso De Planeación Del Menú Según Teoría Blanca Dolly Tejada..... 168

ÍNDICE DE GRÁFICOS

| | |
|--|-----|
| Gráfico No 1. Hábitos Alimenticios Desayuno..... | 92 |
| Gráfico No 2. Hábitos Alimenticios Almuerzo..... | 93 |
| Gráfico No 3. Hábitos Alimenticios Cena | 94 |
| Gráfico No 4. Motivaciones de la Clientela | 96 |
| Gráfico No 5. Platos Favoritos | 98 |
| Gráfico No 6. Cambios en el Menú | 99 |
| Gráfico No 7. Métodos de Preparación Favorita. | 101 |
| Gráfico No 8. Frecuencia al Cambio de Menú | 102 |
| Gráfico No 9. Importancia de la Nutrición y su Relación con la Salud | 104 |
| Gráfico No 10. Expectativas Nutricionales. | 105 |
| Gráfico No 11. Calidad de la Comida..... | 106 |
| Gráfico No 12. Calidad de Servicio | 107 |
| Gráfico No 13. Rapidez en el Servicio | 108 |
| Gráfico No 14. Cambios en el Tipo de Servicio | 109 |
| Gráfico No 15. Comentarios Generales de la Clientela con relación al Servicio: | 111 |
| Gráfico No 16. Edad | 112 |
| Gráfico No 17. Sexo..... | 113 |
| Gráfico No 18. Procedencia | 115 |
| Gráfico No 19. Huéspedes por Compañía | 117 |
| Gráfico No 20. Profesión u ocupación | 119 |
| Gráfico No 21. Lapso de Estadía | 120 |

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

HOTEL EUROBUILDING EXPRESS EL TIGRE

RESTAURANTE SUNDAY'S FOOD BAR & COMPANY

CAPITULO I

1.1.- Proceso objeto de estudio

El proceso objeto de estudio se refiere al estudio del Proceso de la Planificación del Menú en el Hotel Eurobuilding Express de El Tigre, el cual contempla el análisis de:

- ✓ Los factores internos,

- ✓ Los factores externos,

- ✓ Los factores de la clientela,

- ✓ Controles del programa de menús.

1.2.- Situación a evaluar

Desde sus inicios la hotelería ha evolucionado progresivamente; experimentando una serie de cambios para adaptarse a las exigencias de los clientes. Actualmente la hotelería es una actividad económica, tecnológica y organizacional. Los hoteles de hoy en día no sólo ofrecen servicios de alojamiento como en sus inicios, también ofrecen servicios de alimentación y diversos servicios complementarios para cubrir las exigencias y necesidades de sus huéspedes. Por tal razón, las técnicas de administración y gestión se hacen cada vez más complejas estructurándose de acuerdo a los servicios

que ofrece y la magnitud del hotel. De allí surgen las unidades organizativas o departamentales cada una de ellas con niveles de responsabilidad determinadas. Por lo general, se dividen en departamentos operativos y no operativos.

Dentro de los departamentos operativos se encuentra el Departamento de Alimentos y Bebidas, es la unidad que se encarga de la producción de alimentos y bebidas en el o los restaurantes de un establecimiento hotelero, con la finalidad de satisfacer las necesidades de alimentación de sus huéspedes; las cuales deben ir acorde con sus gustos y preferencias.

Para ello el encargado del Departamento utilizará los elementos administrativos como lo son la planificación, la organización, la dirección, coordinación y control. En tal sentido, Gallego (1987:21) comenta:

- Planificación: significa seleccionar las acciones que se van a llevar acabo en la organización y como se van a realizar en función de las metas u objetivos preestablecidos.
- Organización: implica guiar a un equipo humano tomando en cuenta las actitudes, aptitudes, los conocimientos, las experiencias, la capacitación, entrenamiento, la motivación y la creación e integración de los equipos de trabajo
- Coordinación: consiste en enfocar esfuerzos de todas las unidades buscando un acoplamiento

de las tareas realizadas en el tiempo preciso y realizando ajustes necesarios.

- Control: se refiere a medir el grado de cumplimiento de los objetivos marcados y poner en funcionamiento mecanismos de contingencia adecuados para subsanar las posibles desviaciones de las metas trazadas.

La producción de alimentos en hoteles y restaurantes, implica una gran responsabilidad en cuanto a la planificación, la organización coordinación y control de cada una de las actividades o subsistemas que lo conforman; ya que el buen desarrollo de la producción de los alimentos puede garantizar en gran parte la satisfacción de los huéspedes y clientes y por ende la rentabilidad del negocio.

La base de dicha planificación se centra en el menú; con él se inicia y se finaliza el proceso determinando la satisfacción del cliente.

En este orden de ideas Tejada (1992:275), señala que: “El menú o minuta es la lista de platos que constituyen una comida es el punto de partida y llegada de todo servicio de alimentación. Alrededor de él giran todas las actividades de los diferentes subsistemas del sistema de alimentación”

Es oportuno acotar que la autora antes mencionada basa su explicación mediante la teoría de sistemas, entendiéndose como sistemas al conjunto de elementos que interactúan entre sí y están estrechamente relacionados y coordinados que persiguen el logro de objetivos.

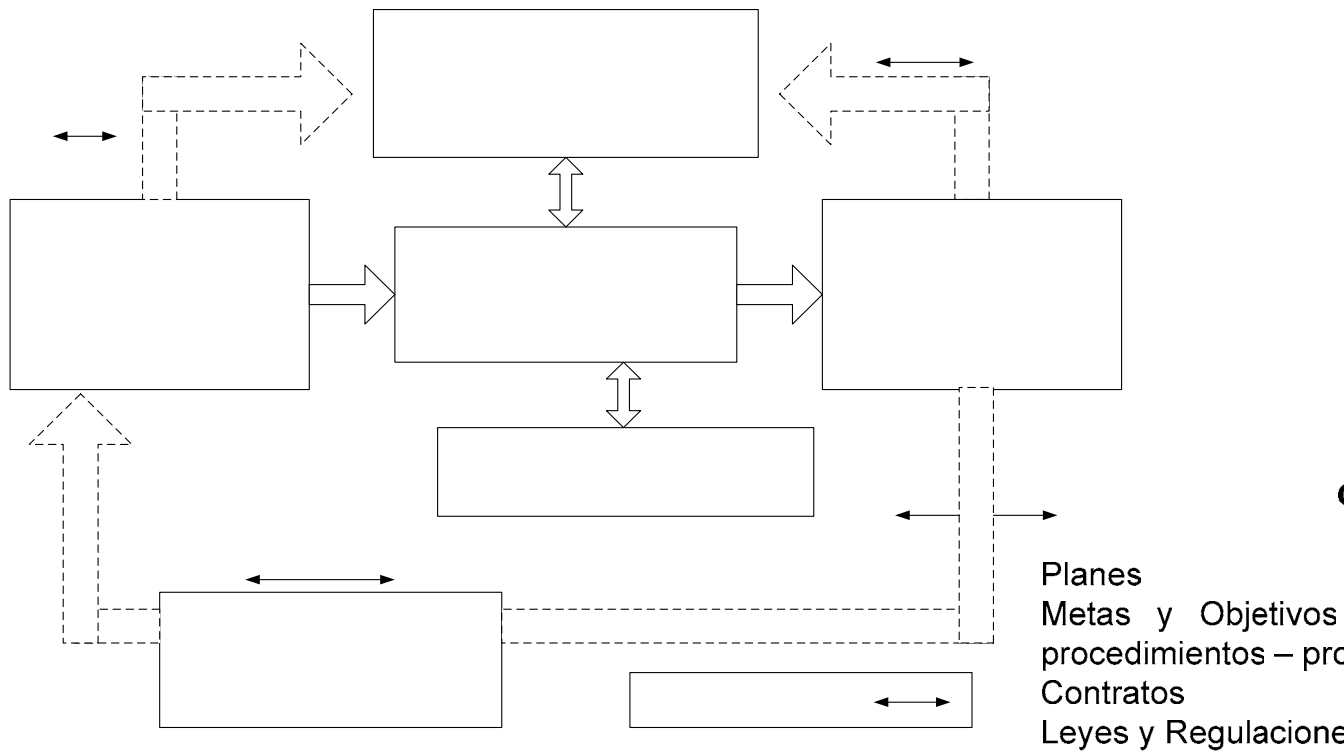
En este sentido existen sistemas abiertos y cerrados; los sistemas abiertos son aquellos que interactúan con el medio exterior y los cerrados tienen poca o ninguna interrelación con el ambiente.

Un sistema abierto comprende:

1. Ingreso: todos los recursos necesarios para el sistema.
2. Egreso: es el resultado de la transformación de los ingresos.
3. El procesador: comprende las actividades de transformación de los ingresos a egresos.
4. El control: verifica si los recursos, normas, reglas, políticas y procedimientos se estén empleando.
5. La retroalimentación: es el proceso de intercambio de información interna y externa.
6. La memoria: se refiere al registro de los resultados, los datos y de la información.

A modo de ilustración el Modelo de Sistema Abierto de Alimentación, según Tejada (Figura 1):

Figura 1. Modelo del sistema de servicio alimentación de la planificación del menú.



Fuente: Tejada (1992:61)

INGRESO

Puede verse en la figura 1 que un Servicio de Alimentación o Departamento de Alimentos y Bebidas funciona como un sistema abierto y todo sistema abierto planifica sus actividades estratégicamente pudiendo visualizar el proceso de manera global, detectar en qué parte del proceso existen fallas, errores o desviaciones, facilita el análisis, la búsqueda de soluciones a problemas de diversas índole y la toma de decisiones asertivas.

En relación a la Planificación Estratégica, Peter Drucker declara:

Registros F

La planificación estratégica es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio definiendo los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando los recursos para llevar a cabo dichas estrategias. Es una poderosa herramienta para toda organización; porque permite el diagnóstico, análisis del entorno al quehacer actual, es de gran ayuda en la toma de decisiones colectivas, y el conocer las demandas que impone el ambiente tan competitivo en todos los niveles tanto a nivel tecnológico, político y sociocultural con el fin de adecuarse a los cambios, al mismo tiempo tener una vislumbre del camino a seguir en el futuro para lograr optimizar la eficacia y eficiencia en la prestación y/o colocación de bienes y servicios de excelencia y calidad.

Dentro del procesador del sistema se encuentran los otros subsistemas que interactúan con la producción de alimentos su relación con la planificación estratégica está vinculada precisamente en el análisis de los factores internos, externos y de la clientela. Conociendo cada uno de estos aspectos el planeador estará en la capacidad de planificar un menú que se pueda producir adecuadamente según las capacidades internas, la incidencia del entorno y las necesidades gustos y preferencias de los consumidores; es importante indicar que en este último aspecto Tejada recomienda realizar una investigación del mercado previamente.

Una vez que se han analizado los factores antes mencionados se procede a elaborar el programa de menús, hasta allí no termina el proceso ya que deben ejercerse controles para una mejor efectividad y eficiencia en la

utilización de los recursos; entre las herramientas de control existen la estandarización de recetas y porciones, gráficas de comidas servidas, índices de popularidad y costos de alimentos.

Desde la óptica de la planificación estratégica la calidad, la cantidad, de los alimentos y el servicio prestado, juegan un papel muy importante porque todos ellos deben ajustarse lo más cerca posible a las necesidades, gustos preferencias y hábitos alimenticios de los huéspedes y clientes; siendo un factor determinante en la formación de la opinión de los huéspedes acerca del producto/menú que éstos reciben.

De acuerdo a lo antes planteado la autora del presente trabajo mediante la técnica de la observación participante, en el período de pasantía en el Restaurante del Hotel Eurobuilding Express El Tigre, y a través de un muestreo aleatorio de 11 encuestas denominadas Euro in Touch y 41 quejas y sugerencias presentadas por huéspedes y clientes en el libro de sugerencias del Restaurante, correspondientes a los meses de noviembre, diciembre y enero (anexos 1 Y 2), se determinó que las sugerencias y quejas se repiten en aspectos relacionados con el servicio de alimentos en cuanto a:

- Calidad de la comida

- Cantidad de la comida

- Variedad de la comida

- Presentación de los platos

- Ambiente musical
- El tiempo en el servicio, como los más resaltantes.

Esta situación puede ser por diversas causas; por lo tanto se presume lo siguiente:

La calidad de la comida:

Está relacionada con la capacidad de producción, pudiera ser que el número del personal y el equipo disponible para la producción no son suficientes y las habilidades del personal no son las más aceptables posibles para garantizar la calidad en la producción.

Cantidad de la comida y Presentación de los platos:

Los controles establecidos en la producción como las estandarizaciones de las recetas y porciones, son llevados a cabo, sin embargo, es importante destacar que las gráficas de las comidas servidas no se han implementado, el personal que ingresa nuevo a la sección de cocina o de servicio desconoce como debe ser la presentación de los platos a pesar de que las recetas y las porciones están estandarizadas, incurriendo con esto en una aplicación inadecuada de las estandarizaciones. Si un cocinero presenta un plato de una manera y otro cocinero de otra y como se trata de huéspedes habituales obviamente al presentarse con esta situación notará la diferencia, en cuanto a las cantidades de las porciones y las presentaciones y sentirá el derecho de exigir el plato que más le agrada.

Variedad de la comida:

La variedad de las comidas se debe probablemente por el tipo de Menú que ofrece el establecimiento, es un menú estático el cual no se ajusta al mercado de huéspedes habituales del hotel que tienen un promedio de estadía aproximadamente mensual, quincenal y semanal, a su vez retornan en un mes, cada quince días o semanalmente. Los huéspedes al pasar determinado tiempo alojados en el Hotel se conocen todas las opciones del menú, lo cual les genera aburrimiento de comer siempre lo mismo.

El tiempo en el servicio:

El tipo y el estilo del servicio afecta en gran manera el tiempo en el servicio, ya que se debe tomar en cuenta el tiempo que va desde la producción hasta el servicio, si transcurre mucho tiempo desde que el huésped o el cliente ordenan su comida y hasta el tiempo que se le sirve la comida, quiere decir que el tiempo de la producción es bastante considerable esto generará, malestar en los comensales; en este caso el tipo de servicio es Americano, uno de los más rápidos.

Por lo tanto, es probable que las quejas por este motivo se deban a la falta de personal, tanto en el servicio como en la producción, y por esta razón el personal se siente presionado y sobrecargado de trabajo. Igualmente, se observó falta de coordinación por parte de los supervisores de ambas secciones (producción y servicio), y en consecuencia, se retrasa el servicio, afectando la calidad del mismo.

Lo antes mencionado afecta la imagen del Hotel, en gran manera, un elevado número de huéspedes corporativos insatisfechos perjudicaría la fidelidad de las empresas, principalmente las petroleras al no enviar a sus ejecutivos al Hotel Eurobuilding Express El Tigre o al buscar en otros lugares satisfacer sus necesidades de alimentación, dejando de percibir ingresos significativos por las ventas del producto/menú.

Y en el peor de los casos si no se toman medidas el Departamento de Alimentos y Bebidas reportará sólo egresos, costos y pérdidas.

Esta problemática requiere un análisis de la planificación de la producción de Alimentos en el Restaurante Sunday's Food & Bar Company del Hotel Eurobuilding Express El Tigre, basado en el modelo teórico de Tejada (1992); permitiendo comparar dicho modelo con la realidad presente en el referido Hotel y de esta manera proponer un Producto/Menú orientado a la satisfacción de las necesidades, gustos y preferencias reales del mercado cautivo (huéspedes y clientes habituales).

El modelo de Tejada comprende el Análisis de:

- Factores que afectan la planeación del menú

Factores Internos:

Locales y equipos,

Capacidad de la producción,

Presupuesto,

Tipo y Estilo de Servicio.

Factores externos:

Clima y estaciones,

Disponibilidad de Alimentos,

Regulaciones.

Factores de la clientela:

Socio cultural,

Nutricionales.

Controles del programa de Menús:

Estandarización de recetas,

Gráficas de comidas servidas,

Índices de popularidad,

Costos de alimentos.

Este trabajo permitirá proponer un mejor Producto/Menú, satisfacer las necesidades reales de la clientela, si se llegase a considerar por parte de la organización y ayudará a mantener el liderazgo en las ventas, conservar la clientela, contribuir de manera positiva con la imagen del Hotel y seguir siendo una empresa exitosa en la prestación del servicio 5 estrellas de la prestigiosa marca Eurobuilding.

1.4.-Objetivo general

Analizar la planificación de la Producción del Restaurante Sunday's Food & Bar Company en el Hotel Eurobuilding Express El Tigre.

1.4.1.- Objetivos Específicos

1. Conocer el direccionamiento estratégico del restaurante Sunday's Food & Bar Company en cuanto a la Misión, Visión y Valores.

2. Conocer los factores internos y externos que afectan la planificación del menú en el referido restaurante del Hotel.
3. Conocer los factores de la clientela, sus necesidades, gustos y preferencias a través de un estudio de opinión.
4. Identificar los controles del menú aplicados en la producción.
5. Comparar los factores de la producción del menú aplicados en el referido Hotel con el modelo teórico de Tejada.
6. Proponer un programa de menús que permita tener platos que satisfagan las necesidades reales de los usuarios y al mismo tiempo minimizar las quejas por parte de los huéspedes y clientes del hotel.

Cuadro 1
Operacionalización de variables

| Objetivos | Variable | Dimensiones | Indicador | Ítems |
|---|-------------------------------------|--------------------|-----------------------|--------------------------------|
| Conocer el direccionamiento estratégico | Direccionamiento estratégico | Misión | Cliente | Guía de Entrevistas Apéndice 2 |
| | | | Producto | y Manual de Inducción |
| | | | Tecnología | del Hotel y Restaurante |
| | | Visión | Objetivos Largo Plazo | |
| | | Principios | Responsabilidad | Manual de Inducción |
| | | | Vocación del Servicio | del Hotel y Restaurante |
| | | | Puntualidad | |
| | | | Higiene | |
| | | | Salud | |
| | | | Calidad | |

| Objetivos | Variable | Dimensiones | Indicador | Ítems |
|--|-----------------|--------------------|-----------------------------|---|
| Conocer los Factores Internos y Externos | Factores | Factores Internos | Locales y Equipos | Guía de Observación Apéndice No 4 |
| | | | Capacidad de la producción | Guía de Observación Apéndice No 4 |
| | | | El Presupuesto | Guía de Entrevista Apéndice No 2 |
| | | | Tipo y Estilo del servicio | Guía de Observación Apéndice No 4 |
| | | Factores Externos | El clima y las estaciones | Guía de Entrevista Apéndice No 2 |
| | | | Disponibilidad de Alimentos | Guía de Entrevista Apéndice No 2 y Guía de Observación No 5 |
| | | | Las regulaciones | Guía de Entrevista Apéndice No 2 |

| Objetivos | Variable | Dimensiones | Indicador | Ítems |
|--|---------------------------------|--|--|--|
| Conocer los factores de la Clientela | Factores de La Clientela | Factores Socioculturales | Hábitos Alimentarios | Sunday's Touch Apéndice No 1 |
| | | | Preferencias | Sunday's Touch Apéndice No 1 |
| | | | Motivación | Sunday's Touch Apéndice No 1 |
| | | | Tendencia e Importancia de la misma | Sunday's Touch Apéndice No 1 |
| Identificar los controles del Menú aplicados a la producción | Controles del Menú | Estandarización de recetas y porciones | Ingredientes, Cantidades, calidad y procedimientos | Guía de entrevista Apéndice No 3 y Guía de Observación Apéndice No 6 |
| | | | Aumentos y Disminuciones de comida | Guía de Observación Apéndice No 6 |
| | | | Encuestas de preferencias | Guía de Observación Apéndice No 6 |
| | | | Frecuencia de aceptación | Guía de Observación Apéndice No 6 |
| | | | Escalas Hedónicas | Guía de Observación Apéndice No 6 |
| | | | Evaluación sensorial | Guía de Observación Apéndice No 6 |
| | | | Estudio de sobrante y platos | Guía de Observación Apéndice No 6 |
| | | | Método Observacionales | Guía de Observación Apéndice No 6 |
| | | | Consumo Auto reportado | Guía de Observación Apéndice No 6 |
| | | | Índices de Popularidad | |
| Gráficas de comidas servidas | | | | |
| Necesidades Nutricionales | | | | |

1.5.- Técnicas de recolección de datos

Las técnicas de recolección de la información de datos deben ajustarse a toda investigación y se debe considerar la disponibilidad de los recursos por parte del investigador; si son inadecuados o incompatibles estos elementos se corre el riesgo de optar por una decisión inadecuada, lo cual incide en la calidad de los resultados, al respecto Rangel en su libro *Dinámica en el Proceso de Investigación Social* cita el concepto expuesto por Egg (1978:41) expresa lo siguiente:

Los métodos y las técnicas a utilizar “las armas metodológicas” como se les han llamado, dependen de cada caso en concreto de una serie de factores tales como la naturaleza del fenómeno a estudiar y el objeto de la investigación y la cooperación que se espera del público.

A partir de lo antes expuesto, lo que señala la naturaleza de la información a recolectar, es la existencia o no de los datos. En este sentido si los datos existen se toman para resolver el problema, pero si son insuficientes o no existen hay que obtenerlos por medio de otras fuentes. De acuerdo con el tema planteado Proceso de Planificación de la producción del menú Hotel Eurobuilding Express El Tigre, es necesario recolectar la información necesaria a través de las siguientes técnicas de recolección:

1.5.1. Observación Directa Y Participante

La observación es una técnica muy útil para toda investigación que tiene un sujeto (la persona que observa) y un objeto o varios objetos que serán observados. En este sentido, Rangel en el libro antes mencionado cita a Seltiz (1976:45):

La observación consiste en el uso sistemático de nuestros sentidos, orientados a la captación de la realidad que nos proponemos a estudiar. En otras palabras, orientar científicamente es percibir activamente la realidad exterior, en función a la recolección de datos previamente definidos como de interés para determinada investigación.

Esta técnica de recolección permitirá recolectar la información necesaria, a través de una participación directa en las distintas actividades asignadas en el Departamento de Alimentos y Bebidas tanto en el área de producción, como de servicio en el desarrollo de la pasantía. También se estima aplicar esta técnica aún después de cumplido con el período de pasantía para recabar y completar toda la información, pertinente en la unidad objeto de estudio. Se observarán los factores que afectan la planificación del Menú. (Apéndice 4, 5 y 6)

1.5.2. Entrevistas Semi Estructuradas

A través de ella se permite obtener información respecto a conductas, actitudes, opiniones, deseos y expectativas. Se caracteriza porque existe una interacción verbal, entre dos o más personas. Se fundamenta en un

interrogatorio previamente preparado siguiendo un orden lógico. “Tamayo y Tamayo señala que es la relación directa entre el investigador y su objeto de estudio a través de individuos o grupos, con el fin de obtener testimonios orales.” (1987: 100).

En el presente proyecto, se empleará este tipo de entrevistas las cuales estarán dirigidas a las diferentes personas que se desempeñan en el Departamento de Alimentos y Bebidas del mencionado Hotel, tales como:

Gerente General, Gerente de Alimentos y Bebidas, Chef, cocineros ayudantes de cocina, supervisores del Restaurante, mesoneros y anfitrionas en este caso denominados “Servers”. (Apéndice 2 y 3)

1.5.3. Cuestionario Auto- Administrado

El cuestionario es un instrumento el cual permite obtener información escrita directamente de las personas que son sujeto de estudio. Según Miriam Rangel (1996:144), el cuestionario se define como:

Un instrumento que agrupa una serie de preguntas relativas a un evento, situación o temática particular, sobre le cual el investigador desea obtener información. Las preguntas se hacen por escrito y su aplicación no requiere necesariamente la presencia del investigador.

Para la recolección del factor de la clientela ubicado en el capítulo IV se elaboró un cuestionario, dirigido a los huéspedes y clientes, presentado en un tríptico acorde con la categoría del establecimiento, el cual se denominó Sunday`s Touch, traducido al idioma Inglés. (Apéndice 1)

Cuadro 2 Técnicas de Recolección de Datos

| OBJETIVOS | Técnica | Instrumento | Herramienta |
|---|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> Conocer el direccionamiento o estratégico del restaurante Sunday's Food & Bar Company | Observación participativa y no participativa en el Hotel Eurobuiding Express El Tigre | Guías de observación y Guías de entrevistas (ver anexos) | <ul style="list-style-type: none"> Libretas. Bolígrafos o lápices. Grabador Casete Baterías. |
| | Revisión documental e Investigación de campo. | Documento: Manuales de Inducción del Hotel. Libros de Texto. | <ul style="list-style-type: none"> Documento Lápices. Libreta. Borradores. Sacapuntas. |
| <ul style="list-style-type: none"> Conocer los factores internos y externos | Revisión documental Investigación de campo | <ul style="list-style-type: none"> Guías de observación y Guías de entrevistas ver anexos. | <ul style="list-style-type: none"> Libretas. Bolígrafos o lápices. Grabador Casete Baterías |
| <ul style="list-style-type: none"> Conocer los factores de la clientela | Encuesta | Cuestionario | <ul style="list-style-type: none"> Cartulinas computador |
| <ul style="list-style-type: none"> Identificar los controles del menú aplicados en la producción | Revisión documental. Método de Observación, Encuesta | Formatos de Estandarización del Hotel. Guía de observación y entrevistas (ver anexos) | <ul style="list-style-type: none"> Libretas. Bolígrafos o lápices |

| | | | |
|--|---------------------------------|------------------------|---|
| <p>Comparar los factores aplicados por el Hotel con el modelo teórico de Tejada.</p> | <p>Revisión Documental</p> | <p>Libros de Texto</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Libretas. Bolígrafos o lápices |
| <p>Proponer un programa de menús</p> | <p>Investigación Documental</p> | <p>Libro de Texto</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Libretas. ▪ Bolígrafos o lápices |

CAPITULO II

DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y DIRECCIONAMIENTO ESTRÁTEGICO

HOTEL EUROBUILDING EXPRESS EL TIGRE

RESTAURANTE SUNDAY`S FOOD BAR & COMPANY

CAPITULO II

2.1.- Denominación de la empresa

El Hotel seleccionado para la realización de la pasantía fue el Hotel Eurobuilding Express El Tigre. El hotel cuenta con 80 habitaciones, distribuidas en tres pisos. Para llevar a cabo la prestación del servicio el Hotel Eurobuilding Express El Tigre cuenta con una planilla total de 52 empleados, adicionalmente cuenta con 7 Gerentes distribuidos en los distintos departamentos, estos son la Gerencia General, Gerencia de Ama de Llaves, Gerente de Ingeniería, la Gerencia de Alimentos y Bebidas, la Gerencia de Ventas, la Gerencia de Recepción, y por último la Gerencia de Administración. El Registro Turístico Nacional y la respectiva categorización por razones diversas no fueron suministradas.

Figura 2. Entrada Hotel Eurobuilding



Fuente: Suministrada por el Hotel, Julio 2006.

2.2. _Reseña histórica

En el año 1978 la familia Zarikian constituye en Caracas una empresa denominada Eurobuilding Internacional, C.A. cuya misión es concretar y desarrollar proyectos turísticos y hoteleros.

Desde el año 1984 se inaugura el Hotel Eurobuilding Express & Suites Caracas (recientemente llamado Radisson Eurobuilding) el cual permite posicionar la marca Eurobuilding en todo el país.

En el año 1998 el grupo Zarikian, liderado por Don Esteban Zarikian (†) decide como objetivo principal expandirse hacia el interior del país; a tal efecto, adquieren terrenos en El Tigre, Maiquetía y Maracay.

El objetivo era, crear una red de hoteles de primera calidad. En febrero 2002 se inaugura el primer Eurobuilding Express, en El Tigre, Edo. Anzoátegui, para ese entonces no con el nombre Eurobuilding sino bajo la operación de la franquicia Hapton in, hasta el año 2004 que por razones diversas se retiran de dicha franquicia. A partir de ese año empiezan a llamarse Eurobuilding. El concepto Express explica el Gerente General se debe al tipo de servicio muy Americano self service. Ya que se trata de que el huésped tenga todo a su disposición y pueda cubrir sus necesidades de inmediato. Sin dejar de ser un servicio cinco (5) estrellas.

2.3._ Ubicación

El Hotel Eurobuilding Express El Tigre, el cual pertenece a una de las cadenas hoteleras más prestigiosas en el mundo, se encuentra ubicado en una de las principales zonas petroleras de Venezuela; estratégicamente

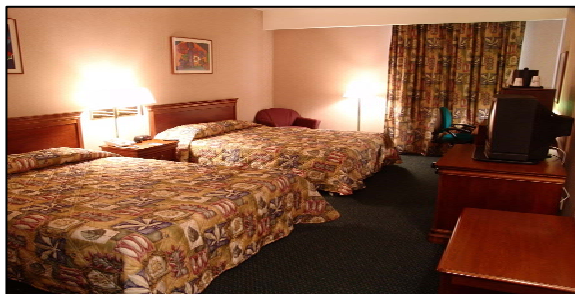
localizado a la conveniencia de todas las compañías petroleras y sus viajeros; su dirección específica es en la Avenida Intercomunal El Tigre – El Tigrito, El Tigre. Estado Anzoátegui.

2.4. _ Descripción de los servicios

El Hotel cuenta con 80 Habitaciones, distribuidas de la siguiente manera:

- 52 Hab. Standard Queen
-
- 17 Hab. Standard King (5 Diseñadas para Discapacitados)

Figura 3. Hab. Standar Queen



Fuente: Suministrada por el Hotel, Julio 2006.

- 4 Hab. King Studio
- 5 Hab. Suite King
- 2 Hab. Suite Queen

De las cuales 9 habitaciones se conectan entre sí:

- Piso 1 (109-111)
- Piso 2 (201-203) (204-206) (209-211) (217-219)
- Piso 3 (301-303) (304-306) (309-311) (317-319)
- Pisos 2 y 3 50% No Fumadores - 50% Fumadores (a partir de las hab.18 exceptuando las 19 que comunican con las 17 Todas (No Fumador).
- Piso 1 No Fumador
- 5 Habitaciones especialmente diseñadas para discapacitados

Salones

- Canaima: Ubicado en el Lobby con capacidad para 60 personas aproximadamente, se subdivide en 3 salones más pequeños.
- Mochima: Ubicado en pasillo del Piso 1, frente a la salida a la piscina.
- 01 Restaurante denominado Sunday's Food Bar & Company:

El restaurante cuenta con espacio para 120 personas

- Servicios al Huésped
- Maquina dispensadora de refrescos en el vestíbulo del Hotel.
- Maquina dispensadora de hielo en todos los pisos
- 2 Lavadoras y 2 Secadoras en el Piso 1, 24 Horas.
- Alojamiento gratuito para niños menores de 8 años.
- TV por Cable en varios idiomas
- Correo de Voz y Acceso a Internet.
- Business Center 24 Horas.
- Servicio de desayuno continental incluido de 6 a 10 a.m. todos los días.
- Servicio de Café y Té sin costo adicional en el área del Lobby 24 horas.
- Gimnasio de aproximadamente 80 m2
- Piscina al Aire Libre
- Cancha de Tenis
- Traslados Hotel Aeropuerto - Aeropuerto Hotel

Figura: 4. Camioneta Vans para Servicio de Transporte.



Fuente: Suministrado por el Hotel, Julio 2006

- Estacionamiento con vigilancia privada, abajo se muestra área del estacionamiento.

Figura 5. Estacionamiento Hotel Eurobuilding Express El Tigre



Fuente: Suministrado por el Hotel Eurobuilding Express El Tigre, Julio 2006.

2.5. MISIÓN

La declaración de la misión en una empresa de servicios, es de gran importancia a diferencia de otras organizaciones, dada la naturaleza del negocio "Prestación del Servicio", la intangibilidad del mismo, y la amplia participación de las personas "Recursos Humanos" necesarios para llevar a cabo las operaciones del negocio, en cada una de sus etapas. En este particular la autora Tejada (1992:117) dice de una misión: "Es la razón de ser de toda organización, es la doctrina o filosofía que refleja los valores, las metas, de quien o quienes la dirigen".

Para ampliar esta definición, Payme en su libro La Esencia de la Mercadotecnia de Servicios (1996:42) la define como:

Una misión es una declaración perdurable de propósitos que proporciona una visión clara de las actividades vigentes y futuras de una empresa, en términos de producto, servicio, y mercado, sus valores, sus creencias, así como sus puntos de diferencia con respecto a sus competidores. Una misión ayuda a determinar las relaciones en cada uno de los mercados clave, con ello la institución interactúa y proporciona un sentido de dirección y propósito que conduce a una mejor toma de decisiones, independiente en todos los niveles de la empresa.

En la misión del Hotel Eurobuilding, la información de la misma se obtuvo a través de los manuales de inducción (2001:2), que fueron facilitados durante el período de pasantías la cual es: “Lograr la lealtad de nuestros huéspedes a través de un servicio de calidad amigable y eficiente en todo momento, superando todas sus expectativas de servicio y garantizando satisfacción al 100 % con habitaciones e instalaciones limpias y confortables”.

Payme en su libro hace mención del estudio realizado por Fred David sobre la manera en que debe definirse una misión, la cuál identifica nueve elementos principales, que debe responder toda misión:

1. Clientes: ¿Quiénes son ellos?
2. Productos o Servicios: ¿Cuáles son los productos o servicios de la compañía?
3. Ubicación: ¿Dónde compete la firma?
4. Tecnología: ¿Cuál es la tecnología básica de la empresa?
5. Preocupación por la Supervivencia: ¿Cuáles son sus objetivos económicos?
6. Filosofía: ¿Cuáles son las creencias básicas, valores, aspiraciones, prioridades filosóficas?
7. Concepto propio: ¿Cuáles son las principales fortalezas y ventajas competitivas de la compañía?

8. Preocupación por la imagen pública: ¿Cuál es la responsabilidad pública de la empresa y que imagen desea?
9. Preocupación por los empleados: ¿Cuál es la actitud de la compañía hacia sus empleados?

Seguidamente, en el cuadro 3 se identifican y se analizan dichos elementos en la misión del hotel en estudio.

Cuadro 3
Identificación de los elementos que posee la misión del hotel eurobuilding express el tigre

| | |
|-------------------------------------|---|
| ¿Quiénes son los clientes? | Huéspedes |
| ¿Cuáles son los servicios? | Servicio de alojamiento, habitaciones limpias y confortables. |
| ¿Cuál es su ubicación? | No se menciona. |
| ¿Tecnología? | No hace mención de la tecnología. |
| ¿Preocupación por la supervivencia? | Los objetivos económicos no son reflejados. |
| ¿Filosofía? | Amistad, calidad, satisfacción al 100%, eficiencia, limpieza y confort, lealtad. |
| Concepto propio | Como ventajas y fortalezas pueden interpretarse habitaciones limpias y confortables |

| | |
|------------------------------------|-------------------------------|
| Preocupación por la imagen pública | No se hace notar |
| Preocupación por los empleados | No se identifica en la misma. |

Elaboración propia, basado en la teoría de Payme

2.4.1. Análisis comparativo de la misión con respecto a david.

- **Los clientes:** La misión de este hotel define en forma muy general sus clientes, no especifica cuáles son esos huéspedes, qué tipo de huéspedes y sus características.
- **Los productos y servicios:** Los productos y servicios no están incluidos totalmente, al hacer solamente mención del servicio de alojamiento sin incluir los diversos servicios que ofrece a sus clientes como el de alimentos y bebidas, alquiler de salones, y otros servicios complementarios.
- **Ubicación:** La ubicación del hotel pareció no ser importante, al momento de definir la misión, ya que no se identifica en la misma.
- **Tecnología:** La tecnología es un elemento relevante para la gerencia así fue manifestado en las entrevistas aplicadas a la gerencia, pero es de hacer notar que falta incluirlo en la misión. Si bien es cierto que la gerencia esta consciente de la importancia de la tecnología para lograr sus objetivos y metas, se pudo apreciar a través de las guías de observación directa, que existen deficiencias tecnológicas en varios

equipos de computación en algunos departamentos de dicha organización tales como los departamentos de Alimentos y Bebidas, Administración y ventas. El proceso de mejoras y reparación de dichos equipos es un poco lento.

- **Los objetivos económicos:** No están establecidos en la misión, pero en la visión, se expresan algunos objetivos económicos, más adelante podrán verse.
- **Filosofía:** Como filosofía el hotel establece ofrecer 100% satisfacción a sus clientes, en la prestación del servicio, entre sus valores presentes tienen la calidad, amistad, eficiencia, limpieza y confort.
- **Concepto propio:** La declaración de la misión no describe de forma clara y explícita cuales son las principales fortalezas y las ventajas competitivas del Hotel.
- **Preocupación por la imagen pública:** Puede percibirse que la organización desea reflejar una imagen de excelencia en la calidad del servicio.
- **Preocupación por los empleados:** Preocupación hacia los empleados parece no fue considerada en el momento de declarar la misión de la organización; ya que no se hace mención de ella. En cuanto a las diferentes entrevistas realizada en el período de pasantías tanto a supervisores como a empleados, pudo verificarse que en este particular; no se le da a conocer al personal, el valor de su trabajo, no existe una política clara y definida de Recursos Humanos que permitan mejoras profesionales, capacitación continua, inducción, posibilidades de

desarrollo profesional, promociones (se realizan a poco nivel pero no con la debida formación y capacitación), y otros beneficios que incentiven al trabajador y a su vez permita un mejor ambiente de trabajo.

El diseño de la misión del Hotel Eurobuiding Express El Tigre y su definición esta redactada de una manera muy generalizada, no abarca aspectos de suma relevancia y si están incluidos tienen ciertas deficiencias, puede evidenciarse que no responden a cada una de las interrogantes propuestas por David, entre ellas los objetivos económicos, la preocupación por los empleados, sus clientes, ubicación y tecnología.

Continuando con el análisis es importante hacer referencias a tres preguntas sumamente fundamentales que desde mi perspectiva, sucede con la misión del Hotel en cuestión, considerando lo que establece Payme, ellas son:

1. ¿Quién es el grupo objetivo para la misión y cuáles son sus expectativas?
2. ¿En qué negocio estamos?
3. ¿Está la misión orientada al mercado?

Para la primera pregunta la organización debe considerar las audiencias objetivo en su misión y su importancia relativa. Comprender la función crucial que tienen los participantes, al respecto Payme (1996:45) dice:

La mayoría de las misiones están dirigidas principalmente a los accionistas y a los gerentes, olvidándose de los proveedores de servicio de primera línea, no gerenciales de la organización. Sin una declaración de valores empresariales de estas características los empleados deben suponerlo a partir de su propia interpretación, de la dirección en que la empresa se encamina y cuales son sus valores; estas interpretaciones suelen tener considerables variaciones.

Se nota que la misión del Hotel no toma en consideración a todos los actores involucrados, su grupo objetivo se reduce solo a los huéspedes. Deben tomarse en cuenta al grupo de empleados porque en el desempeño de sus labores de todos los días contribuirán en hacer realidad la misión, poner en práctica la filosofía, los valores y tratarán de alcanzar, el propósito de la organización, una vez que se les haya comunicado. Pudo observarse que la misión y la visión del Hotel permanecieron publicada en una cartelera informativa en áreas cercanas al comedor de empleados, pero si no se habla de ella por parte de la gerencia a los empleados, no se discute, no se entiende, no se mejora, de nada sirve que este colocada en un lugar visible, porque mucho de los empleados, la interpretan a su manera, y no le dan la importancia que se debe.

La segunda pregunta ¿en qué negocio estamos y qué negocio deberíamos estar? Debe definirse claramente ya que proporciona al grupo objetivo y a todos los agentes interesados el direccionamiento de la empresa y el alcance de la misma. Para hacer esto es importante tomar en cuenta las

alternativas de crecimiento que pudiera tener una empresa, se utiliza el esquema que propone (Ob.cit:46) que incluye:

Penetración de mercado: significa expandir su posición en el mercado, al atraer clientes o de retener los clientes existentes.

Desarrollo de mercado: implica la inclusión de nuevos servicios.

Expansión de producto o servicio (expansión del mercado): Alcanzar nuevos mercados con los servicios existentes, implicaría una nueva segmentación e incluir expansión geográfica o regional.

Diversificación: es llevar nuevos productos o servicios a nuevos mercados.

Una misión ayuda a identificar una política de crecimiento futuro y la probabilidad de que ésta crezca, basada en las opciones de crecimiento propuestas por Payme. Durante el período de pasantías en el departamento de Ventas pudo conocerse la intención de la gerencia de expandir su mercado, apuntando sus estrategias de ventas a otras regiones siendo su principal target la región suroriental, ciudades como Puerto Ordaz, San Feliz, Ciudad Bolívar. Así como también la diversificación de sus productos al plantearse como meta un nuevo salón de convenciones, todas estas estrategias de crecimiento deben reflejarse como dicen los expertos en la declaración de la misión y visión. En este caso no ha sido así.

La última pregunta ¿está la misión orientada al mercado? La misión Eurobuilding está orientada particularmente al producto, cuando hace referencia a las cualidades del servicio y lo que ellos quieren lograr de sus huéspedes. Debería ser más explícita al reflejar las necesidades de sus clientes, porque se trata de un servicio, y no de un producto tangible, que es fácil de comprender. Por lo tanto requiere un estudio del mercado, definir ¿quiénes son sus clientes? ¿Cuáles son sus necesidades?, ¿Cuál es la naturaleza de la organización?, con el fin de usar ese conocimiento para incorporarlo a la misión y obviamente a los servicios que ofrece.

Para reforzar dicha aseveración (ob.cit.:48) sostiene lo siguiente:

La misión debe definirse de manera que refleje las necesidades del cliente más que características y atributos del producto. Los peligros de declaración de misiones orientadas al producto es que se vuelven obvios. Las compañías que aprecian estar en el negocio de satisfacer necesidades de mercado subyacentes tienen mayores probabilidades de tener éxito que las compañías orientadas al producto.

Este asunto es muy delicado porque la empresa deja de percibir grandes beneficios y pierde oportunidades de crecimiento. El diseño y puesta en práctica de una misión efectiva, que sirva de guía para todos los involucrados, será un medio para concentrar de manera estratégica las actividades del Hotel.

En tal sentido David (1999:99) dice lo siguiente:

La organización que no elabora una declaración de la misión comprensiva, que sea, fuente de inspiración, pierde la oportunidad, de presentarse favorablemente ante las partes interesadas, presentes y futuras. Todas las organizaciones necesitan clientes, empleados, gerentes, acreedores, proveedores y distribuidores. La declaración de la misión es un vehículo efectivo para comunicarse con las partes interesadas.

No solo es un vehículo de comunicación sino que también proporciona cierto éxito empresarial a toda compañía.

2.6._ Visión

Scott en su libro Visión, Valores, y Misión organizacionales (2000: 72):

Es una imagen de un estado futuro deseado, es una descripción de lo que las cosas serían dentro de algunos años.

Retrato dinámico del futuro; más que un sueño o un conjunto de esperanzas, es un compromiso. Se arraigan en la realidad pero se concentran en el futuro.

En otras palabras la visión es ver como desarrollar el propósito futuro deseado que se busca crear. Es la respuesta a la interrogante ¿Qué queremos ser? A continuación la Visión del Hotel Eurobuilding Express El Tigre; la misma se obtuvo del manual de inducción a los empleados (2001:2):

Para el año 2007 ser la empresa hotelera líder en la región oriental; Superando a nuestros competidores, recuperando la inversión en menos de diez (10) años, compartiendo beneficios con accionistas, empleados, comunidad y brindando oportunidades de desarrollo a nuestro personal.

En contraste con la misión puede observarse que la visión incluye elementos que deberían incluirse en la misión como por ejemplo:

La importancia a los empleados, la comunidad, los objetivos económicos, involucrando a todos los participantes del negocio.

Al iniciar la visión determinando un período de tiempo (año 2.007) puede entenderse; como una meta o un objetivo a corto plazo, en vez de incluir los objetivos a largo plazo.

Otro elemento presente es la ubicación, considerando la región oriental, para tomar en cuenta al otro elemento que es la competencia, en el ámbito de la región oriental el Hotel Eurobuilding compite con el hotel Mare Mares, Barcelona, Edo. Anzoátegui, el Hotel Morichal Largo Maturín, Edo. Monagas, entre otros, olvidándose de la ubicación local, aunque vale la pena destacar que no puede hablarse de competencia local como tal; porque en la ciudad del Tigre y El Tigrito, El Hotel Eurobuilding Express es el único que existe en

estilo y categoría 5 estrellas. No obstante hay hoteles como el Geston In, Mi Sueño, Hotel Green Park, Internacional Gran Hotel, que hospedan un porcentaje de la clientela de negocios, que es el principal tipo de cliente que tiene el Eurobuilding durante todo el año. Inclusive llevan un reporte diario de la ocupación y el acumulado mensual de Hoteles de la Zona. Para toda organización es muy importante conocer ¿quién es realmente su competencia?, ¿Cuáles son sus puntos fuertes y débiles? Con el objeto de enfrentar los distintos desafíos que la competencia presente, mejorar, y aprender de ella, establecer estrategias y tomar decisiones, asertivas para vencer obstáculos, y tener la mayor ventaja competitiva en el mercado.

2.7. _Valores

Los valores son como un estándar o principios que se consideran como algo verdadero o deseable, en este orden de ideas Scout (2000:90) afirma que: “Los Valores: son fortaleza, dan a la gente poder para emprender la acción, proporcionan a los empleados, un sentido de dirección común y lineamientos para la conducta diaria. Ayuda a tomar decisiones y saber que camino seguir”.

A través del manual de inducción a los empleados, se obtuvo la información concerniente a los valores implementados por la organización:

Buen servicio:

Nuestra organización esta orientada a brindar un servicio de calidad y cada uno de nosotros es responsable por ofrecer un trato amable y soluciones efectivas y oportunas a las necesidades de nuestros clientes.

Excelencia:

Siendo constante en todas nuestras actividades.

Vanguardia e innovación tecnológica:

La búsqueda permanente al conocimiento y procedimientos que ofrezcan valor agregado a nuestro desempeño.

Compromiso:

La unificación de esfuerzos para desempeñar lo mejor posible nuestras funciones y lograr nuestro objetivo fundamental “la excelencia”, lograr la fidelidad del cliente.

Autorrealización:

Continúa capacitación y entrenamiento del personal, convirtiendo el recurso humano en la mayor fortaleza de la organización.

Lealtad y permanencia:

A través del cumplimiento de nuestras obligaciones resaltando la moral y ética.

Cultura:

Nuestra cultura es “el cliente es lo primero” donde la satisfacción del cliente es el núcleo del desempeño de los que conformamos esta organización. El cliente es:

- El individuo más importante de nuestro negocio
- El objetivo de nuestro negocio
- El que paga nuestro salario

Hospitalidad:

Es nuestro negocio y nuestra función como empleado del Eurobuilding Express, que nuestro huésped se sienta como en su propia casa durante su estadía con nosotros.

Evidentemente los valores están muy bien planteados con respecto a la naturaleza del servicio, siendo así lo más importante es transmitirlo y comunicarlo a los empleados, y cada una de las partes de cumplimiento en la práctica del día a día estos valores.

Para mejorar el servicio y resolver algunas situaciones que afectan el desempeño de las labores en los distintos departamentos, la gerencia ha establecido una serie de objetivos a corto plazo, los cuales fueron suministrados en las entrevistas efectuadas a algunos directivos.

2.8. _ Objetivos departamentales para el año 2005:

Los objetivos departamentales establecidos por la organización se pudieron conocer a través de las entrevistas realizadas en el período de pasantías. A continuación cada uno de ellos por departamentos:

Gerencia General

- Cumplir con el presupuesto de ingresos y gastos estimado para este período.
- Desarrollar y presentar antes del término del primer semestre a la propietaria el proyecto de inversión para la creación de un salón de conferencias de 400 personas aproximadamente, y con otros añadidos que permitan la integración del hotel en el ámbito social de la ciudad de El Tigre y de ser aprobada dicha propuesta, la planificación y coordinación de la operación de esta instalación.
- Planificar, desarrollar, implementar y supervisar el plan de seguridad integral para el hotel / restaurante en el primer tercio del año.
- Minimizar la alta rotación del personal de recepción y otros departamentos de atención al público.
- Crear un sistema de entrenamiento, que permita mantener los estándares, a través de convertir a cada gerente de área en un maestro del equipo de gente que le rodea.

- Diseñar y proponer en el primer semestre a los otros hoteles Eurobuilding Express la implementación de otro formato de encuesta de satisfacción del cliente, que brinde mayor información acerca de sus estadías y como mejorar el servicio.

Ama De Llaves

- Desarrollar y aplicar nuevos programas de servicio para agregar valor al producto, como programas de VIP y servicio de agua mineral para habitaciones.
- Mejorar información para huéspedes en las habitaciones colocando anuncios informativos y actualizando directorio interno.
- Capacitar al personal de supervisión en programas de software específicos como Excel y Fidelio.
- Aplicar plan de reciclaje en contenedores plásticos, papel y ganchos de lavandería.
- Optimizar sustancialmente el ambiente de las habitaciones de las alas oeste mejorando la apariencia y funcionamiento de las ventanas panorámicas de baño, reemplazando y/o reparando las tinas deterioradas, reemplazando las cortinas de baño y pantallas de lámparas en mal estado en el primer semestre.
- Evitar la alta rotación de jaboneras acrílicas de baño reemplazándolas por material más resistente como mármol en el cuarto mes del año.

- Cerciorarse de la seguridad de las habitaciones y áreas en general aplicando el nuevo programa de seguridad.
- Obtener más y mejor información por parte de los huéspedes sobre sus gustos, necesidades y preferencia mediante la aplicación de una nueva encuesta en el primer semestre.

Mantenimiento

- Promocionar una campaña de entrenamiento quincenal para disminuir el costo energético en el primer tercio del año.
- Crear un stock de repuestos para la operación en el segundo semestre.
- Realizar visitas a los demás hoteles del grupo para el mejoramiento de procesos y el intercambio de ideas. Hacer una lista mensual de las mejoras observadas.
- Mejoramiento de la iluminación de la azotea, para asistir más eficientemente los diferentes equipos existentes en la misma en horario nocturno.
- Mejorar la conexión de internet y disminuir los costos, con la contratación de ABA o ampliación de ancho de banda.
- Realizar mejoramiento del hardware y software de las computadoras del hotel ampliación de memoria y Windows XP.

- Controlar los costos de la energía evitando picos por arriba de la demanda contratada, bajar costos en las comunicaciones nacionales, internacionales e Internet

Ventas

- Hacer planes de desarrollo de promociones para captar a los clientes
- Realización del manual de normas y procedimientos de banquetes en el término del primer tercio.
- Llevar a cabo el estudio de mercado para determinar la necesidad de la construcción de un salón de conferencias de 400 personas aproximadamente. Que justifique la inversión

Administración

- Llevar en el primer semestre el balance de cuentas por cobrar por debajo de las ventas promedio mensuales y mantenerlo constantemente.
- Inducir al personal administrativo en el programa de control Great Plains previsto para instalarse en este año.
- Dar mayor participación del personal administrativo en la documentación y procesos contables, tanto de registro como de análisis; a fin de facilitar el flujo correcto de la información pertinente.

- Estar al día con los procedimientos del Seniat.

-

Recepcion / Servicios Generales

- Creación e implementación encuestas por parte de las anfitrionas de desayuno para medir la satisfacción de los huéspedes, en un periodo no mayor a 15 días.
- Llevar semanalmente estricto control sobre el inventario de área de recepción, el cual consiste en: folios, llaves magnéticas, tarjetas de registro y papel forma continua.
- Disminuir los reprocesos por errores de facturación, falta de soportes o carta avales.
- Programar reentrenamiento de todo el personal cada 3 meses para evaluar fortalezas y debilidades.
- Mejorar el flujo de información entre cada equipo de trabajo.
- Establecer un sistema que permita que los huéspedes estén mejor informados sobre las salidas de los vuelos de avior y del servicio de shuttle hacia el aeropuerto

2.9. _Estructura organizativa

La estructura organizativa del Hotel es de tipo funcional, esta organizado por departamentos basando en los principios de la división del trabajo de las labores de la empresa, los empleados superiores (Gerentes) se observan los niveles jerárquicos; asignando la función superior al Gerente General que a su vez dispone de 5 Gerentes departamentales, una coordinadora de servicios (cumple funciones gerenciales), debajo de está posición se encuentran los supervisores de cada departamento en total la plantilla suma 59 empleados distribuidos en los distintos departamentos. (Figura N° 6).

Vale la pena destacar que los cargos y puestos de trabajo en el organigrama, no existen en la realidad, esto se pudo comparar y comprobar en el período de pasantías, a continuación se detallan:

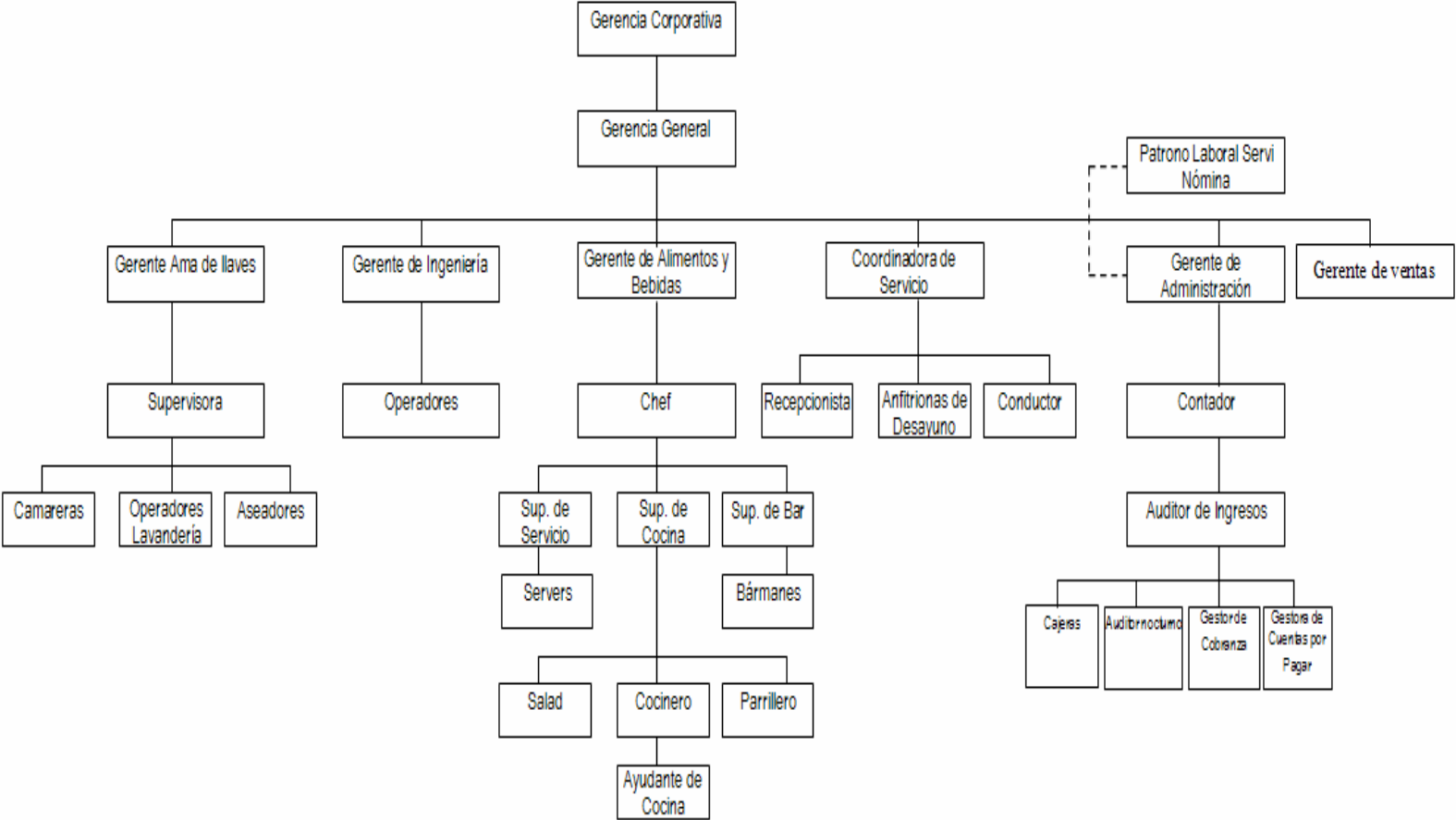
- Asistente de Ingeniería, El Gerente de Mantenimiento no tiene asistente.
- La cantidad de operadores de Ingeniería, actualmente en plantilla son dos y no tres, como aparece en el organigrama.
- Aseadores del Departamento de Ama de Llaves en plantilla hay cuatro y no 2, estos aseadores también cumplen funciones de operadores de lavandería, y el montaje de los salones.
- Según información suministrada por la coordinadora de servicios nunca ha existido un Gerente de recepción; para el momento en

que cumplí con el período de pasantías dicha coordinadora cumplía las funciones de Gerente de recepción.

- El Departamento de Administración, ha sufrido modificaciones en su estructura organizativa, porque ahora tiene una Gerente de Administración y una contadora ya que solamente estaba la figura del contador en el organigrama pero las funciones del contador eran realizadas por una persona que venía desde El Eurobuilding de Caracas. Continuando con la estructura organizativa de este departamento, los dos auxiliares de administración que se ubican en el organigrama no existen en la realidad, pero si existe una gestora de cobranza y una gestora de cuentas por pagar, y un auditor de ingresos.

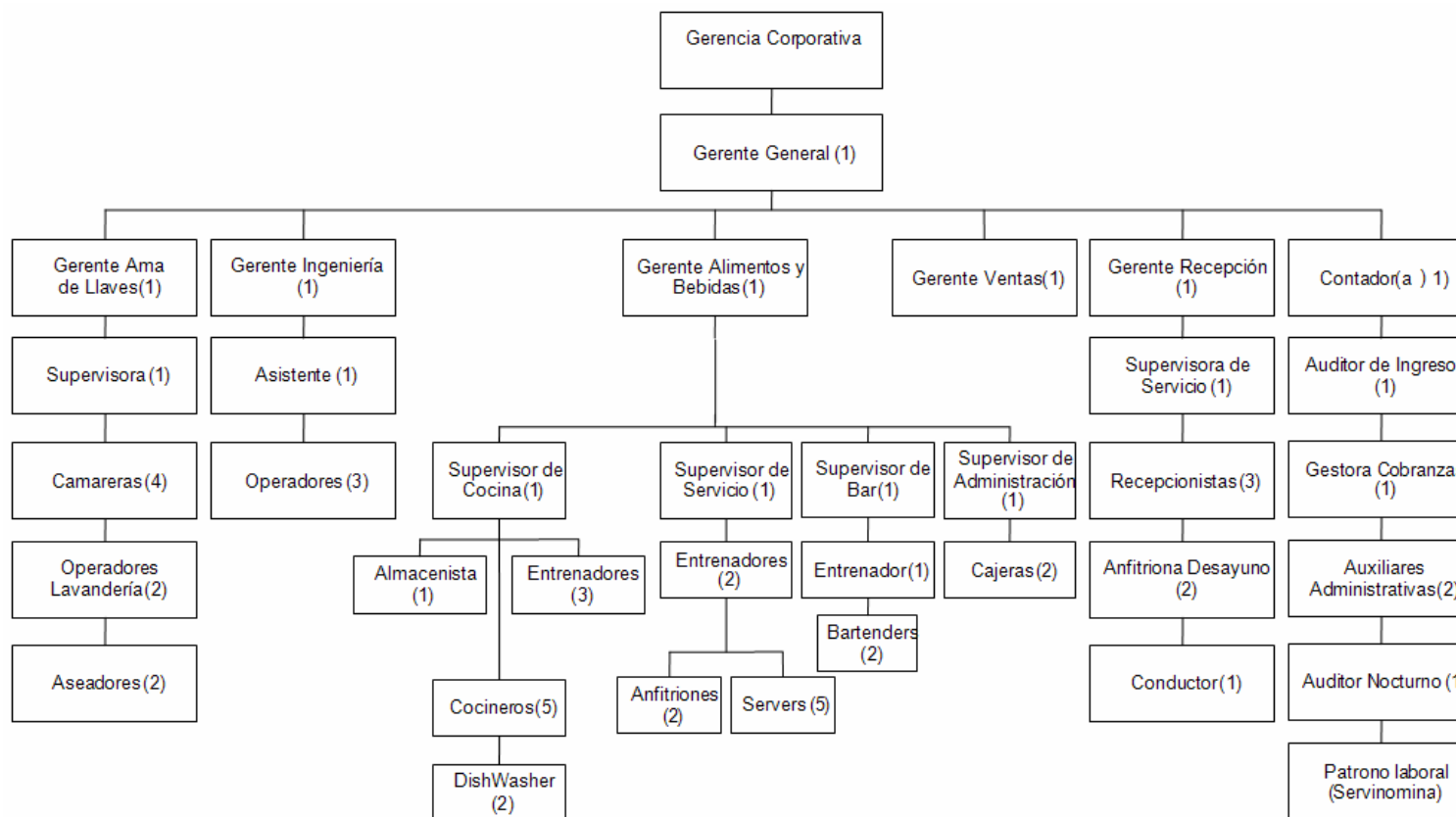
Se plantea entonces en la figura 6 el organigrama que verdaderamente existe en dicho Hotel y en la figura 7 el organigrama que fue suministrado en el período de pasantías.

Figura 6. Estructura organizativa actual del hotel eurobuilding express el tigre



FUENTE: Elaboración propia, Enero 2007

Figura 7. Estructura organizativa del hotel eurobilding express el tigre



FUENTE: Elaboración propia, Enero 2007

2.10. _Reseña historica restaurante sunday´s food bar and company

Se inauguró el 28 de noviembre del año 2002; Se construyo en función de las necesidades y sugerencias de los huéspedes del hotel. En dichas sugerencias los huéspedes manifestaban su deseo y necesidad de comer en las instalaciones del hotel al regresar de sus labores, requerían un servicio más completo y cómodo para no tener que trasladarse a otros lugares de la ciudad para comer en las distintas horas del día. Todo ello constituyó el soporte para convencer a los dueños de aperturar el restaurante sunday´s, diseñado por la arquitecto Beatriz Rivera cuyo concepto es americano ya que para ese entonces aún funcionaba el Hotel bajo los estándares y políticas de la cadena hotelera Hapton in, aunque la operación inicial del restaurante era independiente a la misma.

Es importante mencionar que los dueños tuvieron la intención en un principio de crear la primera cadena de Restaurantes de ese estilo en Venezuela, actualmente esta meta no se ha concretado, sigue siendo el primero en toda Venezuela.

2.10.1. _ Misión

Pudo verse en la sección del direccionamiento estratégico del Hotel los elementos que integran una misión según David (2002:2) los cuales también son aplicables para estudiar la misión del Restaurante Sunday´s. Su misión reza de la siguiente manera: “Somos un restaurante de comida casual Americana, que brinda una experiencia extraordinaria y divertida a nuestros clientes, ofreciendo exactitud y rapidez en un ambiente relajado.” (Manual de Inducción al empleado Sunday´s).

Al respecto Tejada (1992:117), dice que:

Es una delimitación del campo de acción, que es importante como guía y disciplina. Todo servicio de alimentación tiene como misión general promocionar el estado nutricional, prevenir tratar y rehabilitar las enfermedades nutricionales y alimentarias. Las misiones cambiarán cuando sea necesario, para responder a nuevas oportunidades y peligros.

CUADRO 4
ELEMENTOS DE LA MISIÓN DEL RESTAURANTE SUNDAY`S

| | |
|---|---|
| 1. ¿Quiénes son los clientes? | Clientes |
| 2. ¿Cuáles son los servicios? | Servicio de alimentación |
| 3. ¿Cuál es su ubicación? | No se establece |
| 4. ¿Tecnología? | No se identifica |
| 5. ¿Preocupación por la supervivencia? | Los objetivos económicos no son reflejados. |
| 6. ¿Filosofía? | Diversión, exactitud y rapidez |
| 7. ¿Preocupación por la imagen pública? | No se hace notar |
| 8. ¿Preocupación por los empleados? | No se expresa en dicha misión. |

Fuente: Elaboración propia, basado en teoría de David.

La misión del restaurante esta diseñada con muy pocos elementos, resulta muy limitada y generalizada. En este orden de ideas también se hace el análisis referido a las tres preguntas fundamentales de Payme:

1_ ¿Quién es el grupo objetivo para la misión y cuáles son sus expectativas?

2_ ¿En qué negocio estamos?

3_ ¿Está la misión orientada al mercado?

1_ ¿Quién es el grupo objetivo para la misión y cuáles son sus expectativas?

Pues, igualmente se repite la misma situación con respecto a estas tres preguntas, el grupo objetivo no es completo en su definición por lo antes expuesto según Payme debe incluirse a los empleados y definir claramente la clientela, aunque se entiende que los principales clientes del Restaurante son los huéspedes del Hotel; también están los clientes de la ciudad del Tigre.

2_ ¿En qué negocio estamos?

El negocio del Restaurante se define como un establecimiento de comida casual y divertida, dicho concepto debe estar acorde con la tipología de los clientes y las necesidades de los huéspedes del Hotel; otra característica importante que si se define y se distingue en la misión del Sunday's es la rapidez, la exactitud, y el ambiente relajado, estas cualidades

son muy beneficiosas para que la clientela se sienta identificada y atraída al establecimiento.

3_ ¿Está la misión orientada al mercado?

Obviamente la misión no está enfocada al mercado objetivo, ya que primeramente carece de una definición clara del mercado, busca satisfacer las necesidades del mercado, muy superficialmente.

2.10.2. _Visión

Como anteriormente se ha señalado los elementos más importantes presente en la declaración de una visión en una organización de servicios, son los objetivos a largo plazo, así como también la respuesta a la interrogante ¿qué queremos ser?, según el Manual de Inducción al empleado Sunday's, (2002:2)

Convertirnos en corto tiempo en la primera cadena venezolana de comida casual Americana que incursione en el mercado de las franquicias a nivel Nacional e Internacional.

La organización tuvo claro en que querían llegar a ser, pero fue muy limitada a ese deseo. Aparte que no se ha cristalizado dicha meta.

2.10.3. _ Valores

Puntualidad, honestidad, responsabilidad, lealtad, amabilidad, trabajo en equipo, respeto, creatividad, dinamismo, competitividad, seriedad, liderazgo, compromiso, ética profesional y justicia.

Los valores son claros y precisos para el tipo de organización pero vale la pena destacar que los empleados carecen de conocimiento profundo de cuáles son los valores establecidos, ya que para el momento de compartir con los diferentes trabajadores en las distintas secciones se pudo observar lo mencionado.

2.10.4 _ Estructura organizativa

El restaurante Sunday's para cumplir con sus funciones posee una plantilla de 23 empleados, bajo la dirección de un Gerente de Alimentos y Bebidas. El organigrama señala cargos que realmente no existen, en los inicios del restaurante se contaba con la figura de los entrenadores, entre sus funciones principales estaba la de entrenar y capacitar a todo el personal que trabajaría en la apertura del restaurante, enseñándoles los estándares, procedimientos y políticas de la organización. El cargo de chef no aparece en el organigrama, a pesar de que si existe un chef. Otros cargos y puestos que en la realidad no existen son los de supervisora de administración y el de los anfitriones. (Figura 8 y 9).

Los puestos ocupados por sección son:

- Área del Servicio: 13

- Supervisores 02
- Servers 06
- Supervisor del Bar 01
- Barman 02
- Cajeros 02
- Área de la Cocina: 11
 - Chef 01
 - Supervisores 02
 - Ayudantes de cocina 04
 - Pastelero 01
 - Stewards 03

Adicionalmente una persona encargada de las cuentas por pagar y del dinero de caja chica del restaurante, adscrita al área administrativa del Hotel, también es la encargada de las cuentas por pagar del Hotel. Seguidamente puede verse la estructura organizativa actualizada con los cargos y puestos que existen en la realidad. Figura 8 y 9

2.10.5. Funciones Generales Del Personal Del Restaurante

Área de servicio:

- Los supervisores de servicio se dividen las tareas administrativas, uno se encarga de elaborar horarios, elaborar las órdenes de compras, y el otro se encarga de elaborar los inventarios, las tareas operativas las realizan por igual, entre ellas distribuir los rangos diariamente según el turno de trabajo que le corresponda, apoyar a los servers en el servicio, atender a los clientes, supervisar que todo este en orden antes de empezar el servicio, que los empleados cumplan con la mise place, toman comandas.
- Servers o Meseros: se encargan de preparar la mise place antes de la apertura y el cierre del restaurante, toman las comandas de los clientes, limpian mesas, secan los platos, sirven los alimentos y bebidas solicitadas por los comensales. Son responsables de cobrarle a los clientes, atiendes las solicitudes y quejas de los clientes.
- Supervisor del Bar: se encarga de supervisar a los bármanes a su cargo. Realiza inventarios de las bebidas, elaboran horarios de los bármanes, se encarga de preparar las diferentes bebidas solicitadas por los clientes y /o huéspedes.

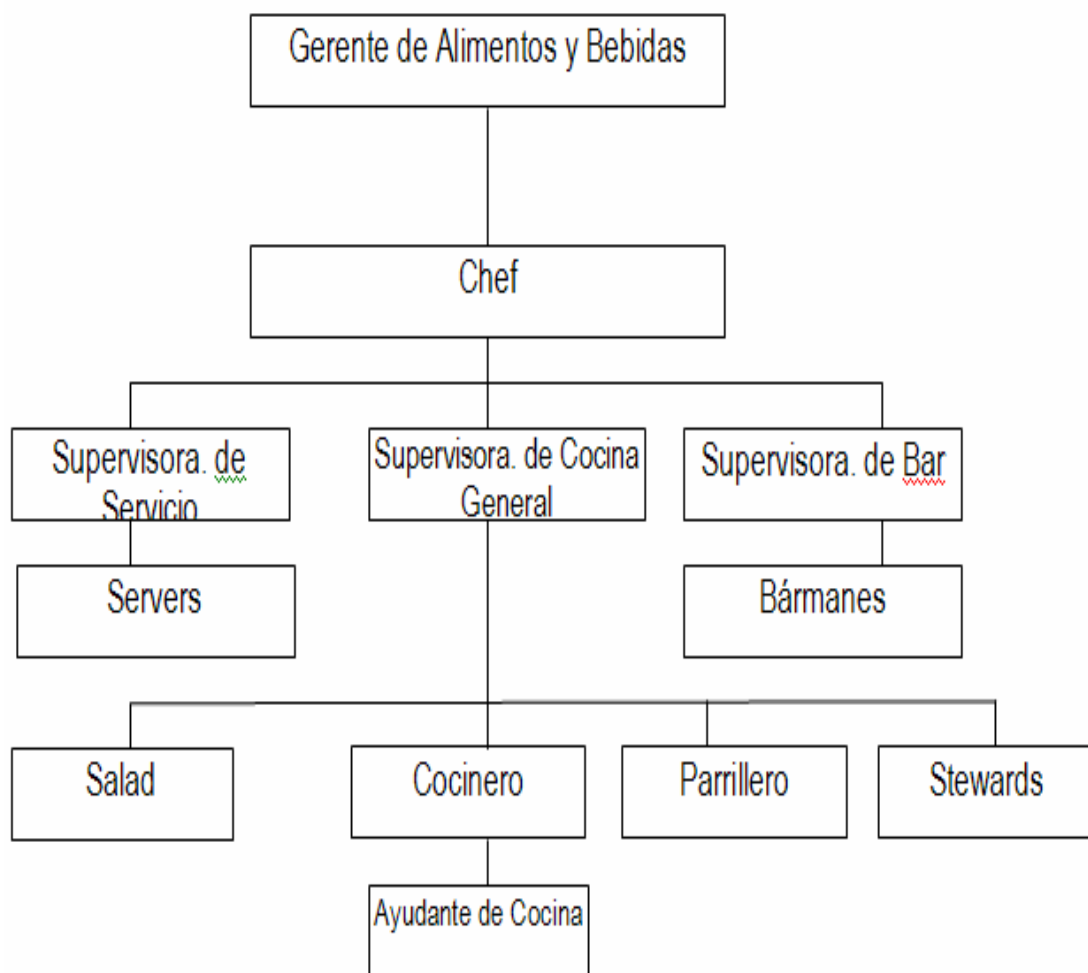
- Barman: se encarga de elaborar su mise place, preparar bebidas, atender ordenes de los clientes y es responsable de cobrar las cuentas de los clientes.

 - Cajeros: se encargan de facturar las comandas, de cobrar las facturas, y todas las demás tareas administrativas del cargo, como hacer reporte mensual de ingresos de alimentos, y en varias oportunidades atender las mesas, llevar pedidos a las habitaciones de room services, atender el teléfono y elaborar comandas para el room services.
- Área de la cocina:
- Gerente de Alimentos y Bebidas: se encarga de supervisar al personal a su cargo, supervisar la presentación, sabor, y color de los alimentos, llevar el control de los costos, realizar los informes mensuales a la gerencia de Alimentos y Bebidas, elaborar promociones según las festividades para aumentar las ventas, entre otros que no se pudieron evidenciar.

 - Chef: se encarga de elaborar horarios del personal de la cocina, preparar alimentos, dar instrucciones al personal de cómo preparar los alimentos, supervisar al personal, realizar órdenes de compras, velar por el cumplimiento de los estándares y procedimientos asistir a reuniones con el gerente de Alimentos y bebidas. Preparar la comida del personal.

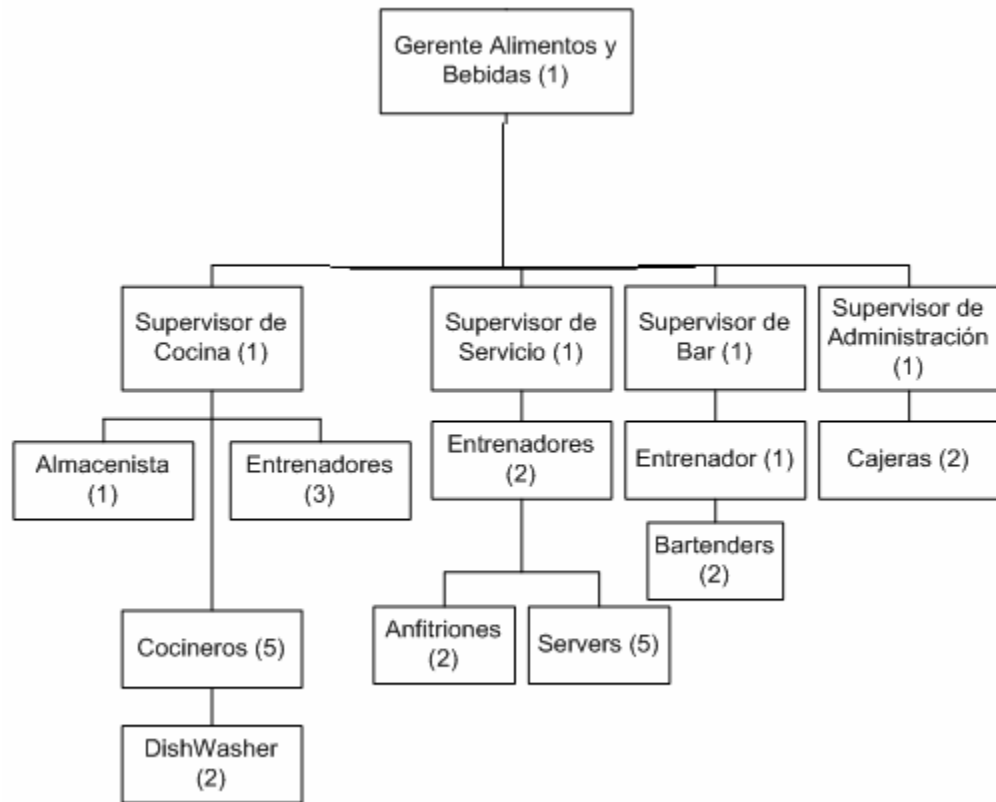
- Supervisores: se encargan de realizar el inventario diario de la mise place según estándares establecidos, de ayudar en prepararla, dar instrucciones al personal de las tareas del día, hacer solicitudes de compras, cocinar alimentos.
- Ayudantes de cocinas: realizar la mise place, cubrir turnos, trabajar en las estaciones de parrilla, freidor, salad dependiendo del turno que le corresponda, preparando los alimentos, así como también realizar los cortes de las carnes.
- Pastelero: se encarga de elaborar la pastelería del desayuno, los postres, tanto del restaurante como para los diferentes eventos.
- Steward: se encarga de mantener en orden y limpieza los utensilios de la cocina, y demás herramientas de trabajo y de mantener los pisos y paredes en estado de pulcritud.

Figura Nº 8. Estructura Organizativa Restaurante Sunday's Departamento de Alimentos y Bebidas.



Fuente: Elaboración propia, con datos observados en el período de pasantías, Enero 2007

Figura 9. Estructura organizativa hotel eurobuilding express



Fuente: Elaboración propia, con datos observados en el período de pasantías, Enero 2007

CAPITULO III

***FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS EN LA PLANIFICACIÓN DEL
MENÚ***

HOTEL EUROBUILDING EXPRESS EL TIGRE

RESTAURANTE SUNDAY'S FOOD BAR & COMPANY

CAPITULO III

3.1. _ Factores internos

En toda planificación es necesario analizar los diferentes aspectos que de una manera u otra afectarán los resultados deseados. En este orden de ideas en la planificación de la producción de alimentos intervienen varios factores que inciden en la planificación y por ende en el producto final.

Tejada (1992), afirma que los factores que deben considerarse en la planificación del menú son los factores internos, externos, de la clientela, y las herramientas de control aplicadas a la producción. En este particular los factores internos están representados por los locales y el equipo, la capacidad de la producción, el presupuesto y el tipo y estilo de servicio. Al combinarse estos elementos se obtiene como resultado un plato o los platos que conforman el menú.

Sin embargo, la combinación de estos elementos será diferente en un lugar de otro dependiendo de la planificación, coordinación y control de las actividades en todo el proceso que implica la producción.

En el restaurante Sunday's los factores internos están comprendidos por los siguientes elementos y condiciones, la información se obtuvo a través de diferentes guías de observación, en parte, así como también del Manual de Inducción para los empleados:

3.1.1. Locales Y Equipos

Según Tejada (ob.cit.), existen dos tipos de variables que determinan la influencia de los locales y equipos en la planificación del menú, una de ellas es que el menú determine las áreas, utensilios y equipos. La otra variable, es que el menú debe adaptarse a las condiciones de la empresa.

En el caso del Restaurante Sunday's, las instalaciones ya existen, el menú se elaboró en función de ellas, y del concepto con el que fue diseñado. Por medio de las diferentes guías de observación y las entrevistas realizadas se tiene la descripción de los locales y el equipo.

FIGURA 10. RESTAURANTE SUNDAY'S



Fuente: Suministrada por el Hotel, Julio 2006.

FIGURA 11. ENTRADA PRINCIPAL DE LOS CLIENTES.



Fuente: Suministrada por el Hotel, Julio 2006

3.1.1.1. Descripción del local (instalaciones)

- Área del salón

Cuenta con tres áreas fumadores, no fumadores y la terraza, las dos primeras con aire acondicionado, el servicio de alimentación ofrecido en estas áreas corresponden al almuerzo y la cena desde las 12 del medio día hasta las 12 PM, si hay un alto porcentaje de clientes el servicio del bar se extiende hasta las 2 AM.

El local es lo suficientemente amplio, permitiendo buena circulación para los clientes como para el personal, el acceso al mismo es sencillo y fácil tanto para clientes como para los huéspedes.

La iluminación del local o salón durante el día es natural y de durante la noche es un poco oscura, la decoración es de tipo americano Cowboy Style Bar con tendencia Sport. A continuación las diferentes áreas del salón:

**FIGURA 12. ÁREA DEL SALÓN
ENTRADA PRINCIPAL A LA
IZQUIERDA.**



**FIGURA 13. BARRA DEL BAR
ÁREA NO FUMADORES A LA
DERECHA**



Fu
ent
e:
Su
mi

nistrada por el Hotel, Julio 2006.

- Área de la cocina

La producción de alimentos se realiza en su totalidad en esta misma área, la cual consta de las siguientes secciones:

Cocina caliente: en ella se elaboran los platos que se ofrecen en el menú, la comida de personal y los alimentos requeridos en los eventos

Estación de salad: en esta dependencia se elaboran las ensaladas, aderezos, hamburguesas y sándwich.

Estación parrilla: es el área destinada a preparar las carnes rojas, pollo, langostinos, tocineta, pescados y cochino al grill.

Estación freidor: área en la que se fríen los alimentos como papas fritas, pavo, plátanos, entre otros, en la figura 14 se muestra uno de ellos.

FIGURA 14. ESTACIÓN FREIDOR



Fuente: Suministrada por el Hotel, Julio 2006.

Ventana: es el lugar donde se colocan los platos ya elaborados en espera de detalles de decoración y/o presentación final para ser llevado por los mesoneros hasta la mesa del comensal.

Estación de postres: Es el lugar donde se sirven y decoran los distintos postres ofrecidos en el día.

- Área de pastelería

En este lugar se preparan toda la pastelería del desayuno y la solicitada en las órdenes de servicio de los eventos, incluyendo arepitas, empanadas y los distintos postres. No existe un lugar como tal; ya que funciona en un área de la misma cocina desde las 5 AM hasta las 12 AM, en la figura siguiente se puede visualizar el área donde funciona la misma.

FIGURA 15. ÁREA DE PASTELERÍA Y EQUIPOS VARIOS DE COCINA



Fuente: Suministrada por El Hotel, Julio 2007.

- Área de cortes de carnes

Esta área esta destinada al porcionamiento de la materia prima en crudo carnes de aves, pescados, y otros alimentos del mar.

- Área del lavado:

En esta área se encuentran el lavaplatos industrial, estantes para colocar los utensilios, loza, cubertería, etc., después que pasan por el lavado.

Las características de construcción del local en el salón son: piso y techo de madera, paredes de vidrio y cemento, de la cocina piso de cerámica, paredes de cemento y cerámica, techo de cemento (platabanda), en colores blancos y claros. El piso de la cocina para mayor seguridad de los empleados posee corchos antirresbalantes, el aire acondicionado de la cocina no funciona por problemas técnicos en el equipo, se espera comprar el repuesto que permita su buen funcionamiento.

También existe un área denominada deliver se usa cuando se realizan eventos en el área de la piscina, se dispone de espacio al frente de la misma y en la parte interna (detrás de la barra) posee equipos de cocina y se comunica con el área de la cocina.

**FIGURA 16. IDENTIFICACIÓN
ÁREA DEL DELIVER**



**FIGURA 17. ÁREA DEL
DELIVER**



Fuente: Suministrado por el Hotel Julio, 2006

3.1.1.2. Los equipos

Los equipos de cocina van desde una simple olla hasta una planta de producción de alimentos de la más elevada tecnología. Siguiendo el mismo orden de Tejada el equipo en el Restaurante Sunday's, ya existe y el menú esta determinado por el mismo, entre ellos se indican:

- Destapador de latas
- Salamandra para queso derretido
- Tablas de cortar, se usan para cortar o rebanar.
- Procesador de alimentos: Este equipo facilitara la labor de corte y picado de los alimentos, no se encuentra disponible actualmente.
- Bandejas: Son envases de metal para guardar alimentos. Se usan en la mesa de vapor o en la nevera. Se encuentran en cantidades insuficientes.
- Sartenes de hierro
- Batidora
- Cucharones de medidas
- Microondas
- Balanzas

- Ollas y sartenes de aluminio son insuficientes
- Unidades de refrigeración
- Procesador de alimentos
- Cucharas de medida, Bandejas, Cucharas para escurrir alimentos, todas en diferentes medidas y de acuerdo a su uso, un poco escasas.
- Termómetros, ubicados en las cavas.
- Tostadora
- Cortador de tomates en ruedas y en trozos, no esta disponible.
- Fregaplatos de trabajo
- Cuchillos, existen diferentes cuchillos de acuerdo a su uso: para alimentos pequeños, para pan, para cortar en rebanadas y en dados para cortar frutas, vegetales y carnes, etc. La mayoría de ellos no están en condiciones de óptima eficiencia.
- Cavas refrigeradoras
- Cava congeladora
- Freidoras existen dos pero sola funciona una.

- Lavaplatos industrial
- Hornos industriales
- Maquinas cafeteras
- Neveras verticales y horizontales que a la vez sirven de mesas de trabajo.
- Línea de Baño de María
- Ventana con bombillos
- Grill
- Cocina
- Campana
- Plancha
- Hornos pequeños
- Skiller
- Licuadora
- Chaefingdish grandes y pequeños.

- Mesas de trabajo
- Plancha
- Mezcladora
- Utensilios
- Cepillo para barnizar (pincel)
- Bala: Envase de metal de 2 onzas de volumen usado como unidad de medida, el de 1 1/2 onza es ideal para servir las salsas a los comensales.
- Colador grande para lavar o colar los alimentos
- Tazas para medir
- Martillos de carne
- Batidor de alambre
- Batidor de alambre para huevos
- Espátulas
- Pelador de papas
- Pinzas

En las siguientes páginas algunos Equipos del Restaurante Eurobuilding Express El Tigre:

FIGURA 18. FREGAPLATOS DE TRABAJO



Fuente: Suministrado por el Hotel, Julio 2006.

FIGURA 19. BALANZA MANUAL



Fuente: Suministrado por el Hotel, Julio 2006.

FIGURA 20. EQUIPOS -PLANCHA -



Fuente: Suministrado por el Hotel, Julio 2006.

FIGURA 21. EQUIPOS –MESA DE TRABAJO, PLANCHA Y FREGAPLATO DE TRABAJO.



Fuente: Suministrado por el Hotel, Julio 2006.

3.1.1.3. Mobiliario, equipo del salón y útiles de trabajo del restaurante

El mobiliario es de madera lo componen 27 mesas, 106 sillas y 02 aparadores.

En cuanto al equipo existe 03 microcomputadores llamados Micros, el sistema esta diseñado para elaborar las comandas, facturación, lleva un registro de los platos más vendidos, total de ventas por alimentos y bebidas, actualmente solo funciona uno.

FIGURA 22. EQUIPO DEL SALÓN _MICROS



Fuente: Datos suministrados por el Hotel, Julio 2006.

El material de cristalería lo constituyen vasos de combinación, copas de vino, de agua, vaso old fashioned, jarras de agua y copas de helado.

En la cubertería pueden encontrarse tenedores y cuchillos trincheros, tenedor de pescado, tenedor de postre, tenedor y cuchillo de steak, cucharas

para sopas, postres, café, café moka, en cantidades insuficientes por cada tipo.

Vajilla compuesta por platos de pan, plato de postre, plato trincherero, plato taza de café, taza para consomé o bowl, botes, platos para ensaladas, platos hondos para pastas, ramique.

Como accesorios diversos se identificaron pimenteros y saleros, ceniceros, servilleteros, porta cuentas, salseros, removedores de whisky, menús, paños secantes.

3.1.2. _Capacidad De La Producción

Tejada asevera que para producir un determinado menú, hay que tener en cuenta el número y las habilidades del personal disponible y el número y capacidad del equipo disponible, el tiempo que debe transcurrir entre la producción y la servida. Puede verse que son varios aspectos que se deben considerar y que se relacionan entre sí. La capacidad de la producción en el referido restaurante se cumple de la siguiente manera

3.1.2.1. El Número y habilidades del personal

La cocina tiene la responsabilidad de producir alimentos para los huéspedes y clientes, para el personal y los eventos, el número del personal requerido para cumplir con esta función en total es de 08 personas, distribuidas en tres turnos. La producción del desayuno a cargo de un pastelero en el horario de las 5 AM hasta las 12 del medio día, en su día libre el turno lo cubre un ayudante de cocina, generalmente cada domingo.

Los alimentos que se preparan son los que incluye el desayuno continental: panquecas, croissant, empanadas, arepas fritas y asadas, cachitos, mini lunch, huevos revueltos, pasteles de hojaldre, la elaboración de diferentes postres que se ofrecen en el almuerzo y cena tales como brownie gelato, sunday's ice cream, pie de limón, chocolate, manzana, ciruela, sunday's flan, torta tres leches, new york cheese cake, que son preelaborados y respectivamente refrigerados.

La producción de los alimentos en el almuerzo se inicia desde las 8 AM finalizando a las 4 PM, primeramente el personal debe realizar la producción diaria estandarizada para cada una de las estaciones (mise place), la cual es coordinada por el supervisor, y realizada por uno o dos ayudantes de cocina, el número de ayudantes varía dependiendo de los días libres de dicho personal. Está información se adquirió aplicando guías de observación, de entrevistas y del Manual de Inducción a los empleados del restaurante.

Por lo general la elaboración de la comida del personal esta a cargo del supervisor o del chef antes de las 12 del medio día, ya que para esa hora se inicia la producción de los platos del menú que han sido ordenados por los comensales, los platos que incluye el menú son los que a continuación se indican:

Menú Restaurante Sunday's Food Bar & Company

- Entradas: new york wings (alitas de pollo con salsa barbicue) , freíd mozzarella (dedos de mozzarella rebosados) , sunday's onion rings (aros de cebolla rebosados), mexican cheese quesadilla, crispy sunny shirpms (langostinos rebosados)

- Ensaladas: Cesar on sunday's, salad tentación, Boston salad, cobb salad, napoleon capresa, sunday's salad.
- Sopas: French onion soup, tomato cream, day's soup, Sunday's chicken soup.
- Sandwiches: tigers, sandwich, Sunday's club, Florida chicken cheese, charly's roast beef, the Cherokee.

FIGURA 23 PLATO: TIGERS SANDWICH



Fuente: Suministrado por El Hotel, Julio 2006

- Steaks and ribs: baby back ribs, Sunday's lomito, Sunday's chicken agridulce, Sunday's fillet mignon, American sirloin, Sunday's chicken Monterrey, T-bone steak buffalo bill.
- Pastas: Cajun chicken pasta, caruzo chicken pasta, cuatro quesos penne rigatto, pescatore fettuccine, pesto penne, capresa fettuccine, penne putanesca, Sunday's penne, siciliano penne.

- Fajitas: montezuma (solo pollo y vegetales), el torito (carne y vegetales), Maria Isabel (carne, pollo y vegetales). El presidente esta última con carne, pollo, camarones.
- La operación de la producción de los alimentos de la cena se inicia a las 4 pm, repitiendo el mismo proceso anterior y preparando los mismos alimentos con la variante que ya no será el almuerzo del personal sino en este caso la cena.

Las habilidades del personal: Entre las habilidades del personal para la producción y el servicio se requiere de rapidez, vocación en el servicio, calidad en el trabajo, aceptación de las políticas, estándares y objetivos de la empresa, así como el cumplimiento de las mismas, habilidades de liderazgo y coordinación, conocimiento técnico del trabajo, dominio de otro idioma, sentido de la responsabilidad, iniciativa y creatividad.

3.1.2.2. El número y disponibilidad del equipo

A la hora de planificar un menú es necesario disponer de la cantidad suficiente de equipos que permitan la producción de todos y cada uno de los platos, no se debe planear algo que después no se pueda producir adecuadamente y no solo es tener las cantidades suficientes del equipo sino que estos estén en condiciones para su uso, en el caso específico del Sunday's resulta que ciertos equipos no están en funcionamiento por averías, se espera la aprobación de presupuestos para la compra de repuestos, y faltantes de algunos equipos y herramientas muy necesarias para la producción y prestación del servicio.

3.1.2.3. Tiempo entre la producción y la servida

En el manual de inducción del mesonero se establecen estándares precisos de tiempos máximos para cada clase de orden:

- Bebidas : 3 minutos

- Entradas: 7 minutos

- Platos fuertes: 15 minutos.

- Postres: 7 minutos

En contraste a través de las guías de observación, para comprobar y verificar las quejas de los clientes en este factor: se obtuvo la siguiente información: El tiempo transcurrido entre la producción y la servida como promedio tomando los tiempos en las horas del almuerzo y cena es de 29.25 minutos, para el almuerzo y para la cena un promedio de 18 minutos, por cada orden.

Adicionalmente el número de empleados promedio trabajando en cada turno es de 2.5 empleados en la producción y en el servicio es de 2.5, aunque para la cena mayormente se asigna más personal. Varía según horarios.

3.1.3. Presupuesto

La autora Dolly Tejada menciona que antes de que se pueda planear hay que conocer la cantidad de dinero disponible, no se puede planear un

menú que incurrirá en altos costos, sino se cuenta con dinero suficiente para cubrir los mismos. Así mismo esta autora (Ob.cit.:601) define el presupuesto como:

Un plan para operar un servicio de alimentación, expresado en términos financieros o un plan para controlar gastos y utilidad en relación con las ventas. En la elaboración de un presupuesto se cumple una serie de pasos, según Tejada estos son:

Elaboración del presupuesto de ventas o de ingresos,

Elaboración del presupuesto de gastos,

Elaboración de presupuesto de caja,

Elaboración del presupuesto de gastos de capital.

Según informaciones suministradas por parte del personal involucrado en el presupuesto del restaurante puede decirse que no se elabora un presupuesto como Tejada hace mención, se tiene un presupuesto de gastos el dinero con el que se cuenta es de un 15% de las ventas mensuales, dicho porcentaje aumenta en un 5% en el mes en que se cancelan los puntos por ventas al personal. Esto en términos de dinero representa unos 20 a 22 millones de bolívares, ya que las ventas mensuales oscilan alrededor de los 100 millones de bolívares. Este estándar presupuestario es establecido por Presidencia desde Caracas. El resto de los gastos son cancelados con el efectivo de caja chica.

3.1.4. Tipo Y Estilo Del Servicio

El tipo de servicio y el estilo según la autora, influencia la clase de alimentos y preparaciones que pueden, incluirse en el menú.

Refiriéndonos al restaurante en estudio en el desayuno el tipo de servicio es selfservices, en el almuerzo y la cena el tipo de servicio es emplatado.

El horario del servicio de desayuno se inicia a las 5:30 AM hasta las 10:30 AM, para llevar a acabo este servicio han contratado 03 desayunadoras, diariamente están 02 dos, una cubre el día libre, y una tercera que se encuentra en períodos de vacaciones. El servicio se presta en el área del lobby, cuenta con seis (6) mesas. El almuerzo es a partir de las 12 AM, el personal de servicio entra a trabajar a las 10 AM hasta las 6 PM, y el turno del personal de servicio de la cena le corresponde entrar a las 6 PM hasta las 12:00 AM o 2:00 AM.

3.2. _Factores externos

3.2.1. Clima Y Estaciones

La ubicación geográfica del País no permite tener tales estaciones del año, por lo tanto no inciden en la planificación de la producción de los alimentos en este restaurante. Sin embargo Tejada hace referencia a los días festivos y los domingos, los cuales son incluidos en la planeación de la producción de alimentos por parte de la gerencia del restaurante. Las festividades tales como semana santa, carnaval, día de los enamorados, navidad y año nuevo. La estrategia consiste en elaborar promociones del

menú a ofrecer en dísticos o trípticos alusivos al día festivo en cuestión, los cuales son colocados en las mesas del restaurante, así como en las habitaciones y en el área de recepción y el menú varía de ocasión en ocasión.

3.2.2. La Disponibilidad De Alimentos

Este es uno de los factores externos que más afecta la producción de alimentos, porque sino se tiene la materia prima disponible no se debe producir un plato con ingredientes incompletos, no se debe ofrecer, ni incluir en el menú. Está vinculada a las buenas relaciones comerciales con los proveedores en el ámbito local, regional y nacional, la temporalidad de las compras, los precios, la disponibilidad de dinero, y la ubicación geográfica del servicio, los equipos y utensilios de conservación de los alimentos.

Los proveedores que mantienen relaciones comerciales con el Restaurante Sunday's según el tipo de alimento son los siguientes:

- Makro : en este establecimiento se realizan las compras de víveres
- Comercializadora Don Pepe: se realizan las compras de carnes rojas.
- Servi pork: compras de carnes de cochino.
- Servicios avícolas: compra de pollo.
- Frutería el catire 2004: compra de frutas y hortalizas.

- Andisur: compra de lácteos.
- Panadería plaza: compra de panes.

Cabe destacar que comercializadora Don Pepe, Servipork, Servicios Avícolas son proveedores que no se encuentran en la ciudad.

El proceso de las compras se realiza cada semana, quincenalmente, y mensualmente dependiente del tipo de producto, continuamente la cocina no tiene a su disposición los ingredientes necesarios para la producción, generando con ello una cantidad importante de 86 (platos no disponibles para la venta) así mismo según información recibida por el Chef existe la dificultad en la ciudad del Tigre de escasez de algunos alimentos, como por ejemplo el pescado.

3.2.3. Regulaciones

Las regulaciones gubernamentales en materia de compra de alimentos no han afectado la planificación de la producción en el restaurante.

CAPÍTULO IV

***FACTORES DE LA CLIENTELA Y CONTROLES APLICADOS EN LA
PLANIFICACIÓN DEL MENÚ***

HOTEL EUROBUILDING EXPRESS EL TIGRE

RESTAURANTE SUNDAY'S FOOD BAR & COMPANY

CAPITULO IV

4.1. _ Factores de la clientela

Los factores de la clientela incluyen el estudio de los siguientes aspectos:

4.1.1. _Factores socio culturales

- Hábitos alimentarios

- Preferencias alimentarias

- La motivación

4.1.2. _Necesidades nutricionales.

Tendencia e importancia de la misma.

Entre los factores socio culturales más importantes están los hábitos, las preferencias alimentarias y la motivación ya que estas determinan las elecciones que hacen las personas al comer.

Los hábitos alimentarios según Tejada son las prácticas y actitudes asociadas que predeterminan qué, cuándo, porqué, y como una persona o grupo de personas, de acuerdo con su edad, sexo, cultura, raza, religión, estatus económico, Social y lugar de residencia, eligen que alimentos consumir.

Las preferencias reflejan el grado de gusto por un determinado alimento, según Peryam y Pilgrim (1957) citado por Tejada, están básicamente determinadas por los hábitos y patrones alimentarios, dado que, usualmente la gente prefiere lo que consume habitualmente.

La motivación: la gente sale a comer por diferentes razones: para satisfacer el hambre, por necesidades sociales, satisfacer el ego, deseo de cambio, factores psicológicos como por ejemplo para olvidar un problema, premios, o castigos.

Cada persona elige un restaurante o un plato en particular de acuerdo a sus propias necesidades psicológicas de ese momento, sumada a su disponibilidad económica. Otros factores que influyen son la atención recibida en el restaurante, su valor estético, el estatus y el tipo de gente que la persona espera encontrar en él.

Ahora bien para conocer las preferencias y motivaciones de la clientela del restaurante, se diseñó y se aplicó la cantidad de 50 encuestas cuestionario autoadministrado en los idiomas Castellano e Inglés, la cual se denominó Sunday's Touch.

4.1.3-Tabulación de las Encuestas

La tabulación de las encuestas siguen el orden de la clasificación que antes se mencionó por la autora Blanca Dolly Tejada.

1. Hábitos alimentarios
2. Motivaciones

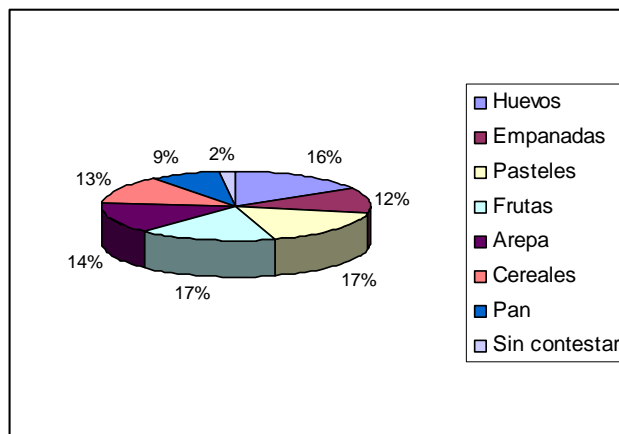
3. Gustos y Preferencias
4. Necesidades Nutricionales
5. Opinión con relación al Servicio
6. Perfil demográfico y socio económico de la clientela.

_ Hábitos Alimenticios

Cuadro No 5. Hábitos Alimenticios Desayuno

| Alimento /Desayuno | Fi | % |
|---------------------------|------------|------------|
| Huevos | 25 | 17 |
| Empanadas | 18 | 12 |
| Pasteles | 25 | 17 |
| Frutas | 25 | 17 |
| Arepa | 21 | 14 |
| Cereales | 20 | 13 |
| Pan | 13 | 8 |
| Sin contestar | 03 | 2 |
| Totales | 150 | 100 |

Fuente: Elaboración propia, con datos obtenidos en el estudio de opinión.

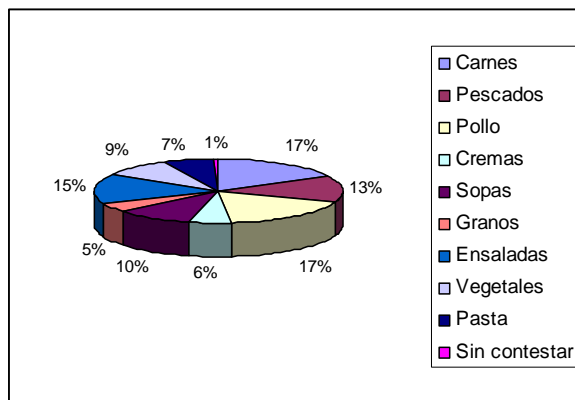
Gráfico No 1. Hábitos Alimenticios Desayuno

Fuente: Elaboración propia, con datos obtenidos en el estudio de opinión.

Cuadro No 6. Hábitos Alimenticios Almuerzo

| Alimento /Almuerzo | Fi | % |
|--------------------|------------|------------|
| Carnes | 31 | 17 |
| Pescados | 24 | 12 |
| Pollo | 32 | 18 |
| Crema | 10 | 6 |
| Sopas | 18 | 10 |
| Granos | 9 | 5 |
| Ensaladas | 27 | 15 |
| Vegetales | 16 | 9 |
| Pasta | 12 | 7 |
| Sin contestar | 01 | 1 |
| Totales | 180 | 100 |

Fuente: Elaboración propia, con datos obtenidos en el estudio de opinión.

Gráfico No 2. Hábitos Alimenticios Almuerzo

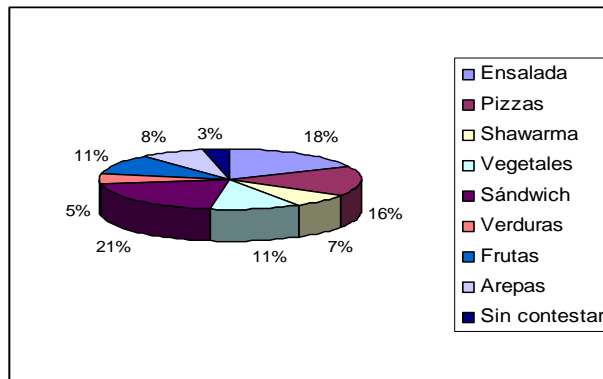
Fuente: Elaboración propia, con datos obtenidos en el estudio de opinión.

Cuadro No 7. Hábitos Alimenticios Cena

| Alimento /Cena | Fi | % |
|----------------|------------|------------|
| Ensalada | 22 | 18 |
| Pizzas | 20 | 16 |
| Shawarma | 9 | 7 |
| Vegetales | 14 | 11 |
| Sándwich | 25 | 21 |
| Verduras | 6 | 5 |
| Frutas | 14 | 11 |
| Arepas | 10 | 8 |
| Sin contestar | 4 | 3 |
| Totales | 124 | 100 |

Fuente: Elaboración propia, con datos obtenidos en el estudio de opinión.

Gráfico No 3. Hábitos Alimenticios Cena



Fuente: Elaboración propia, con datos obtenidos en el estudio de opinión.

Los hábitos alimenticios es el primer aspecto indagado en las tres comidas del día, desayuno, almuerzo y cena. Para cada una se establecieron grupos de alimentos; de los cuales de cada comensal seleccionaría según su criterio.

Para el desayuno los alimentos más consumidos habitualmente por la muestra, son los huevos, los pasteles y las frutas representados por un 17% en primer lugar, seguidamente las arepas con un 14%, en este orden de preferencia como tercer alimento con un 13% los cereales. Estos grupos de alimentos deben considerarse de manera prioritaria al elaborar el menú del desayuno, ya que son indicadores de las costumbres alimenticias, aunque generalmente las personas llegan a aburrirse de determinados alimentos, otras por el contrario consumen los alimentos que le son familiares.

Para el almuerzo se tiene una lista de alimentos que van desde carnes, sopas, pastas, pero las que más se destacaron fueron el grupo de las carnes, las ensaladas y las sopas. Entre el grupo de las carnes tenemos el pollo con

un 18 %, las carnes rojas con un 17%, y el pescado con un 12%, en total suman un porcentaje considerado, el otro grupo está compuesto por las ensaladas con un 15 % y las sopas con un 10%.

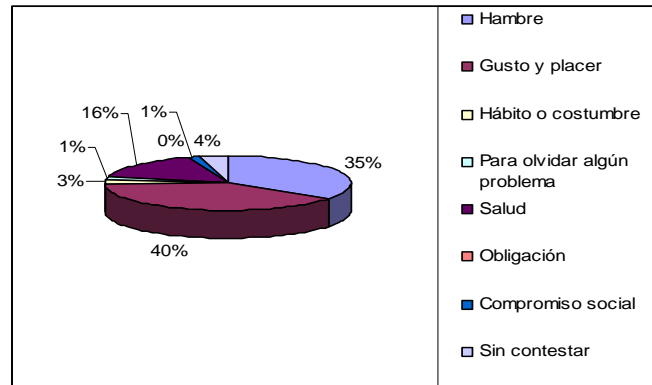
En la cena el mayor porcentaje de consumo habitual son los sandwiches con un 21% le siguen las ensaladas con un 18% y las pizzas con un 16%. Estos tres tipos de alimentos, constituyen las preferencias principales en la cena, que deben tomarse en cuenta para incluirlas en el menú del Restaurante Sunday's.

Motivaciones

CUADRO No 8. Motivaciones de la Clientela

| Motivaciones | Fi | % |
|-----------------------------|-----------|------------|
| Hambre | 26 | 35 |
| Gusto y placer | 30 | 40 |
| Hábito o costumbre | 02 | 3 |
| Para olvidar algún problema | 01 | 1 |
| Salud | 12 | 16 |
| Obligación | 00 | |
| Compromiso social | 01 | 1 |
| Sin contestar | 03 | 4 |
| Totales | 75 | 100 |

Fuente: Elaboración propia, con datos obtenidos en el estudio de opinión.

Gráfico No 4. Motivaciones de la Clientela

Fuente: Elaboración propia, con datos obtenidos en el estudio de opinión.

Para la clientela del Sunday's existen tres motivaciones importantes que determinan la decisión de comer la principal constituida por un 40% es por gusto y placer, la segunda es por hambre con un 35% y en 3er lugar por salud con un 16%.

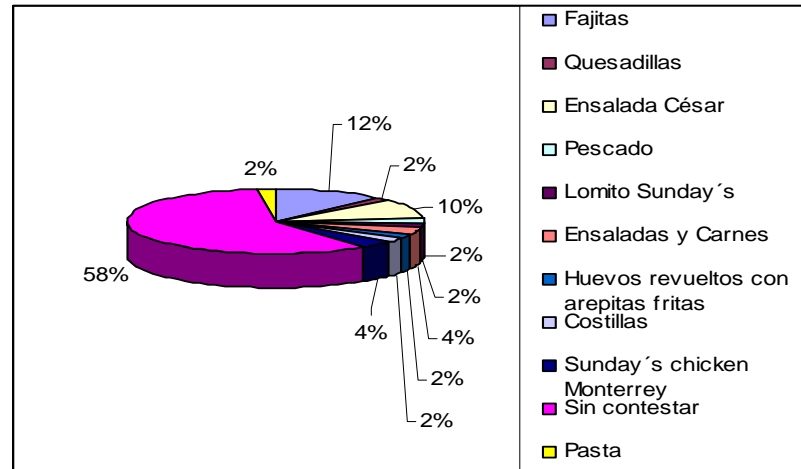
3_Preferencias De La Clientela

Cuadro No 9. Platos Favoritos

| Plato del Menú | Fi | % |
|--------------------------------------|-----------|------------|
| Fajitas | 06 | 12 |
| Quesadillas | 01 | 2 |
| Ensalada César | 05 | 10 |
| Pescado | 01 | 2 |
| Lomito Sunday's | 01 | 2 |
| Ensaladas y Carnes | 02 | 4 |
| Huevos revueltos con arepitas fritas | 01 | 2 |
| Costillas | 01 | 2 |
| Sunday's chicken Monterrey | 02 | 4 |
| Sin contestar | 29 | 58 |
| Pasta | 01 | 2 |
| Totales | 50 | 100 |

Fuente: Elaboración propia, con datos obtenidos en el estudio de opinión.

Gráfico No 5. Platos Favoritos



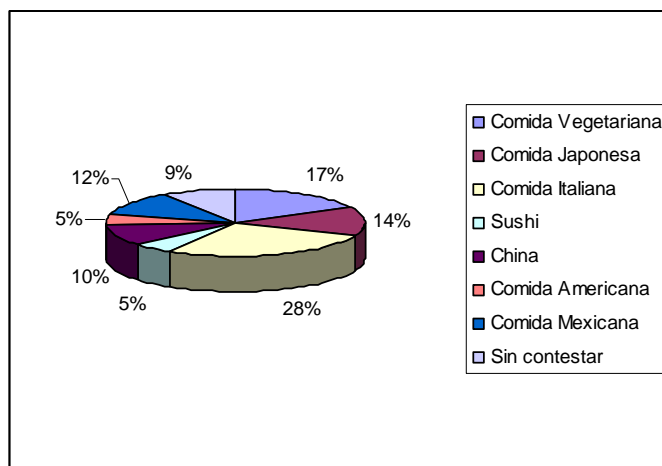
Fuente: Elaboración propia, con datos obtenidos en el estudio de opinión.

Esta interrogante tiene que ver con el factor motivacional del gusto y del placer; los platillos favoritos apuntan a las fajitas con un 12% y la ensalada César con un 10%, sin embargo el porcentaje más alto, lo tienen las preguntas sin contestar, ya que más de la mitad de los encuestados no respondió, es decir un 58%.

Cuadro No 10. Cambios en el Menú

| Tipo de Comida | Fi | % |
|-----------------------|-----------|------------|
| Comida Vegetariana | 13 | 17 |
| Comida Japonesa | 11 | 14 |
| Comida Italiana | 21 | 27 |
| Sushi | 4 | 6 |
| China | 8 | 10 |
| Comida Americana | 4 | 5 |
| Comida Mexicana | 9 | 12 |
| Sin contestar | 7 | 9 |
| Totales | 77 | 100 |

Fuente: Elaboración propia, con datos obtenidos en el estudio de opinión.

Gráfico No 6. Cambios en el Menú

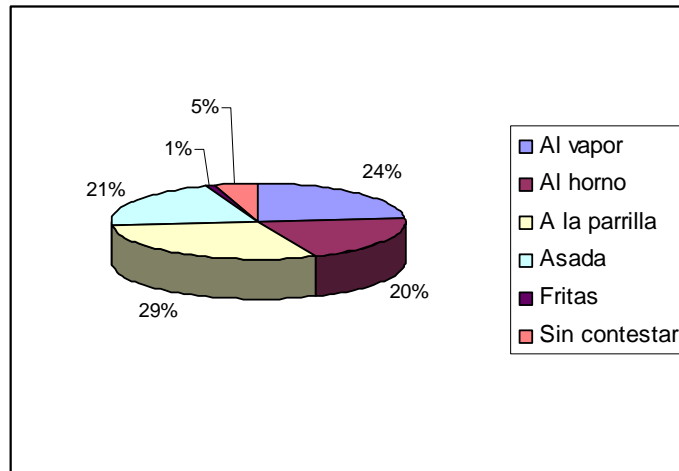
Fuente: Elaboración propia, con datos obtenidos en el estudio de opinión.

El resultado anterior es muy importante para realizar variaciones en el menú, así mismo los tipos de comida seleccionados constituyen un marco de referencia para proponer diversos platos de comida italiana, vegetariana y japonesa, las preferidas por los clientes y huéspedes del Restaurante. En el mismo orden un 27%, un 17% y un 14%. Aunque del tipo de comida italiana puede observarse anteriormente que el menú actual del Sunday's ofrece varios tipos de pastas, este estudio indica que debe ampliarse la gama de platos Italianos, y/o crear algunas innovaciones; así como también incluir otros alimentos de la gastronomía vegetariana y japonesa con el fin de satisfacer los gustos y deseos de la clientela, y tratar de responder las quejas que motivaron este estudio.

Cuadro No 11. Métodos de Preparación Favorita

| Método de preparación | Fi | % |
|-----------------------|----|-----|
| Al vapor | 20 | 24 |
| Al horno | 17 | 20 |
| A la parrilla | 25 | 29 |
| Asada | 18 | 21 |
| Fritas | 1 | 1 |
| Sin contestar | 4 | 5 |
| Totales | 85 | 100 |

Fuente: Elaboración propia, con datos obtenidos en el estudio de opinión.

Gráfico No 7. Métodos de Preparación Favorita.

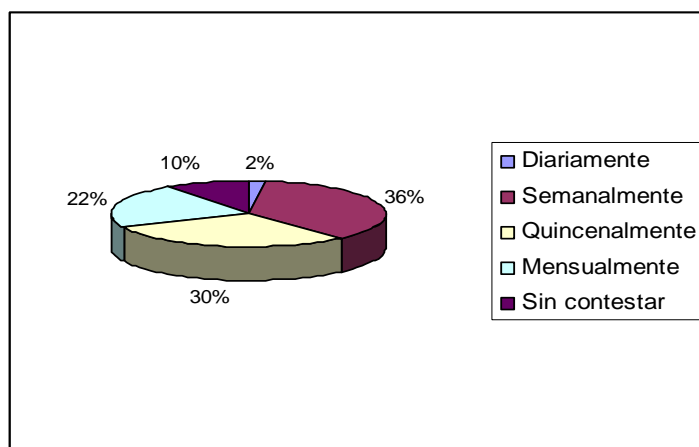
Fuente: Elaboración propia, con datos obtenidos en el estudio de opinión.

Los métodos de preparación tienen una relación estrecha con el factor de motivación de la salud y al mismo tiempo con el tipo de comida vegetariana, debido a los resultados que señalan los métodos de cocción más saludables, entre ellos el método a la parrilla, al vapor y al horno. El método a la parrilla obtuvo un porcentaje del 29% al vapor un 24%, al horno un 20% para confirmar más está aseveración mencionamos el método asado con un 21%, también es importantísimo resaltar que esta pregunta tuvo una gran receptividad por parte de los encuestados quedando solo un 5% sin contestar.

Cuadro No 12. Frecuencia al Cambio de Menú

| Tiempo | Fi | % |
|----------------|-----------|------------|
| Diariamente | 01 | 2 |
| Semanalmente | 18 | 36 |
| Quincenalmente | 15 | 30 |
| Mensualmente | 11 | 22 |
| Sin contestar | 05 | 10 |
| Totales | 50 | 100 |

Fuente: Elaboración propia, con datos obtenidos en el estudio de opinión.

Gráfico No 8. Frecuencia al Cambio de Menú

Fuente: Elaboración propia, con datos obtenidos en el estudio de opinión.

Determinar esta frecuencia es muy importante para seleccionar el tipo de menú que se va a ofrecer de acuerdo a los periodos deseados por la clientela estos periodos son:

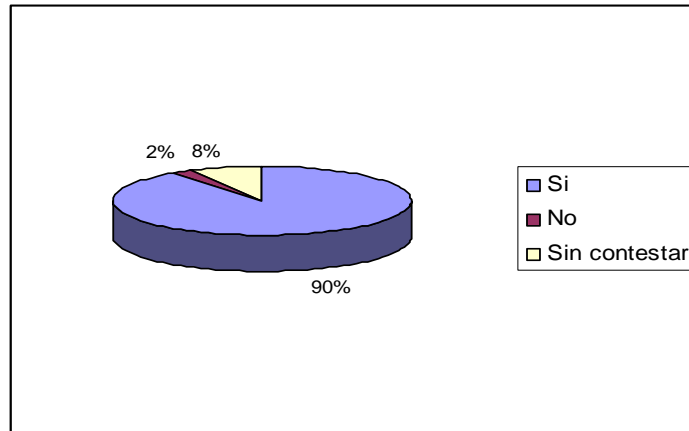
- Semanalmente con un 36%,
- Quincenalmente con un 30 y
- Mensualmente un 22%. Toda esta información es de vital importancia para elaborar un programa de menú.

4_ Necesidades Nutricionales: Importancia Y Tendencias De La Clientela

Cuadro 13. Importancia de la Nutrición y su Relación con la Salud

| Repuesta | Fi | % |
|-----------------|-----------|------------|
| Si | 45 | 90 |
| No | 01 | 2 |
| Sin contestar | 04 | 8 |
| Total | 50 | 100 |

Fuente: Elaboración propia, con datos obtenidos en el estudio de opinión.

Gráfico No 9. Importancia de la Nutrición y su Relación con la Salud

Fuente: Elaboración propia, con datos obtenidos en el estudio de opinión.

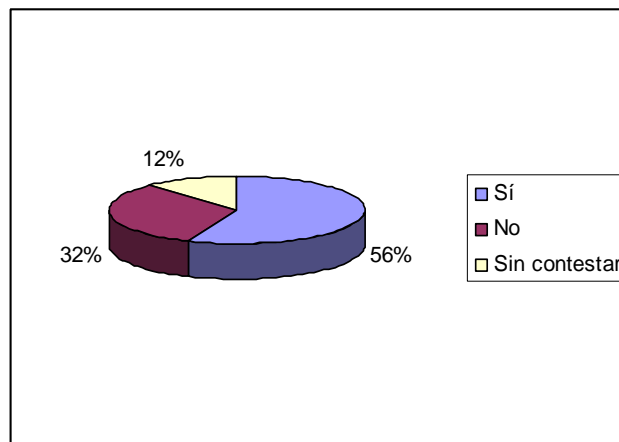
En los establecimientos comerciales hoy en día se reporta cada vez más la tendencia hacia la nutrición y su relación con el bienestar y la dietética el Restaurante Sunday's no escapa a tal tendencia, ya que al preguntarles acerca de la importancia de la nutrición, la dietética y la salud un total de 45 personas respondieron afirmativamente, lo que representa un 90% de los encuestados, solo una 1 persona no le da importancia a este asunto, es decir representa un 2% del total de los encuestados, y el 8% restante esta conformado por 4 cuatro personas que no respondieron. Esta repuesta es congruente con el tipo de comida y apoya la elección entre los tipos de comida favoritas la vegetariana, y los métodos de preparación preferidos en las comidas.

Cuadro 14. Expectativas Nutricionales.

| Respuesta | Fi | % |
|------------------|-----------|------------|
| Sí | 28 | 56 |
| No | 16 | 32 |
| Sin contestar | 06 | 12 |
| Total | 50 | 100 |

Fuente: Elaboración propia, con datos obtenidos en el estudio de opinión.

La mayoría de las personas creen que el menú ofrecido por el restaurante cubre sus expectativas nutricionales, ellas en números son 28 es decir un 56%, 16 creen que no, significa un 32% y 06 quedaron sin contestar igual a un 12%.

Gráfico No 10. Expectativas Nutricionales.

Fuente: Elaboración propia, con datos obtenidos en el estudio de opinión.

5_Opinión Con Relación Al Servicio

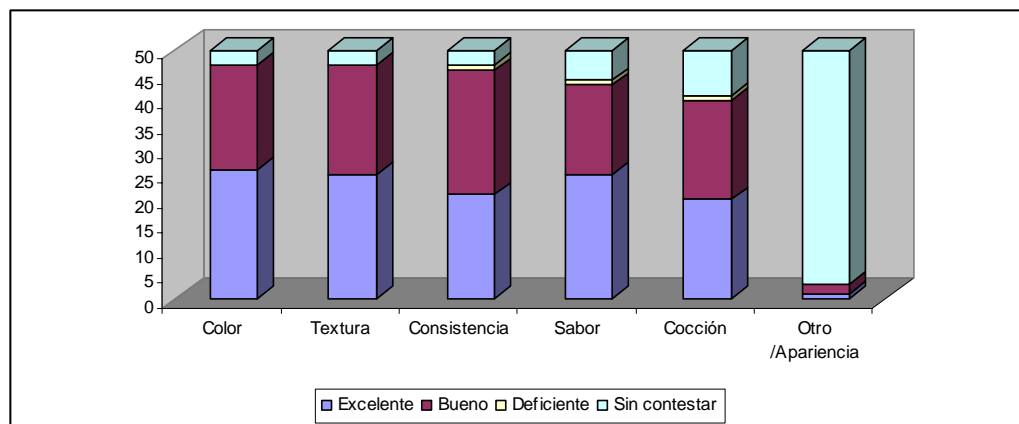
Cuadro 15. Calidad de la Comida

| Ítems | Excelente fi | % | Bueno fi | % | Deficiente fi | % | Sin contestar | % | Total |
|---------------------|-----------------|----|-------------|----|------------------|---|------------------|----|-------|
| Color | 26 | 52 | 21 | 42 | 0 | 0 | 03 | 6 | 50 |
| Textura | 25 | 50 | 22 | 44 | 0 | 0 | 03 | 6 | 50 |
| Consistencia | 21 | 42 | 25 | 50 | 01 | 2 | 03 | 6 | 50 |
| Sabor | 25 | 50 | 18 | 36 | 01 | 2 | 06 | 12 | 50 |
| Cocción | 20 | 40 | 20 | 40 | 01 | 2 | 09 | 18 | 50 |
| Otro /Apariencia | 01 | 2 | 02 | 4 | | | 47 | 94 | 50 |

Fuente: Elaboración propia, con datos obtenidos en el estudio de opinión.

Los alimentos consumidos por los comensales son calificados como excelentes y buenos en su mayoría, el ítem deficiente tuvo poco marcaje.

Gráfico No 11. Calidad de la Comida



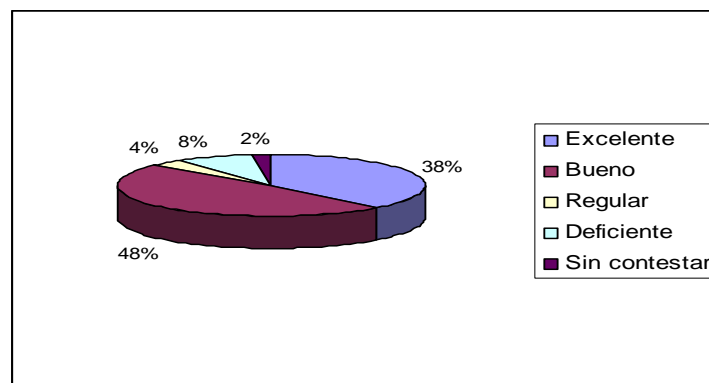
Fuente: Elaboración propia, con datos obtenidos en el estudio de opinión.

Cuadro 16. Calidad del Servicio

| Ítems | Fi | % |
|----------------|-----------|------------|
| Excelente | 19 | 38 |
| Bueno | 24 | 48 |
| Regular | 02 | 4 |
| Deficiente | 04 | 8 |
| Sin contestar | 01 | 2 |
| Totales | 50 | 100 |

Fuente: Elaboración propia, con datos obtenidos en el estudio de opinión.

El servicio es considerado como excelente y bueno esto da entender que la clientela está satisfecha solo que deben considerarse sus preferencias para mantener esta clientela con la opinión de excelencia y la que considera que el servicio es bueno pase su opinión a la excelencia.

Gráfico No 12. Calidad de Servicio

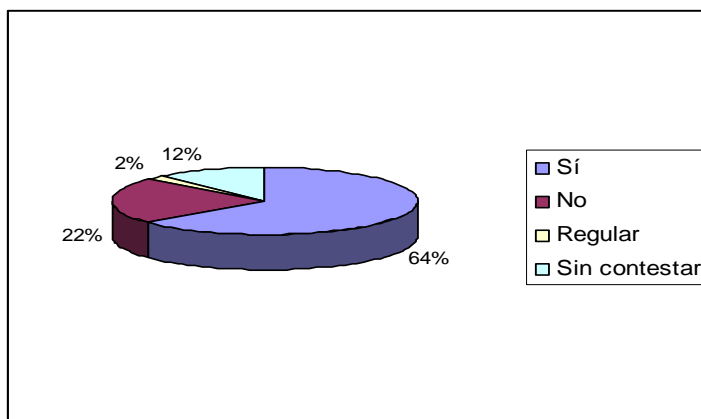
Fuente: Elaboración propia, con datos obtenidos en el estudio de opinión.

Cuadro 17. Rapidez en el Servicio

| Repuesta | Fi | % |
|----------------|-----------|------------|
| Sí | 32 | 64 |
| No | 11 | 22 |
| Regular | 01 | 2 |
| Sin contestar | 06 | 12 |
| Totales | 50 | 100 |

Fuente: Elaboración propia, con datos obtenidos en el estudio de opinión.

A las personas les gusta la rapidez y 64% de los encuestados afirma que así es el servicio y el 22% que no lo es.

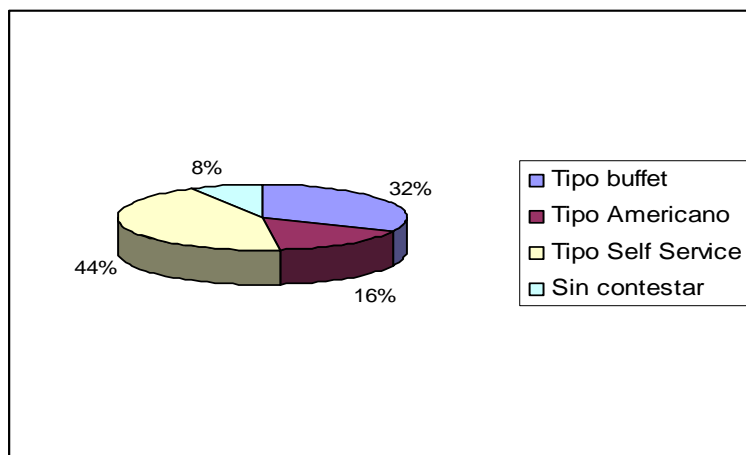
Gráfico No 13. Rapidez en el Servicio

Fuente: Elaboración propia, con datos obtenidos en el estudio de opinión.

Cuadro 18. Cambios en el Tipo de Servicio

| Tipo de Servicio | Fi | % |
|-------------------------|-----------|------------|
| Tipo buffet | 16 | 32 |
| Tipo Americano | 08 | 16 |
| Tipo Self Service | 22 | 44 |
| Sin contestar | 04 | 8 |
| Totales | 50 | 100 |

Fuente: Elaboración propia, con datos obtenidos en el estudio de opinión.

Gráfico No 14. Cambios en el Tipo de Servicio

Fuente: Elaboración propia, con datos obtenidos en el estudio de opinión.

En el instrumento Sunday's Touch se dejó una sección de comentarios y /o sugerencias al cliente con el fin de darle libertad de expresar sus opiniones generales o específicas del servicio. Los resultados se resumen de la siguiente manera:

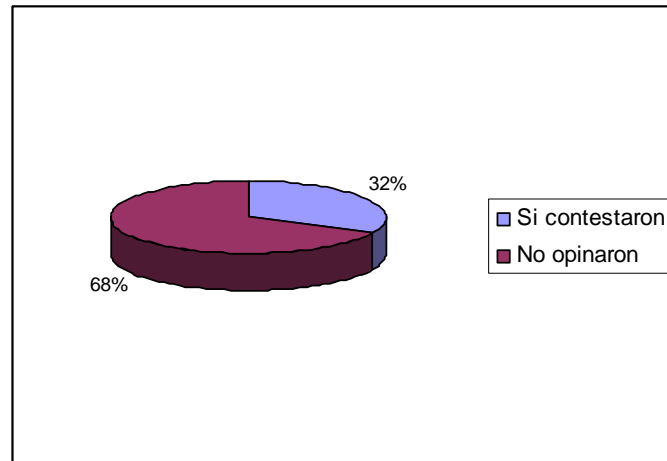
Cuadro 19. Comentarios Generales de la Clientela con relación al Servicio:

| Comentario | Comentario |
|--|--|
| Comentarios con relación al Menú y a la calidad. | Comentarios con relación al Servicio |
| Calidad y presentación buena | Mejorar aire acondicionado |
| Más pescado | Más servilletas en la mesa, ofrecer agua mineral |
| Más Variedad en los platos, precios más solidarios, falta ambiente musical, motivar al cliente con promociones | Habían moscas |
| Variar el menú, siempre lo mismo, en especial el desayuno | Supervisar a los empleados del restaurante |
| Menú deficiente nunca hay nada | Uniformes de empleados pueden mejorar |
| Recomendaría nutricionista | Muy buen servicio |
| La salsa agridulce del pollo tenía mucho jengibre | Mejorar tiempo de entrega del servicio |
| | El hotel debe certificarse ISO |

| Comentarios | Fi | % |
|--------------------|-----------|----------|
| Si contestaron | 16 | 32 |
| No opinaron | 34 | 68 |
| Totales | 50 | 100 |

Fuente: Elaboración propia, con datos obtenidos en el estudio de opinión.

Gráfico No 15. Comentarios Generales de la Clientela con relación al Servicio:



Fuente: Elaboración propia, con datos obtenidos en el estudio de opinión.

Esta sección de comentarios y sus repuestas corroboran lo que se planteo en la situación a evaluar del capítulo No 1 de este trabajo. Si bien es cierto que la mayoría de las personas en un 68% no contestaron, el 32 % restante repite el deseo o necesidad de variar el menú, es una situación real que debe solucionarse.

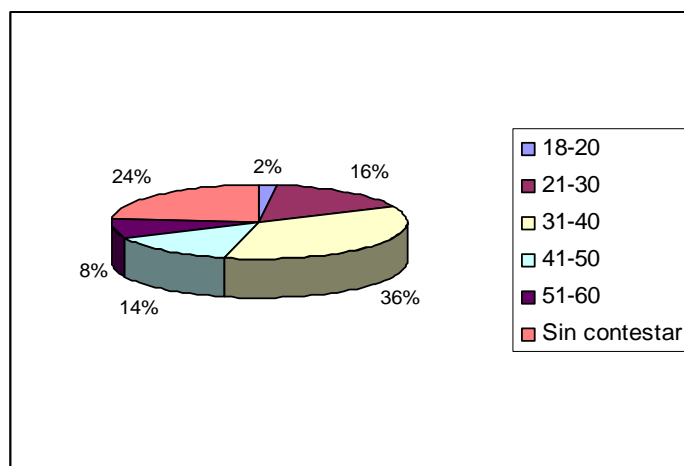
6_ Perfil Socioeconómico y demográfico de la Clientela

Cuadro 20. Edad

| Edad | Fi | % |
|---------------|-----------|------------|
| 18-20 | 01 | 2 |
| 21-30 | 08 | 16 |
| 31-40 | 18 | 36 |
| 41-50 | 07 | 14 |
| 51-60 | 04 | 8 |
| Sin contestar | 12 | 24 |
| Total | 50 | 100 |

Fuente: Elaboración propia, con datos obtenidos en el estudio de opinión.

Gráfico No 16. Edad

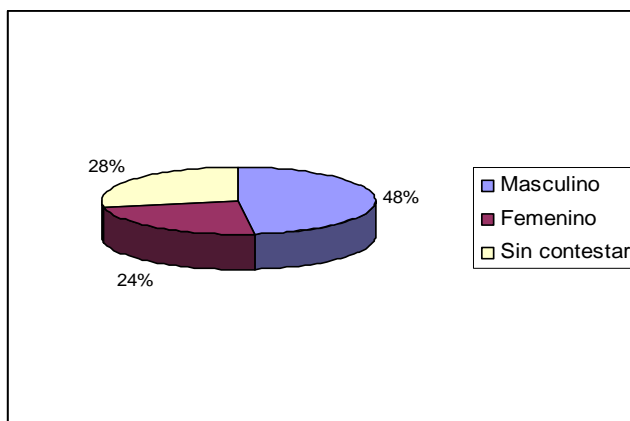


Fuente: Elaboración propia, con datos obtenidos en el estudio de opinión.

Cuadro No 21. Sexo

| Sexo | Fi | % |
|---------------|----|----|
| Masculino | 24 | 48 |
| Femenino | 12 | 24 |
| Sin contestar | 14 | 28 |
| Total | 50 | 50 |

Fuente: Elaboración propia, con datos obtenidos en el estudio de opinión.

Gráfico No 17. Sexo

Fuente: Elaboración propia, con datos obtenidos en el estudio de opinión.

La edad promedio de las personas encuestadas oscila entre los 31 y 40 años. Esto significa que debe tomarse en cuenta tanto la edad y el sexo a la hora de proponer platos al elaborar algún menú. El sexo predominante es el sexo masculino, es decir un 48% esto implica que no se debe por ejemplo ofrecer un menú de niños a personas del sexo masculino con la edad de 31 años a 40 años.

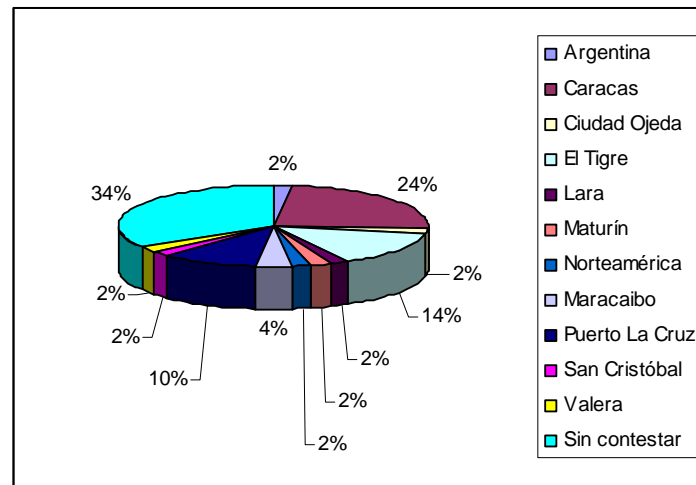
El sexo y la edad determinan o influyen en las cantidades, el tipo de alimentos y su modo de preparación.

Cuadro No 22. Procedencia

| Procedencia/Ciudad/País/Estado | Fi | % |
|---------------------------------------|-----------|------------|
| Argentina | 01 | 2 |
| Caracas | 12 | 24 |
| Ciudad Ojeda | 01 | 2 |
| El Tigre | 07 | 14 |
| Lara | 01 | 2 |
| Maturín | 01 | 2 |
| Norteamérica | 01 | 2 |
| Maracaibo | 02 | 4 |
| Puerto La Cruz | 05 | 10 |
| San Cristóbal | 01 | 2 |
| Valera | 01 | 2 |
| Sin contestar | 17 | 34 |
| Total | 50 | 100 |

Fuente: Elaboración propia, con datos obtenidos en el estudio de opinión.

Gráfico No 18. Procedencia



Fuente: Elaboración propia, con datos obtenidos en el estudio de opinión.

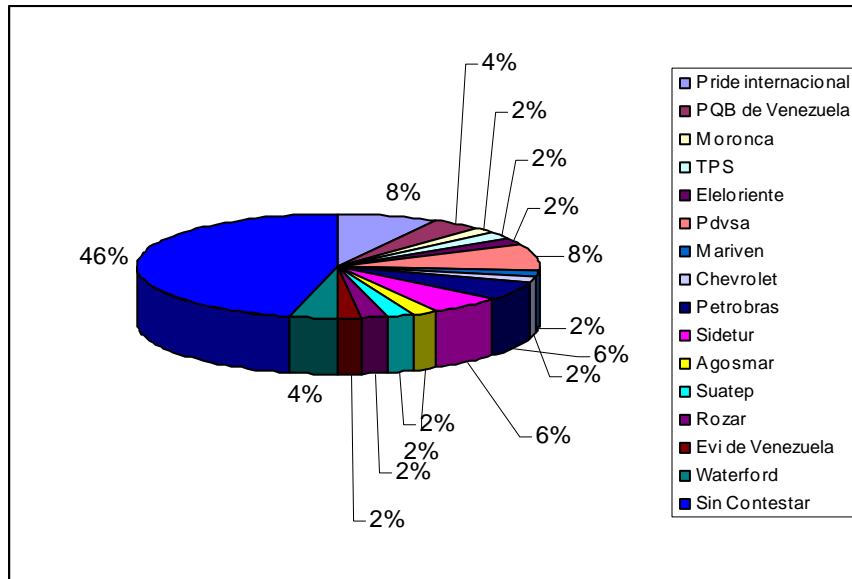
Las ciudades de procedencia más comunes son la ciudad de Caracas, El Tigre y Puerto al Cruz, con un 24%, 14% y 10% respectivamente, aunque el mayor porcentaje esta representado pro las personas que no contestaron. Este aspecto es importante porque se pueden ofrecer platos que habitualmente las personas consumen en sus ciudades natales.

Cuadro No 23. Huéspedes por Compañía

| Compañía | Fi | % |
|---------------------|-----------|------------|
| Pride internacional | 04 | 8 |
| PQB de Venezuela | 02 | 4 |
| Moronca | 01 | 2 |
| TPS | 01 | 2 |
| Eloriente | 01 | 2 |
| Pdvsa | 04 | 8 |
| Mariven | 01 | 2 |
| Chevrolet | 01 | 2 |
| Petrobrás | 03 | 6 |
| Sidetur | 03 | 6 |
| Agostar | 01 | 2 |
| Suatep | 01 | 2 |
| Rozar | 01 | 2 |
| Evi de Venezuela | 01 | 2 |
| Waterford | 02 | 4 |
| Sin Contestar | 23 | 46 |
| Total | 50 | 100 |

Fuente: Elaboración propia, con datos obtenidos en el estudio de opinión.

Gráfico No 19. Huéspedes por Compañía



Fuente: Elaboración propia, con datos obtenidos en el estudio de opinión.

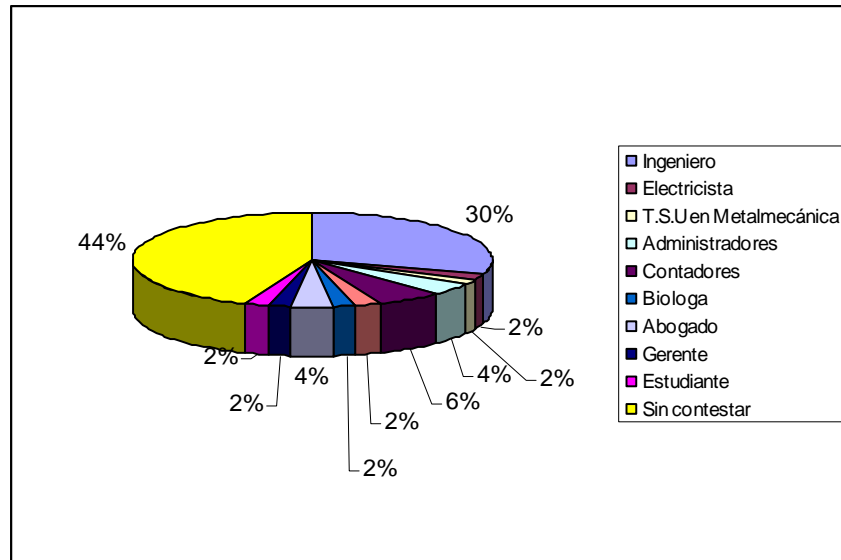
Las compañías para las cuales los huéspedes trabajan pueden ser un factor de referencia para establecer atención y comunicación personalizada para quejas y sugerencias y para conocer cual de las compañías es la más asidua o que compañías están insatisfechas para tomar las medidas pertinentes que salvaguarden el ingreso que proporciona dicha empresa.

Cuadro 24. Profesión u ocupación

| Profesión | Fi | % |
|------------------------|-----------|------------|
| Ingeniero | 15 | 30 |
| Electricista | 01 | 2 |
| T.S.U en Metalmecánica | 01 | 2 |
| Administradores | 02 | 4 |
| Contadores | 03 | 6 |
| T.S.U Mercadeo | 01 | 2 |
| Biologa | 01 | 2 |
| Abogado | 02 | 4 |
| Gerente | 01 | 2 |
| Estudiante | 01 | 2 |
| Sin contestar | 22 | 44 |
| Total | 50 | 100 |

Fuente: Elaboración propia, con datos obtenidos en el estudio de opinión.

Gráfico No 20. Profesión u ocupación



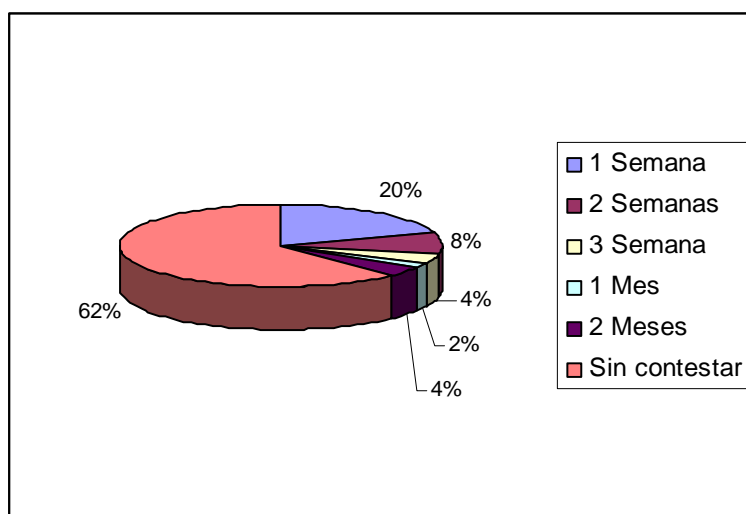
Fuente: Elaboración propia, con datos obtenidos en el estudio de opinión.

Igualmente la opción sin contestar tuvo un marcado porcentaje, pero la profesión predominante es la de ingeniero, con lo que puede traducirse el poder adquisitivo, el estatus, el nivel socio económico y las necesidades nutricionales según el trabajo que realizan los clientes externos, y huéspedes, a excepción de algunas empresas que cubren los gastos de alimentos de sus empleados.

Cuadro 25. Lapso de Estadía

| Lapso de Estadía | Fi | % |
|------------------|----|-----|
| 1 Semana | 10 | 20 |
| 2 Semanas | 04 | 8 |
| 3 Semana | 02 | 4 |
| 1 Mes | 01 | 2 |
| 2 Meses | 02 | 4 |
| Sin contestar | 31 | 62 |
| Total | 50 | 100 |

Fuente: Elaboración propia, con datos obtenidos en el estudio de opinión.

Gráfico No 21. Lapso de Estadía

Fuente: Elaboración propia, con datos obtenidos en el estudio de opinión.

El lapso de estadía tiene relación con el tiempo en que se puedan realizar ciclos de variación del menú, el tiempo de estadía con mayor puntaje entre las opciones presentadas es el semanal con un 20 % de aceptación, también puede verse que 31 personas el 62 % no contestaron esta interrogante.

4.2 Controles aplicados a la producción de alimentos en el restaurante sunday's food bar & company del hotel eurobuilding express el tigre.

Todo proceso de producción exige procedimientos y herramientas de control que aseguren que lo planificado sea eficiente y eficaz y sus resultados también sean eficientes y excelentes. Así mismo permitirá que se observen posibles fallas u omisiones en todo el proceso, con el fin de tomar medidas correctivas. En tal sentido Chiavenato (2000:619) define control: "Es la función de acompañar y evaluar lo que fue planeado, organizado y dirigido, para detectar desviaciones o variaciones presentadas y efectuar las correcciones necesarias

Tejada (Ob.cit.401) lo define como: "Es el proceso de asegurarse de que las tareas se están llevando a cabo tal como se planearon y que estas tareas estén acordes con los objetivos fijados por el subsistema de dirección y gestión". Como se dijo anteriormente el control se aplica a todo proceso de producción en un establecimiento de alimentación se centra en el menú. Por lo tanto las herramientas de control se enfocan en qué se va a comprar, como se va a comprar, como se va almacenar, como se va a preparar, cuanto y cuando se debe servir, y el precio de cada plato.

Tejada menciona que es fundamental la aplicación de controles en el menú, ya que este es el centro de las actividades del servicio de

alimentación; y por tanto hace referencia a las herramientas más comunes para efectuar dicho control las cuales son:

- Estandarización de recetas y porciones
- Índices de popularidad de las preparaciones
- Gráficas de comidas servidas
- Costos de alimentos.

Estas herramientas y la planificación son muy importantes porque en la planificación debe preverse valga la redundancia que los clientes reciban verdaderamente lo que solicitaron, o lo que se les ofreció, es decir el menú debe plantar de manera fiel, el tipo, tamaño, y calidad de los productos que se estén ofreciendo. De allí la relación tan estrecha entre el menú y las herramientas de control.

En el restaurante Sunday's existe un menú fijo (figura 24) que incluye una variedad de platos de comida mejicana en su mayoría, comida italiana, y comida americana como las hamburguesas y sándwich. A través del tiempo este menú ha sufrido leves cambios desde los inicios del establecimiento, según información suministrada en la etapa de entrevistas al personal del restaurante.

La nueva gerencia de alimentos y bebidas ha implementado la opción de las sugerencias del chef en la que se destaca el pescado. Aplicando el mismo estándar para las carnes en cuanto a los contornos.

Figura 24. Menú Restaurante Sunday's.

HOTEL EUROBUILDING EXPRESS
EL TIGRE

Sunday's
Food & Bar Company

LISTA DE PRECIOS

| | | | |
|-------------------------------|--------------|-------------------------------|--------------------------|
| ENTRADAS APPETIZERS | - | | |
| NEW YORK WINGS | BS 11.500,00 | MEXICAN QUESADILLA | CHEESSE Bs. 15.000,00 |
| FRIED MOZARRELA | BS 12.500,00 | CRISPY SUNNY SHRIMPS | Bs. 20.000,00 |
| SUNDAY'S ONION RINGS | BS 8.500,00 | | |
| ENSALADAS – SALADS | | | |
| CESAR ON SUNDAY'S | Bs 12.000,00 | COBB SALAD | Bs 16.500,00 |
| SALAD TENTATION | Bs 14.500,00 | NAPOLEON CAPRESA | Bs 13.000,00 |
| BOSTON SALAD | Bs 16.500,00 | SUNDAY'S SALAD | Bs 16.500,00 |
| SOPAS – SOUPS | | | |
| FRENCH ONION SOUP | Bs 9.000,00 | DAY'S SOUP | Bs 7.500,00 |
| TOMATO CREAM | Bs 8.500,00 | SUNDAY'S CHICKEN SOUP | Bs 7.500,00 |
| SANDWICHES | | | |
| TIGER'S SANDWICH | Bs 16.000,00 | CHARLY'S ROAST BEEF | Bs 15.500,00 |
| SUNDAY'S CLUB | Bs 14.500,00 | THE CHEROKEE | Bs 14.500,00 |
| FLORIDA CHICKEN CHEESE | Bs 14.500,00 | | |
| STEAKS AND RIBS | | | |
| BABY BACK RIBS | Bs 37.000,00 | AMERICAN SIRLOIN | Bs 30.000,00 |
| SUNDAY'S LOMITO | Bs 30.000,00 | SUNDAY'S CHICKEN MONTERREY | Bs 23.000,00 |
| SUNDAY'S CHICKEN AGRIDULCE | Bs 25.500,00 | T-BONE STEAK BUFFALO BILL | Bs 35.000,00 |

| | | | |
|-----------------------------|---------------|---------------------------------|---------------|
| SUNDAY'S FILETE MIGNON | Bs 34.000,00 | | |
| PASTAS | | | |
| CAJUN CHICKEN PASTA | Bs. 17.000,00 | CAPRESA FETTUCCHINE | Bs. 14.000,00 |
| CARUZO CHICKEN PASTA | Bs. 16.500,00 | PENNE PUTANESCA | Bs. 16.000,00 |
| CUATRO QUESOS PENNE REGATTO | Bs. 15.000,00 | SUNDAY'S PENNE | Bs. 17.000,00 |
| PESCATORE FETTUCCHINE | Bs. 20.000,00 | SICILIANO PENNE | Bs. 16.000,00 |
| PESTO PENNE | Bs. 15.000,00 | | |
| FAJITAS | | | |
| MONTEZUMA (una persona) | Bs. 22.000,00 | MARIA ISABEL MIX (una persona) | Bs. 22.000,00 |
| MONTEZUMA (dos personas) | Bs. 42.000,00 | MARIA ISABEL MIX (dos personas) | Bs. 42.000,00 |
| EL TORITO (una persona) | Bs. 22.000,00 | EL PRESIDENTE | Bs. 25.000,00 |
| EL TORITO (dos personas) | Bs. 42.000,00 | | |
| DESERTS | | | |
| BROWNIE GELATO | Bs 8.500,00 | SUNDAY'S FLAN | Bs 8.000,00 |
| SUNDAY'S ICE CREAM | Bs 7.500,00 | TORTA TRES LECHES | Bs 8.000,00 |
| PIE DE LIMÓN | Bs 7.000,00 | NEW YORK CHEESE CAKE | Bs 8.500,00 |
| PIE DE CHOCOLATE | Bs 7.000,00 | COPA DE HELADO | Bs 7.000,00 |
| PIE DE MANZANA | Bs 7.000,00 | | |

Las herramientas que actualmente se aplican en el restaurante y las que se pudieron verificar en el período de pasantías son:

- La estandarización de recetas y porciones

- Y los índices de popularidad.
- Costos de alimentos.

4.2.1. Estandarización De Las Recetas Y Porciones

Un estándar es un modelo, un tipo o un método y la estandarización de recetas y porciones corresponde a todos aquellos métodos, cantidades, calidad y presentación de preparar y servir los alimentos que se ofertan en el menú, pero veamos lo que dice Tejada (Ob.cit.:312) al respecto:

Una receta estandarizada es la que especifica la cantidad y calidad de los ingredientes y el procedimiento de preparación de la misma... estandarizar las porciones es fijar la cantidad exacta que se va a servir de un producto o bien sea en peso, volumen o tamaño y/o número.

En este orden de ideas las recetas estandarizadas en la cocina del Sunday's que se pudieron observar y de las cuales se obtuvo información en la sección de entrevistas son las recetas ventana, recetas parrilla, producción salad, producción sartén, producción freidor.

Cada una de las carpetas de estas recetas contiene un formato de producción semanal, diariamente se registran los ingredientes, el estándar de las cantidades establecidas para cada uno de ellos, lo que hay en existencia, y las cantidades a preparar.

Este formato se lleva para controlar los alimentos necesarios en cada turno, el supervisor o cocinero de guardia debe supervisar este trabajo, en otras palabras es realizar la mise place de cada sección de la cocina y al mismo tiempo cumplir con los estándares requeridos para la producción de los alimentos.

Las recetas ventana incluye las recetas de todos aquellos platos que requieren mayor tiempo de cocción, como lo son las pastas, los contornos, las salsas, las sopas.

Las recetas salad abarcan las recetas de todos los tipos de ensaladas ofrecidas en el menú.

Las recetas sartén las constituyen las recetas que se deben saltear.

En las recetas parrilla se pueden encontrar los métodos, las porciones, el peso, las cantidades para preparar las carnes rojas y blancas.

Recetas freidor, aquí se detallan todos los alimentos que se fríen para complementar los platos fuertes o las mismas entradas como las new york wings, los fried mozzarella, crispy sunny shrimps, las papitas fritas, entre otras.

El formato de las recetas estandarizadas indica los ingredientes, las cantidades, las instrucciones, la estandarización de las porciones, el nombre del plato y la fecha, no se establece la calidad de los ingredientes, foto de las preparaciones, colores que identifiquen cada grupo de recetas y carece de una tabla colocada en algún lugar visible al alcance de todo el personal del

restaurante donde estén las fotografías de los platos y el estándar de las porciones.

En la sección de la panadería no se encuentran recetas o estándares previamente establecidos, porque este departamento es nuevo; antes no existía todos los productos del desayuno y los postres eran adquiridos por terceros, es decir todo era comprado a los diferentes proveedores de la localidad. Desde los jugos, pasteles hasta los postres que se ofrecían en el restaurante.

4.2.1.1. Estandarización de las porciones

Es importante resaltar que en el restaurante existen dos tipos de estandarización de porciones. Ellas son las porciones de producción y las porciones de servida. De las de producción se comentó un poco anteriormente pero se refieren a los estándares de alimentos de cada estación con relación al peso, cantidades y volumen que se debe tener para la elaboración de los platillos, es decir la mise place.

Los estándares de servida están escritos en las recetas pero también existen estándares no escritos, porque al ser cambiados los estándares no se actualizan en las recetas.

4.2.3. Índices De Popularidad

Otra herramienta de control puesta en marcha por el Sunday's es el cuadro de índices de popularidad de los platos más vendidos, utilizados para determinar que tipo de platos agrada más a los clientes, cuál es el plato más rentable y así conocer las preferencias más frecuentes entre los clientes.

Esta herramienta se denomina internamente los 10 más vendidos que a diario se registra de manera automatizada en el sistema micros al introducir las diferentes comandas. Luego esta información se resume en un cuadro mensual que es presentado en el informe mensual ante la gerencia interna y corporativa. (Cuadro 26)

Cuadro 26. Los 10 más Vendidos

| ALIMENTO | Cantidad |
|---------------------|-----------------|
| Cesar pollo | 176 |
| Monterrey | 143 |
| Cajun chicken pasta | 113 |
| Sopa de pollo | 113 |
| Maria isabel | 107 |
| Sundays classic | 103 |
| Quesadillas | 102 |
| Sundays lomito | 85 |
| Fried mozzarella | 81 |
| Wilde tigre | 75 |

Fuente: Datos suministrados por el Hotel. Junio 2006.

4.2.3. Costos De Alimentos

Uno de los principales controles aplicados en una empresa prestadora de servicio de alimentación son los costos de alimentos; en este sentido Tejada declara (ob.cit.). El control de costos de alimentos se logra mediante el manejo adecuado del producto (planeación de los menús del subsistema

de mercadeo) y de los subsistemas operativos, compras, suministros, producción y servicio.

En el Hotel Eurobuilding Express, el control de costos de alimentos es competencia del Gerente de Alimentos y Bebidas.

Las herramientas puestas en práctica que se pudieron observar en el período de pasantías en el área de la cocina se destacan:

- El registro diario de los ingredientes utilizados por cada turno y unidad de producción.

- El registro diario de las mermas de alimentos, se llevan en un libro, no existen formatos establecidos para éste control, de igual manera los datos, que se especifican son los tipos de ingredientes, el peso, las medidas y las cantidades que fueron usadas de dichos insumos. Cabe destacar que los costos y las pérdidas que representan estas mermas no se calculan. (cuadro 26)

- Los inventarios de los insumos de alimentos lo realizan los supervisores de la cocina o los mismos cocineros.

Cuadro 27. Mermas de alimentos

| Producto | Mermas | Costo | Pérdidas en Bs | Observación |
|--------------------------------|----------|-------|----------------|-------------|
| Pollo, piel, hueso y carapacho | 22.7 Kg | | | |
| Papa | 10,6 Kg | | | |
| Cebolla | 2.6 Kg | | | |
| Lechuga | 10.8 Kg | | | |
| Tomate | 2 Kg | | | |
| Grasa de carne | 4, 8 Kg | | | |
| Pimentón | 3.6 Kg | | | |
| Concha de yuca | 1.395 Kg | | | |
| Concha de parchita | 5.955 Kg | | | |
| Concha de langostino | 2.300 Kg | | | |

Fuente: Datos suministrados por el Hotel. Junio 2006.

Descripción de los formatos de control de alimentos utilizados:

Hoja de mercado: es un formato elaborado en Excel que incluye todos los alimentos y los ingredientes necesarios para la producción, en él se indican las cantidades que se van a comprar semanalmente, quincenalmente. Estas mismas listas las colocan en las puertas de las cavas refrigeradora y congeladora y de la despensa de los víveres; es decir una lista de las legumbres, hortalizas, verduras y frutas. Otra lista para los víveres, y por último la lista de carnes y aves, pescados y mariscos, y charcutería y lácteos. Con el fin de controlar la salida de los productos.

Ordenes de compra: es una planilla en la que se describen las cantidades y los productos, que se van a comprar. En el estado de ganancias

y pérdidas del restaurante los costos están representados por las compras que se incurren en cada mes. Estas equivalen por ejemplo en el mes de junio un 35.70%.

CAPÍTULO V

**ANÁLISIS DE LA PRODUCCIÓN Y CONTROL DE ALIMENTOS
Y LA PLANIFICACIÓN DE UN PROGRAMA MENÚ BASADO EN LA
TEORÍA DE BLANCA DOLLY TEJADA**

HOTEL EUROBUILDING EXPRESS EL TIGRE

RESTAURANTE SUNDAY'S FOOD BAR & COMPANY

CAPITULO V

5.1 Análisis de la planificación de la producción

El propósito de todo servicio de alimentos fundamentalmente es transformar la materia prima (los alimentos), por medio de los procesos de preparación y conservación en comidas que se ajusten a las necesidades nutricionales de la clientela, sus gustos y hábitos. Lograr todo esto al menor costo posible, pero debe planificarse y como se dijo en los capítulos anteriores debe tenerse en cuenta los factores internos, externos y de la clientela.

Análisis De Los Factores Internos

El local y los equipos: como pudo verse en la descripción del local y los equipos en el capítulo IV, estos no cumplen con los requerimientos de excelencia, en el área de la cocina el aire acondicionado no estaba en funcionamiento generando altas temperaturas, e incomodidad en los empleados para realizar sus labores. Es necesario que se adquieran equipos de cocina y utensilios, ya que este fue factor común en las entrevistas aplicadas a los empleados, porque la carencia de las mismas retrasa el trabajo y afecta la prestación del servicio.

Los utensilios que se deben adquirir con mayor prioridad son saleros, cucharas para sopas, servilleteros, ceniceros, botes, cucharitas para café, porta-cuentas, cucharillas para servir postres, tazas para café, ramique, bandejas, y un carrito para llevar los pedidos del room services.

Capacidad de la producción: la capacidad de la producción depende del número de personal y las habilidades del personal, la capacidad del equipo disponible, el tiempo entre la producción y la servida.

El número y habilidades del personal: requerido no es suficiente, para preparar los platos del menú y para preparar los alimentos del personal. Se pudo observar que el personal hasta que no termine con la preparación de la mise plase no puede retirarse del hotel, generando con ello horas extras las cuales no son canceladas al personal. El personal en las etapas de entrevistas manifestó falta de inducción, entrenamiento y capacitación, existen manuales de procedimientos y normas pero al personal que ingresa nuevo no se le entrega dichos manuales. Así mismo se observo una rotación considerable del personal.

La capacidad del equipo disponible. La capacidad del equipo disponible no es aprovechada al máximo, se detectó a través de las guías de observación utilizadas en este trabajo, una de las freidoras no funcionan, esto con lleva a que todo se fría en la misma freidora, y se utilice el mismo aceite para freír todo tipo de alimento, el Chef en la parte de entrevistas manifestó tal situación. Otro equipo de vital importancia para ofrecer un servicio de calidad y que no estaba en funcionamiento en el momento de las pasantías; es el micros, ya que el personal debía realizar recorridos más largos, para elaborar las comandas y esperar hasta que cada servers realizara su pedido para que pasará el próximo.

El tiempo entre la producción y la servida: los estándares establecidos para la servida de los alimentos, no se cumplen, se debe también al poco personal en plantilla, ya que el promedio del personal en cada turno de empleados es de 2.5, variando según horarios.

El presupuesto: Al parecer el presupuesto establecido cubre las necesidades del servicio de alimentación, pero tiene incidencia en el elevado número de los 86 (falta de insumos para la producción), porque se pudo observar que el dinero asignado a las compras en algunas oportunidades no alcanzaba para comprar toda la materia prima.

Análisis de los Factores Externos

Disponibilidad de los Alimentos: la disponibilidad de los alimentos está estrechamente relacionado con el presupuesto asignado para las compras, así como también con la adecuada planificación de las mismas, el buen criterio para elegir a los proveedores y la definición de políticas claras de compras a crédito o al contado. Es necesario que el departamento de compras sea organizado de manera tal que las compras se planifiquen de acuerdo a las necesidades reales de la cocina, evitar los significativos 86, que ocasionan tanto malestar en los clientes cuando van a solicitar un determinado plato, ya que los servers tienen que explicarles a los clientes que el platillo solicitado no está disponible porque no hay aguacate, lechuga, u otro alimento.

Análisis de las Herramientas de Control

Una de las principales herramientas de control de la producción es precisamente la planificación del menú, porque en ella se determina que es lo que se va servir, como y en que cantidades, lo cual facilita conocer el costo de la producción. Tejada (ob.cit. p.494) señala: “El control del costo de los alimentos se logra mediante el manejo adecuado del producto, a través de la

planeación del menú, así como de los sistemas operativos: compras, producción y servicio”.

Para ampliar la explicación de Tejada, también debe considerarse tres principios fundamentales en el proceso de control.

Seguidamente Mayenberger (1989), establece los siguientes principios que se deben tomar en cuenta para ejercer el control efectivo:

1. Supervisar que los artículos ofrezcan las características propias de calidad, cantidad y presentación exigidos por el demandante de acuerdo al menú establecido.
2. Supervisar que el servicio se presta en condiciones adecuadas propia de la actividad.
3. Supervisar que el tratamiento de materia prima se efectúe de acuerdo a los parámetros establecidos de control, higiene y conservación en los centros de producción.

De acuerdo a estos principios El Restaurante Sunday's tiene su menú establecido, pero los platos ofrecidos no poseen las características propias de calidad y cantidad de acuerdo al menú establecido, debido a los 86 que se presentan en cada turno. A pesar de tener recetas estandarizadas, estas no se cumplen y no están actualizadas.

Los estándares de presentación y el tamaño de las porciones en algunas oportunidades son se cumplen porque el personal trabaja de manera

muy rápida, no cuidando los detalles. Y cuando existe la carencia de ciertos utensilios.

En las entrevistas realizadas al personal ocupantes de los distintos niveles jerárquicos con respecto a la interrogante ¿Qué sugerencias daría usted para mejorar la aplicación de las herramientas de control establecidos por la organización? De manera resumida se tiene que:

1. Redefinir los controles establecidos
2. Actualizar las recetas
3. Implementar control de los inventarios (no existe Kardex)
4. Elaborar manuales de inducción o actualizarlos
5. Entregar a cada miembro un ejemplar del manual.
6. Disponibilidad de los ingredientes de las recetas.

Cabe destacar que se observó poca supervisión de los procesos, por otro lado se necesita que se coloquen fotografías de los platos previamente estandarizados, en una cartelera visible con el fin de que tanto el personal de la producción como de la servida puedan velar por el buen cumplimiento de los estándares para que al ser colocado en la mesa del comensal quede satisfecho en relación a las cantidades y a la presentación.

El servicio se presta en condiciones propias de la actividad.

En cuanto a la supervisión de la materia prima se efectúa de acuerdo a los parámetros de control, higiene y conservación, con respecto al tamaño de las porciones a veces no son las establecidas cuando el personal está trabajando de manera apresurada.

Por otro lado el control de los costos es indispensable porque afecta la rentabilidad del negocio, siempre se quiere ofrecer el mejor producto al menor costo posible. En este particular no se pudo conocer con mayor amplitud el control de los costos en el Restaurante Sunday's; pero se pudo apreciar la situación de la sección de compras, que esta íntimamente relacionada con los costos y si esta última es desfavorable se puede inferir en que los costos también lo son.

5.2 Proceso de planificación del menú

Luego de haber analizado las actividades concernientes a la producción y las herramientas de control de alimentos en el Restaurante Sunday's Food Bar & Company, la autora de este trabajo plantea elaborar un programa de menús rotativos en ciclos a saltos, que satisfagan las necesidades, deseos y requerimientos de la clientela, basado en el modelo teórico de de planificación de la producción de Blanca Dolly Tejada. A través de esta propuesta se busca reforzar la gestión de la organización, y mejorar el desempeño de los subsistemas involucrados por medio de una adecuada planificación del menú. Así mismo replantear los procedimientos de las herramientas de control.

El programa de menú rotativo en ciclos a saltos está conformado por una serie de menús que serán combinados dentro de un período de una

semana; asignando un menú diferente para cada día de la semana sin repetirlo para la siguiente semana.

Según Tejada la planificación del menú persigue los siguientes objetivos.

1. Agradar a los usuarios
2. Llenar las necesidades nutricionales de los usuarios
3. Mantenerse dentro del presupuesto
4. Establecer las bases para la realización de las actividades correspondientes a los otros subsistemas.
5. Contribuir a crear la imagen del servicio.

El propósito de los objetivos es con la finalidad de establecer procedimientos que se ajusten a la operación. El proceso de planificación del menú requiere cumplir una serie de pasos o etapas, a continuación cada una de ellas serán explicadas, siguiendo la teoría de Tejada.

5.3- Tipos de menús

En esta etapa se debe seleccionar el tipo de menú, es básico considerar los tipos de menús que se van a ofrecer tomando en cuenta los factores internos, externos y de la clientela. Que ya fueron mencionados. Tejada clasifica los tipos de menú de acuerdo a:

1. De acuerdo con la comida en la cual se van a servir (desayuno, almuerzo y/o cena).
2. De acuerdo con la variación:
 - En menús estáticos: se sirven siempre las mismas preparaciones, durante todo el día, todos los días.
 - Menús variados: son diferentes de acuerdo con la comida y se combinan todos los días.
3. De acuerdo con la posibilidad de selección:
 - Menús selectivos, que a su vez pueden ser de selección amplia, cuando se pueden escoger entre diferentes preparaciones de todos los grupos de alimentos que componen el menú.
 - Menús no selectivos: En los cuales se ofrecen una sola preparación de todos los grupos de alimentos que componen un menú.
4. De acuerdo a la organización del Menú: basado en un menú patrón o modelo de la lista de los grupos de alimentos, que debe tener cada comida.
5. De acuerdo con el período: se refiere al tiempo que se ofrece un menú variado, es decir el menú cíclico o ciclos de menú, a su vez se

clasifican en dos tipos. De acuerdo a la frecuencia en que se ofrecen los platos en el período en que están enmarcados.

- Menú cíclico verdadero: conjunto de menús que se repiten de manera regular y predecible.
- Menú cíclico a saltos: Es un ciclo de menús que se ofrece de manera regular, cuidando de no repetir un menú el mismo día de la semana, adaptando la rotación de los menús al número de días en que funciona el servicio.

•

A continuación de manera de ejemplo el menú cíclico a saltos propuesto para el restaurante Sunday's Food Bar & Company:

| DOMINGO | LUNES | MARTES | MIÉRCOLES | JUEVES | VIERNES | SABADO |
|---------|-------|--------|-----------|--------|---------|--------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 8 | 9 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6 | 7 | 8 | 9 | 1 | 2 | 3 |

En función de los resultados obtenidos en el estudio de la clientela, en el Capítulo IV; específicamente en la frecuencia al cambio de menú, se sugiere que lo más indicado es proponer un menú cíclico a saltos, esto se debe al intervalo de estadía de los huéspedes y a sus preferencias, en su mayoría es entre una semana a quince días.

Al mismo tiempo se deben considerar los factores socio-culturales y las necesidades nutricionales, no solo para el almuerzo y la cena sino

también para el desayuno, a pesar de que es de tipo continental incluido en la tarifa de la habitación.

A continuación en el Cuadro 28 se indican los parámetros de los factores de la clientela ya mencionados que deben guiar la planificación del menú cíclico a saltos antes propuesto.

Cuadro 28. Factores socio culturales.

| Hábitos / Alimento | Motivaciones | Preferencias | Métodos de preparación |
|--------------------|---|---|------------------------------------|
| En el desayuno | Huevos, pasteles, frutas Gusto y placer, hambre y Salud | | A la parrilla, al vapor, al horno |
| En el almuerzo | Carnes, pollo, ensaladas. Gusto y placer, hambre y Salud | Comida italiana, vegetariana, y japonesa. | A la parrilla, al vapor, al horno. |
| En la cena | Sándwiches, ensalada y pizzas Gusto y placer, hambre y Salud | Comida italiana, vegetariana y japonesa | A la parrilla, al vapor, al horno. |

Fuente: Elaborado por la autora basado en la Teoría de Tejada. Diciembre 2006.

Necesidades Nutricionales:

Importancia y tendencia: la muestra estudiada, reportó que si es importante la nutrición y su relación con la salud.

Puede verse en el cuadro que las variables estudiadas están muy relacionadas y coinciden una de las otras, si bien es cierto que la comida vegetariana obtuvo el tercer puesto en preferencia, es lógico que las personas prefieran los métodos de preparación mas saludables como lo son

los métodos a la parrilla, al vapor y al horno, igualmente el consumo de ensaladas se hace presente tanto para las horas del almuerzo como de la cena. Estos son algunos aspectos que valen la pena destacar sin dejar de mencionar nuevamente que cada uno de ellos deben considerarse para elaborar el nuevo menú.

5.4- Reglas básicas para la planificación del menú.

Entre las reglas básicas más importantes Tejada menciona:

1. Balance nutricional: que el grupo de alimentos sea balanceado y nutricional.
2. Variedad en:
 - Textura: se refiere a la estructura del alimento, crujiente, suave, blando.
 - Consistencia: grado de firmeza, densidad o viscosidad, fluido gelatinoso.
 - Color: Que la combinación de los colores sea de atractivo visual.
 - Sabor: mantener un balance de los sabores, dulce y salado.
 - Forma: para hacer más atractiva la presentación.

- Humedad: combinar elementos húmedos o jugosos para evitar monotonías en este aspecto.
3. Métodos de preparación: evitar que todas las preparaciones sean las mismas, fritas, asadas, o cocidas.

5.5. Procedimiento para elaborar programa de menús

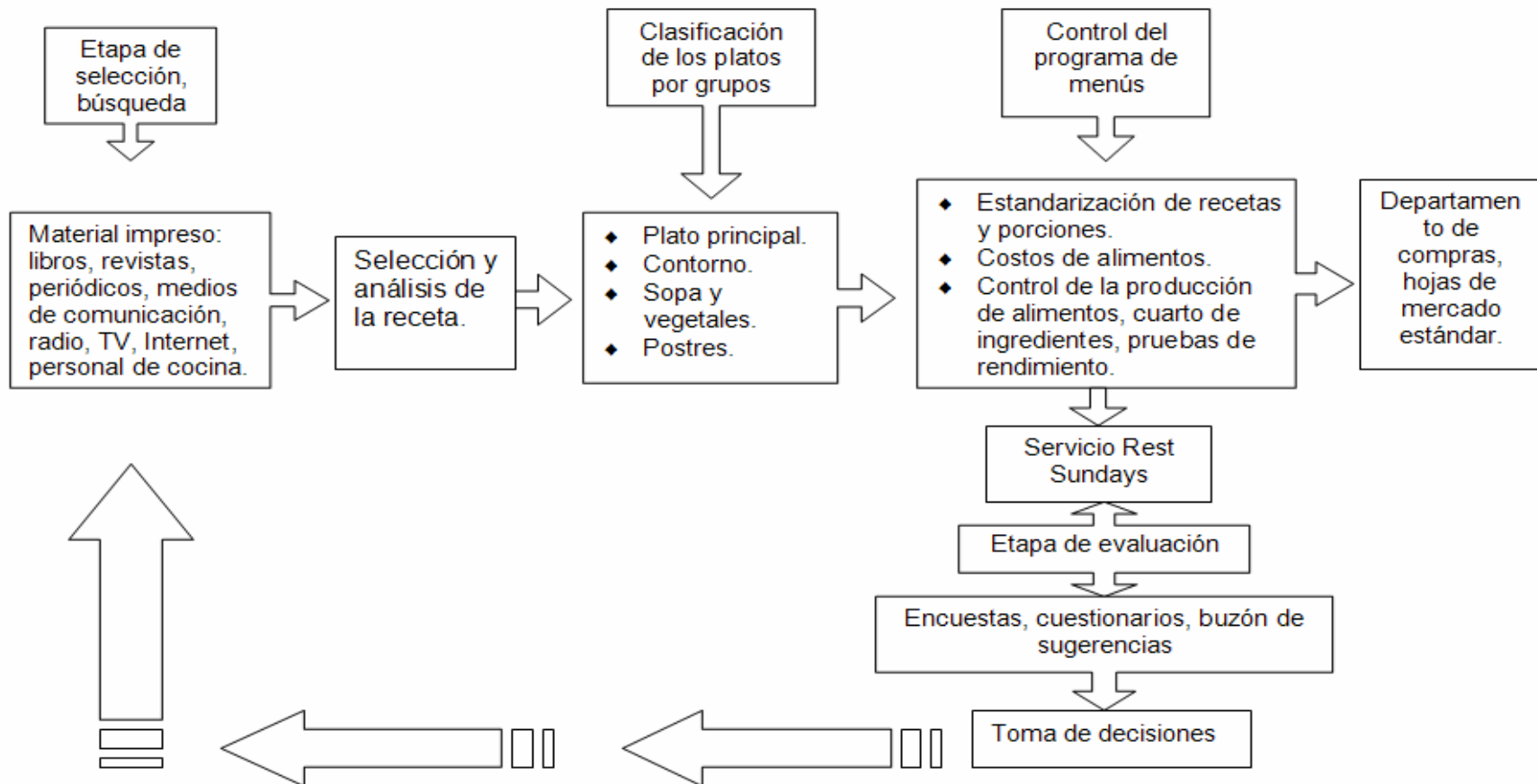
Para la aplicación del programa de menús es necesario que los departamentos involucrados participen activamente y debidamente en el proceso de planificación, ejecución, control y supervisión del mismo. Por lo tanto se deben realizar reuniones para asignar responsabilidades a cada departamento. El Gerente de Alimentos y Bebidas conjuntamente con el Chef son quienes determinan los criterios de la planificación de los menús, y la gerencia en pleno define la aplicación o no de la propuesta. No obstante se requiere de la participación del encargado de compras y como no existe un departamento de costos, le compete al Gerente de Alimentos y Bebidas el análisis y el cálculo de los mismos. Una vez que se tienen los aspectos antes mencionados en claro se procede a elaborar el programa de menús, siguiendo las siguientes etapas:

- Elaboración del repertorio de recetas
- Elaboración del programa de Menús.
- Chequeo del programa
- Controles del programa de Menús

- Impresión y distribución
- Evaluación del programa de Menús.

En la figura 25 podrá verse dichas etapas.

Figura nº 25. Etapas de la planificación del menú



5.5.1 Repertorio de recetas

1. El primer paso es seleccionar un grupo de recetas que pueden ser suministradas por el personal de la cocina, chef y/o cocineros, así como también en los libros de cocina, medios de comunicación, entre otros, son muchísimas las fuentes para obtener recetas de diferentes preparaciones.
2. En segundo lugar es ir eliminando recetas, tomando en cuenta.
 - ✓ Capacidad de la producción de la empresa (factores internos) se debe tener en cuenta los equipos necesarios para la adecuada producción del plato, personal idóneo, espacio físico adecuado (el local), si excede el presupuesto, el tipo y estilo del servicio, el almacenamiento de la materia prima.
 - ✓ Costo y disponibilidad de los ingredientes en el mercado (factores externos).

Considerar si los ingredientes de los nuevos platos son de difícil adquisición en el mercado, son de bajo costo o de costo muy alto, que dependiendo de la época del año no se encuentre la materia prima.

- ✓ Que se ajuste al perfil del consumidor, necesidades y preferencias de la clientela (factores de la clientela).

Es muy importante considerar si cada preparación es del agrado del consumidor, si no se acercan a las preferencias del consumidor, se deben ir eliminando.

En este sentido se deben ajustar a los resultados del estudio de opinión en el capítulo IV.

- ✓ Causa implicaciones en las actividades de otros departamentos. Cuando existan preparaciones que traen implicaciones a otros subsistemas que no se pueden implementar o difícil incluir en el menú se van eliminando; ya que no se ajustan a los requerimientos de la operación, con la acotación que no serán eliminados del todo sino que se archivarán para un posterior análisis. Una vez seleccionada la receta se tiene el repertorio de recetas, lo que facilita escoger las preparaciones definitivas que conformaran el programa de menús. Las recetas deben separarse de acuerdo al grupo de platos al cual pertenezca. Este procedimiento debe realizarse de manera permanente, en virtud de mantener el servicio actualizado.

5.5.2 Programa General

Luego de haber seleccionado las respectivas recetas se procede a determinar cuales de esas recetas serán aplicadas en los programas de menús. Para esto es necesario según el siguiente esquema planteado por Tejada (1996:291).

- Escoger los platos principales y el número de estos para cada una de las comidas durante todo el ciclo, ya que a través de los platos principales se puede escoger el tipo de contorno que lo acompañará. No obstante es necesario balancear las preparaciones principales con contornos

económicos con el fin de mantenerse dentro del presupuesto.

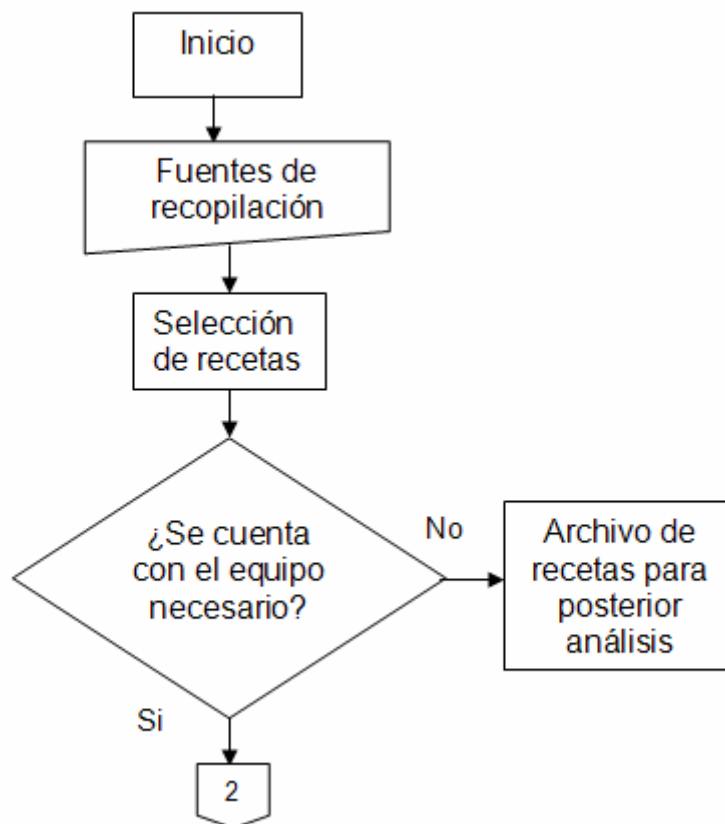
- Selección de platos acompañantes: los contornos deben ser planificados con el mismo cuidado que las elaboraciones principales menos elaboradas y económicos, ofreciendo a la par acompañantes más apetitosos y creativos.

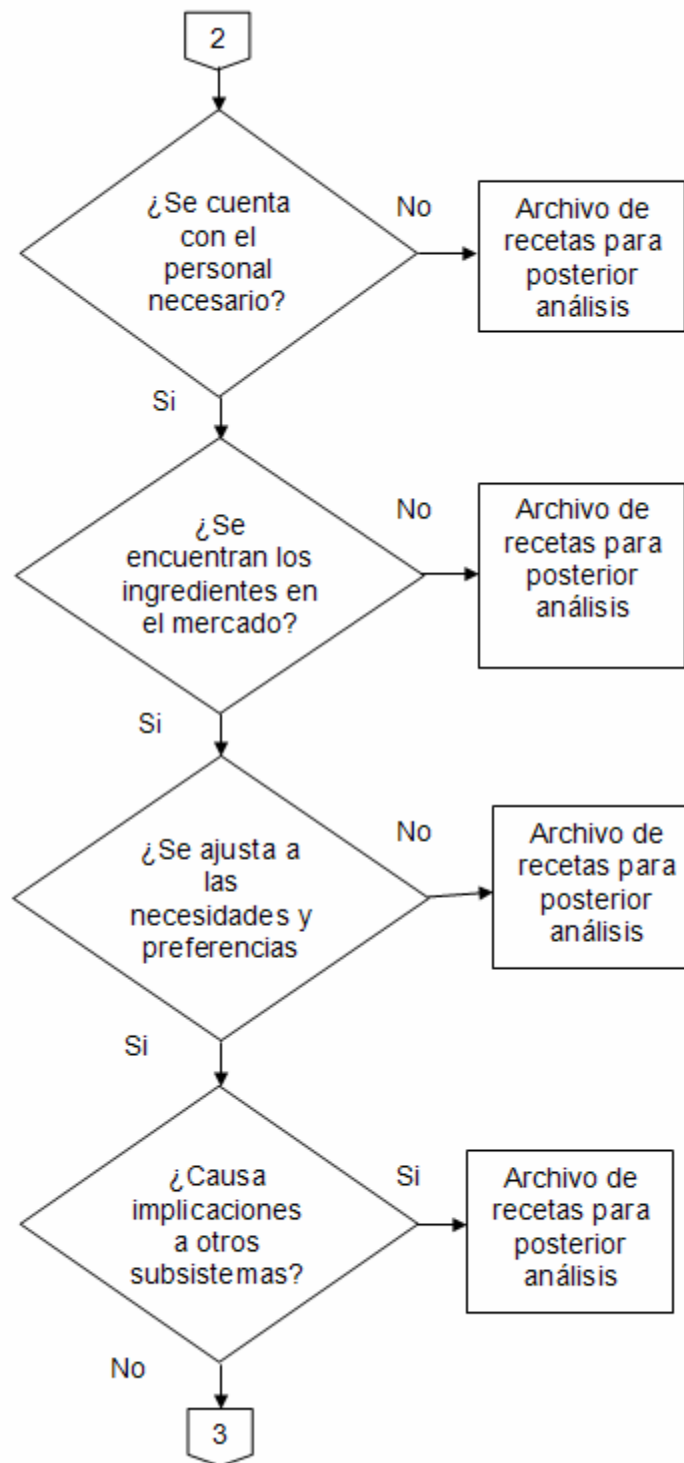
- Selección de verduras y hortalizas cocidas o ensaladas. Esta selección resulta tan importante como las anteriores, debido al valor nutricional que ofrecen estos grupos de alimentos, los cuales, en ciertos casos pueden sustituir a las elaboraciones principales. Adicional a este punto las sopas deben seguir un tratamiento similar.

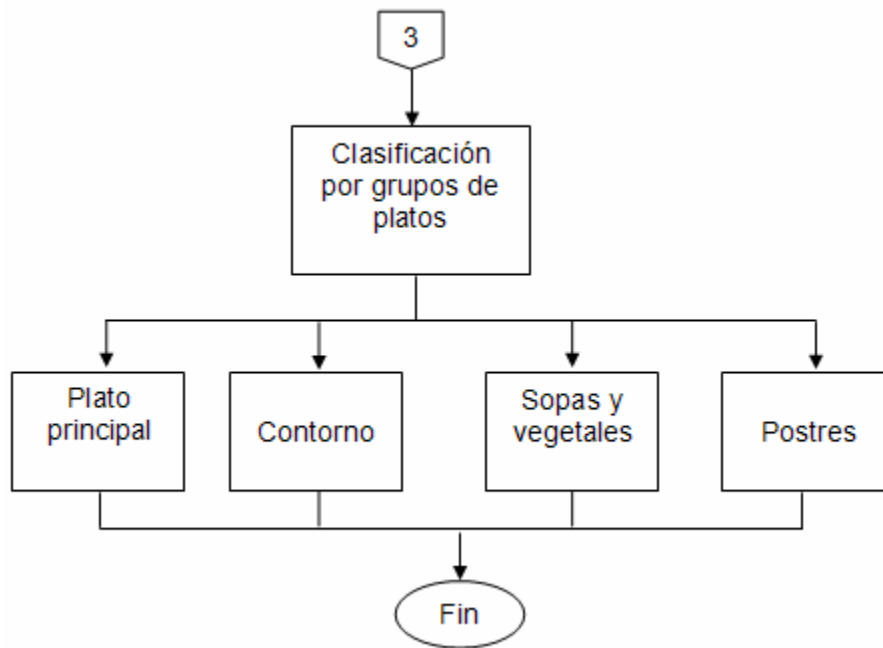
- Selección de los postres: Brindar un aspecto artístico y decorativo a los servicios, lo que se puede traducir en la imagen tanto del servicio como de la empresa, por tal motivo es necesario prestar la adecuada supervisión a este tipo de elaboraciones. Sin embargo debido a los altos costos que generan este tipo de platos es importante combinar las preparaciones económicas con las de mayor costo, combinando grupos tales como: frutas, pudines, helados, tortas, gelatinas, pasteles, galletas, frutas en conservas, entre otros.

Se muestra un diagrama de flujo de los procesos de selección del repertorio de recetas, elaborado por la autora de este trabajo, basado en los pasos de Tejada:

Figura 26. Diagrama de flujo de los procesos de selección del repertorio de recetas.







Fuente: Elaborado por la autora, basado en las Estrategias Gerenciales Aplicadas a la Producción y Servicios de Alimentos del Restaurante “Las Brisas” Hotel Maremares, Resort and Spa, teoría Blanca Dolly Tejada.

5.5.3 Controles del programa de menús.

Un servicio de alimentación es exitoso por la calidad y por los ingresos percibidos, se debe a la aplicación de eficientes y eficaces herramientas de control, las más apropiadas según Tejada son:

Estandarización de recetas y porciones.

Pruebas de rendimiento.

Control de las porciones servidas.

Control de ingredientes.

Gráfica de comidas servidas.

Índices de popularidad.

- **Estandarización de recetas y porciones.**

La estandarización de las recetas especifica la cantidad y calidad de los ingredientes y el procedimiento de preparación de la misma.

En el Restaurante Sunday's como puede verse en el análisis de las herramientas de control, las recetas de los platos del menú están estandarizadas, pero requieren que se actualicen y que se elaboren recetas estandarizadas de las sugerencias del Chef.

Por ello se exponen los pasos necesarios para estandarizar recetas, basado en la teoría de Tejada:

- ✓ Establecer un patrón de organización de las recetas por preparaciones: sopas, platos principales, contornos, postres, otros.
- ✓ Establecer pruebas de rendimientos para las recetas.
- ✓ Preparar el producto en la cantidad especificada por la receta original.

- ✓ Evaluar el producto a través de un panel de degustación, para determinar si el platillo se realizó adecuadamente. Dicho panel de degustación se realizará basándose en las características organolépticas del producto final.
- ✓ Registrar las correcciones o cambios necesarios en cuanto a cantidades, tamaños, tipos de ingredientes, tiempo de elaboración, métodos, entre otros.
- ✓ Rehacer la receta duplicando el tamaño, con el fin de determinar si las características organolépticas son adecuadas.
- ✓ Evaluar el producto final, para determinar su cantidad y luego registrarlo en los formatos correspondientes.
- ✓ Establecer la cantidad base a través de la cual se estandarizarán las recetas.
- ✓ Verificar que las recetas contengan los ingredientes adecuados y en cantidades correctas, y que los procedimientos estén dispuestos de manera clara y correcta registrados en el formato correspondiente.
- ✓ Costear las recetas.
- ✓ Nombrar a un coordinador para supervisar todo el proceso.

- **Estandarización de las porciones.**

En el estudio de opinión y en el libro de sugerencias del Restaurante Sunday's del hotel Eurobuilding los clientes y huéspedes reflejarán en sus opiniones diversos comentarios en relación a la cantidad de los alimentos servidos en especial las ensaladas. Siguiendo el orden de Tejada, es necesario cumplir con una serie de pasos que determinan las bases para estandarizar los procesos:

- Establecer una lista de control de las porciones en la cual se enumeren los productos a servir, los tamaños de las porciones y los utensilios necesarios para servir así mismo en que plato debe servirse cada porción.
- Realizar pruebas de rendimiento a los productos que serán utilizados, con la finalidad de conocer la relación costo-valor.
- Revisar las recetas estandarizadas para corroborar las cantidades de porciones establecidas para cada una.
- Colocar tablas de control de porciones en los lugares de servida y en las secciones o áreas destinados para el porcionamiento de las carnes, aves y pescados.
- Estandarizar los utensilios y equipos tanto de preparación como de servicio.
- Adiestrar a todo el personal encargado de la producción y servicio de alimentos haciendo énfasis en:

- a. Costos de las porciones.
 - b. Uso de las tablas.
 - c. Uso adecuado de utensilios y equipos.
 - d. Problemas que se generarían si no se tienen las preparaciones.
 - e. Uso adecuado de las recetas.
- o Supervisar al personal continuamente para verificar si están cumpliendo con los estándares.
 - o Chequear diariamente al azar porciones de los diferentes alimentos.

Se pudo observar en el Capítulo V, las unidades de producción y servida en el Restaurante del citado hotel, no posee un tablero que sirva de guía al personal, y en donde se muestre el peso correspondiente y/o cantidades de las preparaciones. Es por ello que en el Cuadro 29 se propone una tabla que muestre dicha información así mismo se sugiere sea colocada en un lugar visible.

Cuadro 29. Porciones de Carne Estandarizadas

| Producto | Desayuno | Almuerzo | Cena | Plato |
|----------------------|-----------------|-----------------|-------------|--|
| Mero | | 250 grs. | 250 grs. | Sugerencia del día |
| Carite | | 250 grs. | 250 grs. | Sugerencia del día |
| Camarones | | 100 grs. | 100 grs. | Sugerencia del día |
| Calamares | | 100 grs. | 100 grs. | Sugerencia del día |
| Tiras de pavo | | 3 tiras | 3 tiras | Ensalada |
| Muslo de pollo | | 1 pieza | | Comida para el personal |
| Pechuga de pollo | 500 grs. | | | Pollo desmechado empanaditas |
| Pollo, lomitos | | 250 grs. | 250 grs. | Milanes de pollo agridulce, comité de personal |
| Costilla de res | | 250 grs. | 250 grs. | |
| Res, alitas de pollo | | 12 | 12 | New York Wings. |

Fuente: Elaboración propia con datos suministrados del Hotel

- **Pruebas de Rendimiento**

Es muy importante realizar las pruebas de rendimiento a los productos que se utilizan en las recetas, porque a través de ellos se determina el costo real de los productos ya que por los métodos de cocción y preelaboración, presentan modificaciones en la preparación.

Tejada señala que estas pruebas pueden ser aplicadas en el momento de compra, o bien al momento de realizar la preparación del plato. En el primero se observó el rendimiento del producto por unidad de compra y se compara con otro u otros insumos similares.

En el segundo se analizan muestras de un mismo producto de diferentes proveedores y se compara cual es su rendimiento (aumento o pérdida de peso), después de la cocción. Se debe aplicar un mismo método de cocción para todas las muestras, luego de obtener la variación de los pesos de las muestras se aplica una regla de tres, esto mostrará el porcentaje de ganancia de peso con respecto al peso inicial del producto.

A manera de ilustración a continuación un ejemplo de Tejada, que demuestra el proceso descrito.

Se tienen 3 tipos de espaguetis de diferentes marcas, de los cuales se toman una muestra de 250 grs. cada uno se cocinan en agua hirviendo cada muestra por separado durante 10 minutos. Se colocan muestras lejos del fuego y se escurren bien. Se pesan de nuevo y se obtienen los siguientes resultados:

Muestras A:

$$250 \text{ grs.} = 100\% = \frac{100 \times 350}{250} = 140\%$$

Muestra B:

$$250 \text{ grs.} = 100\% = \frac{100 \times 220}{250} = 88\%$$

Muestras C:

$$250 \text{ grs.} = 100\% = \frac{100 \times 200}{250} = 80\%$$

Este determina la marca del producto que se debe comprar. Ya que este análisis permite comprar porcentualmente el rendimiento de los distintos productos.

- **Costos de alimentos.**

Según Tejada existen varios métodos para costear las recetas, las cuales indicaran que precio debe colocarse a los platos, que se producen en un establecimiento comercial.

Existen diferentes métodos, Tejada menciona los siguientes:

- ✓ Por ensayo-error.
- ✓ Por medio de un factor.
- ✓ Por medio del costo de producción.

- ✓ Por el costo real
- .
- ✓ Por medio de una base.

- ✓ Método del costo flotante de alimentos.

En el Restaurante Sunday's no se pudo apreciar el método para costear las recetas; entre tanto se presenta el método del Costo de Producción propuesto por Tejada con el fin de explicar el procedimiento adecuado de costeo que pueda ser aplicado en el Restaurante Sunday's.

Tejada (ob.cit.:339) define el costo de producción de la siguiente manera: "Tiene en cuenta el costo de los alimentos crudos mano de obra, condimentos y otros acompañamientos como pan y mantequilla".

Este método incluye aspectos que deben conocerse claramente como lo es lo concerniente a la mano de obra, esta debe calcularse, según la legislación laboral venezolana.

A continuación se presenta un ejemplo para mostrar como debe realizarse el cálculo de la mano de obra, considerando una receta estandarizada más adelante.

Para la producción se requiere de un cocinero y se estima un mesonero para el servicio. Para este ejemplo se tomará sólo el sueldo de estos dos empleados, pero debe tomarse el monto total de la nómina del restaurante.

También debe incluirse:

- ✓ El costo de la comida del personal según la ley del bono de alimentación establece 8.400 Bs. diario a razón de 26 días trabajados.
- ✓ Transporte: el total del monto mensual de transporte se divide entre el número de empleados del restaurante o del hotel, el resultado se multiplica por 2 en este caso (número de empleados de la producción y el servicio).

Las prestaciones sociales según la legislación venezolana, específicamente la ley del trabajo establece 5 días de antigüedad, de vacaciones 15 días, bono vacacional 7 días y utilidades 15 días, la sumatoria de estos cálculos representará el total de prestaciones sociales.

El uniforme: debe tenerse el costo total del uniforme del personal del restaurante el mismo se le da vida útil de un año. Para el ejemplo se tendrá en cuenta sólo el costo total del uniforme de dos empleados. Entonces se tiene:

| | |
|--------------------|------------------------------|
| Sueldo de cocinero | 700.000, ⁰⁰ |
| Sueldo de mesonero | <u>600.000,⁰⁰</u> |
| Total sueldos | 1.300.000, ⁰⁰ |

Para calcular sueldo diario base: total sueldos / No de días del mes.

$$1.300.000,^{00} / 30 = 43.333,33$$

$$\text{Utilidades por 5 días de antigüedad } 43.333,33 \times 5 = 216.666,65$$

$$\text{Antigüedad } 43.333,33 \times 5 = 216.666,65$$

$$\text{Vacaciones 15 días } 15/12 = 1,25 \times 43.333,33 = 54.166,66$$

$$\text{Bono vacacional 7 días } 7/12 = 0,58 \times 43.333,33 = 25.133,33$$

$$\text{Utilidades 15 días } 15/12 = 1,25 \times 43.333,33 = 54.166,66$$

$$\begin{aligned} &\text{Transporte costo por los dos empleados para la receta } 1.500.000,^{00} \\ &/ 80 = 18.750 \times 2 = 37.500 \end{aligned}$$

$$\text{Uniforme } 500.000,^{00} / 12 = 41.666,66$$

| | |
|----------------------------|-------------------------|
| Total sueldo | Bs. 1.300.000 |
| Total comida | Bs. 436.800 |
| Transporte | Bs. 37.500 |
| Uniforme | Bs. 41.666,66 |
| Prestaciones: | |
| Antigüedad | Bs. 216.666,65 |
| Vacaciones | Bs. 54.166,66 |
| Bono Vacacional | Bs. 25.133,33 |
| Utilidades | Bs. 216.666,66 |
| Total general Mano de obra | <u>Bs. 2.328.599,95</u> |

Todo este cálculo lleva al factor costo no alimentos por minuto el cual se utilizará al multiplicarlo por el tiempo estimado de preparación de la receta.

$$2.328.599,95 / 30 \text{ (días del mes)} = 77.619,99$$

$$77.619,99 / 8 \text{ (horas diarias, jornada laboral)} = 9.702,49$$

$$9.702,49 / 60 \text{ (minutos)} = 161,70$$

Seguidamente la receta estándar y sus costos en el cuadro 29. El tiempo estimado para la preparación es de 2 minutos. Aquí no se incluye el tiempo requerido en la preparación de la mise place porque aumentaría los costos en gran proporción, por ello se toma sólo los minutos que se tarda en preparar y presentar el plato hasta el comensal, una vez que es solicitado. También es importante resaltar que para el cálculo del P.V.P se tomará como base un 35 % con respecto al costo. Es decir al costo total se le aplicará una regla de tres, considerando un 35%, que es el porcentaje normalmente asignado para determinar los precios de platos en establecimientos hoteleros y demás restaurantes.

Cuadro 30. Receta Estándar de Salsa Blanca

| Cant. | Unid. | Ingredientes | C.Unit. | Costo/gr. | Costo total |
|--------------|--------------|---------------------|----------------|------------------|--------------------|
| 55 | grs. | Harina de trigo | 1.500 | 1,5 | 82,5 |
| 1 | 1 | Huevo | 500 | 500 | 500 |
| 5 | grs. | Sal | 500 | 0,5 | 2,5 |
| 23 | Cc | Leche líquida | 1.500 | 1,5 | 34,50 |
| 75 | grs. | Queso crema | 10.000 | 10 | 750 |
| 25 | grs. | Cebolla | 2.500 | 2,5 | 62,50 |
| 15 | grs. | Perejil | 1.500 | 1,5 | 22,5 |
| 5 | grs. | Albahaca | 3.000 | 3 | 15 |

| | |
|--|-----------------|
| Sub-total costo de alimentos | 1.469,50 |
| Acompañamientos pan y mantequilla (2 rebanadas) | 100,00 |
| Factor mano de obra (161,70 x 2 minutos) | <u>323,40</u> |
| Sub-total costo alimento + fact. mano de obra | 1.892,90 |
| 5% Imprevistos | <u>94,64</u> |
| Costo total | 1.987,54 |

P.V.P 35% (se aplica regla de tres $1.987,54 \times 100/35$) 5.679,00

Este resultado viene a ser el P.V.P. estimado para dicho plato.

- **Gráficas de comidas servidas.**

Este método consiste en realizar registros diarios de las comidas vendidas, las cuales deben graficarse con el fin de observar tendencias y poder hacer proyecciones, el gerente debe explicar en los gráficos las posibles causas de aumentos o reducciones en el número de platos servidos.

- **Índices de popularidad.**

Para conocer que platos son más populares se pueden emplear diferentes instrumentos de control se recomiendan los siguientes:

- ✓ Encuestas de opinión sobre preferencias de alimentos.
- ✓ Escalas hedónicas.
- ✓ Frecuencia de aceptación de alimentos.
- ✓ Consumo autoreportado.

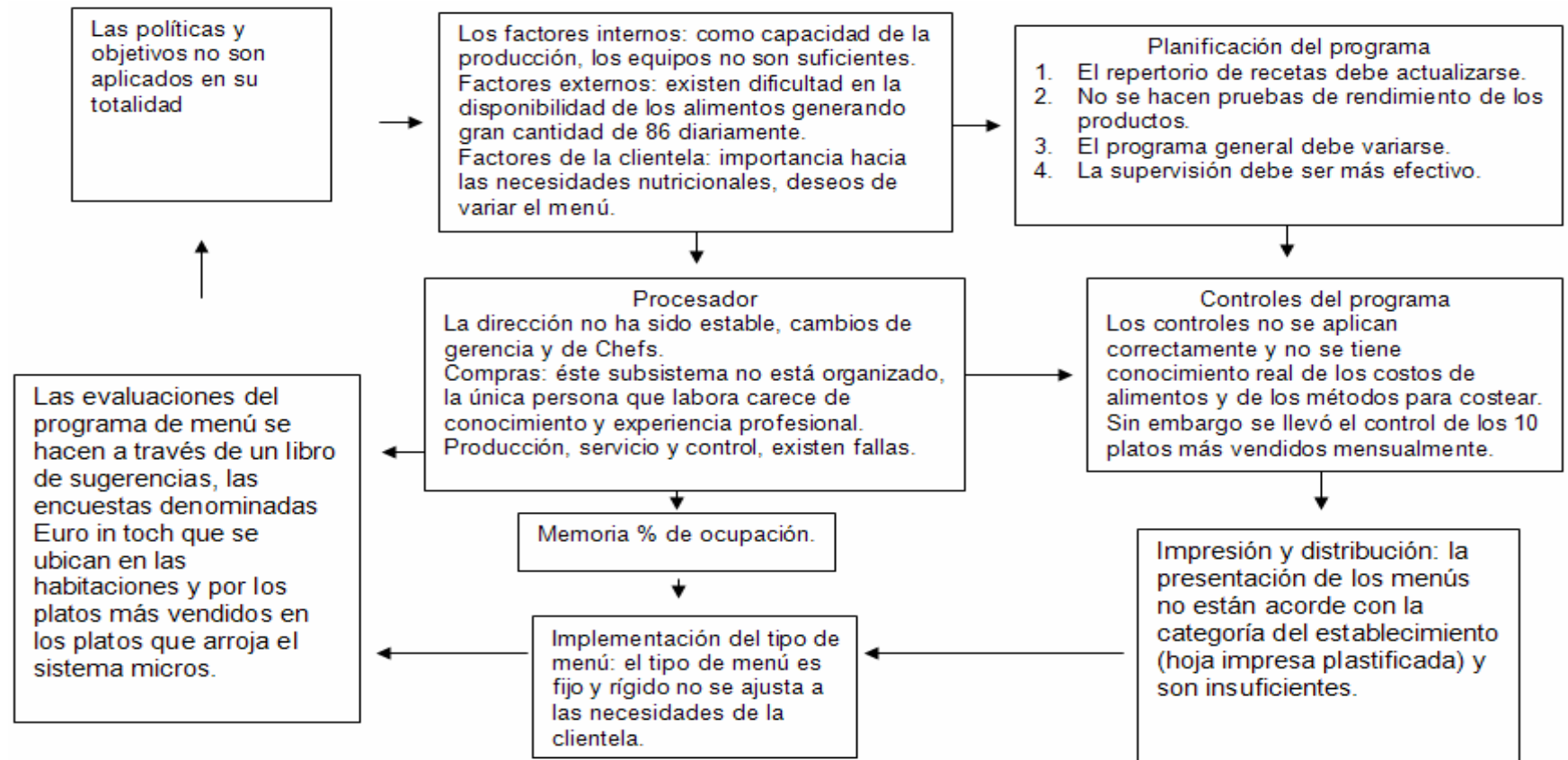
Las encuestas de opinión van acompañadas de escalas hedónicas que van desde excelente hasta la categoría muy malo o me gusta muchísimo hasta me disgusta muchísimo. En los niños se utilizan escalas hedónicas faciales.

Frecuencia de aceptación de alimentos: Este método se pregunta al usuario que tan a menudo desearía consumir una preparación.

El consumo autoreportado: Es una técnica para medir las sobras en la cual el cliente empleando una escala; estima la cantidad de alimentos que consumió y/o dejó en el plato.

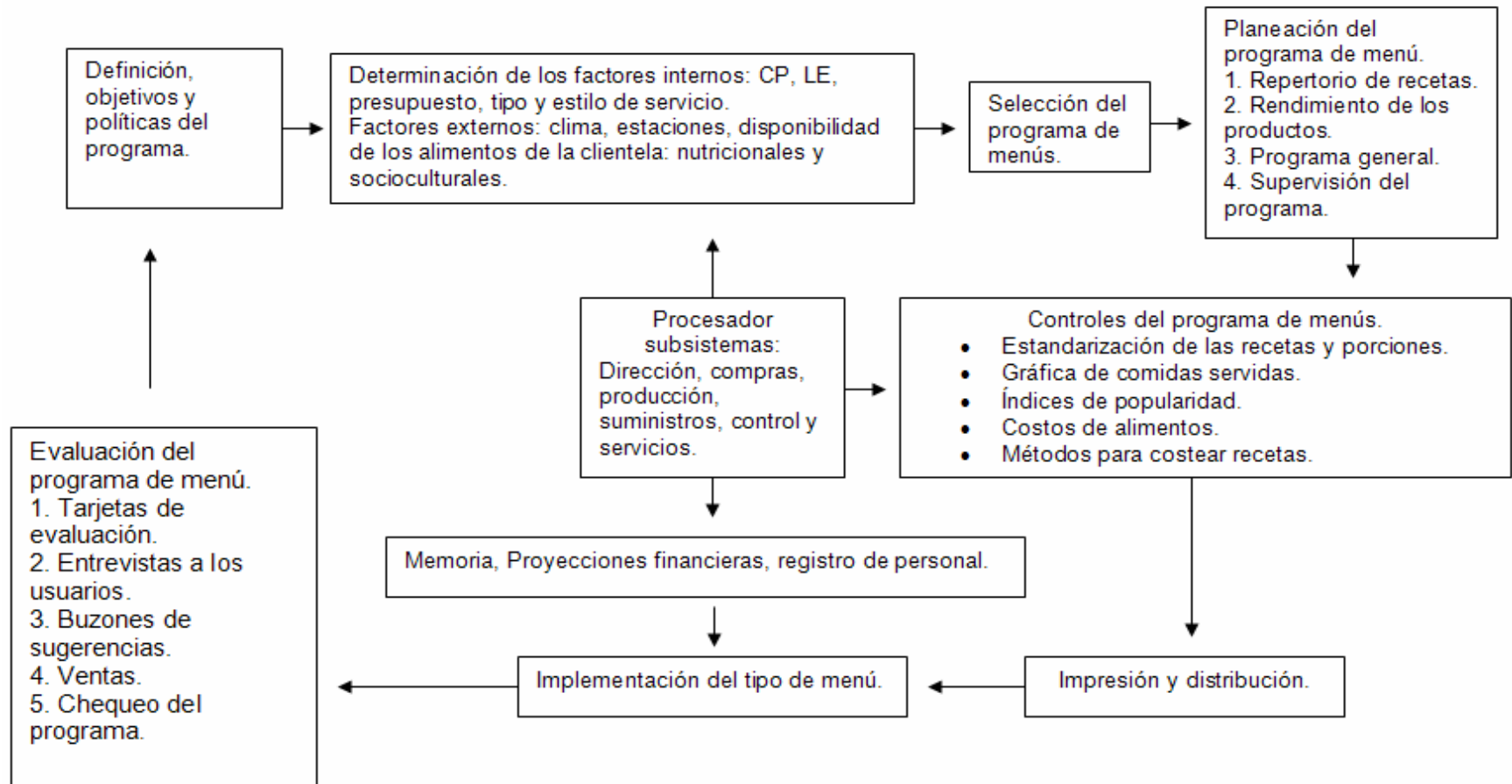
Cualquiera de estas herramientas son de gran ayuda para planear menús que satisfagan a la clientela y como vimos en el capítulo IV el Restaurante Sunday's de manera automatizada a través del sistema Micros puede conocer la popularidad de los platos más vendidos pero poco se hace con tener la información si no se utiliza. Al tener esta información no deberían existir los 86 (faltantes de insumos o materia prima para la elaboración de las recetas), porque de antemano se sabe que platos son los que más pedirán los clientes y que los ingredientes se agotan pronto por lo tanto debe existir una mejor planificación y políticas de compras; así como el establecimiento de cantidades mínimas y máximas de las existencias de los inventarios de alimentos y bebidas perecederos y no perecederos. Con el fin de garantizar la cantidad y calidad de los platos ofrecidos.

Figura 27. Proceso de planeación del Menú aplicado por el Hotel Eurobuilding Express El Tigre



Fuente: Elaboración propia basado en la Teoría de Tejada.

Figura 28. Proceso de planeación del menú según teoría Blanca Dolly Tejada.



Fuente: Elaboración propia, basado en la teoría de Tejada

- **Impresión y distribución del programa de menús.**

Una vez analizadas las recetas y aprobados los platos que conformarán el menú el Gerente de Alimentos y Bebidas y el Chef proceden a la impresión y distribución de las recetas y menú y la rotación de los mismos, cada sección debe manejar la información para su respectivo abastecimiento ejecución, producción y control de los alimentos. Por ello Tejada señala (1992:311):

“La impresión y distribución adecuados de los menús, es un paso fundamental en el proceso de planeación de los mismos, pues constituye el canal o medio de comunicación que establece como se deben usar”.

Por lo tanto en las secciones de producción el flujo de la información se agilizará y los departamentos involucrados indirectamente de la producción como la sección de compras y costos, deben tener una lista de las preparaciones; así como también las recetas estandarizadas para la sección de costos lo cual no existe en el restaurante, pero es función del Gerente de Alimentos y Bebidas. Con el fin de establecer una hoja de mercado estándar, basado en el programa de menús correspondientes y para ejercer controles en los costos.

- **Evaluación de la Planificación del Programa de Menús.**

Esta es la última etapa del proceso de planificación del menú la cual se complementa con las herramientas de control de las preparaciones, ya que las herramientas de control como índices de popularidad, gráficos de comidas servidas, los costos de alimentos si son aplicados de manera efectiva proporcionará información real en la que se puedan detectar fallas

con el fin de tomar decisiones asertivas, de innovar, actualizar. Esto indica que la fase de evaluación no se paraliza sino todo lo contrario debe ser continua.

CONCLUSIONES

1. El Direccionamiento Estratégico como pudo verse en el Capítulo II, tanto del Hotel como del restaurante, de acuerdo con las bases teóricas consultadas presentan debilidades en los siguientes aspectos:
 - Misión: los clientes en ambas misiones están definidos de forma generalizada, no se especifican las características de sus clientes. Por lo tanto son misiones no acordes con la realidad, no cumplen con los requerimientos establecidos por los estudiosos de cómo elaborar una buena misión. Los ítems de los clientes como se menciona anteriormente, los servicios, ubicación, tecnología, objetivos económicos, preocupación por los empleados, preocupación por la imagen pública no se identificaron exitosamente.
 - Visión: En cuanto a la visión se observó una situación particular y es que elementos de la misión fueron incluidos en la visión como por ejemplo la importancia a los empleados, la comunidad, y los objetivos económicos. Así mismo los objetivos a corto plazo al presentar la visión del Restaurante en un período de tiempo al hacer referencia año 2007. En cuanto a la visión del restaurante refleja lo que deseaba la organización llegar a ser, dicho deseo es muy limitado y no establece objetivos concretos para alcanzarla.

- Valores: Los valores están muy bien definidos cumple con los parámetros considerados en la página 36 por Cynthia Scout; sin embargo se notó en el período de pasantías y en las entrevistas que el personal no está en conocimiento de tales valores.
- Los Factores Internos que afectan la planificación del menú en el Hotel Eurobuilding Express El Tigre se puntualizan de la siguiente manera:
- El local y Los Equipos: como se dijo en el capítulo IV Tejada describe como éstos afectan la producción y la prestación del servicio y en el Restaurante Sunday's el local y los equipos son deficientes porque algunos de ellos están fuera de servicio por averías y pasan mucho tiempo en dicha condición, afectando negativamente la producción y el servicio y generando incomodidad en los empleados. Como por ejemplo el aire acondicionado de la cocina y los microcomputadores del sistema Micros, por otro lado cantidades insuficientes de utensilios y otras herramientas de trabajo como los saleros, ceniceros, tazas, portacuentas, bandejas, carrito de room services, entre otros.
- Por otro lado la sección de Pastelería como se dijo en el capítulo III funciona en la misma área de la cocina, el espacio es muy estrecho y se hace incomodo al ingresar el personal del turno de las 8:00 am.

- La capacidad de la producción: el número y personal requerido no es suficiente y al mismo tiempo carecen de inducción, entrenamiento y capacitación, debido a que no se les entregan manuales de inducción.
 - La capacidad del equipo disponible: no se aprovecha al máximo en consecuencias de las averías de algunos de ellos como ya se mencionó.
 - Tiempo entre la producción y la servida: según los estándares de tiempo establecidos en los manuales para la producción y la servida se pudo verificar que no se cumplen a cabalidad.
 - El presupuesto: no se pudo conocer con mayores detalles la elaboración y práctica del presupuesto pero si se observó los resultados del mismo; una gran cantidad de 86 (falta de materia prima para la producción).
2. De los Factores Externos se concluye que la disponibilidad de los alimentos esta muy relacionada con el presupuesto asignado a las compras y a la planificación de las mismas, esto tiene como causa la inexistencia de políticas, estándares y procedimientos adecuados en el subsistema de las compras.
 3. Los Factores de la Clientela son el resultado del estudio de opinión realizado a huéspedes y a clientes a través del instrumento de recolección de información Sunday`s Touch. El estudio pudo

comprobar las necesidades y sugerencias de la clientela principalmente en variar el Menú, teniendo un marcado significado los factores socioculturales de las preferencias en los tipos de comidas como lo fueron la comida italiana, vegetariana y japonesa y la frecuencia de cambio en el Menú que se convirtieron en indicadores importantes para la propuesta de un menú cíclico a saltos.

4. Son tres Herramientas de Control aplicadas por el Hotel Eurobuilding Express, La estandarización de Recetas y Porciones índices de Popularidad y los costos de los alimentos a través de las observaciones y entrevistas se destacaron los siguientes aspectos:
 - Las recetas estandarizadas no están actualizadas y no se ubican en una tabla visible a todo el personal, las sugerencias del Chef no están estandarizadas, la sección de panadería no tiene recetas estandarizadas, ya que es nueva en el Restaurante.
 - La estandarización de las porciones de servida están escritas pero hay estándares establecidos y comunicados de forma oral.
 - Los índices de popularidad son reales y se actualizan mensualmente.
 - De los costos de alimentos no se obtuvo mucha información, lo que se describe en el capítulo IV son algunas tareas de las cuales se participó en el período de pasantías; pero es

necesario resaltar que en el cuadro 27 Mermas de Alimentos no se determina el costo de dichas mermas en Bolívares.

- A rasgos generales se observó poca supervisión de las herramientas de control.
- La Evaluación de la opinión de la clientela es tomada en cuenta por parte de la Gerencia. Se utilizan varios instrumentos como por ejemplo: el libro de sugerencias, encuestas Euro in Touch, y los 10 más vendidos (índice de popularidad)
- La Impresión de los Menús no están acordes con la categoría del establecimiento es una hoja blanca tamaño carta plastificada y en escasas cantidades.
- La implementación del tipo de menú fijo no se ajusta a las necesidades y tipología de la clientela.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda que la Gerencia Corporativa conjuntamente con la Gerencia del Hotel Eurobuilding Express El Tigre planifique a través de una comisión que se encargue de revisar y evaluar el Direccionamiento Estratégico del Hotel y del Restaurante, o en su defecto se contrate a una empresa especializada en elaborar Misiones y Visiones para una empresa de Servicio. Deben realizarse ajustes en la Misión, Visión y Estructura Organizativa con la finalidad de que se acoplen con la realidad.
- Se recomienda realizar inventarios de todos los equipos y utensilios (Factores Internos) que se encuentran fuera de uso y conocer las cantidades exactas de los equipos y utensilios insuficientes con el propósito de solicitar presupuestos a los diferentes proveedores de la ciudad del Tigre o a nivel nacional si llegará a ser necesario para completar el stock de los mismos. Esto repercutirá en beneficios muy provechosos a la producción y al servicio.
- Se sugiere la incorporación de personal en el área de cocina específicamente ayudantes de cocina para que exista una mejor distribución de las tareas, no generar horas extras, que el personal no agote sus fuerzas físicas de trabajo tan prontamente y acumule cansancio que a la final incidirá en la salud y por ende ser causa de ausentismo del personal.
- Se recomienda acondicionar un espacio donde funcione solamente el área de panadería, que no interfiera ni se vea afectado por el

personal y las actividades de la Cocina Caliente y o comida de personal.

- Se exhorta a la Gerencia y a la Presidencia del Grupo Eurobuiding la aprobación y la creación de una unidad organizativa de compras para el Restaurante con manuales, políticas, procedimientos y estándares, al mismo tiempo la contratación de un Jefe de compras con cualidades, habilidades y conocimiento idóneo. Con ello se pretende que exista un buen funcionamiento de las mismas y que no perjudique a los otros subsistemas involucrados y por sobre todo no perjudique las labores del Restaurante.
- Se recomienda a la gerencia de Alimentos y Bebidas que revise las herramientas de control establecidas y se plantee:
 1. Redefinir las herramientas de control ya señaladas.
 2. Actualizar las recetas, elaborar nuevas recetas de los platos que surjan (ejemplo sugerencias del Chef), elaborar las recetas de la sección de panadería.
 3. Implementar mejor control de los Inventarios.
 4. Actualizar los Manuales de Inducción y elaborar manuales para los nuevos puestos.
 5. Entregar a cada miembro de la organización un ejemplar del Manual.

6. Evaluar la disponibilidad de los ingredientes determinados para cada receta estandarizada.
 7. Aumentar y hacer más efectiva la supervisión en la aplicación de los diferentes estándares.
- Se recomienda a la Gerencia de Alimentos y Bebidas la toma de decisiones asertivas basadas en estrategias dirigidas a satisfacer las necesidades, gustos, preferencias e inquietudes de la clientela y huéspedes habituales del Restaurante.

BIBLIOGRAFÍA

ALVARADO NORIEGA, FRANCISCO. (2003). Estrategias Gerenciales Aplicadas A La Producción Y Servicio De Alimentos Del Restaurante “Las Brisas”. Hotel Golden Rainbow Maremares Resort And Spa”.

BALESTRINI, MIRIAN. (2001). Metodología Para La Elaboración De Informe. Editorial Consultores y Asociados. Caracas.

DE LA TORRE, FRANCISCO (1998). Segundo Curso De Alimentos Y Bebidas. 4ta Edición. Editorial Trillas. México.

DRUCKER, PETER (1984). Planificación Estratégica. Disponible en: <http://geocities.com/svg88/plan.html>.

GALLEGOS, JESÚS FELIPE (1987). Principios Generales Para La Dirección De Establecimientos Hoteleros. Gráficas Lormo. Madrid. España.

HOTEL EUROUBILDING EXPRESS EL TIGRE (2001). Manual De Inducción Del Empleado.

RANGEL, MIRIAM (1996). DINÁMICA Del Proceso De Investigación Social. Ediciones de la Universidad Ezequiel Zamora. Barinas.

SCOUT, CYNTHÍA (2000) Visión, Valores, Y Misión

PAYME, ADRIAN (1996) La Esencia En La Mercadotecnia De Servicios. Prentice Hall, Hispanoamérica.

TAMAYO Y TAMAYO, MARIO (2001). El Proceso De Investigación Científica. Editorial Limusa.

TEJADA, BLANCA DOLLY (1992). ADMINISTRACIÓN De Sistemas De Servicio De Alimentos De Calidad, Nutrición, Productividad Y Beneficios. Editorial Universidad de Antioquia. Colombia.

Nombre de archivo: Br. Lusbed Andreína Leoni Torrealba
Directorio: C:\Documents and Settings\UDO\Mis documentos\Tesis Juan Carlos
Plantilla: C:\Documents and Settings\UDO\Datos de programa\Microsoft\Plantillas\Normal.dot
Título:
Asunto:
Autor: Jorge Luis Brito
Palabras clave:
Comentarios:
Fecha de creación: 06/03/2008 10:45:00
Cambio número: 22
Guardado el: 10/03/2008 10:40:00
Guardado por: UDO
Tiempo de edición: 586 minutos
Impreso el: 10/03/2008 10:41:00
Última impresión completa
Número de páginas: 193
Número de palabras: 27.669 (aprox.)
Número de caracteres: 143.054 (aprox.)