

UNIVERSIDAD DE MATANZAS  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
DEPARTAMENTO DE TURISMO



**TRABAJO DE DIPLOMA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE LICENCIADO EN TURISMO**

**Título: Análisis de los principales factores que inciden en los costos en el restaurante buffet del hotel Royalton Hicacos Resort & Spa.**

**Autor: Annabel Rivero Ruíz**

**Tutor: Dr.C. Yadrián Arnaldo García Pulido**

**Matanzas, 2022**



Declaración de Autoridad

Declaro que soy la única autora del presente Trabajo de Diploma titulado: “Análisis de los principales factores que influyen en los costos en el restaurante buffet del hotel Royalton Hicacos Resort & Spa” y autorizo a la Universidad de Matanzas y a la Delegación del MINTUR de Matanzas a hacer uso del mismo como medio de consulta para futuras generaciones interesadas en el tema.

Para que así conste: \_\_\_\_\_

Annabel Rivero Ruíz

*“...Un emprendedor ve oportunidades donde  
otros solo ven problemas...”*

*Michel Gerbe*

## Dedicatoria

.... A mis padres por  
apoyarme siempre....  
....A mi esposo por ayudarme  
en lograr este sueño....  
....A toda mi familia en general que de una  
u otra forma  
me apuntalaron en esta meta....

## Agradecimientos

.... A mis padres, a quienes les debo todo lo que soy, y todo lo que he logrado en  
mi vida....  
....A mi esposo que sin su apoyo no hubiese sido posible lograr esta meta....  
....A mis abuelas, por su cariño y en especial mi aya querida que no me deja  
flaquear ni un momento....  
....A toda mi familia, que es lo mejor que tengo....  
....A mi tutor Pulido, por su constante ayuda y dedicación....  
....A los trabajadores del departamento de A&B, de economía y recursos  
humanos del hotel Royalton Hicacos, por su disposición y su apoyo...  
....A todos los que de una forma u otra me han ayudado en este tiempo....

## **Resumen**

La actividad turística se presenta como una alternativa en la diversificación económica de muchos países en vías de desarrollo, como es el caso de Cuba. Para el turismo, la restauración es uno de los elementos más importantes dentro de la oferta, aportando los mayores ingresos ya que constituye para los clientes un servicio de obligado consumo, que engloba una amplia gama de características, actividades y procedimientos. Es imprescindible hacer un estudio de los principales factores que inciden en los costos, para de esta forma lograr un conocimiento proactivo y planificar con anterioridad los posibles niveles de costo y consumo, teniendo en cuenta que una planificación exacta es imposible en la mesa buffet. La presente investigación tiene como objetivo analizar los principales factores que inciden en los costos en el restaurante buffet del hotel Royalton Hicacos. En el desarrollo de la investigación se emplearon una serie de métodos como el diagrama de Pareto, el método de selección de expertos, la tormenta de ideas, el coeficiente de consenso y la regresión simple. Los principales resultados en esta investigación son el procedimiento en sí y las herramientas que integra.

**Palabras claves:** costos, restauración, buffet, familias de productos.

## **Abstract**

The tourist activity shows up like an alternative in the cost-reducing diversification of a lot of developing countries, as the case belongs to Cuba. For tourism, restauration is one of the more important elements within the offer, contributing the bigger income since it constitute for the customers a service of obliged consumption, that encompasses an ample range of characteristics, activities and procedures. It is essential to do a study of the principal factors that have an effect on the costs, stop in this way achieving a proactive knowledge and planning beforehand the possible levels of cost and consumption, considering that an exact planning is impossible at the buffet. This investigation aims at analyzing the principal factors that have an effect on the costs at the Royalton Hicacos hotel's buffet. It has been esed a series of methods like Pareto's diagram, method of experts' selection, brainstorming, the coefficient of consent and the simple regression in the development of investigation. The main results in this research are the procedure itself and the tools that it integrates.

**Key words: Costs, restauration, buffet, families of products, performance**

**Résumé**

L'activité touristique apparaît comme une alternative dans la diversification économique de beaucoup de pays en voie de développement, comme le cas appartient à Cuba. Pour tourisme, la gastronomie c'est un des éléments plus importants dans l'offre, en contribuant le plus grand revenu depuis qu'il constitue pour les clients un service de consommation obligée qui comprend une gamme ample des caractéristiques, des activités et des procédures. C'est essentiel à faire une étude des principaux facteurs qui ont un effet sur les coûts; pour, dans ce chemin accomplir une connaissance agressive et organiser à l'avance les niveaux possibles de coût et consommation, vu qu'une organisation exacte est impossible à la gifle. Cette enquête vise à analyser les principaux facteurs qui ont un effet sur les coûts à la gifle de l'hôtel Royalton Hicacos. Il a été esed une série de méthodes comme le diagramme de Pareto, méthode de la sélection d'experts, brain-storming, le coefficient de consentement et le retour en arrière simple dans le développement d'enquête. Les principaux résultats de cette recherche sont la procédure elle-même et les outils qu'elle intègre.

**Mot de passe: Coûts, gastronomie, gifle, famille de produits**



Índice

INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO .....	5
1.1 Definición de servicio.....	5
1.1.2 Características de los servicios .....	7
1.2 Restauración hotelera .....	8
1.2.1 Clasificación de los restaurantes.....	9
1.2.2. El servicio buffet.....	11
1.2.3 Gestión de Alimentos y Bebidas .....	15
1.3 Los costos .....	18
1.3.1 Factores que afectan los costos .....	20
1.3.2 Control de costos .....	22
1.3 Antecedentes prácticos de la gestión de costos en turismo.....	23
Conclusiones parciales .....	24
Capítulo II. Procedimiento general para el análisis de los costos en el servicio buffet.....	25
2.1 Antecedentes metodológicos asociados a la gestión de costos en restauración .....	25
2.2 Herramientas empleadas .....	33
Conclusiones parciales .....	40
CONCLUSIONES.....	41
RECOMENDACIONES.....	42
BIBLIOGRAFÍA .....	43

## INTRODUCCIÓN

Durante décadas, el turismo ha experimentado un continuo crecimiento y una profunda diversificación, hasta convertirse en uno de los sectores económicos que crece con mayor rapidez en el mundo. El turismo mundial guarda una estrecha relación con el desarrollo y se inscriben en él un número creciente de nuevos destinos. Esta dinámica ha convertido al turismo en un motor clave del progreso socioeconómico.

Hoy en día, el volumen de negocio del turismo iguala o incluso supera al de las exportaciones de petróleo, productos alimentarios o automóviles. El turismo se ha convertido en uno de los principales actores del comercio internacional y representa al mismo tiempo una de las principales fuentes de ingreso de numerosos países en desarrollo. Este crecimiento va de la mano del aumento de la diversificación y de la competencia entre los destinos. (bibliog.1)

Según (Neninger-Junco; Ramos-Alfonso, *et al.*, 2016), para potenciar el desarrollo del sector turístico es adecuada en vital lograr una administración la rama hotelera, ya que en dichas instalaciones los clientes consumen la mayor parte de su tiempo.

Para el turismo, la restauración es uno de los elementos más importantes dentro de la oferta, aportando los mayores ingresos ya que constituye para los clientes un servicio de obligado consumo, que engloba una amplia gama de características, actividades y procedimientos. Actualmente contamos con clientes mejor educados y exigentes, con grandes conocimientos relacionados con la gastronomía, por lo que el estudio de las nuevas tendencias de la restauración es de vital importancia; así como la necesidad de contar con un personal que posea un alto grado de preparación y profesionalidad, para brindar un servicio donde prime la calidad (de Oro Valdés, 2014).

El proceso de Alimentos y Bebidas comprende desde la compra hasta la venta o, en el caso de los restaurantes buffet en hoteles que operan bajo la modalidad todo incluido, el consumo, pasando por la recepción de la materia prima, su almacenamiento y elaboración. Por tanto, su adecuado control afecta una serie de procesos.

En este sentido (Roteta Martín, 2017), destaca la importancia de los servicios de Restauración para sus clientes debido a las necesidades que satisfacen y a la forma de hacerlo, sobre todo en la actualidad, donde estos servicios han alcanzado gran nivel de

especialización y variedad, respondiendo a gustos y deseos de los diferentes segmentos de clientes. Este tipo de establecimiento puede ser desde el más sencillo hasta el más sofisticado y refinado.

Los restaurantes buffet se distinguen por la prestación de servicios de alimentos y bebidas con la finalidad de satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes brindándole la posibilidad de confeccionar su propio menú y porcionar las cantidades deseadas (Causilla Méndez, 2013).

Es importante conocer el rendimiento aproximado de cada comida para saber el costo de cada platillo en el menú. En el caso de los restaurantes buffet se hace más difícil el control de los costos, debido a lo impredecible que puede ser prever el consumo diario pues cada cliente tiene hábitos de consumo diferentes. Por tanto, es imprescindible hacer un estudio de los principales factores que inciden en los costos, para de esta forma lograr un conocimiento proactivo y planificar con anterioridad los posibles niveles de costo y consumo, teniendo en cuenta que una planificación exacta es imposible en la mesa buffet (Roteta Martín, 2017).

Este tipo de servicio le permite al cliente, después de haber contemplado la oferta general, tener la posibilidad de escoger los alimentos que desee consumir, marcando su propio ritmo de comida y dedicándole el tiempo necesario. Sin embargo, en nuestro país se ha convertido en un servicio costoso dentro del área de alimentos y bebidas en los establecimientos hoteleros debido a que se dificulta la buena planificación de la comida por elaborar y no se conoce con antelación qué productos serán consumidos por los clientes (Cisneros Mustelier, Lourdes ; Pozo Mitjans, *et al.*, 2009).

Por su parte (Gómez Ortiz, 2018) señala que lo que no se costea no se puede evaluar y lo que no se puede evaluar ni se controla ni se mejora. Un adecuado análisis de los causales de costos posibilita la adopción de cursos de acción que permiten reducir los costos que van desde el diseño hasta la distribución de los productos.

De acuerdo con (Arcia Crespo, 2009a) los costos son una parte esencial en cualquier operación de alimentos, ya que permiten la elaboración de balances de la administración y mantener la rentabilidad del negocio. Una buena política de costos permite lograr un control efectivo de la materia prima, la estandarización y la planeación nacional de la producción, así como su registro contable.

El desconocimiento de los índices de consumo de los alimentos en el servicio buffet de un hotel que opera bajo la modalidad todo incluido, por familias de productos y productos de mayor incidencia en el costo de los comestibles por turistas días y el desconocimiento de los principales factores que inciden en el rendimiento de las mercancías, afectan la gestión del departamento de Alimentos y Bebidas.

En los últimos tiempos se han venido presentando dificultades en la implementación del servicio buffet, materializadas en la repitencia de los platos, así como faltante y agotamiento de los mismos. Esto, unido a la ausencia de herramientas que permitan un mejor control y planificación por parte de la dirección del área representan evidencias de las dificultades en la gestión del producto ofertado. Estas deficiencias han sido detectadas a partir del análisis de los resultados de las encuestas aplicadas y de otras investigaciones realizadas con anterioridad.

Igualmente, impera la necesidad de trabajar para dar cumplimiento a los Lineamientos de la Política económica y social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021, respondiendo principalmente al 207, que plantea que la actividad turística deberá tener un crecimiento acelerado que garantice la sostenibilidad y dinamice la economía, incrementando de manera sostenida los ingresos y las utilidades, y maximizando el ingreso medio por turista (PCC, 2016).

En lo analizado anteriormente radica la justificación de la presente investigación, tomando como objeto de estudio el restaurante buffet Gourmet Marché del hotel Royalton Hicacos, establecimiento 5 estrellas perteneciente al Grupo Cubanacan, donde se evidencia como problema científico: La deficiente gestión del servicio buffet trae como consecuencia la alteración de los costos del restaurante, con la consiguiente afectación de la efectividad financiera.

Objetivo general:

- ✓ Analizar los principales factores que inciden en los costos en el restaurante buffet del hotel Royalton Hicacos.

Objetivos Específicos:

- ✓ Elaborar el marco teórico para la conceptualización de los principales elementos relacionados con la gestión de los costos en la restauración.

- ✓ Describir la metodología y herramientas asociadas para el análisis de costos de alimentos.

La realización de la presente investigación dotará a la entidad de un procedimiento para la gestión de los costos que no solo permitirá una mejor operación del departamento de Alimentos y Bebidas, sino que la instalación contará con una herramienta para el control de los costos cuya implementación se podrá extender a otras áreas, lo que se revertirá en un impacto positivo en el área de servicios gastronómicos en términos de eficacia y efectividad, con el consiguiente incremento de la satisfacción de los clientes, como factor clave para alcanzar la eficiencia financiera de la instalación.

En el desarrollo de la investigación se emplearon una serie de métodos empíricos, como la observación directa, la revisión documental y las entrevistas a los responsables del departamento de Alimentos y Bebidas. Se emplearon además métodos teóricos: histórico-lógico, analítico sintético e inductivo deductivo. Para el procesamiento de los datos se emplearon diferentes métodos estadísticos. De igual forma se aplicaron herramientas y técnicas como el diagrama de Pareto, lo que se complementa con el empleo de aplicaciones informáticas como el Microsoft Excel, el paquete estadístico SPSS, el software STATGRAPHICS para el cálculo de indicadores y análisis estadístico-matemático.

El documento se estructura en tres capítulos. En el primero se exponen los fundamentos teóricos que sustentan la investigación, en el segundo se describe el procedimiento a seguir y se analizan las principales metodologías existentes para la gestión de los costos en entidades de restauración y en el capítulo 3 se exponen los principales resultados obtenidos con la aplicación de la metodología seleccionada en la entidad objeto de estudio. Finalmente se exponen las conclusiones y las recomendaciones pertinentes. La bibliografía consultada se referenció con el programa EndNote.

## CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO

En este capítulo se recogen los elementos teóricos que sustentan esta investigación. Se muestran los aspectos relacionados con los servicios y sus características, la gestión de alimentos y bebidas, los costos y las herramientas para su control, así como la restauración hotelera y específicamente el servicio buffet.

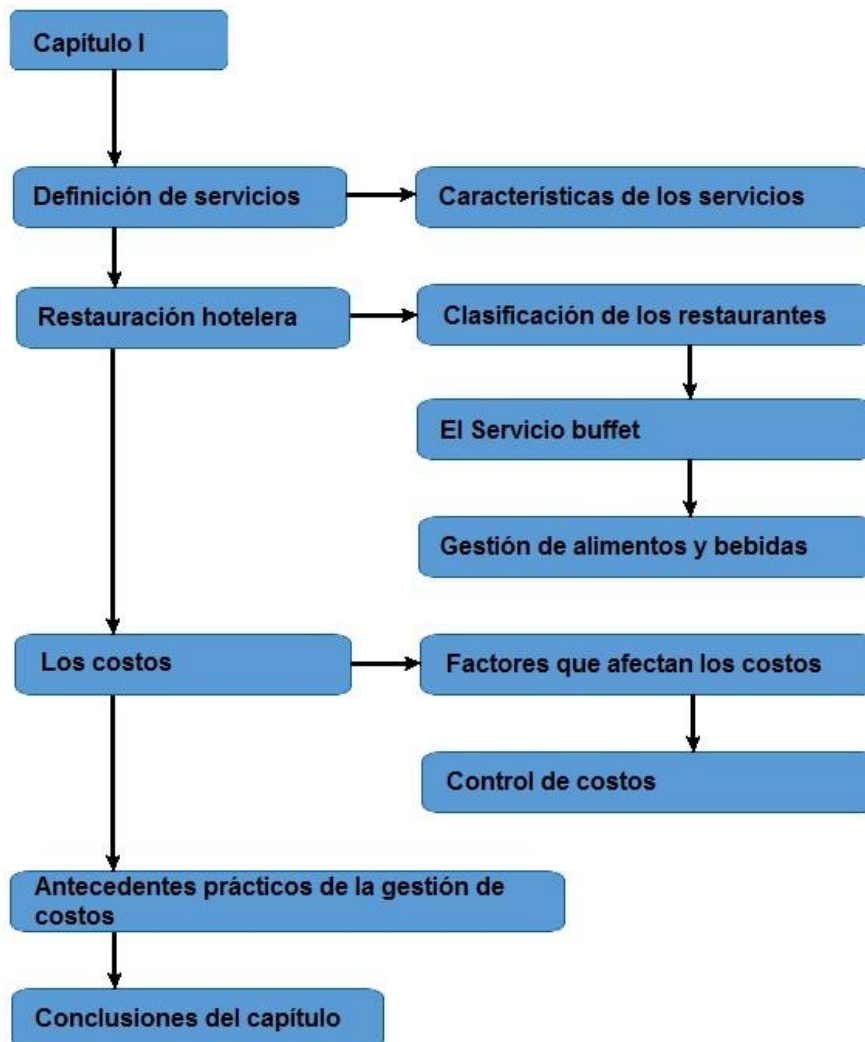


Figura 1.1: Hilo conductor del capítulo I Fuente: Elaboración propia

### 1.1 Definición de servicio

Un servicio, en el ámbito económico, es la acción o conjunto de actividades destinadas a satisfacer una necesidad de los clientes, brindando un producto inmaterial y personalizado.

Se dice que un servicio es heterogéneo debido a que, atendiendo a diferentes factores, raramente tienden a coincidir entre si y usualmente son diseñados y realizados en atención a cada cliente individualmente, es decir, no existen cadena de producción en masa como si sucede en la fabricación de bienes. (bibliog.2)

Tabla 1.1: Conceptos de servicios

**Kotler (1979)** Toda actividad o beneficio que una parte ofrece a otra, son esencialmente intangibles y no culminan en la propiedad de la cosa. Su producción no está necesariamente ligada a un producto físico.

**Norma ISO 9000** Un servicio es el resultado de llevar a cabo necesariamente al menos una actividad en la interfaz entre el proveedor y el cliente y generalmente es intangible.

**Funch (1968)** El servicio es el acto por el cual se añade valor al producto. Este acto puede ser caracterizado del siguiente modo. El servicio es algo intangible, que tiene una aplicación directa sobre el cliente y relaciona estrechamente al productor con el consumidor.

**Lehtinen (1983)** Los servicios son actividades de naturaleza intangible en los que participa un proveedor y un cliente, generando satisfacción para este último.

**Norman (1984)** El servicio está formado por actos e interacciones, que son contactos sociales. El servicio es algo más que algo intangible, es una interacción social entre el productor y el cliente

**(Parra Ferié; Negrín Sosa, et al., 2009)** Los servicios son actividades que pueden ser ofrecidas en rentas o a la venta, estos requieren de cierto esfuerzo humano o mecánico a personas u objetos y tienen como objetivo principal una transacción ideada para brindar a los clientes satisfacción de deseos o necesidades. Son producidos y consumidos de forma simultánea. Estos son mucho más que algo intangible, son una interacción social entre el productor y el cliente. Ellos no pueden ser almacenados ni transportados por lo que para su prestación se hace casi imprescindible la presencia del cliente.

**Schroeder (2006)** El servicio es algo que se produce y se consume en forma simultánea.

**Richard L.** Los servicios son actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen

<b>Sandhusen (2002)</b>	en renta o a la venta, y que son esencialmente intangibles y no dan como resultado la propiedad de algo.
<b>Lamb, Hair y McDaniel (2002)</b>	Un servicio es el resultado de la aplicación de esfuerzos humanos o mecánicos a personas u objetos. Los servicios se refieren a un hecho, un desempeño o un esfuerzo que no es posible poseer físicamente.
<b>Stanton, Etzel y Walter (2004)</b>	Actividades identificables e intangibles que son el objeto principal de una transacción ideada para brindar a los clientes satisfacción de deseos o necesidades.
<b>AMA (2006)</b>	Productos, tales como un préstamo de banco o la seguridad de un domicilio, que son intangibles o por lo menos substancialmente. Si son totalmente intangibles, se intercambian directamente del productor al usuario, no pueden ser transportados o almacenados, y son casi inmediatamente perecederos. Los productos de servicio son a menudo difíciles de identificar, porque vienen en existencia en el mismo tiempo que se compran y que se consumen. Abarcan los elementos intangibles que son inseparabilidad; que implican generalmente la participación del cliente en una cierta manera importante; no pueden ser vendidos en el sentido de la transferencia de la propiedad; y no tienen ningún título.

Fuente: Elaboración propia

A partir del análisis de la tabla anterior, se puede concluir que los servicios son principalmente intangibles o no materiales. Se producen entre un proveedor y un cliente con la finalidad de satisfacer las necesidades de los clientes, a través de la cual se añade valor a un producto.

### 1.1.2 Características de los servicios

Cuando se habla de servicio se presupone que el concepto expresa como regla una particularidad del proceso donde actividad y resultado coinciden en tiempo y espacio, o sea, la producción y el consumo ocurren simultáneamente y es aquí donde radica la diferencia más significativa entre el proceso de producción y el consumo de servicios, la simultaneidad.

Existen cuatro características distintivas que identifican los servicios: intangibles, indivisibles, heterogéneos y caducidad.



Intangibles: No se pueden ver, ni tocar. No son como un bien que podemos tocarlo, utilizarlo y guardarlo.

Indivisibles: Aunque se pueden comprar paquetes de servicios por separado, hay una unidad mínima indivisible. Cuando vamos a un hotel estamos pagando por un servicio, podríamos incluso pagar por horas, pero el servicio es ese.

Heterogéneos: Son muy diversos y variados, podemos encontrar servicios relacionados con la consultoría, la banca, la contabilidad, hostelería u ocio.

Caducidad: Por norma general los servicios no pueden almacenarse, prestación de servicio y consumo son simultáneos. Por ejemplo si un camarero nos atiende en un restaurante no podemos almacenar ese servicio o guardarlo.

## **1.2 Restauración hotelera**

El mundo hotelero es muy competitivo, por ello, la restauración de hotelería constituye una actividad fundamental, ya que influye de manera significativa en la rentabilidad hotelera.

Es por esto que en los últimos años, los hoteles buscan la forma de satisfacer a sus clientes y brindarle una experiencia que lo obliga a volver, ya sea por sus instalaciones o por su comida.

En términos de hotelería moderna, suele definirse y agruparse bajo la denominación de Alimentos y Bebidas: este servicio forma parte de la gama de servicios que se ofrecen para satisfacer las necesidades y deseos del turista en general. Este servicio es proporcionado al turista mediante una gran diversidad de establecimientos, los cuales varían en cuanto a instalaciones, operación, precio. (bibliog.3)

La restauración se encuentra dentro de los servicios que conforman el producto turístico en instalaciones hoteleras, esto hace que los servicios de restauración sean fundamentales para brindar una estancia agradable a los huéspedes que se alojan en un hotel. No solo en confort si no también en su alimentación.

Está compuesto por diferentes elementos:

- ✓ Los bienes materiales: Constituidos por la comida en sí, tanto en el elemento principal de cada plato como en el acompañamiento, estarán determinados por la calidad de la materia prima y por su elaboración (punto de cocción, temperatura, etc.)

- ✓ Los atributos del producto: Determinados por los elementos que acompañan a la comida, pueden ser físicos (mobiliario, cubertería, vajilla, etc.) como de servicio (simpatía, rapidez, eficacia, etc.)
- ✓ La extensión del producto: Es el conjunto de satisfacciones que obtiene el cliente al margen de la comida. Hacen referencia al trato que reciben y como se siente en general dentro del restaurante (Molina Rodríguez, 2013).

#### Beneficios de la restauración hotelera

- ✓ Más ingresos: aunque pueda implicar mayores gastos a nivel del personal del hotel y productos, una vez hechas las reservaciones y con los clientes comiendo en el hotel, los ingresos por cada huésped serán mucho mayor.
- ✓ Una buena experiencia para el cliente: los hoteles que cuentan con un buen servicio de restauración, le brindan a sus huéspedes un mayor grado de satisfacción en su estancia.
- ✓ Mayor atractivo de atracción: no solo deben lograr la satisfacción de los huéspedes una vez que están en la instalación, si no que también deben hacerlo incluso antes de que se hospeden.

#### **1.2.1 Clasificación de los restaurantes**

Los restaurantes son establecimientos públicos donde se sirven comidas y bebidas, mediante precio, para ser consumidas en el mismo local.

Esta simple definición permite entrever que el conjunto de estos establecimientos abarca una extensa gama, entre las que se destacan aquellos clasificados como restaurantes de lujo (servicio de alto estándar) y los que se especializan en comidas especiales o combinadas, como pizzerías, snack bar, parrilladas, etc.

La (NC 126:2001, 2001) reconoce como restaurante a aquel que está concebido para el servicio y consumo de alimentos equivalente a un desayuno, un almuerzo y/o una comida. Por lo general, la mayor parte de los platos que conforman el menú son elaborados en el propio establecimiento, aunque en algunos casos, se les da terminación a los productos que proceden de otros centros de producción. Las características del servicio, el mobiliario, las condiciones físico-ambientales, junto a otros factores proporcionan los elementos diferenciadores de estos establecimientos.

Clasificación de los restaurantes por categoría:

- ✓ Restaurante de lujo ( cinco tenedores) estos restaurantes presentan todo de la mejor calidad, sillas, mesas, alfombras, cortinas, de igual forma los alimentos son de la mejor calidad, preparados al momento, escogidos a la carta y servidos a la mesa.
- ✓ Restaurante full service o de primera clase (cuatro tenedores) se diferencia de los de lujo porque su estrategia de venta es diferente, ofrece una variedad limitada de bebidas alcohólicas.
- ✓ Restaurante turístico o de segunda clase (tres tenedores) la diferencia con los anteriores es que no tiene un acceso especial para los empleados y proveedores, utilizan la misma que los clientes pero en un horario donde no hay servicio.
- ✓ Restaurante de tercera clase (dos tenedores) en este tipo de restaurante solo se necesita tener insumos resistentes sin necesidad de ser lujosos, de igual forma la entrada es compartida por clientes y personal. Es considerado un restaurante promedio manteniendo una buena presentación y precios mucho mas accesibles.
- ✓ Restaurante de cuarta clase (un tenedor) en estos casos suele estar separado el comedor de la cocina, los meseros no necesitan estar uniformados, solo muy bien aseados.

Clasificación de los restaurantes por concepto:

- ✓ Gourmet aquí los alimentos son de alta calidad, se especializa en platillos poco comunes y muy bien elaborados.
- ✓ Especializado ofrece una variedad limitada de estilos de cocina, su menú cuenta con diferentes platillos de acuerdo a su especialidad.
- ✓ Familiar sirve alimentos sencillos a precios accesibles, dentro de esta categoría también suelen caer la mayor parte de los emprendimientos pequeños de comida y las cocinas económicas.
- ✓ Buffet los comensales pueden elegir entre una gran variedad de platillos cocinados y dispuestos para autoservicio, generalmente el precio es una cantidad fija por persona, aunque este puede ir de acuerdo a la cantidad de platos. Los restaurantes buffet son una de las opciones mas socorridas por aquellos que buscan iniciar un negocio de comida, ya que pueden estar compuestos de todo tipo de platillos. Aquí lo mas importante es el precio y la cantidad de comida que se sirve.

- ✓ De comida rápida estos son mas informales y ofrecen productos simples y de rápida elaboración.
- ✓ Temático se clasifica de acuerdo al tipo de comida que ofrecen, es decir, brindan alimentos de acuerdo a su origen( cocina italiana, francesa, argentina, etc.)
- ✓ Para llevar los platos se muestran en vitrinas frías o calientes, dependiendo del tipo de alimento, los clientes seleccionan un menú de acuerdo a la oferta de alimentos que tienen y se usan recipientes desechables. (Bibliog.4)

Durante los últimos años, en muchos establecimientos, especialmente turísticos, ha proliferado el servicio de buffet libre en los hoteles, habiéndose establecido diferentes fórmulas, desde el buffet libre integral, al tipo autoservicio libre, o servicio mixto con buffet de ensaladas y primeros platos, y servicio de camarero bajo comanda del segundo plato y el postre (Díaz González, 2010).

### 1.2.2. El servicio buffet

El buffet, como tal nace en Francia, alrededor del siglo XVIII, y posteriormente se extiende por Europa. Actualmente, se puede decir que goza de popularidad en buena parte del mundo.

Buffet es el término utilizado en restauración para definir un servicio donde los productos son expuestos en mesas calientes y frías para el libre acceso del cliente. Bibliog 5

Es el método de servicio empleado cuando se debe proporcionar servicio a un gran número de comensales.

Ventajas de un buffet libre:

- ✓ Rapidez en el Servicio.
- ✓ Mayor posibilidad de elección.
- ✓ Facilidad para la identificación de la comida.
- ✓ Posibilidad de comer a voluntad.
- ✓ Mayor atractivo visual de la comida.
- ✓ Con grandes esfuerzos en el merchandising se pueden realizar ventas extras.
- ✓ Proporcionar mayor libertad al cliente en el acto de comer.

- ✓ Con el sistema de buffet la amabilidad y la atención al cliente puede ser mejor ya que los dependientes están menos cargados de trabajo que en un restaurante convencional.
- ✓ Permite una correcta planificación y organización del trabajo de la brigada de cocina y salón con una mayor especialización.
- ✓ Rentabilidad económica reduciendo costos y personal de servicio.

El buffet como otras actividades de la hotelería es un reto a la imaginación del profesional. Imaginación en la selección, preparación y presentación de los platos. Imaginación en su disposición y ambientación. Imaginación en el apoyo que se va a prestar a los clientes para que no piensen en una oferta deshumanizada.

El servicio de mesa buffet en nuestro país ha tomado un auge extraordinario, especialmente en los hoteles, moteles, villas o restaurantes extra hoteleros que reciben grupos turísticos. Esto se debe a la forma agiliza de ofrecer un servicio de alimentos variados donde prevalecen las frutas, jugos y un adecuado surtido de otros productos alimentarios, capaces de satisfacer los gustos más variados, siendo los factores que justifiquen este hecho los siguientes:

- ✓ Hábitos socioculturales

En muchas ocasiones y circunstancias el acto de comer se ha convertido en un período informal y relajante que permite al comensal desprenderse de convencionalismos o actitudes formales. El agobio de un servicio clásico es sustituido por un “divertimento” como es el pasearse observando los manjares expuestos, eligiendo sin ningún tipo de presión y poniéndose en el plato la cantidad que a cada uno le apetece. En las épocas de vacaciones y dentro de los hoteles turísticos, el buffet se ha convertido en una oferta insustituible.

- ✓ Rapidez

Una de las características del buffet es la rapidez en el servicio. El cliente no tiene que esperar y él mismo se marca el ritmo de su comida. Por otra parte, el personal de servicio pasa a ser un elemento de apoyo a los comensales sin sufrir la presión que en ocasiones se genera durante un servicio normal.

- ✓ Abundancia en la oferta

Si un menú carta es una oferta restringida y limitada el buffet representa la abundancia de platos donde el cliente elige con mayores posibilidades. Este atractivo no debe significar un

mayor costo de materias primas siempre que la oferta esté planificada de acuerdo con los gustos y consumos de la demanda-clientes.

✓ Precio

El factor precio suele ser también un atractivo. Normalmente la relación precio/calidad/cantidad representa un plus por encima de lo que se paga o al menos así lo estima el cliente. La abundancia en el buffet hace valorar más esta oferta en relación con otros y sin embargo, no supone por lo general un mayor costo.

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

Por el servicio que oferta:

- ✓ De desayunos: Son muy desarrollados internacionalmente y cuyo precio se incluye en el alquiler de la habitación, generalmente se utilizan en grupos turísticos con CP (Plan Continental).
- ✓ Brunch: Modalidad del servicio buffet proveniente de los Estados Unidos y cuya denominación se forma de las palabras breakfast y lunch, y no es más que una alternativa más de servicio de alimentos que se oferta entre el desayuno y el almuerzo es decir entre las 11:00 y las 15 horas; constituyendo un desayuno enriquecido son utilizados por los grupos turísticos con EP (Plan Europeo).
- ✓ De almuerzo: Este generalmente se prepara en áreas al aire libre como terrazas, piscinas y lugares campestres es muy útil como modalidad en el servicio y sirve a los grupos turísticos con MAP (Plan Americano Modificado).
- ✓ Completo: Se oferta desayuno, almuerzo y cena evitando la repetición de los platos, la misma decoración, la misma variedad o forma de presentación, se utiliza en los grupos turísticos con AP (Plan Americano).

Por su elaboración y presentación

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

Por el grado de servicio del personal.

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

(Bibiog.6)

Además debe tenerse una exposición de bebidas colocadas a la entrada del restaurante; de esta forma el cliente tendrá la posibilidad de escogerse y componer su propio menú. Generalmente tanto el restaurante como el servicio buffet deberán cumplir tres principios principales los cuales garantizan que el buffet tenga gancho y cumpla los objetivos por lo que se ofrece:

- ✓ Montaje adecuado: Un buffet debe tener una presentación acorde con lo que se requiere exponer, pero siempre con relieve y color, es decir, no puede ser una línea monótona ni tampoco puede faltar el atractivo colorista visual. Además el buffet tiene que estar bien provisto de elementos de apoyos fríos y calientes, cubertería, vajilla, etc., de tal forma que los platos se conserven adecuadamente y el cliente siempre disponga del material para su servicio.
- ✓ Disposición lógica de la oferta: Aunque el cliente le guste descubrir los platos nosotros tenemos que ayudarlo con una distribución lógica de los mismos. Para ello crearemos zonas de ensaladas de pescados, de carnes, de platos fríos, de postres, etc. En algunos casos y si hay espacios suficientes estas islas se pueden repetir para evitar aglomeraciones.
- ✓ Reposición y asistencia: Es muy importante que exista una correcta reposición de platos y material de servicios para que el buffet no pierda su atractivo. Por otra parte y aunque es una oferta "self service", el buffet puede estar asistido por el personal necesario, tanto en la zona de exposición como en las mesas. No hay nada más desagradable que ver fuentes vacías o semivacías, restos de comidas, platos acumulados en las mesas por no haber un servicio correcto. (Bibliog.7)

### 1.2.3 Gestión de Alimentos y Bebidas

Toda empresa turística, tiene como objetivo primordial satisfacer las necesidades de los turistas; y los dos servicios básicos para tal fin son el alojamiento y alimentación. Los servicios que ofertan los hoteles, no se centran solo en el alojamiento; actualmente se ha convertido en una regla de oro para los establecimientos hoteleros ofrecer servicios de alimentos de calidad, a través del departamento de alimentos y bebidas. La importancia de éste departamento se refleja, en la necesidad que tienen los clientes de alimentarse es así que tiene la misión de crear, administrar y distribuir estos servicios que complementan el alojamiento, satisfaciendo las expectativas de los huéspedes.

La función principal del departamento es planificar, coordinar, dirigir y gestionar insumos, materiales, personal y equipos requeridos para ofrecer servicios de calidad. Estos establecimientos son considerados uno de los más importantes dentro de la estructura empresarial hotelera, puesto que se ofrecen dos servicios necesarios para el turista.

Por otra parte, ofrecen al cliente un servicio completo, considerando los componentes del turismo, dos principales como es alojamiento y otro Alimentos y bebidas, que se le conoce como Room-Service, o servicio a la habitación, que solo se lo ofrecen los Hoteles cinco estrellas, es un servicio muy especial y deseado por los turistas, especialmente, clientes jóvenes; será atendido por un Mayordomo, auxiliado por los camareros y ayudantes necesarios.

#### Funciones del departamento

Como se ha mencionado con anterioridad el área de alimentos y bebidas es crucial dentro de las empresas hoteleras; sus actividades y operaciones deben estar encaminadas a ofrecer servicios de calidad, y cumplir los objetivos contemplados en la administración del hotel; para lo cual debe cumplir con las siguientes funciones:

- ✓ Suministra alimentos y bebidas a los huéspedes del establecimiento hotelero.
- ✓ Planifica y diseña la carta; considerando beneficios, costos, valores nutricionales y la presentación de los platos.
- ✓ Determina los mecanismos más adecuados para la recepción, almacenamiento, distribución, producción y despacho de la materia prima.
- ✓ Define las técnicas de gestión y control de alimentos y bebidas.



- ✓ Maneja correctamente controles de gestión.
- ✓ Establece políticas de compras y relaciones con los proveedores.
- ✓ Planifica y organizar procesos de almacenamiento y rotación del stock.
- ✓ Establece y define estándares de calidad, para la producción y servicio de alimentos y bebidas.
- ✓ Mantiene un clima laboral que incentive la motivación del personal.
- ✓ Planifica y coordina el área de alimentos y bebidas en las actividades, eventos y programas que se desarrollen dentro del hotel.
- ✓ Coordina la calidad y atención de servicio ofrecida por el personal del área.
- ✓ Establece las políticas y normas de limpieza, con las que debe cumplir cada área del departamento.
- ✓ Establece las cantidades mínimas de materiales y utensilios que requiere el área.
- ✓ Controla y establece las cantidades mínimas requeridas de materia prima, para su posterior producción.
- ✓ Planifica e identifica las actividades que se desarrollarán en el área, junto con el departamento de compras.
- ✓ Planifica y determina un plan entre las áreas de producción principal y compras; para el desarrollo efectivo de las actividades diarias.
- ✓ Identifica, planifica y coordina políticas administrativas que garanticen transparencia en los reportes presentados periódicamente.
- ✓ Elabora un presupuesto anual.
- ✓ Diseña un plan operativo anual.
- ✓ Establece relaciones y comunicaciones permanentes con otras áreas del establecimiento.
- ✓ Controla y supervisa las condiciones de higiene y seguridad de las instalaciones y equipos.
- ✓ Supervisa y coordina la funcionabilidad de las instalaciones y equipos de producción.
- ✓ Diseña estrategias de ventas.

(Bibliog.8)

Los principales objetivos de un sistema de gestión de alimentos y bebidas son:

- ✓ Garantizar el buen funcionamiento de todos los procesos que tienen lugar en la actividad de restauración, con un enfoque sistémico y con la participación activa del personal.

- ✓ Lograr la comunicación interna y relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores, directivos y trabajadores en general.
- ✓ Enfocarse al cliente y satisfacer sus expectativas.
- ✓ Analizar los ingresos y los costos en relación con las operaciones de alimentos y bebidas.
- ✓ Establecer estándares mediante la documentación necesaria, dentro de la cual se encuentra el manual de procedimientos, en el que se indican la forma de realizar las distintas tareas en el establecimiento.
- ✓ Contar con una información viable sobre los costos de alimentos y bebidas para determinar los precios que aseguren el beneficio esperado.
- ✓ Evitar al máximo los desperdicios con un sistema efectivo de control que evite el gasto producido por un incorrecto uso de las recetas estándar o por una preparación en exceso.
- ✓ Evitar el fraude teniendo en cuenta las acciones a tomar para que este no se produzca.
- ✓ Aportar a la alta dirección una información veraz sobre los resultados de la venta de cada plato.

Numerosos autores coinciden en que la restauración constituye una de las actividades de mayor impacto y esencial en la hotelería, que influye en la rentabilidad de la instalación hotelera y aporta una parte significativa de los ingresos (Chaviano Pérez, 2014).

Sin embargo, el conocimiento de los costos de un producto en particular puede no ser suficiente para que una compañía se mantenga en la competencia. Es necesario perfeccionar constantemente sus procesos detallando cómo se desarrollan las diversas actividades dentro de la empresa con el fin de aumentar la eficiencia y la eficacia, lo que llevará a una mayor competitividad y una calidad superior en los productos y servicios. Por otra parte, la selección del método de costeo más apropiado para la realidad de cada organización puede ser una tarea compleja, y la asignación desacertada de los costos fijos indirectos, como ocurre en algunos sistemas de costeo tradicionales, llevan a la obtención incorrecta de costos, y puede conducir a la administración a la toma de decisiones incorrectas. (Almeida y Cunha, 2017) (Bibliog.9)

### 1.3 Los costos

Se llama costo a una variable del sector económico que representa la totalidad del gasto económico de una producción. Esta suma es la más importante que se realiza en la estadística de las empresas, pues luego de realizada esta, se establece cuál será el precio del producto manufacturado que saldrá a la venta al público. Representa la inversión que se hace para la producción. De la misma manera que los bienes, los servicios también aplican esta herramienta para sus cuentas, pues se establece de la misma forma cuál será el uso de los bienes monetarios disponibles en la empresa para ejecutar sus funciones.

El término Costo, hace referencia a un desembolso de tipo económico que se ejecuta para promover la producción de un bien, servicio u oferta. Este incluye el pago de la mano de obra, compra de insumos, gastos productivos y administrativos. A estos se les debe agregar el pago que se le hace a los empleados por realizar la acción de producir (mano de obra), el costo de las máquinas y herramientas que emplean para fabricar el producto o realizar el servicio, si es necesario se deben agregar a los costos de producción, viáticos y cualquier tipo de traslados o viajes que se deban hacer en pro de la producción y no se debe dejar por fuera todo lo comprendido a los costos habitacionales, específicamente el sitio en el que se realiza la producción del bien o servicio.

La principal función es observar si es rentable la ejecución de planes en torno a las ideas que se tienen, las ganancias, las cuales son las divisas que devenga la producción, siempre deben estar por encima de los costos de producción, para así contribuir al desarrollo de nuevas iniciativas que incentiven el crecimiento de la empresa.

(Bibliog.10)

Tabla 1.2: Clasificación de los costos

<p><b>Según la función en que se incurren</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De producción</li> <li>• De distribución o venta</li> <li>• De administración</li> <li>• De financiamiento</li> </ul>
<p><b>Con relación al volumen de actividad</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Variables</li> <li>• Fijos</li> </ul>

<b>Según su identificación con alguna unidad de costeo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directos</li> <li>• Indirectos</li> </ul>
<b>Otras clasificaciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estándar</li> <li>• Históricos</li> <li>• Externo</li> <li>• Interno</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

Los costos tienen diferentes clasificaciones de acuerdo con el enfoque y la utilización que se les dé. Algunas de las clasificaciones más utilizadas son. El primero, se divide en:

- ✓ **Costos de Producción:** son los costos que se generan en el proceso de transformar la materia prima en productos terminados: se clasifican en Material Directo, Mano de Obra Directa, CIF..
- ✓ **Costos de Distribución:** son los que se generan por llevar el producto o servicio hasta el consumidor final.
- ✓ **Costos de Administración:** son los generados en las áreas administrativas de la empresa. Se denominan Gastos.
- ✓ **Costos de financiamiento:** son los que se generan por el uso de recursos de capital.

La segunda clasificación, con relación al volumen de actividad, se divide en:

Sistemas de costos parciales, en el cual se encuentra el costo fijo y el costo variable:

- ✓ **Costeo fijo:** son aquellos con los que cuenta la empresa y van más allá de las producciones obtenidas en un lapso determinado, esto quiere decir que no hay variación en su valor de acuerdo a lo que se produzca en la empresa. Son constantes durante un periodo de tiempo determinado, sin importar el volumen de producción.
- ✓ **Costeo variable:** Los variables varían de acuerdo a las producciones, bien sean a corto, mediano o largo plazo. Se modifican de acuerdo con el volumen de producción, es decir, si no hay producción no hay costos variables y si se producen muchas unidades el costo variable es alto.

La tercera clasificación, representa:

- ✓ Directos: son los costos que pueden identificarse fácilmente con el producto, servicio, proceso o departamento. Son costos directos el Material Directo y la Mano de Obra Directa.
- ✓ Indirectos: su monto global se conoce para toda la empresa o para un conjunto de productos. Es difícil asociarlos con un producto o servicio específico. Para su asignación se requieren base de distribución (metros cuadrados, número de personas, etc).

En la cuarta clasificación, se encuentran unos de los principales criterios de clasificación:

- ✓ Costeo histórico: son costos pasados, que se generaron en un periodo anterior.
- ✓ Costeo estándar: consiste en la determinación previa de la cantidad y calidad de los recursos necesarios para ejecutar una producción o servicio y tiene como ventaja, que establece la norma para el ejercicio adecuado de control, constituyendo la base de comparación de los costos reales que serán objeto de análisis y toma de decisiones.

(Bibliog.11)

Estos cálculos siempre van a variar de acuerdo a la empresa, las técnicas de cálculo que usan y las personas encargadas de llevarlos a cabo, sin embargo, siempre será necesario evaluar los grupos de gastos, es decir, los materiales que la empresa utiliza (contabilizando los valores que se relacionan), la mano de obra (calculando el sueldo bruto de los empleados, gravámenes, impuestos y jubilación) y los costos totales de fabricación y producción del producto (maquinaria, mantenimiento, entre otros). (Bibliog.10)

Las empresas disponen de múltiples herramientas que soportan la administración, que no son excluyentes, sino que pueden ser complementarias unas con otras para orientar ese logro de objetivos empresariales. En este sentido los sistemas de costeo han ido tomando cada vez más importancia para las empresas, debido a las posibilidades que brinda su implantación en relación con las decisiones empresariales. Cuando se decide la implantación de un sistema de costeo se abre un sinnúmero de posibilidades en cuanto a las filosofías que sustentarán la forma en que la empresa determinará su costo final, tales como el costeo directo o el costeo absorbente utilizando como apoyo el costeo por procesos o por órdenes de producción (Gómez Montoya; Duque Roldán, *et al.*). (Bibliog.12)

### 1.3.1 Factores que afectan los costos

Existen una serie de factores que pueden afectar el control de los costos, entre los que podemos mencionar los siguientes:

- ✓ Costos de alimentos: Para que el control de costos de alimentos sea efectivo se deben emplear métodos eficientes en la planificación de menús, recepción, almacenamiento, preparación y servicio de comidas, para lo que es necesario conocer el gasto diario de alimentos. El costo de los alimentos es un calculo del inventario de alimentos en el restaurante y los ingresos obtenidos por esos mismos ingredientes durante la venta de alimentos. La determinación del costo de los alimentos proporcionará una imagen más clara de cuanto dinero se gana o se pierde en el producto. Bibliografía 13
- ✓ Menús: La implementación de los menús es el primer paso y el más importante en el control de los costos, ya que ofrecen una selección variada de muchos productos, de los cuales puede que no se vendan en cantidades suficientes como para pagar por su preparación, esto implicaría una mayor inversión en la empresa y la mano de obra.
- ✓ Tipo de servicio: Este es un factor determinante en los costos. Ejemplo de esto son los restaurantes de hoteles que cambiaron el servicio a la carta por el servicio de mesa buffet, esto baja tanto el costo de los alimentos y la mano de obra, además permite el uso más eficiente de los sobrantes.
- ✓ Recepción: La recepción de alimentos es un paso importante en los costos de los alimentos. Requisitos importantes para el control del costo son las especificaciones de calidad de cada alimento comprado y el informe sobre estos. Hay que conocer la importancia de la relación calidad - cantidad - precio y su vinculación con el control de costos de los alimentos. Un alimento bueno no tiene que ser costoso, sin embargo, si la calidad de cualquier alimento es mala, resulta costosa porque no se produce un producto de acabado satisfactorio.
- ✓ Almacenamiento: Este es otro renglón que es importante controlar a la hora de almacenar los alimentos crudos y cocinados. Lo importante es no almacenar más de lo esencial para satisfacer las necesidades por un período de tiempo limitado. Los inventarios innecesariamente grandes sirven para aumentar el peligro de pérdida por deterioro, despilfarro, hurto o robo. Las áreas de conservación deberán tener la temperatura y humedad adecuadas para la conservación óptima de los alimentos.

- ✓ Elaboración de los alimentos: La calidad del alimento recibido tiene relación directa con la cantidad de desperdicio en el proceso de preparación y cocción
- ✓ Porciones normadas y pérdidas al servir: El servir porciones normadas o el controlar las porciones es importante no solamente para el control de costos, sino para crear y mantener un sentimiento de satisfacción y buena voluntad por parte de los clientes y consumidores. El control de porciones empieza cuando se conoce lo que rinde cada alimento así como el establecimiento y uso de recetas de acuerdo con las normas establecidas que incluyan el número y tamaño.
- ✓ Costo de comida para empleados: Debe llenarse un registro exacto del número de comidas que se sirve a los empleados, cuya cantidad multiplicada por el costo por comida ya establecido, será igual al costo total de las comidas de los empleados.
- ✓ Costo de mano de obra: Hay algunos factores que inciden en su costo como el tipo de servicio y la extensión de los servicios ofrecidos, las horas de servicio, la clase de menú, las condiciones de trabajo, las normas que deben mantenerse en la producción y los servicios, la cantidad, la clase y distribución del equipo automático, el programa de personal y las normas sobre selección, adiestramiento y horario de empleados, la cantidad y adecuación de la su superación, la escala de salarios, el promedio en la rotación de los empleados.

### 1.3.2 Control de costos

Resalta (Roteta Martín, 2017) que no tiene sentido controlar solo la utilización de los alimentos y olvidar el consumo, es necesario hacer pronósticos per cápita de ventas, porque si la demanda es alta se empleará más materia prima y si es baja, habrá sobrantes innecesarios. El control de los alimentos es importante debido a que los alimentos que se almacenan representan una parte significativa del capital del negocio y además los costos de los alimentos son altos.

La autora destaca que las diferencias del control de alimentos con otras formas de control se basan en que los productos a controlar son muchos, su rotación es muy rápida (su preparación y consumo se produce en un tiempo corto), y su duración, corta, muchos alimentos son altamente perecibles. Estos sistemas de control se sustentan en la seguridad de los "stocks", un sistema adecuado de contabilidad, determinados "estándar" de

producción, e inspección de los anteriores. Todos estos elementos son interdependientes e igualmente importantes. El correcto funcionamiento de cada una de las partes, garantizan el éxito del sistema como un todo.

Señalan (Dunn y Brooks, 1990; Kaplan y Cooper, 1998; Molina de Paredes, 2003; Solís y Cabanillas, 2011) para contribuir al control de costos se debe estandarizar recetas y porciones, teniendo un rendimiento constante para cada receta, y las ventas se basan en una cantidad de porciones de un tamaño determinado, así los cálculos se hacen con cierto grado de exactitud. Es necesario considerar que todos estos alimentos se procesan de un modo u otro, se compran, se limpian, se porcionan, se cuecen, etc., alterándose así el costo de los productos crudos. Se debe controlar el peso de los productos cuando se reciben, se limpian, se porcionan, se cuecen; la producción, la utilización de sobrantes, desperdicios y productos no utilizados.

Además plantean (Horngren; Foster, *et al.*, 2007; Quintero Ortiz, 2013; Perata, 2017) que por las características que posee el buffet, su control se diferencia con el servicio a la carta, en que las normas de servir no son exactas, por la libertad del cliente al servirse, en tanto, en la carta existe la ficha técnica de cada platillo con las cantidades definidas exactamente por comensal, esto supone que en el buffet hay que estimar el total de alimentos que se ofertarán basado en la cantidad y características del cliente, también sucede que al servirse varias raciones en recipientes de mayor dimensión se crea la posibilidad de no ser consumidos y pudiera reelaborarse, exigiendo de esto un control de retorno que pasa nuevamente al inventario. Los ingresos definidos en ambos casos no tienen la misma correlación de consumo por clientes, por ende, un buffet mal calculado puede provocar quejas de los clientes o pérdidas para la empresa por sobrecostos.

### **1.3 Antecedentes prácticos de la gestión de costos en turismo**

Por su parte (Cisneros Mustelier, Lourdes, 2009) realizó un análisis ABC para determinar los productos de mayor incidencia en el costo de los productos en un restaurante buffet de una instalación hotelera.

Además (Arcia Crespo, 2009b) realizó un análisis de los principales factores que afectan los costos en un restaurante buffet mediante la utilización de la Ley de Pareto y el sistema de clasificación ABC, lo que permitió determinar las familias de productos que mayor incidencia tienen en los costos y a su vez los productos de mayor participación dentro de estas familias.



Al respecto (Miranda Solarte, 2017) diseña un modelo para el control y la gestión de los costos en un hostel basado en el método ABC, con el objetivo de obtener mayor exactitud en la asignación de sus costos y menor riesgo en la credibilidad, para obtener resultados eficientes y ayudar a la toma de decisiones.

Todos estos autores seleccionan diferentes generadores de costos para cada caso específico, teniendo en cuenta en cada servicio la posibilidad de agrupar las actividades y el coste relativo de las mismas.

En el área de restauración, los costes se analizan por familias de productos en todos los casos en un período de tiempo determinado. Sin embargo, ninguno de los autores consideró en sus análisis el estado ocupacional de la instalación o los segmentos de mercado con los que estaba operando en el momento en que se realizó la investigación, factores que pueden ser de gran incidencia en los costos de cualquier empresa hotelera.

### **Conclusiones parciales**

La acción o conjunto de actividades destinadas a satisfacer una necesidad de los clientes, brindando un producto inmaterial y personalizado, se le denomina servicio. Los servicios de restauración son fundamentales para brindar una estancia agradable a los huéspedes que se alojan en un hotel, no solo en confort si no también en su alimentación. La restauración, en la hotelería constituye una actividad fundamental, ya que influye de manera significativa en la rentabilidad de los hoteles y en ella están implícitos los restaurantes que son establecimientos públicos donde se sirven comidas y bebidas, mediante precio, para ser consumidas en el mismo local. Estos establecimientos son considerados uno de los más importantes dentro de la estructura empresarial hotelera, puesto que se ofrecen dos servicios necesarios para el turista. Es importante además dentro de este tema el término costo, que hace referencia a un desembolso de tipo económico que se ejecuta para promover la producción de un bien, servicio u oferta. El mismo cuenta con una serie de factores que pueden afectar su control, entre los que podemos mencionar los siguientes: costos de alimentos, menú, tipo de servicio, recepción almacenamiento, elaboración de alimentos, porciones normadas y pérdidas al servir entre otros. Para un mejor control de los mismos se deben hacer pronósticos per capitas de ventas, para poder mantener activa la rotación de los productos según su caducidad.

## Capítulo II. Procedimiento general para el análisis de los costos en el servicio buffet

El presente capítulo tiene como objetivo presentar el procedimiento general para el análisis de los costos, así como las herramientas y métodos utilizados. El procedimiento diseñado se basa en metodologías aplicadas por varios autores, entre los que destacan (Arcia Crespo, 2009b; Carrasco Suárez, 2009; Cisneros Mustelier, Lourdes, 2009). La propuesta tiene como objetivo fundamental mejorar la gestión de alimentos y bebidas en la entidad, a partir del análisis de los principales factores que influyen en los costos en el servicio buffet.

### 2.1 Antecedentes metodológicos asociados a la gestión de costos en restauración

La gestión de costos en restauración resulta compleja dada la variedad de productos y materias primas. Además vale destacar que los productos son consumidos indistintamente, en volúmenes variables y en diferentes formatos. Por otro lado los productos pueden presentarse en distintos formatos y su demanda puede estar ligada o no a un mercado específico.

Por esta razón, su abordaje ha resultado de interés para diversos investigadores, en la tabla 2.1 se resumen las propuestas de algunos de ellos.

Tabla 2.1. Elementos abordados en la gestión de costos en gastronomía según varios autores

Autor	Aspectos que incluyen	Observaciones
<b>(Arcia Crespo, 2009b)</b>	<p>Consulta de documentos</p> <hr/> <p>Determinación de las familias de productos que mayor incidencia tienen en los costos</p> <hr/> <p>Determinación de los totales trimestrales</p> <hr/> <p>Aplicación del método científico (estadístico) y práctico para la determinación de los rangos de los índices de consumo</p>	<p>Se basa en la comparación de los resultados obtenidos con índices preliminares determinados en la instalación</p>
<b>(Carrasco Suárez, 2009)</b>	<p>Análisis de la participación de las familias en el costo</p>	<p>Realiza un análisis del rendimiento de los productos</p>

	<p>Análisis del rendimiento de por familias familias de productos</p> <hr/> <p>Comparación de los resultados de rendimientos con los reportes de mermas del Hotel</p> <hr/> <p>Análisis de los factores que inciden en el rendimiento en el Hotel</p>	
<p><b>(Cisneros Mustelier, Lourdes, 2009)</b></p>	<p>Determinación de los productos de mayor incidencia en el costo</p> <hr/> <p>Valoración de la incidencia de los rendimientos</p> <hr/> <p>Determinación del rendimiento de los productos de mayor incidencia en el consumo</p>	<p>El procedimiento se centra en la evaluación del rendimiento dentro del costo</p>
<p><b>(Roteta Martín, 2017)</b></p>	<p>Determinación de la participación de las familias y productos de estas en los costos</p> <hr/> <p>Determinación de los totales trimestrales</p> <hr/> <p>Evaluación del rendimiento</p>	<p>Analiza la influencia del rendimiento en el costo de la mercancía</p>

Fuente: Elaboración propia

En la metodología propuesta por (Arcia Crespo, 2009b) se hace un análisis de la incidencia del consumo de los alimentos en el costo diario de las mercancías, los resultados obtenidos son comparados con los rangos preliminares establecidos para la instalación y con los consumos per cápita establecidos por el Grupo Empresarial que administra la instalación, sin embargo, este análisis solo comprende el estudio de tres familias de productos en un período de tres meses y no tiene en cuenta el rendimiento de las mismas.

Por su parte, (Carrasco Suárez, 2009) realiza una evaluación de la incidencia del consumo de los alimentos en el costo de las mercancías a partir de la determinación de los niveles de

rendimiento de los productos de mayor incidencia en los costos. Resulta interesante el análisis de otros factores que influyen en los costos distintos de las materias primas y el empleo de un diagrama causa-efecto para determinar las causas de la disminución del rendimiento.

En el caso de la propuesta realizada por (Cisneros Mustelier, Lourdes, 2009) se hace un análisis de la incidencia de los productos en el costo de las mercancías, se determina además, el rendimiento de los productos de mayor incidencia dentro de las familias con el propósito de evaluar la influencia de este en el costo y en el consumo y hacer comparaciones entre el precio nominal y el precio real de los productos. En nuestro caso no es objeto de interés el trabajo con los precios dado que nuestra investigación se realiza en una instalación que opera bajo la modalidad todo incluido.

La metodología propuesta por (Roteta Martín, 2017) hace una evaluación de las familias que mayor incidencia tienen en el costo de los alimentos y dentro de estas los productos de mayor participación. Realiza además un estudio de una serie de factores que influyen en el comportamiento de los consumos y costos de los productos, sin llegar a caer en un análisis profundo de los mismos.

De la revisión bibliográfica realizada previamente podemos destacar que en todos los casos solamente se hace un análisis de los productos de las familias que más incidencia tienen en los costos, y no se consideran los productos de las familias que resultaron clasificadas dentro del grupo C de acuerdo con el principio de clasificación ABC que, en algunos casos tiene un porcentaje de incidencia en el costo total mayor que algunos productos de las familias clasificadas como A o B. Se observa además que los estudios se basan en el rendimiento, teniendo en cuenta las pérdidas por mermas y en los procesos de almacenamiento, preparación y elaboración, a partir de los volúmenes de consumo. En estos análisis no se tienen en cuenta otros factores como los precios de adquisición de los productos, los mercados con los que opera la instalación en el período, el ciclo menú u otro elemento que pueda afectar el costo. Las investigaciones se realizan en períodos cortos de tiempo, en los que no es posible detectar una variación significativa en los volúmenes de consumo.

Con base en este análisis se propone el siguiente procedimiento para el análisis de los costos, y se complementa con una serie de pasos que se ajustan a las dificultades que

presenta el proceso de A & B en la entidad objeto de estudio, específicamente en el servicio buffet:

Tabla 2.2: Propuesta metodológica para el análisis de los costos en el buffet.

Fases	Pasos	Técnicas y herramientas
Fase I. Estudio preliminar	1. Creación del equipo de trabajo	Revisión bibliográfica Observación científica
	2. Descripción del proceso de alimentos y bebidas	Trabajo de campo Método de expertos
	3. Identificación de los productos	
	4. Agrupación de los productos por familias	
Fase II. Análisis de los costos	5. Determinación de las familias de mayor participación en el costo	Principio de Pareto Microsoft Excel Paquete estadístico Statgraphics Software SPSS
	6. Determinación los productos de mayor participación dentro de las familias	Análisis de regresión
	7. Análisis de la correlación con los mercados	
	8. Evaluación del rendimiento	
Fase III. Resultados	9. Elaboración de la propuesta de mejoras	Tormenta de ideas Método de consenso
	10. Evaluación de la	

propuesta de  
mejoras

11. Implementación de  
las mejoras

Fuente: Elaboración propia

El procedimiento consta de tres fases, divididas a su vez en pasos a través de los cuales se despliegan un conjunto de herramientas y métodos para su aplicación con el objetivo de analizar los factores que influyen en los costos en el servicio buffet. La primera fase es el estudio preliminar, donde se conforma el equipo de trabajo, se reúne y se organiza la información necesaria para el desarrollo del estudio. Ya en la segunda fase se procede al análisis de los costos, se determinan las familias de mayor participación en los costos y, dentro de estas, los productos que más inciden en los mismos, a partir de estos resultados se hace una evaluación del rendimiento y se complementa con un análisis de regresión para determinar la influencia de los distintos segmentos de mercado con el comportamiento de los costos. Por último, se considera una tercera fase en la que se presenta una propuesta de mejoras en base a los resultados obtenidos en la etapa precedente, esta propuesta se valida y se presenta a la instalación para su implementación. A continuación se describe detalladamente los pasos a seguir para la aplicación del procedimiento:

### **Fase I. Estudio preliminar**

En esta fase se describen las características del proceso de alimentos en la entidad y recopila la información necesaria para el estudio de los costos, con el objetivo de familiarizarse con el proceso en cuestión y con el equipo de trabajo.

#### **Paso 1: Creación del equipo de trabajo**

Con este paso se persigue crear un equipo de trabajo conformado por especialistas en el objeto de estudio y en la actividad hotelera, que posean vastos conocimientos acerca de los costos y de los procesos que intervienen en el procedimiento planteado. El mínimo de expertos a emplear, de acuerdo con el criterio de (Rodríguez Sánchez, 2016), es de siete expertos, cuya función será evaluar la propuesta de mejoras. El proceso de selección de los

expertos se realizará mediante el Método Delphi(Frías Jiménez; Cuétara Sánchez, *et al.*, 2008).

### **Paso 2: Descripción del proceso de Alimentos y Bebidas**

Este paso permite la familiarización con el proceso de Alimentos y Bebidas, de acuerdo a la complejidad del funcionamiento del mismo, dado por la gran cantidad de subprocesos que lo conforman. Se describe minuciosamente el servicio buffet, dentro de este el número de plazas y la distribución del local, la variación del ciclo menú, los pedidos, la composición de los recursos humanos, el tiempo de servicio, el tiempo y el ciclo de servicio representados en un diagrama de procesos para una mejor comprensión de los procesos involucrados.

### **Paso 3: Identificación de los productos**

El objetivo de este paso es elaborar una lista con los platos que se ofertan en el buffet. Esto nos da una panorámica de las principales materias primas con las que trabaja la entidad. Para identificar cuáles son los productos principales con los que trabaja la empresa, se realiza un análisis a través de las listas de inventarios de todos los productos que se compran. Para ello se accede a la base de datos del hotel para revisar el consumo de mercancías y los reportes de salidas del almacén destinados al buffet y con esta información se confecciona el listado. Esta información fue extraída del Sistema de Gestión Hotelera ZUN.

### **Paso 4: Agrupación de los productos por familias**

Luego de haber identificado los productos se agrupan por familias, con el propósito de facilitar el análisis de los costos. Para ello se valoran varios criterios de agrupación, que pueden ser por materias primas, por los métodos de cocción o por la combinación de ambos. También puede considerarse la forma de presentación. La inclusión de este paso se revierte en ahorro de tiempo en el momento del procesamiento de los datos.

### **Fase II: Análisis de los costos**

El objetivo de esta fase es analizar la situación de los costos en la entidad objeto de estudio y evaluar el rendimiento de los productos

### **Paso 5: Determinación de las familias de mayor participación en los costos**

Este paso se fundamenta en la Ley de Pareto, Ley del 80-20 o principio de clasificación ABC que, adaptada al objeto de estudio, plantea que el 20% del total de productos representa un 80% del total de costos. Su aplicación permite identificar las familias que constituyen el 80% del costo, seguidamente las que representan hasta un 15%, y finalmente, los que representan el 5% del valor total de los costos. Esto permitirá identificar las familias que tienen un impacto importante en el valor global de costos. El resultado de este análisis se presenta a través del diagrama de Pareto, representación gráfica del método.

#### **Paso 6: Determinación de los productos de mayor participación dentro de las familias**

Después de analizar los costos por familia se procede a analizar los productos que mayor influencia tienen dentro de cada una, mediante el diagrama de Pareto con el objetivo de determinar los productos de mayor incidencia dentro de cada familia. El objetivo de esta clasificación es identificar productos claves dentro del menú, especialmente aquellos que presentan elevados volúmenes de consumo pero que no son rentables en vista del elevado porcentaje de costos que representan dentro del costo total para la familia.

#### **Paso 7: Análisis de la correlación con los mercados**

Para analizar si existe relación entre la variación del consumo de los productos y los diferentes mercados con los que opera el hotel, se realiza un análisis de regresión simple, tomando como variable dependiente los volúmenes de consumo y como variable independiente los segmentos de mercado con los que opera el hotel en el período de tiempo analizado, lo cual permitirá entender cómo el valor de la variable dependiente varía al cambiar el valor de la variable independiente.

#### **Paso 8: Evaluación del rendimiento**

El rendimiento de los productos (1) se evalúa teniendo en cuenta los productos y familias de productos que mayores índices de consumo presentan, y los que más afectan los costos. A partir de ello se calculan los índices asociados.

Los índices en cuestión se establecen en función del ingreso por mercado en los meses en estudio, respecto al costo de la familia de productos que estadísticamente consumen más. El primer paso resulta de establecer la relación significativa entre los mercados y el consumo de productos mediante la regresión simple (paso 7). Así en los casos donde existe relación se



procede a determinar el costo de la familia de productos relacionada, respecto al ingreso del mercado asociado.

$$(1) \quad \text{Rendimiento por familia} = \frac{\text{Costo de la familia de productos relacionada}}{\text{Ingresos por el mercado asociado}}$$

### **Fase III: Resultados**

El objetivo de esta fase es la elaboración de un plan de acciones en base a los resultados obtenidos en el análisis realizado en la etapa anterior. Se definirán los responsables y el tiempo real para el cumplimiento de cada tarea asignada teniendo en cuenta los costos y beneficios que implicarían dichas actividades y el seguimiento constante para la evaluación del cumplimiento.

#### **Paso 9: Elaboración de la propuesta de mejoras**

Una vez desarrollado el análisis de rendimiento de los productos el equipo de trabajo, mediante la realización de una tormenta de ideas, valora las posibles acciones a seguir para solucionar los problemas que mayor efecto tienen sobre el desempeño de los costos. En esta etapa se parte de los resultados de las etapas anteriores, donde han quedado definidos los principales factores que afectan los costos. Este plan incluirá las acciones a realizar, los recursos materiales, humanos y financieros a emplear, el responsable directo de implementar la mejora y el impacto que esta tendrá sobre el departamento y la organización.

#### **Paso 10: Evaluación de la propuesta de mejoras**

El equipo de expertos evalúa dicha propuesta mediante la aplicación del método de consenso, con el objetivo de demostrar la factibilidad operacional y hasta cierto punto la factibilidad financiera del plan de mejoras, sin llegar a realizar un análisis económico, y se evalúan las posibilidades reales de darle solución de forma viable para la entidad a corto o mediano plazo.

#### **Paso 11: Implementación de las mejoras**

Una vez evaluado el plan de mejoras se procede a su implementación, con la finalidad de lograr una mejor gestión de costos en la instalación. En esta etapa se deben tener bien precisos los objetivos de trabajo y las metas alcanzar en el período. Previamente a su

implantación, se introducirán en los sistemas habituales del departamento los cambios relacionados con las mejoras, con el objeto de consolidar las modificaciones y evitar contradicciones internas.

## **2.2 Herramientas empleadas**

### **✓ Tormenta de ideas**

Según (Mahé González Arias, 2008) el Brainstorming es un método de creación de ideas en grupo muy utilizado para identificar problemas, ofrecer soluciones alternativas a problemas o facilitar oportunidades de mejora. Es un método que se utiliza cuando la fuente de información son las personas y puede aplicarse de manera presencial, semipresencial o no presencial. Esta herramienta nos permite:

- a. Plantear los problemas existentes
- b. Plantear posibles causas
- c. Plantear soluciones alternativas

Para aplicarlo se define el tema o problema, se emiten ideas libremente (sin extraer conclusiones en esta etapa), se listan las ideas, se analizan, evalúan y organizan las mismas. El objetivo principal de la aplicación de esta técnica es obtener la mayor cantidad de ideas posible y no su calidad.

Pasos claves:

Paso No.1: Inicio de la sesión del brainstorming.

- a. Establecer un límite de tiempo para la sesión.
- b. Designar uno o más registradores.
- c. Establecer las reglas.

Paso No.2: Determinar el método de Brainstorming a utilizar.

Aleatorio

Secuencial

### ✓ Método de expertos

De acuerdo con (Mahé González Arias, 2008) este método se sustenta en la utilización sistemática e iterativa de juicios de opinión de un grupo de expertos hasta llegar a un acuerdo. En este proceso se trata de evitar las influencias de individuos o grupos dominantes y al mismo tiempo en que exista una retroalimentación de manera que se facilite el acuerdo final.

El proceso de selección de los expertos:

Esta es una de las etapas más importantes de la aplicación del método. Al experto, altamente calificado le deben ser inherentes las siguientes cualidades:

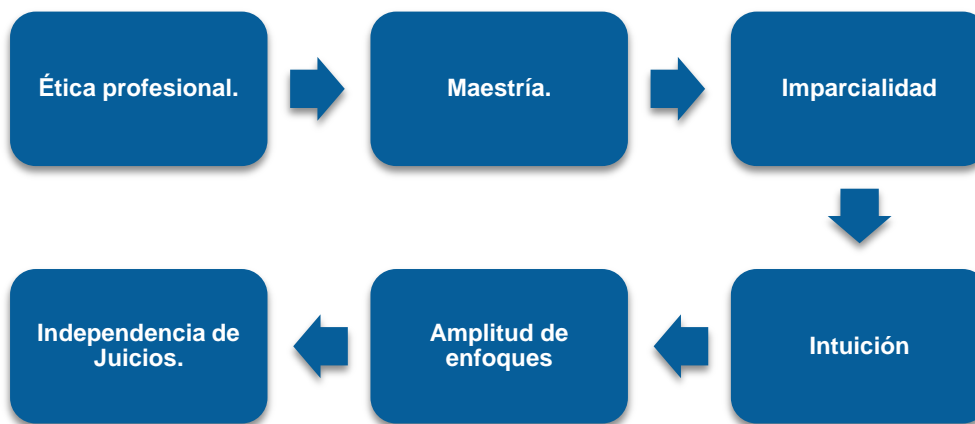


Figura 2.1: Cualidades para la selección de los expertos Fuente: (Frías Jiménez; Cuétara Sánchez, *et al.*, 2008)

Para su selección se suelen utilizar los siguientes criterios:

- a. Competencia
- b. Creatividad
- c. Disposición a participar en la encuesta.
- d. Conformidad.
- e. Capacidad de análisis
- f. Espíritu colectivista y autocrítico.
- g. Efectividad de su actividad profesional.

Metodología para determinar el coeficiente de competencia del experto

La competencia de los expertos se determina por el coeficiente K, que se calcula por la siguiente expresión:  $K = 1/2 (Kc + Ka)$

Donde:

Kc: Es el coeficiente de conocimiento o información que tiene el experto acerca del problema a resolver sobre la base de la valoración del propio experto en una escala de 0 a 10 y multiplicado por 0.1 (dividido por 10) de modo que:

a) Evaluación 0 indica absoluto desconocimiento de la problemática que se evalúa. b) Evaluación 10 indica pleno conocimiento de la referida problemática.

Entre estas evaluaciones límites (extremas) hay (9) intermedias.

Sobre esta base se elabora el cuestionario de competencia al experto:

Primera fase del cuestionario:

En esta primera fase se obtiene información que permite calcular el coeficiente de conocimientos (Kc) o de información que posee el Experto en relación con el problema que se quiere resolver.

El experto deberá marcar una cruz en la casilla que estime pertinente, así:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
							X		

Figura 2. 2: Tabla para el cálculo de Kc

Fuente: (Frías Jiménez; Cuétara Sánchez, *et al.*, 2008)

$$Kc = 8 (0.1) = 8/10 = 0.8$$

Ahora bien, teniendo en cuenta que el proceso de elección para obtener Kc corre el riesgo de que el decidor marque el menos o más importante de los elementos a elegir, y ello sesgue el resultado, hemos introducido a esta primera metodología un vector de ponderación de los criterios seleccionados. Así se atenúa el riesgo de que un alto valor en la tabla de

autoevaluación sea el causante de un alto Kc, aunque sea el que tenga la menor importancia.

Los ítems que aparecen en la primera columna han sido obtenidos de dos fuentes: la literatura consultada acerca de las competencias identificatorias que debe poseer un sujeto para calificarlo como experto en el ámbito de un problema concreto, y la opinión de personas con trabajo reconocido.

Relación de características	Prioridad	Votación
Conocimiento	0,181	
Competitividad	0,086	
Disposición	0,054	
Creatividad	0,100	
Profesionalidad	0,113	
Capacidad de análisis	0,122	
Experiencia	0,145	
Intuición	0,054	
Nivel de actualización	0,127	
Espíritu colectivista	0,018	

Figura 2.3: Valores para el cálculo de Kc Fuente: (González Arias; Frías Jiménez, *et al.*)

El valor de Kc se determina por la siguiente expresión:

$$Kc = \sum_{j=1}^n W_{jk} * A_{jk}$$

Figura 2 4: Fórmula para el cálculo de la Kc Fuente: (González Arias; Frías Jiménez, *et al.*)

Donde:

Wjk: grado de prioridad de la característica k para el decisor j.

Aijk: autoevaluación otorgada por el decisor j a la característica k con respecto al problema i.

Segunda fase del cuestionario:

En esta fase, bien por autoevaluación, o por evaluación de terceros, o por combinación de ambas.

Fuentes	Grado de influencia de los criterios		
	Alto	Medio	Bajo
Estudios teóricos realizados.	0,27	0,21	0,13
Experiencia obtenida.	0,24	0,22	0,12
Conocimientos de trabajos en el país.	0,14	0,10	0,06
Conocimientos de trabajo en el extranjero.	0,08	0,06	0,04
Consultas bibliográficas.	0,09	0,07	0,05
Cursos de actualización.	0,18	0,14	0,10

Figura 2.5: Datos para el cálculo de la Ka Fuente: (González Arias; Frías Jiménez, *et al.*)

Al experto se le presenta esta tabla sin cifras orientándoles que marque con una (x) sobre cuál de las fuentes ha influido más en su conocimiento de acuerdo con los niveles ALTO (A), MEDIO (M) y BAJO (B).

Posteriormente utilizando los valores que aparecen en la tabla patrón se determina el valor de Ka para cada aspecto.

De tal modo que:

Si  $Ka = 1 \Rightarrow$  influencia alta de todas las fuentes.

Si  $Ka = 0.8 \Rightarrow$  influencia media de todas las fuentes.

Si  $Ka = 0.5 \Rightarrow$  influencia baja de todas las fuentes.

Se propone que la cantidad de expertos a seleccionar debe ser menor o igual que  $\alpha^* n$  donde:

$\alpha$  - Número entre 0.7 e 1, prefijado por el investigador

$n$  - Elementos que caracterizan un determinado objeto de estudio (número de atributos).

✓ **Análisis de regresión**

Este método relaciona la demanda con otras variables internas o externas que tienden a causar cambios en la demanda. El método usa los mínimos cuadrados para obtener el mejor ajuste entre las variables. Se aplica en la planeación a corto y mediano plazo para producción agregada o inventarios que involucren pocos productos. Es útil cuando existen fuertes relaciones causales.

✓ **Método de consenso**

En correspondencia con lo planteado por (Mahé González Arias, 2008) el Coeficiente de Consenso se calcula para saber si los decisores aceptan o no la propuesta que le hace el facilitador, utilizando para ello la siguiente expresión:

$$Cc = (1 - Vn / Vt)$$

Donde:

Cc = Grado de aceptación de cada uno de los atributos por parte de los decisores.

Vn = Total de votos negativos

Vt = Total de votos

Si luego de efectuados los cálculos  $Cc \geq 85\%$ , entonces el atributo evaluado se acepta. De quedar por debajo del rango establecido, se pueden adoptar las decisiones siguientes:

1. Desechar el criterio de los decisores y mantener el atributo.
2. Desechar el atributo, tratando de mantener la condición de que su cantidad nunca sea menor que el número de decisores utilizados.
3. Retroalimentar a los decisores con los criterios de los demás para tratar de que modifiquen su votación.

DECISORES	ATRIBUTOS									
	A <sub>1</sub>		A <sub>2</sub>		A <sub>3</sub>		...	A <sub>K</sub>		
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	...	SI	No	
E <sub>1</sub>							...			
E <sub>2</sub>							...			
E <sub>3</sub>							...			
E <sub>4</sub>							...			
...							...			
E <sub>m</sub>							...			
Σ							...			

Figura 2.6: Taba para la votación Fuente: (González Arias; Frías Jiménez, *et al.*)

✓ **Pareto**

El diagrama de Pareto, también llamado curva 80-20 o Distribución A-B-C, es una gráfica para organizar datos, de forma que estos queden en orden descendente, de izquierda a derecha y separados por barras. Permite, pues, asignar un orden de prioridades.

El diagrama permite mostrar gráficamente el principio de Pareto (pocos vitales, muchos triviales), es decir, que hay muchos problemas sin importancia frente a unos pocos graves. Mediante la gráfica se coloca los "pocos vitales" a la izquierda, y los "muchos triviales" a la derecha.

El diagrama facilita el estudio comparativo de numerosos procesos dentro de las industrias o empresas comerciales, así como fenómenos sociales o naturales. Hay que tener en cuenta que tanto la distribución de los efectos como sus posibles causas no es un proceso lineal sino que el 20% de las causas totales hace que sean originados el 80% de los efectos.

El método de distribución ABC en esencia es un método de clasificación de las existencias con el objetivo de implantar un sistema de control o análisis selectivo. Los resultados del método pueden ser presentados en forma de tablas, sin embargo resulta de gran utilidad la confección de su curva característica, que resulta de la siguiente forma:

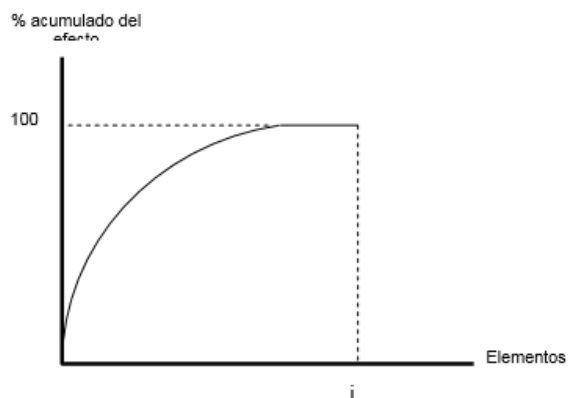


Figura 2.7: Diagrama de Pareto Fuente: (González Arias; Frías Jiménez, *et al.*)

Pudiéndose observar que:

- Una pequeña fracción de artículos posee un elevado porcentaje de efecto en el parámetro analizado
- Mientras que, en el otro extremo, otro grupo muy numeroso de artículos posee un impacto muy reducido.



Esta situación que suele ser normal en la actividad comercial, y se apoya en la regla 80/20, que destaca el hecho de que, por ejemplo, "el 20% de las referencias generan el 80 %de las ventas"; esta característica sugiere la clasificación de los artículos en tres categorías A, B, y C.

Clase	% Artículos	% Salidas
Clase A	20	80
Clase B	30	15
Clase C	50	5

Figura 2.8: Tabla para la clasificación ABC Fuente: (González Arias; Frías Jiménez, *et al.*)

Un equipo puede utilizar la Gráfica Pareto para varios propósitos durante un proyecto para lograr mejoras:

1. Para analizar las causas
2. Para estudiar los resultados
3. Para planear una mejora continua.

### Conclusiones parciales

El análisis de los antecedentes metodológicos indica el insuficiente estudio de los costos en las instalaciones turísticas del país, especialmente en el destino Varadero. Se propone un procedimiento general para el análisis de los costos en los servicios gastronómicos, aplicable a cualquier entidad. Este consta de tres fases, divididas en 10 pasos manteniendo una secuencia lógica entre estas, lo que constituye un beneficio para la realización de la evaluación y por ende para la empresa objeto de estudio. La propuesta se sustenta en una serie de métodos y técnicas propias del análisis de costos en la gestión gastronómica, así como en herramientas estadísticas que le aportan validez a los resultados. Su aplicación contribuye a la mejora continua y a la gestión de costos en la entidad objeto de estudio.

## **CONCLUSIONES**

1- Los servicios gastronómicos asociados al turismo suplen una necesidad básica de los clientes, razón por la cual inciden de forma significativa en su satisfacción. En este sentido, el control de costos resulta una herramienta fundamental para garantizar los beneficios. Al respecto, el análisis por familias de productos y de rendimientos por productos, resaltaron como elementos comunes.

2- Para el turismo, la restauración es uno de los elementos más importantes dentro de la oferta, aportando los mayores ingresos ya que constituye para los clientes un servicio de obligado consumo, que engloba una amplia gama de características, actividades y procedimientos.

3- Una vez analizados los antecedentes metodológicos se propone un procedimiento general para el análisis de costos en el restaurante buffet, el cual consta de tres fases u once pasos, y se basa en el análisis por familias de productos. Integra además herramientas al análisis contable, como el diagrama de Pareto y el índice de consumo según el mercado.

## **RECOMENDACIONES**

- 1- Aplicar la propuesta en el objeto de estudio.
- 2- Enriquecer la metodología propuesta con otros indicadores de costos que resulten de la aplicación práctica de la propuesta.
- 3- Divulgar los resultados en eventos.
- 4- Incluir los resultados de la investigación, en la asignatura gestión de la restauración.

**BIBLIOGRAFÍA**

- 1- Alfredo, O. A. y Guillermo, R. 2006. Estructuración de costos: Conceptos y metodología. Pact Usa. pp.
- 2- [https:// economipedia.com/ definiciones/ servicio.html](https://economipedia.com/definiciones/servicio.html)
- 3- [http:// aliatuniversidades.com.mx/ conexxion/ wpcontent/ uploads/ 2016/ 09/ CHyG-13\\_Art-3.pdf](http://aliatuniversidades.com.mx/conexxion/wpcontent/uploads/2016/09/CHyG-13_Art-3.pdf)
- 4- [https:// www.cursosgastronomia.com.mx/ blog/ consejos/ tipos-derestaurante/](https://www.cursosgastronomia.com.mx/blog/consejos/tipos-derestaurante/)
- 5- [https:// www.laverdad.es/ gastronomia/ preguntasrespuestas/ enconsiste-serviciobuffet-definicionbuffet-historiabuffet-como-realizaservicio-buffet-tipospresentaciobuffet-20071016000000-nt.html](https://www.laverdad.es/gastronomia/preguntasrespuestas/enconsiste-serviciobuffet-definicionbuffet-historiabuffet-como-realizaservicio-buffet-tipospresentaciobuffet-20071016000000-nt.html)
- 6- [https:// gestiongastronomia.com/ buffet-principiosy-procedimientosparte-1/ amp/](https://gestiongastronomia.com/buffet-principiosy-procedimientosparte-1/)
- 7- [http:// repositorio.utmachala.edu.ec/ bitstream/ 48000/ 14362/ 1/ Cap.3% 20Gestio% CC% 81n% 20del% 20departamento% 20de% 20alimentos% 20y% 20bebidas% 20.pdf](http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/14362/1/Cap.3%20Gestio%CC%81n%20del%20departamento%20de%20alimentos%20y%20bebidas%20.pdf)
- 8- Arcia Crespo, Y. 2009a. Factores que influyen en los costos de la mesa buffet. [Trabajo de diploma en opción al título de licenciado en turismo.], en opción al Licenciatura en turismo. Facultad de Turismo. Universidad de La Habana. La Habana.
- 9- Cabrera Estopiñan, L. 2013. Mejora de la oferta gastronómica especializada del hotel “Be Live Turquesa”. [Diploma], en opción al título de Licenciado en Turismo Departamento de Turismo. Universidad de Matanzas. Matanzas, Cuba.
- 10- Cabrera Estopiñan, L. 2013. Mejora de la oferta gastronómica especializada del hotel “Be Live Turquesa”. [Diploma], en opción al título de Licenciado en Turismo Departamento de Turismo. Universidad de Matanzas. Matanzas, Cuba.
- 11-Carrasco Suárez, Y. 2009. Servicio Buffet. Factores que inciden en el costo de las mercancías para la venta.Modalidad Pensión Alimenticia. en opción al Licenciatura. Facultad de Turismo. Universidad de la Habana. La Habana.
- 12- autores, C. d. 2003. Tutorial para la asignatura costos y presupuestos. Universidad Nacional Autónoma de México. pp. México.

- 13- Neninger-Junco, D. A.; Ramos-Alfonso, Y., et al. 2016. Evaluación de los costos de la calidad en un hotel del polo turístico de Varadero. Retos Turísticos. Vol. 15 pp. ISSN: 2224-7947.
- 14- de Oro Valdés, Y. 2014. Mejora de la gestión de alimentos y bebidas del restaurante romántico “Don Alfredo” en el hotel Iberostar Playa Alameda. . en opción al Licenciatura. Departamento de Economía y Turismo UNIVERSIDAD DE MATANZAS Matanzas.
- 15-Roteta Martín, A. J. 2017. Los costos en la mesa buffet. [Diplomado], en opción al Diplomado en Administración Hotelera. Escuela de Altos Estudios de Hotelería y Turismo de Sevilla.
- 16-Causilla Méndez, M. 2013. Plan de Producción en los Servicios Buffet de hoteles Todo Incluido. Caso: Hotel “Memories Paraíso Azul”. [diploma], en opción al título de Licenciado en Turismo. Centro de Estudios Turísticos. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas. Santa Clara, Cuba.
- 17-Cisneros Mustelier, L.; Pozo Mitjans, R., et al. 2009. Factores que inciden en el costo del servicio de buffet en un hotel ciudadano. Contaduría y Administración. enero-abril 2011, 55-72 pp.
- 18-Arcia Crespo, Y. 2009a. Factores que influyen en los costos de la mesa buffet. [Trabajo de diploma en opción al título de licenciado en turismo.], en opción al Licenciatura en turismo. Facultad de Turismo. Universidad de La Habana. La Habana.
- 19-PCC. 2016. Actualización de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. La Habana, Cuba, Partido Comunista de Cuba. VII Congreso del Partido, abril de 2016. 56 pp.
- 21-NC 126:2001. 2001. Industria turística. Requisitos para la clasificación por categorías de los restaurantes que prestan servicio al turismo. La Habana, Cuba, Oficina Nacional de Normalización. 126. 25 pp. [www.cubaindustria.cu](http://www.cubaindustria.cu).
- 22-Díaz González, F. 2010. Evaluación de la gestión de Alimentos y Bebidas en el hotel Meliá Las Américas. [Diploma], en opción al título de Licenciado en Turismo Departamento de Turismo. Universidad de Matanzas. Matanzas, Cuba.
- 23-Chaviano Pérez, D. 2014. Sistema para la planificación del servicio a la carta en los restaurantes especializados del hotel “Meliá Las Dunas”. [diploma], en opción al título de

Licenciado en Turismo. Departamento de Turismo. Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas. Santa Clara, Cuba.

24-Almeida, A. y Cunha, J. 2017. The implementation of an Activity-Based Costing (ABC) system in a manufacturing company. ScienceDirect. España. (material mecanografiado), pp.

25-Dunn, K. D. y Brooks, D. E. 1990. Profit analysis: beyond yield management. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly. 31 (3). 80-90 pp. 0010-8804.

26-Horngren, C. T.; Foster, G., et al. 2007. Contabilidad de costos: un enfoque gerencial. Pearson educación. 9702607612. pp.

27-Miranda Solarte, J. N. 2017. Costos hoteleros a travez del metodo ABC para el hostel ciudad del rio en la ciudad de babahoyo. en opción al proyecto de investigacion previo la obtencion del titulo de ingenieria en contsbilidad superior, auditoria y finanzas C.P.A. Facultad de sistemas mercantiles universidad regional autonoma de los andes uniandes babahoyo.- ecuador.

28-Carrasco Suárez, Y. 2009. Servicio Buffet. Factores que inciden en el costo de las mercancías para la venta.Modalidad Pensión Alimenticia. en opción al Licenciatura. Facultad de Turismo. Universidad de la Habana. La Habana.

29-Rodríguez Sánchez, Y. 2016. Contribución a la planificación de la capacidad de Atención Primaria de Salud y su incidencia en el nivel de sevicio al paciente. [Doctorado], en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Departamento de Ingeniería Industrial. Universidad de Matanzas. Matanzas, Cuba.

30-Frías Jiménez, R. A.; Cuétara Sánchez, L., et al. 2008. Herramientas de apoyo a la solución de problemas no estructurados en empresas turísticas. Editorial universitaria. ISBN: 959-16-0304-9. pp. 236 pp.

31-Mahé González Arias, R. F. J., Leonardo Cuétara Sánchez, Yakelín Corzo Sánchez, Ángela Gozález Laucirica. 2008. HASPNET. Herramientas de apoyo a la solución de problemas no estructurados en empresas turísticas. Matanzas. Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos". pp.

32-González Arias, M.; Frías Jiménez, R. A., et al. Herramientas de apoyo a la solucion de problemas no estructurados en empresas turisticas (HASPNET). Matanzas. CETUM. pp.

