



**Universidad Popular Autónoma
del Estado de Puebla**

Escuela de Administración
de Instituciones

**"Ambigús: Proyecto Administrativo
de un Servicio de Excelencia"**

TESIS PROFESIONAL

Que para obtener el Título de

**Licenciado en Administración
de Instituciones**

Presenta

Ma. Isabel de la Llave R.

H. Puebla de Zaragoza Septiembre 1996



UPAEP – Secretaría General

Dirección General de Apoyos Académicos

Dirección del Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación.

Biblioteca Central - **Karol Wojtyła**

Tesis Digitales Restricciones de uso:

DERECHOS RESERVADOS ©

PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de textos, imágenes, gráficas, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente de donde la obtuvo mencionando el autor o autores involucrados en el documento.


Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Puebla, Pue., 24 de agosto de 1995

Lic. Ma. Elba Amezcua de Necoechea
Directora
Escuela de Administración de Instituciones
UPAEP

Por este conducto solicito de la manera más atenta la autorización para desarrollar el Proyecto Administrativo de un Servicio de Bocadillos, como tema de tesis para obtener el título de Licenciada en Administración de Instituciones.

Agradeciendo su atención, queda de usted su segura servidora.


MA. ISABEL DE LA LLAVE R.
MATRICULA: 220087



LIC. MA. ELBA AMEZCUA DE NECOECHEA
DIRECTORA
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE INSTITUCIONES
UPAEP

Puebla, Pue., 27 de noviembre de 1995

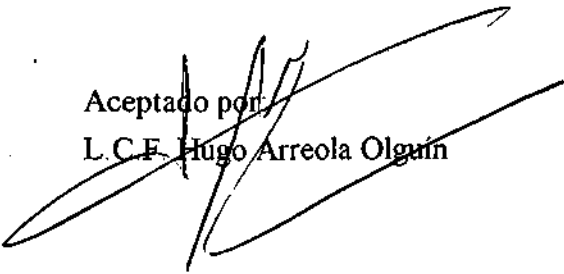
L.C.F. Hugo Arreola Olguín
Catedrático tiempo completo
Estudios Contables
UPAEP

Por medio de la presente solicito a usted de la manera más atenta, acepte asesorar la tesis, Ambigús: Proyecto Administrativo de un Servicio de Excelencia, proyecto presentado para obtener el título de Licenciada en Administración de Instituciones.

Agradeciendo su atención, queda de usted su segura servidora.

Srita. Ma. Isabel de la Llave R.
Matrícula: 220087

Aceptado por:
L.C.F. Hugo Arreola Olguín



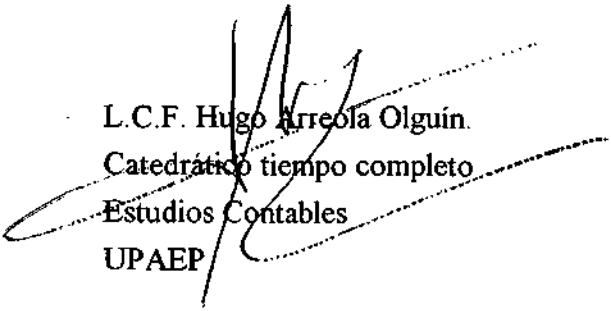
Puebla, Pue., 9 de septiembre de 1996

Lic. Ma. Elba Amezcua de Necoechea
Directora
Escuela de Administración de Instituciones
UPAEP

Por este conducto me permito informarle que el proyecto para la creación de una empresa de ambigús, ha sido revisado cuidadosamente en cada una de sus partes.

Considerando éste un buen trabajo, no tengo inconveniente alguno para la presentación del mismo como tesis, que para la obtención del título de Licenciada en Administración de Instituciones presenta la señorita Ma. Isabel de la Llave Ruisánchez.

Agradeciendo su atención , queda de usted su seguro servidor.



L.C.F. Hugo Arreola Olguín
Catedrático tiempo completo
Estudios Contables
UPAEP

ÍNDICE

	Pág.
DEDICATORIAS	i
AGRADECIMIENTOS	ii
INTRODUCCIÓN	iii
CAPÍTULO 1. Administración y Contabilidad	
1.1 Historia de la Administración	1
1.2 Proceso Administrativo	8
1.2.1 Planeación	11
1.2.2 Organización	15
1.2.3 Integración	21
1.2.4 Dirección	26
1.2.5 Control	30
1.3 Proceso Contable	33
1.3.1 Contabilidad	33
1.3.2 Inversión	43
1.3.3 Costos	43
CAPÍTULO 2. Industria Alimenticia	
2.1 Historia de la Industria Alimenticia	48
2.2 Características de un servicio de ambigús	71
CAPÍTULO 3. Servicio con Calidad	
3.1 Servicio	74
3.1.1 Tipos de servicios de alimentos	75
3.2 Calidad	80
3.2.1 ¿Qué es un servicio con calidad?	86
CAPÍTULO 4. Propuesta de la empresa	
4.1 Estudio de mercado	91
4.2 Preparación de bocadillos	98
4.2.1 Personal	99
4.2.2 Local	100
4.2.3 Equipo	100
4.2.4 Higiene	106
4.2.5 Recetas	115

4.3 Proceso Administrativo aplicado	126
4.3.1 Planeación	126
4.3.2 Organización	131
4.3.3 Integración	139
4.3.4 Dirección	144
4.3.5 Control	146
4.4 Proceso Contable aplicado	147
4.4.1 Formatos para dar de alta a la empresa	147
4.4.2 Costos	149
4.4.3 Presupuestos	164
CAPÍTULO 5. Conclusiones	165
BIBLIOGRAFÍA	167
ANEXOS	169

DEDICATORIAS

A **DIOS** por ser siempre mi fiel compañero y llevarme en sus brazos en cada paso de la maravillosa vida que me ha regalado.

A mis **PAPÁS, JOSÉ LUIS y JULINA** que no sólo me dieron la vida, sino que con su apoyo, consejos y amor incondicional he podido lograr lo que hasta ahora he hecho y han formado a la mujer que soy.

A **JOSÉ LUIS**, porque siempre hemos caminado juntos, por tu cariño, paciencia, compañía, ayuda, tu ejemplo y por cuidarme siempre.

A **JULY**, por la alegría, optimismo, ejemplo, apoyo y el ramo de detalles que me regalas día con día.

A mis abuelitos **RAMÓN, AMANDA, MIGUEL ANGEL (q.e.p.d.)**, que han sido unos angelitos de la guarda magníficos.

A mis abuelitas **TITINA y LUPITA**, a mi **NANA**, a mis tíos **AMANDA, CHATA, BETO, ANGEL, LIZ, MAGDA, EMILIO, TERE, ROBERTO**, y a mis **PRIMOS**, por el apoyo y cariño que siempre me han brindado.

A **CHELA, LORENA, ADRIANA, KASIN, GUILLE, FABIOLA y LUPITA**, que con su valiosa y sincera amistad hicieron de mi

vida universitaria algo increíble e inolvidable.

A **XÓCHITL y MARIANA**, por la incondicional amistad que nos ha unido por tantos años, gracias por todo el amor y apoyo que en todo momento me han dado.

A mis **AMIGOS**, porque su amistad ha sido como la sal que ha dado un sabor excelente a mi vida.

A **MIGUE**, porque aparte de ser mi primo has sido mi mejor amigo que en todo momento me has demostrado tu cariño y apoyo.

*A todos ustedes con todo mi amor y que
Dios los bendiga.*

Maribel.

AGRADECIMIENTOS

A **HUGO ARREOLA**, por tu paciencia, apoyo, amistad y gran ayuda que me diste a lo largo toda mi tesis.

A **CARLOS MARTÍNEZ**, por el apoyo incondicional que siempre me has brindado.

A **SILVIA KURI**, por tus consejos y correcciones que me hiciste para hacer de ésta una buena tesis.

A la **SRA. BEBA**, por el cariño y apoyo que me brindó durante toda mi carrera.

A **LAS OCHO**, porque en todo momento me han demostrado su cariño y apoyo a lo largo de estos cuatro años.

A **RAMÓN**, por tu ayuda para realizar una parte de este proyecto.

A todo el equipo de **RELACIONES EXTERNAS** de la UPAEP, por su cariño y amistad que nos ha permitido compartir momentos increíbles.

A **KASIN**, por tu valiosa amistad y por el tiempo y paciencia que me diste para arreglar esta tesis.

Al chef **PEDRO GARCÍA**, por la información con la que me sirvió de apoyo y por darme mi primer empleo como profesionalista.

A todas las personas que de una u otra manera me ayudaron para la realización de este proyecto y de mi examen profesional.

A todos ustedes, mil gracias.

Con cariño.

Maribel.

INTRODUCCIÓN

Los servicios de bocadillos carecen de una base sólida para mantenerse en el mercado con precios accesibles y calidad en sus productos, por consiguiente no pueden lograr la excelencia.

El siguiente es un proyecto para la creación de un Servicio de Ambigús, porque actualmente, aparte de haber poca oferta de este tipo de servicios, en las empresas de este giro existe la falta de una adecuada administración.

El proyecto se enfoca principalmente a la organización de la empresa. Tomando en cuenta el punto de vista administrativo, es decir, el proceso administrativo a seguir para su creación, en cuanto al área contable, se maneja lo que es presupuestos, los formatos para dar de alta a la empresa y lo que es el proceso contable en sí. También se trata lo que es un servicio con calidad y cómo lograrlo, ya que este es un punto primordial para esta empresa.

Está dirigido a todas aquellas personas y empresas involucradas en la elaboración de bocadillos y en la prestación de este tipo de servicios, para que cuenten con una guía en la que puedan basarse para rectificar sus funciones tanto administrativas, como de preparación y servicio.

También está enfocado para las industrias y personas físicas que en cualquier momento puedan requerir de un servicio como éste. Y principalmente va dirigido a las personas que deseen invertir capital para la creación de esta empresa.

El objetivo general de este proyecto es la *planeación y organización* de los recursos humanos, materiales, administrativos, contables y de capital, necesarios para la

creación de la empresa de servicio de ambigús *Le Petit Bouchée*.

En cuanto a los objetivos específicos de cada capítulo de la tesis, en el *Capítulo I* se busca conocer la historia de la industria alimenticia y su evolución a lo largo del tiempo hasta llegar a los servicios de ambigús.

En el *Capítulo II* se identificarán los pasos del proceso administrativo, indispensables para este proyecto, así como conocer el proceso contable y los presupuesto que hay que tomar en cuenta para la creación de una empresa.

En el *Capítulo III* se verá lo que es un servicio en general, los estilos de servicios de alimentos que existen y lo que es un servicio con calidad. También se conocerá el procedimiento para la preparación y presentación de los bocadillos.

En el *Capítulo IV* se presenta una relación de los capítulos II y III, aplicándola a la empresa de ambigús que se propone como proyecto.

El *Capítulo V* consiste en las conclusiones generales de este proyecto y analizar si se cumplió la hipótesis y objetivos del mismo.

**Administración
y
Contabilidad**

CAPITULO 1

1. HISTORIA DE LA ADMINISTRACIÓN

LA ADMINISTRACIÓN EN LAS ANTIGUAS CIVILIZACIONES.

El proceso administrativo comenzó primero en la organización familiar, expandiéndose después a la tribu y finalmente penetró en las unidades políticas formales, tales como las encontradas en la antigua *Babilonia*. En esas organizaciones se inventó un tipo de control financiero y archivo que ordinariamente tomó la forma de tablillas de arcilla con inscripciones. El reconocimiento del concepto de responsabilidad administrativa fue claramente establecido a través del *Código de Hammurabi*.

Los *egipcios* nos suministraron uno de los primeros ejemplos de una organización descentralizada dispersa, con poco o ningún control y consecuentemente sus pobres resultados finales. Este sistema de organización es el primer caso registrado de la utilización de una forma descentralizada de organización para dirigir un imperio, e ilustra la debilidad inherente de este sistema que eventualmente lo llevó a su extinción. La competencia de los *egipcios* en la planificación y construcción de edificios públicos, es evidente en sus construcciones y pirámides.

Los *hebreos* hicieron su contribución a la teoría de la organización e ilustraron primero el *principio de excepción*¹ y el *principio de delegación*.²

Los antiguos filósofos *chinos* fueron los primeros en reconocer la necesidad de la selección de personal y del staff por medios metodológicos, que ellos cubrieron a través de su sistema de servicio civil.

Los griegos, más que ningún otro pueblo, nos suministraron la documentación más amplia de los principios de administración en los escritos de Jenofonte, acerca de la universalidad de la administración,

especialización, administración como arte, selección de personal, delegación de autoridad¹ y estudios de movimiento.

Los romanos, cometieron los mismo errores que los egipcios en la organización de su imperio, sobre una base descentralizada con poco o ningún control.

Durante la *Edad Media*, el principio de descentralización² fue otra vez violado en el sistema de administración feudal, con la misma extinción final como resultado.

Mirando el pensamiento administrativo durante este periodo antiguo de la historia, podemos concluir que la administración se apoyó estrictamente sobre una base de ensayo y error, con poca o ninguna teoría y virtualmente sin intercambio de ideas y prácticas.

En general, los principios administrativos empleados nacieron de la necesidad de alcanzar metas propuestas y esos principios fueron descubiertos una y otra vez por numerosos individuos en la historia, en la medida en que ellos intentaban alcanzar objetivos deseados. De este modo, en esos tiempos antiguos, el pensamiento administrativo existió, pero sólomente en un estado nebuloso y no sofisticado. La administración como un proceso separado no fue verbalizada, sino hasta Platón y Sócrates.

LA ADMINISTRACIÓN DURANTE EL PERIODO MEDIEVAL.

El periodo medieval sirve como un puente entre la antigüedad y la edad del despertar conocida como el renacimiento. Aunque organizado en una estructura feudal, el hombre comenzó a dar pasos significativos en su pensamiento acerca de la organización y administración.

Ghazali asesoró al rey sobre cómo debería actuar y las cualidades que debería desarrollar para ser un buen administrador.

Venecia, el caldero del intercambio económico, desarrolló formas tempranas de empresas, y su astillero en particular nos proporciona un cuadro excelente del estado de conocimientos, pensamiento y prácticas administrativas del periodo.

Tomás Moro contribuyó con ideas utópicas para la administración de una sociedad ideal.

Maquiavelo, dio una penetrante idea de las maquinaciones de los jóvenes príncipes - administradores y destiló el pensamiento de la época en cuatro principios administrativos:

1. Apoyo de la base administrada.
2. Cohesión.
3. Liderazgo.
4. Derecho de supervivencia.

Desde el punto de vista administrativo, el periodo no es especialmente brillante, pero es de interés para el pensamiento administrativo académico, porque ofrece una 1. Los supervisores juzgarán los asuntos pequeños y solamente mandan asuntos importantes a los gerentes o a sus superiores.

2. Consiste en delegar autoridad a un subordinado para la realización de las actividades que se le encomienden

penetrante visión del primer sistema real de las prácticas administrativas y del pensamiento de la antigua élite administradora.

EL DESPERTAR DE LA ADMINISTRACIÓN.

El siglo XVIII fue el de los años de maduración en la introducción de mejoras en las técnicas de la manufactura y en el desarrollo de un nuevo enfoque en la administración. La revolución industrial trajo con ella una decadencia en los conceptos provincianos de administración y con tales horizontes ampliados, los administradores comenzaron la búsqueda de caminos para mejorar tanto la manufactura como la administración.

Con el génesis de estas ideas audaces, se movieron de esos primeros intentos, hacia una era presagiadora del advenimiento de la verdadera administración científica.

LOS PRIMEROS AUTORES SOBRE ADMINISTRACIÓN.

Al revisar las primeras obras sobre la administración, encontramos un aspecto común en la mayoría de ellos: *Su orientación hacia la empresa.*

Adam Smith y sus sucesores centraron sus comentarios en la empresa: las funciones del administrador para enfrentarse a la demanda, el papel de la planificación para lograr una operación económica y satisfacer la demanda de los clientes.

Los autores del siglo XIX trataron principalmente los fundamentos. No se desarrolló una teoría coherente de la administración, pero sí se reconocieron y se comprendieron las funciones administrativas y frecuentemente se discutieron aspectos interesantes y poco conocidos de la administración. El hecho importante de estos escritores es lo que iniciaron: comenzaron a pensar y a escribir sobre la administración y el administrador desde muchos puntos de vista.

ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA.

La administración científica tuvo sus bases en los *Principios de Administración de Taylor*, a través de las cuales quiso exponer de una manera breve y clara sus ideas para el conocimiento del público.

Estos principios son los siguientes:

Primero. Desarrollar una ciencia para cada elemento del trabajo de un hombre, lo cual remplaza a la antigua regla de "a ojo de buen cubero".

Segundo. Seleccionar científicamente y después entrenar, enseñar y desarrollar al trabajador, mientras que anteriormente el trabajador escogía su propio trabajo y se entrenaba él mismo lo mejor que podía.

Tercero. Cooperar entusiastamente con los hombres para asegurarse de que el trabajo está siendo desempeñado de acuerdo con los principios de la ciencia desarrollada.

Cuarto. Hay una división casi exactamente igual de la responsabilidad y el trabajo entre la administración y el trabajador. La administración debe tomar todo el trabajo para el cual está mejor capacitada, mientras que en el pasado, casi todo el trabajo y la mayor parte de la responsabilidad eran cargados a los trabajadores.

Después, para registrar procesos y patrones de flujo utilizados en una situación de trabajo, los Gilbreth desarrollaron el diagrama de procesos y el diagrama de flujo, ambos ampliamente usados en el presente.

UNA TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN.

La administración, hemos dicho, es el proceso de fijar y lograr objetivos influyendo sobre el comportamiento humano, dentro de un medio ambiente apropiado. Por otra parte, los *administradores* crean el medio ambiente conducente a la realización de acciones por otros individuos, acciones que lograrán el objetivo de la empresa, comúnmente llamado la meta de la empresa, así como también lograr uno o más de los objetivos de los individuos participantes.

Determinar los objetivos colectivos de una empresa y generar un medio ambiente para su logro es la función total de un administrador.

LA ADMINISTRACIÓN CONTEMPORÁNEA.

Como se ha dicho, la administración es el determinante, de nuestro progreso económico, del empleo de nuestro personal educado, el aglutinador de nuestros recursos, la fuerza de nuestra defensa nacional y la modeladora de nuestra sociedad. Es el corazón de todas las actividades, tanto públicas como personales. Y es todo lo anterior debido a que el hombre no ha encontrado ningún sustituto para la administración en el logro efectivo de sus metas.

La historia de la administración provee una amplia visión para una evaluación objetiva, señala las crecientes complejidades de los conceptos que normalmente damos por hecho, ayuda a guiarnos en la toma de decisiones. Al hacer todo esto, puede servir para encender la chispa del pensamiento original a través de la cual podemos alumbrar el camino de quienes nos siguen.

El valor de la historia de la administración yace en poner los problemas actuales en su perspectiva adecuada y en proveer puntos de partida avanzados para la toma de decisiones administrativas.

1.2 PROCESO ADMINISTRATIVO

Debido a que el tema que se está tratando es un proyecto administrativo, es importante presentar éste desde un punto de vista teórico, como base de este proyecto.

Administración es el "proceso cuyo objeto es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social para lograr sus objetivos con la máxima productividad".³

La administración comprende varias fases, etapas o funciones, cuyo conocimiento es indispensable para aplicar los principios de la administración.

Para definir el proceso administrativo, en primer lugar se da una definición de lo que es un proceso. "Un proceso es el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad".⁴

A continuación, el **Proceso Administrativo** se puede definir como: "El conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral".⁵

Este proceso comprende las siguientes etapas:

En la fase *mecánica o estructural*: **PLANEACION Y ORGANIZACION.**

En la fase *dinámica u operativa*: **DIRECCION, INTEGRACION Y CONTROL.**

Antes de analizar cada una de estas etapas, se considera indispensable llevar a cabo un *estudio de mercado*, requisito

3. KOONTZ, Harold, Administración, p. 64

4. MÜNCH G., Fundamentos de Administración, p. 29

5. Idem, p. 29

para detectar las necesidades de la sociedad y que servirá como parámetro para conocer la viabilidad del proyecto y bajo qué condiciones se llevará a cabo.

Los cinco pasos que a continuación se presentan son un enfoque general para conducir la investigación que deben observarse con rigidez en cada proyecto.]

1. DEFINICIÓN Y LOCALIZACIÓN DEL PROBLEMA.

El primer punto que se debe observar es la mejor forma de descubrir la naturaleza y los límites del problema. Esto quiere decir, la definición del problema, el primer paso para encontrar una solución o comenzar un estudio de investigación.

2. DESARROLLO DE HIPÓTESIS.

La hipótesis es una estimación o suposición sobre un determinado problema o grupo de circunstancias. Se fundamenta en el conocimiento y la comprensión que se tenga del problema, con base en investigaciones previas e información general.

3. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.

Tanto la naturaleza como el tipo de hipótesis que se está sometiendo a prueba determinan qué procedimiento para recopilar información general se empleará. Las investigaciones exploratorias, descriptivas características de cierto y causales, son medios generales para recolectar información.

4. INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.

La interpretación será más fácil si desde el inicio de la investigación, se planearon los métodos de análisis de información. También se debe mantener una evaluación continua de la información durante el periodo de recolección, puesto que permitirá obtener conocimientos profundos de

áreas que deban comprobarse cuando llegue la etapa de la interpretación formal de los resultados.

5. INFORME DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.

Como resultado del análisis de la información, los investigadores pueden aceptar o rechazar la hipótesis que motivó el estudio.

Algunos sistemas básicos empleados en la investigación de mercados son:

MUESTREO. Consiste en seleccionar unidades representativas de una población total. Al escoger, en forma sistemática un número limitado de unidades para que representen las características de la población total, puede estimarse la reacción de la totalidad del mercado o de un sector del mismo, estudiando la reacción de la muestra.

EXPERIMENTACIÓN. Es un conjunto de reglas y procedimientos de acuerdo con los cuales se organiza la tarea de recopilar información que facilite el análisis y la interpretación, tomando en cuenta las *variables independientes* (las que se encuentran libres de las influencias de otras variables o que no dependen de ellas) y las *variables dependientes* (se encuentra restringida a un valor o grupo de valores asumidos por la variable independiente).

Normalmente la información para la investigación de mercados se obtiene mediante encuestas, observación, o información archivada disponible.

Las *encuestas* incluyen entrevistas por teléfono o correo y entrevistas personales.

Mediante la *observación*, los entrevistadores registran el comportamiento manifiesto de los entrevistados y toman nota de la condición física y los sucesos. Se evita el contacto directo con ellos y en su lugar se estudian y anotan con cuidado y en forma sistemática sus acciones.

Para la recolección de información secundaria, los responsables de la investigación, utilizan los informes y cualquier otro dato disponible para estudiar un problema de marketing.

Una vez llevado a cabo el *estudio de mercado*, entonces ya se podrá aplicar el Proceso Administrativo para la creación de la empresa, el cual consta de los siguientes pasos:

1.2.1 PLANEACIÓN.

Planeación es "la determinación de los objetivos y elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro".⁶

Para planear eficientemente, es necesario tomar en cuenta los siguientes principios:

FACTIBILIDAD. Este principio se refiere a que lo que se planea debe ser realizable.

OBJETIVIDAD Y CUANTIFICACIÓN. Este principio también es conocido como el principio de *Precisión*, que establece la necesidad de utilizar datos objetivos como las estadísticas, estudios de mercado, estudios de factibilidad, cálculos probabilísticos, modelos matemáticos y datos numéricos, al elaborar planes para reducir al mínimo los riesgos.

FLEXIBILIDAD. Al elaborar un plan, es conveniente establecer márgenes de holgura que permitan afrontar situaciones imprevistas, que proporcionen nuevos cursos de acción que se ajusten fácilmente a las condiciones.

6. MÜNCH G., Fundamentos de Administración, p. 64

UNIDAD. Todos los planes específicos de la empresa deben integrarse a un plan general y dirigirse al logro de los propósitos y objetivos generales.

DEL CAMBIO DE ESTRATEGIAS. Esto se refiere a que cuando un plan se extiende en relación al tiempo (largo plazo), será necesario rehacerlo completamente.

ETAPAS DE LA PLANEACIÓN.

A. MISIÓN.

La misión consiste en tener muy claro la razón por la cual existe la empresa, ya que esto es la justificación de todo lo que se quiere lograr, es decir, un respaldo de los objetivos.

B. OBJETIVOS.

Los objetivos indican los resultados o fines que la empresa desea lograr en un tiempo determinado y que proporcionan las pautas o directrices básicas, hacia dónde dirigir los esfuerzos y recursos.

En función del área que abarquen y del tiempo al que se establezcan, los objetivos pueden ser:

ESTRATÉGICOS O GENERALES. Estos comprenden toda la empresa y se establecen a largo plazo (5 años o más).

TÁCTICOS O DEPARTAMENTALES. Se refieren a un área o departamento de la empresa, se subordinan a los objetivos generales y se establecen a corto o mediano plazo (uno o tres años, respectivamente).

OPERACIONALES O ESPECÍFICOS. Se establecen en niveles o secciones más específicas de la empresa, se refieren a actividades más detalladas y siempre son a corto plazo.

Al establecer los objetivos se debe observar lo siguiente:

*No confundirlos con los medios o estrategias para alcanzarlos.

*Al determinarlos, recordar las preguntas ¿Qué, cómo, dónde, quién, cuándo y por qué?.

* Deben ser perfectamente conocidos y entendidos por todos los miembros de la organización.

* Deben ser estables, ya que sus cambios continuos originan conflictos y confusiones.

C. ESTRATEGIAS.

El término estrategia, literalmente significa: "arte de dirigir y coordinar las acciones militares y de hacer una cosa para alcanzar un objetivo", se deriva del griego *strategas* que quiere decir "general".

"Las estrategias son cursos de acción general o alternativas, que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas". 7

Al establecer estrategias se pueden seguir tres etapas:

1. *DETERMINACIÓN DE LOS CURSOS DE ACCIÓN O ALTERNATIVAS.* Esto consiste en buscar el mayor número de alternativas para lograr cada uno de los objetivos.

2. *EVALUACIÓN.* Consiste en analizar y evaluar cada una de las alternativas, tomando en consideración las ventajas y desventajas de cada una de ellas.

3. *SELECCIÓN DE ALTERNATIVAS.* En este punto se consideran las alternativas idóneas en cuanto a factibilidad y ventajas, seleccionando aquellas que permiten lograr con mayor eficiencia y eficacia los objetivos de la empresa.

7. MÜNCH G., *Fundamentos de Administración*, p. 83

D. POLÍTICAS.

La palabra política proviene del griego *politiké* que significa "arte de gobernar una nación". También se puede encontrar como traza con que se maneja un asunto, donde traza significa "plan para realizar un fin".

Las políticas son guías para orientar la acción. Son criterios y lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten varias veces dentro de una organización. Deben estar interrelacionadas y deben contribuir a lograr las aspiraciones de la empresa.

E. PROGRAMAS.

Los programas son un esquema en donde se establecen la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos, y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.

Cada programa tiene una estructura propia y puede ser un fin en sí mismo, o puede ser parte de una serie de actividades dentro de un programa más general.

F. PRESUPUESTOS.

Los presupuestos son programas en los que se les asignan cifras a las actividades, refiriéndose principalmente al flujo de dinero dentro de la organización. Implican una estimación del capital, de los costos, de los ingresos y de las unidades o productos, requeridos para lograr los objetivos.

También se le considera como un esquema escrito que puede ser general o específico, que determina por anticipado, en términos cuantitativos, ya sean monetarios o no monetarios, el origen y asignación de los recursos de la empresa, para un periodo específico.

G. PROCEDIMIENTOS.

Los procedimientos establecen el orden cronológico y la secuencia de actividades que deben seguirse en la realización de un trabajo repetitivo.

El procedimiento determina el orden en que debe realizarse un conjunto de actividades, sin indicar la manera en que deben realizarse, ya que de eso se encargan los **métodos** que van implícitos en el procedimiento.

Para que los procedimientos tengan éxito es necesario que cumplan con algunos puntos, como son: antes de su aplicación, se capacite al personal; que sean accesibles y fáciles de interpretar; se representen gráficamente; se adecúen a situaciones reales y factibles; se revisen periódicamente; deben adecuarse a las necesidades y características de cada departamento o sección; no deben ser muy rígidos; no deben tener muchos cambios, ya que ésto confunde al personal; la supervisión no debe ser muy estricta.

La finalidad de las técnicas de planeación es que el administrador que las utilice tome las decisiones más adecuadas de acuerdo a la situación específica del medio y de la organización en donde actúe. La complejidad de estas técnicas varía y su utilización dependerá de los recursos, tamaños y factores que necesite cada empresa.

1.2.2 ORGANIZACIÓN.

Una vez que se ha establecido lo que se quiere hacer, los objetivos a alcanzar durante la etapa de planeación, será necesario determinar cómo hacerlo, qué medidas utilizar para lograr lo que se desea. Esto es posible por medio de la **ORGANIZACIÓN**.

La palabra organización tiene tres acepciones: una etimológica que proviene del griego *organón* que significa "instrumento"; otra que se refiere a la organización como

entidad o grupo social; la última se refiere a la organización como un "proceso".

Tomando en cuenta el último enfoque de la palabra organización, como parte del proceso administrativo, se puede definir como:

"El establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social".⁹

Existen nueve principios que proporcionan la pauta para establecer una organización racional.

1. *Del objetivo.* Esto es que todas y cada una de las actividades establecidas en la organización deben relacionarse con los objetivos y propósitos de la empresa.

2. *Especialización.* Este principio afirma que el trabajo de una persona debe limitarse hasta donde sea posible, a la ejecución de una sola actividad.

3. *Jerarquía.* Es necesario establecer centros de autoridad de los que emane la comunicación necesaria para lograr los planes, en los cuales la autoridad y la responsabilidad fluyan en una línea clara e ininterrumpida, desde el más alto ejecutivo hasta el nivel más bajo.

4. *Paridad de autoridad y responsabilidad.* Esto se refiere a que a cada grupo de responsabilidad conferido, debe corresponder el grado de autoridad necesario para cumplir dicha responsabilidad.

5. *Unidad de mando.* Al determinar un centro de autoridad y decisión para cada función, debe asignarse un

8. Detalla la forma exacta de cómo ejecutar una actividad previamente establecida.

sólo jefe y los subordinados no deberán reportar a más de un superior.

6. *Difusión.* Para maximizar las ventajas de la organización, las obligaciones de cada puesto que cubren responsabilidad y autoridad, deben publicarse y ponerse por escrito a disposición de todos aquellos miembros de la empresa que tengan relación con la misma.

7. *Amplitud o tramo de control.* Hay un límite en cuanto al número de subordinados que deben reportar a un ejecutivo, de tal manera que éste pueda realizar todas sus funciones eficientemente.

8. *De la coordinación.* Las unidades de una organización siempre deberán mantenerse en equilibrio.

9. *Continuidad.* Una vez que se ha establecido la estructura organizacional, requiere mantenerse, mejorarse y ajustarse a las condiciones del medio ambiente.

La organización tiene dos etapas importantes en su aplicación:

DIVISIÓN DEL TRABAJO. Esto es la separación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo esfuerzo, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento en el trabajo.

Para dividir el trabajo es necesario seguir una secuencia que abarca los siguientes puntos:

JERARQUIZACIÓN. Es la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia.

En una empresa los niveles jerárquicos deben ser los mínimos e indispensables y se debe definir claramente el tipo de autoridad de cada nivel.

9. MÜNCH G., *Fundamentos de Administración*, p.108

DEPARTAMENTALIZACIÓN. Es la división y el agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas, con base en su similitud (departamentalización geográfica o por territorios, por clientes, etc.)

COORDINACIÓN. Esta nace de la necesidad de sincronizar y armonizar los esfuerzos para realizar eficientemente una tarea.

La eficacia de cualquier sistema organizacional estará en relación directa con la coordinación, misma que se obtiene a través del establecimiento de líneas de comunicación y autoridad fluidas.

La coordinación es la sincronización de los recursos y los esfuerzos de un grupo social, con el fin de lograr oportunidad, unidad, armonía y rapidez, en el desarrollo y la consecución de los objetivos.

TECNICAS DE ORGANIZACION.

Son las herramientas necesarias para llevar a cabo una organización racional. Las principales son las siguientes:

1. ORGANIGRAMAS.

Los organigramas son representaciones gráficas de la estructura formal de la organización, que muestran las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y la autoridad, existentes dentro de ella.

Los organigramas pueden dividirse en:

POR SU OBJETO.

Estructurales. Muestran sólo la estructura administrativa de la empresa.

Funcionales. Indican en el cuerpo de la gráfica, además de las unidades y sus relaciones, las principales funciones de los departamentos.

Especiales. Se destaca alguna característica.

POR SU AREA.

Generales. Presentan toda la organización, también se llaman cartas maestras.

Departamentales. Representan la organización de un departamento o sección.

POR SU CONTENIDO.

Esquemáticos. Contienen sólo los órganos principales, se elaboran para el público y no contienen detalles.

Analíticos. Son más detallados y técnicos.

2. MANUALES.

Son documentos detallados que contienen en forma ordenada y sistemática, información acerca de la organización de la empresa. De acuerdo a su contenido pueden ser:

- a) De políticas.
- b) Departamentales.
- c) De bienvenida.
- d) De organización.
- e) De procedimientos.
- f) De contenido múltiple.
- g) De técnicas.
- h) De puesto.

Los manuales son de gran utilidad porque delimitan actividades, responsabilidades y funciones, aumentan la eficiencia de los empleados, ya que indican lo que se debe hacer y cómo se debe hacer, son una fuente de información, pues muestran la organización de la empresa, ayudan a la coordinación y evitan la duplicidad y las fugas de responsabilidad, reducen costos al incrementar la eficiencia.

3. DIAGRAMAS DE PROCEDIMIENTO O DE FLUJO.

También se les conoce como flujogramas y son la representación gráfica que muestra la sucesión de los pasos de que consta un procedimiento.

En los flujogramas se utilizan los siguientes símbolos:

Operación. Hay operación cuando algo está siendo creado, cambiado o añadido, es decir, cuando se modifican sus características.

Inspección. Cuando algo es revisado, verificado o inspeccionado, sin ser alterado en sus características.

Transporte. Es el acto de mover algo de un lugar a otro.

Espera o demora. Es la etapa en que algo permanece ocioso en espera de que algo acontezca, también puede ser almacenamiento temporal.

Almacenamiento. Es cuando se almacena o archiva algo para ser guardado con carácter definitivo.

4. CARTA DE DISTRIBUCIÓN O DE ACTIVIDADES.

A través de esta técnica se analizan los puestos que integran un departamento o sección, para lograr una división de funciones y mejorar la estructura de los grupos de trabajo.

5. ANALISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTO.

Es una técnica en la que se clasifican pormenorizadamente las labores que se desempeñan en una unidad de trabajo específica e impersonal, así como los conocimientos y aptitudes que debe poseer el personal que lo desempeña. Los objetivos de esta técnica son mejorar los sistemas de trabajo, delimitar funciones y responsabilidades, evitar fugas de autoridad y responsabilidad, fundamentar programas de entrenamiento, retribuir adecuadamente al personal, mejorar la selección de personal.

1.2.3 INTEGRACIÓN.

La integración comprende la función a través de la cual el administrador elige los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones previamente establecidas para ejecutar los planes de la empresa.

Mediante la integración, la empresa obtiene el personal idóneo para el mejor desempeño de las actividades de la misma.

A fin de lograr sus propósitos y objetivos, los departamentos de personal obtienen, desarrollan, utilizan, evalúan y mantienen la calidad y el número apropiado de trabajadores, para aportar a la organización una fuerza laboral adecuada. Para conseguir éxito en este punto, será necesario seguir el siguiente procedimiento:

1. RECLUTAMIENTO DE PERSONAL.

Reclutamiento es el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes. Este proceso se inicia cuando se empieza la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. El plan de recursos humanos permite al reclutador poseer información sobre las necesidades de personal presentes y futuras, teniendo ésto como base, entonces ya podrá proseguir en forma práctica al reclutamiento, para el cual se deben considerar las condiciones externas de la empresa como son: la tasa de desempleo, las condiciones que imperan en la industria a que pertenece la compañía, la abundancia o escasez de oferta de empleados, los cambios en la legislación laboral y las actividades de reclutamiento de otras compañías influyen en la tarea de obtener un grupo de solicitantes para una ocupación dada.

Los métodos para la identificación de candidatos pueden designarse como "canales de reclutamiento". Estos canales pueden ser:

Candidatos espontáneos. Estos se presentan en las oficinas del empleador para solicitar trabajo, o envían por correo su curriculum vitae. Las solicitudes que se consideren de interés se archivan hasta que se presenta una vacante o hasta que transcurre demasiado tiempo para que se les considere válidas, que es en el término de un año.

Recomendaciones de los empleados de la empresa. Es probable que los empleados de la empresa refieran candidatos potenciales al departamento de personal.

Anuncios en la prensa. Los anuncios en periódicos son un método efectivo para la identificación de candidatos, ya que los avisos pueden llegar a un mayor número de candidatos que las recomendaciones de los empleados o candidatos espontáneos.

Los anuncios de solicitud de personal describen el empleo y las prestaciones, identifican a la compañía y proporcionan instrucciones sobre cómo presentar la solicitud de trabajo. Son la forma más común de solicitar empleados.

Agencias de empleos. Estas compañías establecen un puente entre las vacantes que sus clientes les comunican periódicamente y los candidatos que obtienen mediante publicidad o mediante ofertas espontáneas.

Compañías de identificación de personal de nivel ejecutivo. Laborando en un nivel más especializado que las agencias, estas compañías sólo contratan ciertos recursos humanos específicos, a cambio de un pago de la compañía contratante.

Instituciones educativas. Las universidades, escuelas técnicas y otras instituciones académicas son una buena fuente de candidatos jóvenes que harán moderadas peticiones de salarios.

Asociaciones profesionales. Los profesionales que pertenecen en forma activa a una asociación tienden a mantenerse muy actualizados en su campo, por lo que es un canal idóneo para la identificación de expertos de alto nivel.

Sindicatos. Los sindicatos llevan relaciones actualizadas de sus afiliados, por lo que pueden saber su disponibilidad laboral.

Agencias de suministro de personal temporal. Estas agencias proporcionan personal para una vacante durante un determinado lapso.

Personal de medio tiempo. Este tipo de personal presta sus servicios en un horario limitado.

2. SELECCION DE PERSONAL.

Una vez que se dispone de un grupo idóneo de solicitantes obtenido mediante el proceso de reclutamiento, se inicia el *proceso de selección*, que consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. Este proceso se inicia en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

La *razón de selección* es la relación que existe entre el número de candidatos finalmente contratados y el número total de solicitantes.

PROCESO DE SELECCION.

1. *RECEPCION PRELIMINAR DE SOLICITUDES.* La selección se inicia con una cita que el candidato hace en la oficina de personal o con una solicitud para obtener un formulario de solicitud de empleo. Con frecuencia se presentan los candidatos espontáneos que deciden solicitar personalmente un empleo, en estos casos se les concede una entrevista preliminar.

2. *PRUEBAS DE IDONEIDAD*. Estas pruebas son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los solicitantes y los requerimientos del puesto. Algunas de estas pruebas consisten en exámenes psicológicos y otras con ejercicios que simulan las condiciones de trabajo.

3. *ENTREVISTA DE SELECCIÓN*. La entrevista consiste en una plática formal y en profundidad, conducida para evaluar la idoneidad para el puesto que tenga el solicitante.

4. *VERIFICACIÓN DE DATOS Y REFERENCIAS*. Los especialistas recurren a la verificación de datos y a las referencias para saber qué tipo de persona es el solicitante y si es confiable la información que dio.

5. *EXAMEN MÉDICO*. Es importante incluir un examen médico para evitar que el nuevo empleado transmita una enfermedad contagiosa a los demás empleados, aunque desafortunadamente.

6. *ENTREVISTA CON EL SUPERVISOR*. En la gran mayoría de la empresas, es el supervisor inmediato o el gerente del departamento interesado quien tiene en último término la responsabilidad de decidir respecto a la contratación de los nuevos empleados.

7. *DESCRIPCIÓN REALISTA DEL PUESTO*. Es una descripción detallada de la responsabilidad del puesto y del entorno en que habrá de trabajar el solicitante, esto permite que comprenda a fondo el tipo de decisión que adopta al aceptar.

La tasa de rotación de personal es menor cuando se advierte claramente a los futuros empleados sobre los aspectos negativos de su labor y no se detectan solamente los positivos.

8. *DECISIÓN DE CONTRATAR*. La decisión de contratar al solicitante señala el final del proceso de selección. Esta misión puede corresponder, como se dijo anteriormente, al futuro supervisor del candidato o al departamento de personal.

El resultado final del proceso de selección se traduce en el nuevo personal contratado. Para evaluar tanto al nuevo empleado como el proceso de selección en sí, se requiere retroalimentación, que será positiva cuando se obtienen juicios favorables del nuevo empleado como: desempeño adecuado, falta de conflictos, etc. La retroalimentación será negativa cuando hay una renuncia prematura o la necesidad de separar al nuevo empleado de la compañía, niveles bajos de evaluación, etc.

3. INDUCCIÓN (UBICACIÓN Y ORIENTACIÓN).

Cuando el departamento de personal ayuda a que los empleados alcancen sus objetivos personales, la satisfacción individual y colectiva tiende a aumentar, lo cual favorece a la organización porque disminuye el costo de la rotación de personal. Un método común para reducir esta rotación es la aplicación entre los recién contratados de un *programa de orientación* que sirve para familiarizar a los empleados con sus funciones, la organización, sus políticas y otros empleados.

Puede decirse que un programa de orientación logra su objetivo porque acelera la socialización de los nuevos empleados. La socialización es el proceso por el que un empleado empieza a comprender y aceptar los valores, normas y convicciones que se postulan en una organización.¹⁰

Finalmente, el recién llegado se integra de manera más completa a la organización. En ese momento es más probable lograr niveles aceptables de satisfacción, productividad y estabilidad en el puesto.

4. CAPACITACIÓN Y DESARROLLO.

Se considera importante señalar la diferencia entre capacitación, adiestramiento y desarrollo.

Capacitación. Implica proporcionar conocimientos principalmente en los aspectos técnicos del trabajo. La

capacitación se imparte a empleados, ejecutivos y funcionarios cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual importante.

Adiestramiento. Es la habilidad o destreza adquirida en el trabajo preponderantemente físico.

Desarrollo. Es el proceso de ayudar a los empleados a alcanzar un nivel de desempeño y una calidad de conducta personal y social que cubra sus necesidades y las de la organización.

Para decidir el enfoque que debe utilizarse, el capacitador *evalúa las necesidades* de capacitación y desarrollo que permiten establecer un diagnóstico de los problemas actuales y los que es necesario enfrentar mediante el desarrollo a largo plazo.

1.2.4 DIRECCIÓN.

Esta etapa del proceso administrativo también recibe el nombre de *ejecución, comando o liderazgo*.

Dirección se puede definir como: "La ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, la comunicación y la supervisión".¹¹

La dirección es importante porque pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización, también a través de ella se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional y ayuda a mejorar la moral de los

10. WERTHER, William B., Administración de Personal y Recursos Humanos, p. 134

empleados, teniendo como consecuencia, mejora en la productividad. Algo fundamental en la dirección es que por medio de ella se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione.

ETAPAS DE LA DIRECCIÓN.

TOMA DE DECISIONES.

La responsabilidad más importante del administrador es la toma de decisiones, lo cual consiste en una elección de un curso de acción entre varias alternativas.

Al tomar decisiones es importante tener en cuenta los siguientes puntos:

1. *Definir el problema.* Para tomar una decisión es básico definir perfectamente el problema que hay que solucionar y no confundirlo con otras situaciones semejantes.

2. *Analizar el problema.* Una vez analizado el problema, es necesario desglosar sus componentes, así como los componentes del sistema en que se desarrolla a fin de poder determinar posibles soluciones.

3. *Evaluar las alternativas.* Esto consiste en estudiar las ventajas y desventajas del mayor número de alternativas que se puedan escoger, así como analizar la factibilidad de su implementación y los recursos necesarios para llevarlas a cabo de acuerdo con el marco específico de la organización.

4. *Elegir entre alternativas.* Ya que se analizaron las diversas alternativas, elegir la idónea, así como seleccionar dos o tres más para contar con estrategias para casos fortuitos.

5. *Aplicar la decisión.* Consiste en poner en práctica la decisión elegida.

A continuación se analizarán brevemente los medios de los que se vale la dirección para guiar los esfuerzos de los recursos humanos con los que cuenta la empresa.

MOTIVACIÓN. En su acepción más sencilla, motivar significa "mover, conducir, impulsar la acción"¹². La motivación es la labor más importante de la dirección, a la vez que la más compleja, ya que a través de ella se logra la ejecución del trabajo tendiente a la obtención de los objetivos esperados.

COMUNICACIÓN. La comunicación es el proceso a través del cual se transmite y recibe información en un grupo social. Para que exista una buena comunicación se deben tomar en cuenta los siguientes puntos:

Claridad. Esto quiere decir que se debe utilizar un lenguaje accesible y fácil de comprender para quien va dirigido.

Integridad. Con esto se pretende lograr un lazo integrador entre los miembros de la empresa, para lograr el mantenimiento de la cooperación necesaria para la realización de los objetivos.

Moderación. La comunicación debe ser estrictamente necesaria y lo más concisa posible, ya que el exceso de información puede ocasionar burocracia e ineficiencia.

Difusión. La comunicación formal¹³ de la empresa debe efectuarse por escrito y pasar sólo a través de los canales estrictamente necesarios para evitar papeleo excesivo.

Evaluación. Los sistemas y canales de comunicación deben revisarse y perfeccionarse periódicamente.

Dentro de la comunicación eficiente de la empresa se debe tomar en cuenta la:

1. **AUTORIDAD.** Es la facultad que posee una persona dentro de una organización para dar órdenes y exigir que sean cumplidas por sus subordinados para la realización de aquellas acciones que quien las dicta, considera que son

12. MÜNCH G., Fundamentos de Administración, p.156

apropiadas para el logro de los objetivos del grupo.

Tipos de autoridad.

Formal. Es la que emana de un superior para ser ejercida sobre otras personas. Es *lineal* cuando es ejercida por un jefe sobre una persona o grupo, y *funcional* cuando es ejercida por uno o varios jefes sobre funciones distintas.

Técnica o staff. Es por parte de los que poseen conocimientos especializados.

Personal. Es la que se origina en la personalidad de cada individuo.

2. **DELEGACIÓN.** Es en la delegación donde se manifiesta claramente la esencia de la dirección y el ejercicio de la autoridad, ya que es la concesión de autoridad y responsabilidad para actuar, lo que ayuda al fin de la administración que es "hacer a través de otros".

LIDERAZGO - SUPERVISIÓN. Consiste en vigilar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente. Es de gran importancia para la empresa, ya que mediante él se imprime la dinámica necesaria a los recursos humanos, para que logren los objetivos.

De una buena supervisión efectiva dependerán: la productividad del personal para lograr los objetivos, la observancia de la comunicación, la relación entre jefe - subordinado, la corrección de errores, la observancia de la motivación y del marco formal de disciplina.

13. Aquella que se origina en la estructura formal de la organización y sigue los canales organizacionales.

1.2.5 CONTROL.

El *control* es una etapa primordial en la administración, pues aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización si no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.

Sirve para medir la actuación presente y futura de todos los recursos de la empresa, siendo su principal propósito, prever y corregir errores y no simplemente registrarlos.

ETAPAS DE CONTROL.**1. ESTABLECIMIENTO DE ESTÁNDARES.**

Un estándar es una unidad de medida que sirve como modelo, guía o patrón con base en la cual se efectúa el control. Debe abarcar las áreas de rendimiento de beneficios, posición en el mercado del producto, y productividad de la empresa, calidad del producto, desarrollo del personal, evaluación de la actuación para el desempeño satisfactorio del trabajo.

2. MEDICIÓN DE RESULTADOS.

Consiste en medir la ejecución y resultados, mediante la aplicación de unidades de medida. Una vez efectuada la medición y obtenida esta información, es necesario comparar los resultados medidos en relación con los estándares preestablecidos, determinándose así las desviaciones, que deberán reportarse inmediatamente.

3. CORRECCIÓN. La utilidad concreta y tangible del control está en la acción correctiva para integrar las desviaciones en relación con los estándares, esta tarea corresponde a los ejecutivos.

4. RETROALIMENTACIÓN. Es básica en el proceso de control, ya que a través de ésta, la información obtenida se ajusta al sistema administrativo al correr del tiempo.

5. IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL.

Tomando en cuenta objetivos y estándares estables, que el personal clave comprenda y esté de acuerdo con los controles, evaluar la efectividad de los controles eliminando aquellos que no sirven, simplificándolos y combinándolos para perfeccionarlos.

Al aplicar el proceso de control se debe considerar el factor *cantidad*, que se aplica en actividades en las que el volumen es importante; a través del factor *tiempo* se controlan las fechas programadas; el *costo* es utilizado como un indicador de la eficacia administrativa, ya que por medio de él se determinan las erogaciones de ciertas actividades; el factor *calidad* se refiere a las especificaciones que debe reunir un determinado producto o ciertas funciones de la empresa.

De acuerdo a la periodicidad con que se aplica el control, se puede dividir en:

A. *Control preliminar*. Se efectúa antes de realizar las actividades.

B. *Control concurrente*. Se ejerce de manera simultánea a la realización de actividades, como un proceso continuo.

C. *Control posterior*. Se aplica después de haber realizado las actividades planeadas. Su objeto es suministrar información para comparar los resultados obtenidos en relación con lo preestablecido.

El control se aplica a las cuatro áreas básicas de la empresa que son:

- Control de producción. Este busca el incremento de la eficiencia, la reducción de costos, la uniformidad y mejora de la calidad del producto.

- Control de finanzas. Proporciona información acerca de la situación financiera de la empresa y del rendimiento en

términos monetarios de los recursos, departamentos y actividades que la integran.

- Control de mercadotecnia. Se refiere a la evaluación de la eficacia de las funciones a través de las cuales se hace llegar el producto al consumidor.
- Control de recursos humanos. Su función es la evaluación de la efectividad en la implantación y ejecución de todos y cada uno de los programas de personal y del cumplimiento de los objetivos de este departamento.

1.3 PROCESO CONTABLE

1.3.1 CONTABILIDAD.

Es la disciplina que enseña las normas y los procedimientos para ordenar, analizar y registrar las operaciones practicadas por las unidades económicas constituidas por un sólo individuo o bajo la forma de sociedades civiles o mercantiles (bancos, industrias, comercios, instituciones de beneficencia, etc.).¹⁴

Los términos especiales que se utilizan en contabilidad, con carácter técnico son: **CAPITAL, ACTIVO Y PASIVO.**

La palabra **CAPITAL** tiene tres aspectos a saber:

CAPITAL ECONÓMICO. Está representado por el conjunto de bienes necesarios para producir riqueza y es un factor de producción.

CAPITAL FINANCIERO. Es el dinero que se invierte para que produzca una renta o un interés.

CAPITAL CONTABLE, LÍQUIDO O CAPITAL NETO. Es una diferencia entre el valor de todas las propiedades de la empresa y el total de sus deudas.

ACTIVO. El activo representa todos los bienes y derechos que son propiedad de la empresa.

PASIVO. El pasivo representa todas las deudas y obligaciones a cargo de la empresa.

CLASIFICACIÓN DEL ACTIVO.

La clasificación de los valores que forman el Activo se debe hacer atendiendo a su mayor y menor *grado de disponibilidad*.¹⁵

ACTIVO CIRCULANTE. Está formado por todos los *bienes y derechos*

del negocio que están en rotación o movimiento constante y que tienen como principal características la fácil conversión en dinero efectivo.

El orden en que deben aparecer las principales cuentas en el Activo Circulante, en atención a su mayor y menor grado de disponibilidad es el siguiente:

- 1. Caja.** Es el dinero en efectivo con que cuenta la empresa.
- 2. Bancos.** Es el valor de los depósitos a favor del negocio, hechos en instituciones bancarias.
- 3. Mercancías.** Es todo aquello que es objeto de compra y venta.
- 4. Clientes.** Son las personas que deben al negocio mercancías adquiridas a crédito, y a quienes no se exige especial garantía documental.
- 5. Documentos por cobrar.** Son los títulos de crédito a favor del negocio (letras de cambio, pagarés, etc.).
- 6. Deudores diversos.** Son las personas que deben al negocio por un concepto distinto al de venta de mercancías.

ACTIVO FIJO. Está formado por todos aquellos *bienes y derechos* propiedad del negocio que tienen cierta permanencia y se han adquirido con el propósito de usarlos y no de venderlos.

Los principales bienes y derechos que forman el Activo Fijo son:

- 1. Terrenos.** Son los predios que pertenecen al comerciante.
- 2. Edificios.** Está constituida por las casas propiedad del comerciante.
- 3. Mobiliario y equipo.** Son los escritorios, sillas, mesas, libreros, mostradores, máquinas de oficina, y demás equipo que se utiliza en la empresa.

14. LARA FLORES, Elías. Primer Curso de Contabilidad, p. 9

- 15. Es la mayor o menor facilidad que se tiene para convertir en efectivo el valor de cierto bien.**

4. Equipo de entrega o de reparto. Son todos los vehículos de transporte que se usan en el reparto de las mercancías.

5. Maquinaria. Representa el conjunto de máquinas de las que se sirven las industrias para realizar su producción.

6. Depósitos en garantía. Son todos los contratos mediante los cuales se amparan las cantidades que se dejan en guarda para garantizar valores o servicios que el negocio va a disfrutar.

ACTIVO DIFERIDO O CARGOS DIFERIDOS. Son todos aquellos gastos pagados por anticipado, por los que tiene el *derecho* de recibir un servicio, ya sea en el ejercicio en curso o en ejercicios posteriores.

Los principales gastos pagados por anticipado que forman el Activo Diferido son:

1. Gastos de instalación. Son todos los gastos que se hacen para acondicionar el local a las necesidades del negocio, así como para darle al mismo cierta comodidad y presentación.

2. Papelería y útiles. Esta cuenta la constituyen los materiales y útiles que se emplean en la empresa.

3. Propaganda y publicidad. Son los medios por los cuales se da a conocer al público determinada actividad, servicio o producto que el negocio proporciona, produce o vende.

4. Primas de seguros. Son los pagos que hace la empresa a las compañías aseguradoras, por los cuales adquiere el derecho de asegurar los bienes de su negocio contra cualquier desastre.

5. Intereses pagados por anticipado. Son los intereses que se pagan antes de la fecha de vencimiento del crédito.

CLASIFICACIÓN DEL PASIVO.

La clasificación de la deudas y obligaciones que forman el pasivo se debe hacer atendiendo a su mayor o menor *grado de exigibilidad*.¹⁶

PASIVO CIRCULANTE O FLOTANTE. Este grupo está formado por todas las deudas y obligaciones cuyo vencimiento sea en un plazo menor de un año, dichas deudas y obligaciones tienen como característica principal que se encuentran en constante movimiento o rotación.

Las principales deudas y obligaciones que forman el Pasivo Circulante son:

1. Proveedores. Son las personas o casas comerciales a quienes debemos por haberles comprado mercancías a crédito, sin darles ninguna garantía documental.

2. Documentos por pagar (a corto plazo). Son todos los títulos de crédito a cargo del negocio (letras de cambio, pagarés, etc.), pagaderos en menos de 5 años.

3. Acreedores diversos. Son las personas a quienes debemos por un concepto distinto al de la compra de mercancías.

PASIVO FIJO O CONSOLIDADO. Está formado por todas las deudas y obligaciones con vencimiento mayor de un año, contado a partir de la fecha del Balance.

Las principales deudas y obligaciones que forman el Pasivo fijo son:

1. Acreedores hipotecarios o Hipotecas por pagar. Son las obligaciones que tienen como garantía la escritura de bienes inmuebles (terrenos y edificios que son bienes permanentes, duraderos y no consumibles rápidamente).

16. Es el menor o mayor plazo que se dispone para liquidar una deuda o una obligación.

2. Documentos por pagar (a largo plazo). Son los títulos de crédito a cargo del negocio, que se van a pagar en un periodo mayor de 5 años.

PASIVO DIFERIDO O CRÉDITOS DIFERIDOS. Está formado por todas aquellas cantidades cobradas anticipadamente, por las que se tiene la *obligación* de proporcionar un servicio, tanto en el mismo ejercicio como en los posteriores.

Las principales deudas y obligaciones que integran el Pasivo diferido son:

1. Rentas cobradas por anticipado. Son el importe de una o varias rentas mensuales, semestrales o anuales, que aún no estando vencidas se hayan cobrado anticipadamente.

2. Intereses cobrados por anticipado. Son los intereses que aún no están vencidos y que se han cobrado anticipadamente.

BALANCE GENERAL.

Balance General o Estado de Situación es el documento contable que presenta la *situación financiera* de un negocio en una fecha determinada, porque muestra clara y detalladamente el valor de cada una las propiedades y obligaciones, así como el valor del capital, del día en que se practica.

La situación financiera de un negocio se advierte por medio de la relación que haya entre los bienes y derechos que forman su Activo y las obligaciones y deudas que forman su Pasivo.

AJUSTES. Son asientos previos a la presentación del Balance General, los cuales se hacen al terminar el ejercicio. Tienen por objeto precisar el saldo de las cuentas.

ESTADO DE RESULTADOS O ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS.

El *Estado de Resultados o Estado de Pérdidas y Ganancias* es un documento contable que muestra detallada y ordenadamente la utilidad o pérdida del ejercicio. Teniendo de diferencia con el Balance General, que éste únicamente muestra la utilidad, mas no la forma en que se ha obtenido, razón por la cual el Estado de Resultados se considera como un estado complementario del Balance General.

La PRIMERA PARTE del Estado de Resultados consiste en analizar todos los elementos que entran en la compraventa de mercancías hasta determinar la utilidad o la pérdida de ventas, es decir, la diferencia entre el precio de costo y el de venta de las mercancías vendidas.

Para determinar la utilidad o pérdida de ventas, es necesario conocer los siguientes resultados:

Ventas netas. Se determinan restando de las ventas totales el valor de las devoluciones y rebajas sobre ventas.

Compras totales o brutas. Se determinan sumando a las compras el valor de los gastos de compra.

Compras netas. Se obtienen restando de las compras totales el valor de las devoluciones y rebajas sobre compras.

Costo de lo vendido. Se obtiene sumando al inventario inicial el valor de las compras netas y restando de la suma que se obtenga el valor del inventario final.

Utilidad en ventas. Se determina restando de las ventas netas el valor del costo de lo vendido.

La SEGUNDA PARTE consiste en analizar detalladamente los gastos de operación, así como los gastos y productos que no corresponden a la actividad principal del negocio, determinar el valor neto que debe restarse de la

utilidad bruta, para obtener la utilidad o la pérdida líquida del ejercicio.

Para determinar la utilidad o pérdida líquida del ejercicio es necesario conocer los siguientes resultados:

Gastos de operación. Son las erogaciones que sostiene la organización implantada en la empresa y que permite llevar a cabo las diversas actividades y operaciones diarias. Se consideran gastos de operación los gastos de administración, gastos de ventas y gastos financieros.

Utilidad de operación. Se obtiene restando de la utilidad bruta los gastos de operación.

Valor neto entre otros gastos y otros productos. Se obtiene de la diferencia entre otros productos y otros gastos.

Utilidad líquida del ejercicio. Para obtener esta utilidad se debe restar de la utilidad de operación el valor de la pérdida neta entre otros gastos y productos.

REGISTRO CONTABLE DEL IVA.

El Impuesto al Valor Agregado (IVA) interviene en un sinnúmero de operaciones, su registro contable se debe hacer teniendo en cuenta varios aspectos legales, tales como: la tasa, la actividad de la empresa, la zona de ubicación, las concesiones especiales otorgadas, etc., aspectos que varían según la ley y los reglamentos de cada país.

El IVA sustituye, entre otros, al Impuesto Federal sobre Ingresos Mercantiles, cuya principal deficiencia radicaba en que debía pagarse en cada una de las etapas de producción y comercialización, lo que determinaba en todas ellas, un

aumento de los costos y los precios, que afectaba a los consumidores finales.

SUJETOS DEL IMPUESTO.

Son las personas físicas y morales¹⁷ legalmente obligadas al pago del Impuesto al Valor Agregado, que en territorio nacional realicen los actos o actividades de:

1. Enajenación de bienes. Es la transmisión de la propiedad de los bienes al comprador, sin considerarse enajenación la transmisión de propiedad por causa de muerte, fusión de sociedades o por donación.
2. Prestación de servicios independientes. Se presenta cuando no existe una dependencia directa entre el retenedor (patrón) y el contribuyente (trabajador), en el caso de pago de honorarios. No se considera prestación de servicios independientes la que se realiza de manera subordinada mediante el pago de una retribución.
3. Otorgamiento del uso o goce temporal de bienes.
4. Importación de bienes o servicios.

REGISTRO CONTABLE DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA.

La *Ley del Impuesto Sobre la Renta*, en su artículo 80, establece para los patrones la obligación de efectuar retenciones mensuales a quienes le presten servicios personales subordinados, las cuales se realizarán por los mismos periodos y en las mismas fechas de pago en que efectúen sus pagos provisionales del ISR (generalmente mensual o trimestral) y tendrán el carácter de pagos provisionales del trabajador a cuenta del impuesto anual.

La mecánica para calcular la retención del impuesto es la siguiente:

17. Persona física es un sólo dueño y persona moral es cuando hay dos o más dueños de alguna empresa.

- * Se considerarán todos los ingresos que perciba el trabajador en el periodo por el cual se efectuará la retención.
- * Al total de ingresos obtenidos se le restarán los ingresos que estén exentos de acuerdo con la Ley.
- * Al ingreso resultante, llamado "ingreso gravado", se le aplicará la tarifa contenida en el artículo 80 de la Ley del Impuesto Sobre la Renta.

REGISTRO CONTABLE DEL IMSS Y SAR.

El régimen de seguridad social tiene por objeto garantizar el derecho humano a la salud, la asistencia médica, la protección de los medios de subsistencia y los servicios sociales necesarios para el bienestar individual y colectivo.

El régimen obligatorio del Seguro Social comprende los seguros de:

- * Riesgos de trabajo.
- * Enfermedades y maternidad.
- * Invalidez, vejez, cesantía en edad avanzada y muerte.
- * Guarderías para hijos de asegurados.
- * Retiro.

Los porcentajes de las tasas correspondientes a cada seguro serán aplicados al salario base de cotización para poder determinar la cuota correspondiente a cada seguro.

El importe de las cuotas del seguro de riesgos de trabajo son a cargo del patrón y se calculan aplicando los porcentajes establecidos en el artículo 79 de la Ley del Seguro Social al salario base de cotización - estableciendo como límite a este salario el equivalente a 10 veces el salario mínimo vigente en el Distrito Federal -. Estos porcentajes varían de acuerdo con la actividad de cada empresa, siendo el porcentaje mínimo por cubrir el de 0.0875 y el máximo de 8.75 %.

Para el cálculo de las cuotas relativas al *SEGURO DE AHORRO PARA EL RETIRO* no se tendrán que efectuar enteros provisionales.

La cuota del seguro para el retiro es del 2% del salario base de cotización y es aportada en su totalidad por el patrón mediante la presentación de los formularios oficiales del SAR. Esta cuota es depositada en una institución de crédito en cuentas individuales para cada trabajador.

El límite del salario base de cotización para el SAR es de 25 veces el salario mínimo vigente en el Distrito Federal.

REGISTRO CONTABLE DEL INFONAVIT.

El Fondo Nacional de la Vivienda (INFONAVIT) tiene como objetivo crear sistemas de financiamiento que permitan a los trabajadores obtener crédito barato y suficiente para adquirir en propiedad, habitaciones cómodas e higiénicas, para la construcción, reparación o mejoras de sus casas habitación y para el pago de pasivos adquiridos por estos conceptos.

Toda empresa está obligada a proporcionar a los trabajadores habitaciones cómodas e higiénicas y para dar cumplimiento a esa obligación deberá aportar al Fondo Nacional de la Vivienda el 5% sobre los salarios de los trabajadores a su servicio.

El salario base de aportación se integra igual que para efectos de las aportaciones al Seguro Social, teniendo un tope de aportación equivalente a 10 veces el salario mínimo del área geográfica que corresponda.

La aportación se hará en las mismas fechas de pago que el SAR (bimestralmente), mediante la presentación esos formularios oficiales.

La aportación se efectuará en una institución de crédito, en cuentas individuales por cada trabajador, de igual manera que el seguro de retiro.

1.3.2 INVERSIONES.

Para llevar a cabo este proyecto, se requiere de la inversión de capital por parte de otras personas, en este caso se formará una sociedad en donde una persona pone el capital y la otra se encargará del desarrollo y crecimiento de la empresa.

El fin de la inversión es el financiamiento del equipo, materias primas, personal que se necesita para la elaboración de los bocadillos y la prestación del servicio de ambigús.

Para la creación de la empresa *Le Petit Bouchée*, se necesita de una inversión de \$272866.47.

1.3.3 COSTOS.

Costo es el valor de lo que sale, medido en términos monetarios, incurrido o potencialmente en vías de ser incurrido, para alcanzar un objetivo específico.¹⁸

La palabra **costo** se usa tanto para designar activos como para designar gastos.¹⁹

La compilación, presentación y análisis de los datos de costos sirven para:

- * Planificar la ganancia por medio de presupuestos.
- * Controlar los costos por áreas de responsabilidad.
- * Medir la ganancia anual o periódica.
- * Asistir al establecimiento de precios de ventas y de una política de precios.

18. MATZ, Adolph. Contabilidad de Costos, p. 23

19. Gastos son la medida de los bienes y servicios que salen y que son comparados con el ingreso para determinar la ganancia.

* Suministrar datos relevantes de costos para la toma de decisiones.

La contabilidad de costos, también llamada contabilidad administrativa o gerencial, se debe considerar una parte importante en la gerencia de las actividades de planificación, control y evaluación de las operaciones.

En la fase de *planificación*, la contabilidad de costos se proyecta hacia el futuro. Ayuda a la gerencia a presupuestar los costos futuros o predeterminación de materiales, salarios, costos de fabricación y venta de productos, para establecer precios y ayudar a descubrir la ganancia que se obtendrá tomando en cuenta estos costos y gastos, así como la competencia y las demás condiciones del mercado.

En la fase de *control*, la contabilidad de costos ayuda a detectar las funciones operativas que fallan en la parte en que les corresponde contribuir a la ganancia total, lo cual puede redundar en una disminución de las ganancias.

Las funciones de la contabilidad de costos envuelven al pasado, al presente y al futuro.

Influye en el pasado al medir la ganancia, tal como la pone en evidencia el estado de pérdidas y ganancias. Está trabajando en el presente cuando emite informes de control de costos. Al desarrollar costos para propósitos de planificación y toma de decisiones, está tomando en cuenta el futuro.

SISTEMAS DE COSTOS.

Se debe tomar una decisión en cuanto a recopilar y asignar costos reales a las unidades de producción o cargar los costos con base en un estándar de costo.

SISTEMA DE COSTOS REALES O HISTÓRICOS.

Este sistema recopila los costos a medida que ocurren pero la presentación de resultados se presenta cuando los

productos han sido elaborados o los servicios han sido prestados.

SISTEMA DE COSTOS ESTANDAR.

En este sistema, todos los costos son predeterminados antes de la producción. Los productos, operaciones y procesos son costeados mediante el uso de estándares.

Tanto el sistema de costos reales o históricos como el de costos estándar pueden usarse con el *costeo por órdenes de trabajo* o con el *costeo por procesos*.

COSTEO POR ÓRDENES DE TRABAJO.

Este procedimiento de costeo mantiene por separado los costos de los diferentes contratos durante su fabricación o construcción.

La unidad de costo es la tarea, la orden de trabajo o el contrato, los registros mostrarán el costo de cada uno de ellos.

Este método presupone la posibilidad de identificar físicamente los trabajos realizados y de cargar a cada uno de ellos los costos que le corresponden.

COSTEO POR PROCESOS.

El procedimiento de costeo por procesos consiste en computar una unidad de costo promedio para la producción, mediante la división del costo total de fabricación por el número total de unidades producidas por la fábrica durante un periodo especificado. Este método se usa cuando las unidades no pueden ser distinguidas por separado unas de otras durante uno o más de los procesos de elaboración. También pueden existir las siguientes condiciones en este procedimiento:

1. El producto de un proceso se convierte en el material para el siguiente.

2. Diferentes productos o subproductos son obtenidos del mismo proceso.

Industria
Alimenticia

CAPITULO 2

2.1 HISTORIA DE LA INDUSTRIA ALIMENTICIA

Debido a que el proyecto que se está desarrollando, aparte de abarcar el aspecto administrativo, un área importante del mismo, es el aspecto gastronómico, por lo que a continuación se presenta una *historia de la industria alimenticia*.

Desde la aparición del hombre sobre la tierra, éste tuvo necesidades que satisfacer y una de las más importantes fue el alimentarse y adquirir estos alimentos.

EDAD DE PIEDRA.

Al principio los hombres se alimentaban con los productos de la tierra, como raíces, bayas, frutas y gran surtido de vegetales. Posteriormente le añadió ciertos productos animales, como la miel, leche y la sangre caliente. Pero hasta este momento, el hombre no sabe elaborar los materiales comestibles que consume, se nutre con los animales sin orden, ni horario, obedeciendo únicamente al hambre.

Su producción se limita a objetos de uso cotidiano, entre los que se encuentran utensilios para la caza, pesca y recolección. Son de gran variedad de materiales, tales como: marfil, hueso, madera, paja, algunos materiales perecederos y en su mayor parte, de piedra.

Con el descubrimiento del fuego nace el primer cocinero, un hombre primitivo, quien al poner un trozo de carne junto al fuego donde él se calentaba, descubrió que la carne que se había calentado y semicocido, no sólo era sabrosa, sino también más fácil de masticar. En ese momento nació el

cocinar y fue progresando gracias a los posteriores descubrimientos.

El hombre encontró el medio de calentar agua en una piedra con un agujero, hoyo o hueco en forma de olla, y fue lo que precedió a las actuales ollas, cacerolas, vasijas, etc.

El ser humano, primeramente asa sus alimentos de una forma directa al fuego, luego a través del tiempo les hace sufrir diferentes modificaciones hasta el punto de cocerlos completamente, sumergiendo los alimentos en el agua y sometiéndolos a un calor intenso, así, se logra un descubrimiento histórico de trascendencia: la aparición de la sopa. Con este descubrimiento ya fue posible reunir varios productos y elaborar con ellos alimentos diversos y compuestos.

Así también se perfeccionan los recipientes que fueron resistentes al fuego, lo cual acarrea al mundo el enorme beneficio de la aparición de la cerámica, que en un principio muestra piezas irregulares, inarmónicas, del tiro de los platos payos, hechos de pasta grosera, de grano grueso y cocción imperfecta.

EDAD DE LOS METALES.

El descubrimiento de los metales enmarca otra etapa del hombre primitivo. Los objetos de metal eran inicialmente artículos de lujo, por ejemplo: el oro lo utilizaban para objetos pequeños. También se interesa por el cobre y el bronce, el cual era un metal aristocrático. El hierro era utilizado por la gente común para la elaboración de sus vasijas.

Al intensificarse el deseo de mayores comodidades, se empieza a vislumbrar el origen de los servicios de comedor.

GALOS.

Los galos pertenecían a la raza celta, habitaron hacia el año 600 a.C. un antiguo país europeo, comprendido entre el Mediterráneo, Los Alpes, el Rhin, el Océano Atlántico y Los Pirineos.

Características del mobiliario:

Los comensales se sentaban sobre paja o heno, alrededor de una mesa, misma que se colocaba cerca de un brasero, el cual se utilizaba para cocer las carnes y para mantener calientes los alimentos. Posteriormente, al ser conquistada esta región por Julio César, las personas de la alta sociedad adoptaron los hábitos latinos, es así que se recostaban sobre las tumbas para tomar sus alimentos. Costumbre que no fue aceptada por todos los galos, ya que unos preferían sentarse en los bancos de madera recubiertos con tela.

Existía la costumbre de poner las mesas de honor a un nivel superior, pero tenían una característica muy peculiar, las mesas eran circulares, y la persona que se distinguía por su nobleza, valentía o fortuna, tenía un lugar preferente, todos los demás comensales se sentaban a su alrededor. Esta costumbre ha podido sobrevivir a través de los siglos, y actualmente también se ponen las mesas de honor a un nivel superior, sin importar las formas de las mismas.

Características de la mantelería:

Aún no utilizaban los manteles para cubrir sus mesas.

En algunos banquetes acostumbraban que cada comensal llevara una especie de servilleta, ya que el anfitrión no la proporcionaba. Cuando las personas la cargaban con ellos, al momento de entrar al salón, la desdoblaban y se la colocaban alrededor del cuello.

Características de loza y cuchillería:

Ya no parten los alimentos con las manos. Pero viendo la necesidad de utilizar algún instrumento para evitar esa mala impresión de desgarrar los alimentos enfrente de las otras personas, crean una especie de cuchillo.

Antes de que los comensales pasaran al salón, los esclavos colocaban sobre las mesas unos pequeños cuchillos utilizados por ellos, únicamente para cortar los pedazos de comida grandes o duros.

Después lo comían con las manos, práctica que duró por mucho tiempo.

Los esclavos también ponían sobre la mesa los platos, que podían ser de plata, cobre o barro, según la ocasión y la clase social de la persona que ofrecía el banquete.

Utilizaban un único vaso, que podía ser de barro o metal, mismo que era pasado de persona en persona en el transcurso de la comida.

Características del **servicio de comedor:**

El servicio de la mesa estaba a cargo de los esclavos del anfitrión, por lo general eran personas jóvenes o niños. Se presentaban ante los comensales vestidos con túnicas y coronados.

Cuando un esclavo anunciaba que la sopa estaba servida, los comensales se lavaban las manos, se cubrían con las ropas especiales y se colocaban las pantuflas. Enseguida tomaban su lugar alrededor de la mesa.

Una vez que los comensales terminaban la sopa, los esclavos recogían los platos sucios y procedían a presentar ante los comensales gran variedad de platillos, tanto fríos como calientes. Las cacerolas contenían principalmente puerco fresco o salado, aves asadas, pan en pequeñas cantidades y pescados condimentados con sal, vinagre y comino.

En el transcurso de la comida, las personas del servicio ofrecían el vino de diferentes clases que tomaban en pequeñas cantidades, adicionándole agua.

GRECIA.

Para los griegos originalmente, cocinar era hacer una mezcla como masa y cocerla al fuego.

Generalmente las personas modestas tomaban una comida frugal, que consistía en: aceitunas, pan, cebolla y pescado.

Para el periodo homérico, los griegos tenían la costumbre de tomar tres comidas al día: la primera en la mañana, en la que tomaban pan mojado en vino, la segunda era una especie de merienda y por último, la cena que constituía la comida más abundante. Tenían que cenar en compañía de otras personas, lo cual contribuyó a la difusión de los grandes banquetes.

Después los *mageiros*, eran los que hacían las masas antes mencionadas, al mismo tiempo que las preparaban, les fue dada la tarea de cocinar para sus amos.

Estos sirvientes, con el paso del tiempo se convirtieron en los *jefes de cocina* y unos expertos en el arte de cocinar.

A despecho del nivel bajo que tenían en la sociedad griega, los cocineros llegaron a jugar un rol importante dentro de la vida de sus ciudades y los escritores y poetas decían de ellos: "Son unos artistas en su oficio, sus aprendices necesitan por lo menos dos años bajo la dirección de un cocinero de reputación y durante ese tiempo son sólo aprendices, además no sólo aprendían de sus maestros, sino que recurrían a libros donde se daban las reglas de su arte, y si tenían deseos de prosperar, se pasaban las noches estudiando.

En Grecia, los cocineros o mejor dicho los *Jefes de Cocina* se volvieron personas de importancia. En Atenas eran ellos los que figuraban como *Maestros* sobre los sirvientes o esclavos de las casas.

Sus banquetes por lo general tenían una meta social o religiosa, llevando un ritual estricto tanto en su preparación como presentación y servicio. También otorgaban un signo místico a sus alimentos y menús.

En cuanto a los comensales, se puede decir que por costumbre oriental se presentaban a los banquetes ungidos y perfumados.

En el transcurso de la comida los músicos tocaban el arpa y la lira, también había cantantes, acróbatas, mímicos y danzantes.

Características del **mobiliario**:

Los griegos también siguieron la costumbre de comer alrededor de la mesa que limpiaban antes de cada comida.

En cuanto a la manera de sentarse, se recostaban sobre las tumbonas para tomar sus alimentos.

Características de la **mantelería**:

En las mesa colocaban únicamente manteles. No conocían las servilletas tal y como las usamos actualmente.

Características de **loza y cuchillería**:

Las vasijas donde colocaban sus alimentos podían ser de plata, cobre, barro o tierra, según el poder adquisitivo de las personas que las poseían.

Primeramente utilizaban únicamente la cuchara, posteriormente el cuchillo para partir los trozos grandes de alimentos, pero comían los sólidos con las manos.

Lo mismo que los galos, los griegos utilizaban una única copa para todos los comensales, las cuales eran de metales o de piedra. Los potentados utilizaban copas de oro con incrustaciones de piedras preciosas.

Características del **servicio de comedor**:

Cuando se ofrecía un banquete todo mundo se movilizaba, mientras unas personas llamadas oinophoros vertían el vino en las urnas y lo templaban con agua de las fuentes, otras personas que se les conocía con el nombre de trapezopios, ponían los manteles en las mesas, lavaban las vasijas donde se depositaban los alimentos. Aquí se puede notar la existencia en la división del trabajo y la asignación de tareas.

Al llegar las personas al lugar donde iban a tomar los alimentos, los esclavos les quitaban los zapatos y una vez recostados o sentados, según el caso, procedían a lavarles las manos, para lo cual utilizaban unos recipientes de oro y plata. También los comensales cambiaban sus indumentarias por ropas blancas y limpias que el anfitrión ponía a su disposición. Los esclavos coronaban a las personas en el momento en que entraban al salón.

Una vez acomodados todos los comensales alrededor de la mesa, hacían las invocaciones a las divinidades de la familia y de la patria, para dar comienzo a la comida.

Primeramente una mujer de edad venerable presentaba el pan y diversos alimentos, mientras que los sirvientes ponían sobre las mesas las vasijas cubiertas de diferentes carnes.

En el transcurso de la comida un joven esclavo, denominado oinochoikos, tenía la misión de llenar las copas de vino cuantas veces fuera necesario.

ROMA.

Esta ciudad fue foco de una cultura jurídica, política, literaria y artística, en parte heredada de Grecia.

La cocina en los primeros tiempos de los romanos fue muy rudimentaria. No fue sino hasta el año 568 del Calendario Romano, en el que los romanos llegaron a conocer el lujo de los banquetes y en consecuencia ya existieron los *jefes de cocina* y cocineros, para su adecuada preparación.

Titus Livy dijo: " La Armada de Asia introdujo un lujo extranjero a Roma, esto es que las comidas requieran más variados platillos y más costosos".

El cocinero, que en este tiempo era empleado de bajo rango o esclavo de precio bajo, se volvió querido y deseado, lo que era simplemente un "metier", su trabajo fue elevado a un "Arte".

En esa época los romanos enviaban a sus ciudadanos a Atenas a estudiar, no sólo las Leyes de Solón, las letras y las artes, sino también para estudiar la cocina y Gastronomía.

Los romanos le dieron mucha importancia a los deleites de la mesa, sus banquetes se caracterizaban por la elegancia, riqueza y abundancia de platillos. Ellos exigían siempre lo mejor, aunque no tuvieran invitados. Los salones para comer, eran las piezas más importantes dentro de la casa.

Contaban con dos tipos de banquetes:

a. El que servían en la mesa, denominado *recta coena* (comida).

b. El que consistía en el ofrecimiento de un costo pequeño con alimentos, y se llamaba *aportula*. Parece ser un lejano antecedente de lo que actualmente llamamos "a la americana".

Características de la **mantelería:**

Los romanos también siguieron la tradición de cubrir las mesas con manteles. Aún no utilizan la servilleta individual que se sitúa a un lado del comensal, pero acostumbraban que cada persona llevara un lienzo para envolver los restos de la comida, hábito que era aceptado por el protocolo romano. Cuando iban a comer se colocaban una especie de servilleta en el cuello.

Características de la **loza y cuchillería:**

Los platos podían ser planos u hondos: de plata, oro, tierra cocida.

Junto a los vasos de plata u oro, utilizaban las copas de una piedra especial llamada murra, que aumentaba la fragancia del vino. Las copas podían ser de diversas formas: anchas sin asas y pie, altas con pies y asas, o en forma de cuerno. Generalmente todas las copas eran talladas o tenían incrustaciones de piedras preciosas.

No conocían el tenedor tal y como lo usamos en nuestros días, únicamente en los grandes banquetes ofrecían unos estiletes y punzones de oro y plata, para tomar los pedazos pequeños de carne, pescado o frutas chicas.

El cubierto que no podía faltar en las mesas de los romanos fue la cuchara.

Características del **servicio de comedor:**

Antes de servir la comida, los esclavos del anfitrión quitaban los zapatos a los comensales, les lavaban los pies, se los perfumaban y por último les ponían unas sandalias. También les lavaban las manos y les aseaban las uñas. En algunas ocasiones les ponían coronas de rosas.

Los manjares los servían los esclavos, haciendo las veces de camareros y lo hacían cantando y algunas veces danzando alrededor de la mesa, según la importancia del platillo.

Los alimentos sólidos, antes de ser servidos, eran preparados por un esclavo llamado scissor, structor o carptor, que se encargaba únicamente de cortarlos en pequeñas porciones.

Los romanos tenían su etiqueta en la mesa:

- Debían tomar los alimentos con la punta de los dedos, procurando no mancharse las manos ni la cara.

- El vino era servido por los esclavos y los comensales añadían a éste las flores de su corona, de tal suerte que bebían vino con flores.

Por lo general sus comidas contaban de tres partes:

En la primera, tomaban el vino dulce con los entremeses.

En la segunda, se servía propiamente la comida, después de la cual guardaban silencio y hacían un sacrificio a los dioses, cuando un esclavo entraba al salón con una copa en la mano y hacía una especie de brindis.

Por último, servían los postres.

En el transcurso de la comida, los esclavos cambiaban los cíos o lavadedos para que los comensales se lavaran las manos después de cada platillo y también ofrecían uvas mientras se celebraba el festín.

FRANCOS.

Los francos, habitantes del pueblo germánico que hacia el siglo III d.C. ocupaban la región del Bajo Rin y posteriormente en el siglo V fundaron el Reino Franco - actualmente conocido como Francia-, mantenían en vigor algunas costumbres galo - romanas, en cuanto a la elaboración y presentación de sus platillos.

Para los francos, la decoración de los salones de banquetes tenía mucha importancia. Adornaban sus mesas, paredes y hasta el suelo con flores, principalmente rosas, amapolas y azucenas.

Los salones no debían estar muy iluminados, utilizando para esto únicamente antorchas tenues, de aquí surgió la característica de los restaurantes de especialidad que deben contar con mediana iluminación.

Características del **mobiliario:**

Comían alrededor de las mesas, de preferencia pequeñas según la costumbre de la época y podían ser de diversas formas: rectangulares, circulares o cuadradas.

Para sentarse utilizaban sillas y bancos, que en algunas ocasiones eran cubiertos por paños que por lo general eran de la misma tela del mantel, también se acostumbraba que cada comensal llevara sus almohadones para sentarse sobre ellos y no sentir lo duro de la madera.

Características de la **mantelería**:

Algunas veces colocaban los manteles sobre las mesas, otras, las cubrían con hiedra y rosas, simulando un campo. Al principio, los manteles llegaban hasta el suelo, luego fueron más cortos, que eran para lucir las patas de las mesas. En ocasiones colocaban sobre los manteles un sobremantel ricamente bordado, utilizado especialmente para las personas más importantes.

Los francos tampoco utilizaban la servilleta individual para limpiarse al momento de estar comiendo.

Características de **loza y cuchillería**:

Generalmente utilizaban un plato para dos personas y utilizaban una única copa, que podía ser de diferentes materiales y con relieves e incrustaciones diversas.

En sus mesas se colocaban los cuchillos, cucharas y trinchantes que eran una especie de tenedor con dos dientes, que se ocupaban únicamente para sostener la carne mientras la porcionaban. Los cuchillos tenían como única función cortar las carnes, labor que los criados ejecutaban.

Características del **servicio de comedor**:

El servicio de las mesas estaba a cargo de los criados, ellos colocaban los manteles sobre las mesas y los paños sobre los bancos. Enseguida ponían los cubiertos y los

panecillos en la mesa. La comida la traían al comedor en bandejas, de donde servían la comida a los platos.

Tenían que servir el vino en la copa cuantas veces fuera necesario en el transcurso de la comida y pasarla a los comensales que la necesitaran.

EDAD MEDIA.

La Edad Media es el periodo de tiempo que transcurre entre la caída del Imperio Romano de Occidente en el siglo V y la época del Descubrimiento de América.

Los banquetes estaban reservados para los grandes señores. Sus festines los realizaban en las grandes torres de los castillos, por lo cual las llamaban "Torre del Homenaje", allí se reunían los vasallos del señor y los obsequiaban con suntuosos festines. También hacían reuniones al aire libre en los grandes patios, los cuales eran alegrados por trovadores, juglares y titiriteros. Por estas características se considera que las comidas de estos tiempos eran un verdadero espectáculo.

Características del mobiliario:

Sus mesas cada vez van siendo más elaboradas, utilizan sillas y bancos para sus festines.

Características de la mantelería:

Colocaban los manteles limpios sobre las mesas. Las servilletas eran ofrecidas únicamente a las personas de honor o a los grandes señores.

Características de loza y cuchillería:

Los platos son de metal o barro según los propietarios, pero se iban logrando adelantos poco a poco, ya que para el siglo XVI se logra utilizar la loza de porcelana.

Las damas del servicio colocaban los platos sobre las mesas, para que posteriormente los comensales pudieran tomar sus alimentos en ellos. Utilizan vasos de metal que eran

colocados en una mesa adicional (denominada buffet) cerca de la mesa principal.

Sobre los manteles limpios, las damas del servicio colocaban los cuchillos, cucharas y trinchantes.

Características del **servicio de comedor:**

El servicio estaba a cargo de las mujeres en algunos países y en los otros, por criados. Las personas del servicio ponían los manteles, cubiertos y traían los platonos con los alimentos al comedor.

En este tiempo, en algunos países estaba prohibido que las damas asistieran a los banquetes pero en Borgoña, las damas desempeñaban un papel muy importante en el servicio de los alimentos, a ellas correspondía presentar el platillo ante uno de los caballeros más importantes, éste ofrecía el manjar a quien juzgara más digno y así pasaba de mano en mano hasta llegar al comensal sumamente honrado, el que pronunciaba el voto y trinchaba la vianda de modo que todos quedaran satisfechos.

Las personas del servicio cambiaban en cada servicio los cós o lavaderos, pensando que la limpieza era de suma importancia cuando se está comiendo.

Por lo que se refiere al servicio de los vinos, las personas del servicio llevaban las copas llenas a la mesa.

Fue ya en la Edad Media cuando Viollet-le-Duc, en el curso de estudio de arquitectura, dio una vista de lo que eran las cocinas en Francia en esta época: "En las cocinas, la división de las estufas en varias secciones o apartados ya no es raramente visto. Las parrillas y braseros llenos de carbón, están al nivel conveniente y situados a distancia necesaria del fuego para facilitar la preparación de los platillos. Algunas veces, los caballetes de los braseros están divididos en dos compartimentos, en cuyo caso es posible preparar y cocinar cuatro platillos fuera del centro. Sobre el centro están

suspendidas una o varias marmitas u ollas, por medio de ganchos de la chimenea o tripoides, en el frente del fuego hay una o dos asadores giratorios con varios pedazos de carne. Sólo de esta manera es posible preparar copiosa comida.

Antes del siglo doce sólo carne asada y vegetales hervidos eran lo que se comía, el arte de hacer estufas era prácticamente desconocido.

Los arquitectos del siglo XII comenzaron a instalar hornos en las estufas y mesas donde acomodar los alimentos antes de servirlos.

Desde el siglo XIV el uso de las salsas fue muy apreciado como parte del arte culinario para cubrir sabores.

EL RENACIMIENTO.

Es una época de transición de la Edad Media a la Edad Moderna, se sitúa en los siglos XV y XVI. En esta época ocurre uno de los acontecimientos más importantes de la Historia Universal: "El Descubrimiento de América".

En el siglo XV el arte de cocinar obtiene más poder y lujo.

En esta época fue en París, Francia, donde se viven las primeras normas que regirán el ceremonial de los grandes banquetes y de las mesas más refinadas. El código de las buenas maneras del comensal se estableció de una manera ya concretamente formulada en la Francia de Enrique III (siglo XVI).

Sus comidas estaban amenizadas por orquestas, los músicos tenían destinado un lugar especial en el comedor para que se acomodaran.

Características del **mobiliario:**

Se utilizan las mesas y sillas en los comedores, lo único que varía es la forma.

Características de la **mantelería:**

En los banquetes del siglo XVI, ya se conocen los buenos lienzos de mesa, sus manteles ya eran de telas finas, por lo general de lino. A Enrique III de Francia, le gustaba verlos plisados y con flecos.

Es en el siglo XVI cuando se generaliza el uso de las servilletas individuales, que las situaban cerca del brazo derecho. Los pajes repartían las servilletas antes de que pasaran a tomar lugar los comensales, entonces éstos eran los que las colocaban sobre la mesa.

Características de **loza y cuchillería:**

Sus mesas lucían con las bellas lozas que colocaban sobre los manteles.

Aún en esta época utilizaban para tomar las bebidas vasos de metales preciosos, que eran llevados ya servidos a los comensales.

En la mesa se colocaban los cuchillos, cucharas y trinchantes.

Se cuenta que una duquesa de Venecia no tocaba los alimentos con los dedos, sino que mandaba a su servicio a que trinchasen bien todos los manjares y que le fueran llevados a la boca los trozos con un trinchante con horquilla. Con este hecho aparece el tenedor.

Características del **servicio de comedor:**

El servicio de las mesas estaba a cargo de pajes jóvenes. Una vez que los invitados quedaban instalados en sus lugares, empezaban a traer los platillos, algunos de éstos se anunciaban con fanfarrias y posteriormente los pajes las destapaban y decían el nombre del manjar. En los grandes festines, servidos con gran lujo, se hacían servir los platos por mozos a caballo y armados, anunciándose el platillo.

El orden de presentación de los platillos en el comedor era el mismo que en los tiempos anteriores.

Al final del agape, los criados servían hipocrás -bebida hecha con vino, azúcar, canela y otros ingredientes-. Una norma de esa época era que todos los caballeros se pusieran de pie para beberlo pausada y reverentemente.

Para esta época, las damas pueden compartir los banquetes con los caballeros en toda Francia.

Es en el Renacimiento donde se tiene la costumbre de poner en el fondo de la copa una pequeña corteza de pan tostado e irla pasando de mano en mano hasta el huésped más distinguido, él toma la copa de vino y se come el pan llamado toustée, de donde procede la palabra inglesa toast, que significa brindis.

SIGLO XVII.

Este siglo se caracteriza por sus mesas espléndidas, y magníficos banquetes, en los que se refiere al ramo de la gastronomía.

Las principales características de sus comidas eran: armonía, simplificación en el servicio y menús más elaborados que en los siglos anteriores.

Características del mobiliario:

Las mesas por lo general eran rectangulares de maderas diferentes, al igual que las sillas, las cuales colocaban a determinada distancia una de la otra, lo cual facilitaba el servicio.

Características de la mantelería:

Las mesas las cubrían con manteles cuya característica principal es que debían llegar al piso por los cuatro lados.

Se siguen utilizando las servilletas individuales.

Características de loza y cuchillería:

Se utilizan las finas porcelanas que se originaron en Italia en el siglo anterior.

Fue en esta etapa cuando se empezaron a utilizar las copas de cristal que vinieron a sustituir a los vasos de metales preciosos usados en los siglos anteriores. Las copas de cristal tuvieron su origen en Italia y muy pronto se corrió a Francia la costumbre de usarlas.

Con Luis XIV, rey de Francia, surge la norma de colocar delante de los comensales las copas vacías. Para que posteriormente un criado las llenara con el vino que se iba a dar con ese alimento.

Los cubiertos que utilizaban -cuchara, cuchillo y tinchantes- eran de plata, oro y otros metales sin celados, colocados a una determinada distancia uno del otro.

Aún en esta época en Inglaterra, el tenedor se consideraba como un instrumento raro. Tomás de Coyat, un viajero inglés escribía en su diario: "Los italianos se sirven siempre de un pequeño instrumento para comer y tocar la carne. La persona que en Italia toca la carne con los dedos ofende las reglas de la buena educación y es mirada con sospecha y criticada. Se come así en toda Italia y es una cosa extraña, que no se puede convencer a un italiano de comer con los dedos, nos responderá siempre que no todo el mundo tiene las manos limpias, yo he adoptado esta costumbre y la conservo incluso en Inglaterra, pero mis amigos se burlan de mí".

En muchos países de Occidente no se había podido introducir el uso del tenedor a pesar de los esfuerzos de algunas personas, como Enrique III, rey de Francia. Personas que fueron muy criticadas por los moralistas de la época, que contaban: "Existen algunos individuos que en lugar de tomar delicadamente los pedazos de alimento con los tres dedos, utilizan un ridículo instrumento".

Por esta época se criticó en la Santa Sede el uso de los cubiertos especiales para llevar alimentos a la boca,

arguyendo que era sacrilegio substituir la divina herramienta de las manos por simples objetos de metal.

Características del **servicio de comedor:**

Es en el siglo XVII cuando aparecen dos tipos de servicios diferentes a los usados en tiempos pasados. En Francia, surge el servicio francés, cuya característica era que las personas del servicio llevaban los platos directamente a la mesa y los colocaban enfrente del comensal, quien se servía.

En Rusia aparece el servicio ruso, cuando los grandes maestros de la cocina francesa trabajaron para las cortes de los Zares de Rusia. El servicio surge por la necesidad que tenían los Zares de servir a sus comensales, pero debido a la ignorancia de la forma como se debía hacer, pidieron a los maestros franceses que lo hicieran, notándose así la diferencia en el servicio: ya no es el comensal el que se sirve, sino el que los hace es el mesero.

Existían algunas normas establecidas que debía seguir el mayordomo para desempeñar mejor sus funciones, sin importar el tipo de servicio que utilizara.

SIGLO XVIII.

Siglo en el que Francia adquiere el mayor esplendor en la gastronomía, arrebatándole por completo el cetro a Italia.

Los banquetes de esta época eran igual de suntuosos y grandiosos tanto en la presentación como en el servicio, que en el siglo pasado.

Fue en el reinado de Luis XIV en Francia cuando se generalizan las comidas públicas, los ministros, príncipes y reyes tenían la obligación de hacer mesas abiertas por lo menos tres veces a la semana. En esta comidas sólomente el rey comía en público, porque la reina se retiraba a sus habitación, donde tomaba sus alimentos.

La alta sociedad alemana, imitando las costumbres francesas, ofreció un banquete que constó en más de 50 platillos y vino de más de 18 clases. Las personas de la clase media, por lo general comían seis, ocho y diez platillos con cuatro clases de vinos.

Rusia no se queda atrás y ofrece un banquete a la reina Catalina La Grande, en donde el lujo predominó sirviéndose la sopa en una sopera de plata que pesaba más de 100 kilos.

Características del **mobiliario:**

Siguieron utilizando las mesas de madera, que cada vez estaban más enriquecidas por los trabajos de relieves que hacían en la madera. Lo mismo sucedía con las sillas, que además de estar talladas, lucían recubiertas de finos tapices.

Características de **mantelería:**

Los manteles que colocaban sobre las mesas, eran de telas muy buenas, dándole mayor esplendor y elegancia.

Se utilizaba la servilleta individual, pero en los banquetes reales se debían cambiar cuantas veces lo deseara el rey.

Características de **loza y cuchillería:**

Las vajillas contaban con gran número de piezas y por lo general eran trabajadas con metales, tales como oro y plata.

Es en el siglo XVIII cuando se generaliza el uso del tenedor. Los cubiertos que se utilizaban entonces eran: cuchara, cuchillo y tenedor, pudiendo ser de diferentes metales.

Cada vez se trabajaron más las copas de cristal, lográndose piezas que hacían lucir mucho las mesas.

Características del **servicio de comedor:**

Para el servicio de una comida real todavía se utilizaba mucho personal, pero se había logrado disminuir gran

cantidad en relación a los siglos anteriores. Entre las personas dedicadas únicamente al servicio del rey podemos nombrar: el platero, cuya función era colocar los platos y las servilletas al rey y cambiarlas cuantas veces lo deseara.

El copero, estaba encargado de preparar el vino y el agua destinados al rey.

El trinchador, preguntaba al rey lo que deseaba comer de todos los platillos que le eran presentados, se los servía y al finalizar le retiraba el plato.

Una persona cuya única función era colocar los cubiertos en la mesa.

En este siglo, la industria de los servicios adquiere mayor esplendor debido a la aparición de los **restaurantes**.

El primer restaurante fue creado en París en el año de 1765 por un panadero, el Sr. Boulanger, quien era dueño de un establecimiento en el que se vendía comida, el cual se encontraba situado en la calle de Bailleul, París. Se cuenta que el Sr. Boulanger puso un letrero en la entrada del lugar que decía: "Venid a mí los que sufrís del estómago, que yo os restauraré", de ahí surgió la palabra restaurante.

El primer restaurante propiamente dicho, apareció en París, Francia, en el año de 1783, con el nombre de PALAIS ROYAL.

Más tarde, los restaurantes sufren algunos cambios que refinan la clientela que asistía a ellos, expandiéndose el servicio hacia América y el resto del mundo.

Los restaurantes llegan a Norteamérica en el año de 1794, con un francés de nombre Jean Baptiste Gilbert Paypalt, quien ofrecía en su establecimiento, entre otros platillos: truffas, fondue de queso y sopas.

Sin embargo, oficialmente es considerado como primer restaurante de Estados Unidos el DELMONICO'S, inaugurado en Nueva York en el año de 1827.

SIGLO XIX.

En este siglo se ponen en boga los restaurantes, que para entonces ya tenían una ubicación lógica y estratégica, daban buenas comidas y contaban con menús diversos. Escoffier, a finales de este siglo simplifica las fórmulas culinarias y reduce más los platillos de un menú.

El menú empieza a tomar la estructura que tiene actualmente. Escoffier dice: "Un menú bien concebido da inmediatamente la impresión de una seguridad, de un talento y de un espíritu bien equilibrado que conoce a fondo los recursos y secretos del arte culinario".

Características del **mobiliario**:

El mobiliario y la tapicería que se utilizan, siguen siendo enriquecidos, en algunos casos, la tapicería está tramada con hilos de oro.

Aparecen nuevos muebles dentro de los comedores, como es el caso del gueridón, mesa que se utiliza en el servicio del mismo nombre.

Características de la **mantelería**:

Los manteles por los general eran de lino, con bordados calados que se llamaban Richelieu, haciendo las servilletas a juego del mantel.

Características de **loza y cuchillería**:

En sus banquetes utilizaban las lozas más finas con adornos en metales preciosos. Para las comidas diarias utilizaban comidas más corrientes.

La cuchillería se usaba de metales preciosos, entre ellos el oro y la plata principalmente. Por lo general estaban cincelados, pero también los había completamente lisos.

Ya utilizaban gran cantidad de cubiertos en sus mesas.

En las comidas reales, lucían las copas de finos cristales cortados. También solían ocupar cristalería lisa para las personas de menor importancia.

Características del servicio de comedor:

En este siglo en Francia, había trinchadores profesionales, pero al no haber los suficientes, los anfitriones realizaban dichas funciones. Un anfitrión que no sabía trinchar, decían que era semejante al propietario de una hermosa biblioteca que no sabía leer.

En hoteles y restaurantes distinguidos suele haber camareros especialmente instruidos en la tarea de trinchar y todavía reciben el nombre de trinchadores. Esa tarea la realizan a la vista del público en una mesas adicionales, llamadas *gueridón*, dando así origen al servicio que en la actualidad conocemos con el nombre de Gueridón.

Se le atribuye a César Ritz la invención del uso del *gueridón*.

En este siglo, en Francia es donde se pone en boga el uso del aro para las servilletas, el borriquete de cristal o plata para sostener los cuchillos manchados y los palilleros.

También en Francia es donde se inicia el crédito en los restaurantes, cuando Honoré de Balsac invita a un amigo a comer, al acabar tan succulenta comida me dijo: " a propósito querido, ¿tiene usted algún dinero?", yo le contesté: - sólo llevo cuarenta francos -, "no necesito más que cinco". Pidió la cuenta y sin mirarla sacó un lápiz, escribió unas palabras y la firmó. Dio al camarero la moneda de cinco francos como propina y salieron a la calle. Al día siguiente, el amigo recibió una factura del restaurante "Chéz Very", que se elevaba a sesenta y dos francos con cincuenta centavos, que se apresuró a restar de las ganancias.

El 7 de Junio de 1867, durante la Exhibición Universal, tuvo lugar la comida de los Tres Emperadores en el CAFE ANGLAIS, en el salón de "Grand Seize". Los invitados a esta comida fueron todos los ilustres personajes, como el Zar, la Zarevitch, el Rey de Prusia, William I y bastantes grandes

Duques. Fue un menú muy elegante con un costo de cuatrocientos francos por persona, una suma considerable para esta época.

SIGLO XX.

Este siglo, por ser la época en que vivimos, hemos podido captar mejor los avances que se han logrado tanto en los servicios, como en cualquier actividad de la vida. Actualmente, debido a las complicaciones que existen, las distancias entre un lugar y otro, la ausencia de la mujer en su hogar por los trabajos que realiza, el tiempo tan limitado con que se cuenta y algunos factores más, han hecho que se simplifique más cada función de nuestra vida. Es por esto que hasta el servicio de comedor ha tenido que sufrir modificaciones para hacerlo más rápido y sencillo, es así como aparece en los Estados Unidos de Norteamérica el servicio americano.

Debido a las situaciones mencionadas y a la diversidad de compromisos con los que se debe cumplir hoy en día, aparte del servicio ofrecido en los restaurantes y de los servicios de buffetes -que como hemos visto, existe desde hace varios siglos-, ahora es posible contar con el servicio de ambigús, de mucha utilidad en la actualidad, por la facilidad y rapidez de su servicio, que puede ser para un número reducido o grande de invitados y además tiene un costo menor que un banquete para el mismo número de personas.

2.2 CARACTERÍSTICAS DE UN SERVICIO DE AMBIGÚS

La función primordial de un servicio de alimentos es la venta de alimentos y bebidas y, aunque las instalaciones y la decoración desempeñan un valioso papel al proporcionar comodidad, confort y ambiente, el éxito o fracaso de una empresa o servicio de alimentos dependerá de la selección y calidad de los platillos y del servicio prestado.

Ya que el servicio de ambigús es un tipo de banquete, se consideró interesante conocer una pequeña historia del servicio de banquetes.

La palabra **banquete** viene de la palabra banca, para explicar como un derivativo de esta palabra que significa "una comida que se toma en compañía". Esto permite pensar que fue en las bancas donde los primeros cristianos se sentaban cuando celebraba sus agapes en las catacumbas.

Esta palabra significa una ocasión solemne y una elegante o suntuosa comida a un número de invitados.

Desde hace más de cien años, los banquetes o comidas para muchas personas se han venido haciendo, ya sea para celebrar en lo familiar: bodas, nacimientos, cumpleaños, aniversarios, etc. A nivel social u oficial, para festejar a personas importantes o ilustres, como: reyes, emperadores, presidentes, dignatarios eclesiásticos, etc. En el que el arte de cocinar y la categoría es muy importante, donde un buen chef pone en juego todos sus conocimientos, ingenio, habilidad, tanto en la selección de los platillos como en su orden y acompañamiento con buenos y adecuados vinos y licores. La

creatividad y capacidad de organización, aunado a lo anterior es la base del éxito y lucimiento de la celebración.

La palabra **ambigú** es un término francés, el cual se emplea para referirse a un tipo de servicio de alimentos.

El servicio de ambigús, que también se le conoce como servicio de coctel, o servicio de bocadillos, puede ofrecerse en diferentes ocasiones, ya sea para una reunión social informal, para una boda, para un brindis navideño, para un cumpleaños, y en cuantas celebraciones se desee.

Las características de este servicio que lo diferencian de los demás servicios de alimentos son las siguientes:

- a. Los platillos que se ofrecen deben ser de tamaño pequeño, de tal forma que se puedan comer en uno o dos bocados (de ahí el nombre de bocadillo).
- b. Todos los bocadillos se colocan en charolas, buscando intercalarlos de tal forma que se logre la mejor armonía y lucidez de los mismos, también de acuerdo a su textura, sabor y presentación.
- c. Debido a que los servicios de ambigús se ofrecen en ocasiones en que los comensales no se sientan a la mesa, únicamente se colocan mesas grandes con manteles largos, de la tela y color que se quiera según la ocasión, adornada con flores, figuras de hielo o de mantequilla y sobre las mesas se colocan las charolas con los bocadillos para que los comensales pasen a tomarlos y si se cuenta con personal de servicio, ellos pasarán las charolas a los comensales.
- d. Los bocadillos generalmente son platillos fríos para que se puedan tomar fácilmente con las manos, ya que en este servicio no se utilizan cubiertos, también se debe cuidar que al tomarlos no ensucien mucho las manos.

-
- e.** Los ingredientes que se utilizan para decorarlos deben ser comestibles, ya que como característica importante de un servicio de ambigús es que los bocadillos no deben llevar algo que no se pueda comer, como palillos, flores, capacillos de papel, lo único que está permitido son las servilletas.
- f.** En caso de servirse platillos como los patés, en que se necesita una base para no ensuciarse las manos, ésta deberá ser comestible, para lo cual se pueden ocupar tartaletas, croutones, etc.
- g.** No se deben repetir los sabores de los bocadillos.
- h.** Los platillos, como se dijo antes, deben armonizar entre sí.
- i.** Debe haber variedad en el color y las texturas.
- j.** La variedad de platillos para este tipo de servicio es muy extensa.
- k.** Una ventaja de este servicio es que todos los platillos se ofrecen al mismo tiempo, no hay tiempos para servir y los comensales pueden estar parados o sentados en lugar asignado, pero sin mesas.
- l.** Por lo antes mencionado, es un servicio muy conveniente para reuniones donde se cuenta con un número grande de invitados.
- m.** Se puede colocar una mesa especial donde se ofrezcan las bebidas, las cuales pueden ser cocteles, vinos o lo que el anfitrión quiera dar a sus invitados, y si se cuenta con personal de servicio, éste las pasará a los comensales.
- n.** Para un servicio de ambigús no se necesita de mucho personal de servicio, sólomente meseros que pasen las charolas con los bocadillos y las bebidas, una persona más que sirva las bebidas. El número de meseros y de barmans dependerá del número de comensales.

**Servicio
con
Calidad**

CAPITULO 3

8.1 SERVICIO

Como el tema tratado en este proyecto se refiere a un servicio de ambigús con excelencia, es conveniente hablar un poco sobre lo que es un servicio, los tipos de servicios de alimentos que hay y cómo lograr un servicio con calidad.

Un **servicio** es un trabajo realizado para otros, mediante el cual se pueden satisfacer unas determinadas necesidades de los clientes.

Las empresas de servicios pueden referirse a empresas no manufactureras, a servicios públicos o a servicios personales.

CARACTERÍSTICAS DE LOS SERVICIOS.

- * Las empresas de servicios llevan a cabo ventas directamente con el consumidor, esto es que tienen contacto directo con el cliente.
- * Los servicios, salvo algunas excepciones, no pueden medirse de la misma forma que los productos físicos. Esto se debe a que el servicio es dinámico y no estático.
- * Los servicios no pueden almacenarse. Una vez que se ha prestado el servicio, ya no puede repetirse o recobrase.
- * Los servicios no pueden inspeccionarse, pueden ser observados y sacarse conclusiones, pero no pueden pasar una inspección en el sentido literal de la palabra.
- * La calidad no puede determinarse de antemano, excepto en los casos en que se haya prestado un servicio de la misma naturaleza.
- * Un servicio tiene duración, pero no tiene vida.

- * Los servicios tienen una dimensión temporal, esto se refiere a que tienen un fin y un comienzo en el tiempo.
- * Los servicios se prestan en el momento oportuno tras una solicitud, ya sea de demandas instantáneas o demandas programadas.
- * Es un deber el *error cero* como meta.
- * Los servicios implican más que fiabilidad en los productos, fiabilidad humana.
- * El tiempo de operación es importante, ya que el servicio debe completarse en el plazo deseado por el cliente.

Todo servicio comercializado tiene un ciclo de vida, por lo que no se puede administrar pensando que los servicios van a tener indefinidamente un nivel de demanda similar o creciente.

Las organizaciones centradas en el cliente ofrecen nuevos servicios de acuerdo con las exigencias del mercado para responder a los cambios que se producen en las necesidades y actitudes de los clientes, en el entorno competitivo y en la tecnología.

Organización centrada en el cliente es aquella que fundamenta su planificación en las necesidades de los mercados, incluyendo tanto a los clientes actuales como a los grupos objetivos.

Organización centrada en los recursos fundamenta su planificación en las capacidades, talentos y recursos que poseen, considerando la producción, y costos, en vez de centrarse en las necesidades del cliente.

3.1.1 TIPOS DE SERVICIO DE ALIMENTOS.

Después de analizar lo que es un *servicio*, se piensa que es conveniente hablar un poco sobre los *servicios de alimentos*, para complementar el tema que se está tratando.

Generalmente se habla de un tipo de servicio de alimentos queriéndose referir al estilo, por lo que a continuación se señala la diferencia entre ambos.

Los tipos de servicios de alimentos se clasifican en:

1. Según el *TIPO DE ESTABLECIMIENTO*, que puede ser de lujo, comida rápida, cafetería, etc., que se caracterizará por el inmobiliario, utensilios, etc.
2. Según el *TIPO DE CLIENTES A LOS QUE SE SIRVE*, ya sean obreros, empleados, ejecutivos, estudiantes, etc.
3. De acuerdo al *TIPO DE MENÚ*, en base a éste puede ser de alguna especialidad, comida internacional, antojitos,
4. Según el *TIPO DE COSTO*, que puede ser económico, lujoso, etc.
5. De acuerdo a la *LOCALIZACIÓN* se identifican según la zona, ya sea comercial, estudiantil, etc.
6. Según el *TIEMPO DISPONIBLE* se clasifican de acuerdo al tiempo con que cuenta el comensal para tomar los alimentos.

Dependiendo del tipo de servicio de alimentos del establecimiento, entonces se escogerá el **ESTILO DEL SERVICIO DE ALIMENTOS**, que según la forma o manera de servir se clasifican en:

COCTEL O AMBIGÚ.

En este estilo de servicio de alimentos no hay un horario riguroso para servirlo. Su principal característica es que se dan *bocadillos* -calculándose generalmente de 6 a 10 bocadillos de todo tipo y que no ensucien las manos, por persona-, dispuestos en charolas para que los comensales tomen los que gusten. Los bocadillos y las bebidas pueden ser charoleados por personal de servicio y si se carece de él, se pueden colocar las charolas acomodadas en forma estética en alguna mesa localizada en un lugar específico del lugar del evento.

Este estilo puede ser formal o informal, es un servicio dinámico y rápido que requiere de poco personal de servicio; admite un mayor número de invitados y su asistencia puede variar sin perturbar el evento. Los invitados pueden estar de pie o sentados y el horario de asistencia es amplio, no requiere de estricta puntualidad.

BUFFET.

Este es un servicio en el que se presenta una gran variedad de platillos que deben incluir plátillos fríos y platillos calientes, dispuestos en un área determinada y el cliente paga una cantidad fija que le da derecho a consumir todo lo que desee.

Para este estilo, todos los platillos y las bebidas están servidos en una mesa principal donde cada comensal se sirve personalmente lo que desea comer, en esta misma mesa estarán los platos, cubiertos, salsas y acompañantes necesarios para cada platillo. Se debe planear el orden de todos los elementos en la mesa de exhibición con una secuencia lógica para su servicio, así como pensar en la circulación de los comensales para evitar largas esperas y aglomeraciones alrededor de la mesa. Si es necesario, las bebidas, copas y vasos se colocarán en una mesa auxiliar. Los comensales pueden comer sentados o de pie, en el último caso, se debe excluir el uso de cuchillo y de servir sopas líquidas; se pueden utilizar mesitas portátiles o charolas para cada comensal.

Puede ser formal, semiformal o informal, se puede invitar a un número considerable de personas, se puede prescindir del personal de servicio y requiere de mucha planeación.

Dentro de los servicios a la mesa se encuentran los siguientes estilos:

SERVICIO INGLÉS.

En este servicio, los platones con el alimento servido y los juegos de servicios se colocan junto al lugar del anfitrión, que será el que sirva cada plato y después se hará circular por los mismos comensales hacia la derecha del anfitrión hasta llegar a la cabecera opuesta, los demás platos se quedarán con el comensal que está cada vez más cerca del anfitrión. En el caso de haber algún invitado de honor, se le pide que se quede con el primer plato servido.

En una variante de este servicio, las fuentes de alimentos circulan de comensal en comensal, cada persona detiene el platón mientras el comensal que está a su derecha se sirve y luego se entrega a ésta última para que continúe su rotación.

Cuando no se cuenta con personal de servicio, se permite pasar los platos de mano en mano hacia el anfitrión para retirarlos de la mesa.

SERVICIO FRANCÉS.

Para este servicio, el personal de servicio presenta la fuente con el alimento -sosteniéndola con la palma de la mano izquierda y la mano derecha atravesada en la espalda- por el lado izquierdo del comensal para que éste se sirva lo que guste.

Los platos sucios se retiran por la derecha del comensal, con la mano izquierda del sirviente, retirando al último el plato del anfitrión. Cualquier objeto llevado a la mesa o recogido de ella debe ser transportado en un plato o bandeja. El siguiente platillo se sirve hasta que se han cambiado todos los platos.

El platillo de entrada debe estar puesto sobre la mesa antes de que los comensales se sienten. El pan lo sirve el personal de servicio por la derecha del comensal, colocando una pieza en cada lugar. El vino, el agua, café o cualquier otra bebida se sirve, de igual forma que el pan, por la derecha del comensal, sosteniéndolo el que sirve con la mano derecha.

El postre se sirve después de que se ha retirado de la mesa todo lo que se utilizó para los platillos salados, incluyendo el plato base.

SERVICIO RUSO.

Este servicio es más práctico que el francés porque en esta ocasión, el personal de servicio sirve la comida del platón a los platos del comensal, por la derecha de éste, iniciando con el invitado de mayor jerarquía, para continuar en sentido contrario a las manecillas del reloj hasta terminar con el anfitrión. Los platos limpios se colocan por la izquierda del comensal, con la mano derecha del sirviente y se retiran por la derecha del comensal.

Las demás reglas del servicio son las mismas que se aplican en el servicio francés.

SERVICIO GUERIDÓN.

Este es un servicio en el que se prepara o se termina de preparar el platillo frente a los comensales, haciendo de este estilo todo un espectáculo al preparar los alimentos, para lo cual se requiere de equipo especial y la pericia del anfitrión calificado.

Los platos y cubiertos necesarios para el tipo de alimento que se va a tomar los colocará el personal de servicio antes de iniciar la preparación del alimento. Las demás reglas del servicio pueden ser las mismas que el francés.

Generalmente se utiliza en restaurantes.

SERVICIO AMERICANO.

Es el estilo de servicio menos refinado, en el que todos los platillos van servidos y guarnecidos desde la cocina hasta el comensal. Se puede tapar cada plato ya servido con una campana de metal o acrílico sobre él.

Los platos se colocan por la derecha del comensal y también se retiran por la derecha.

3.2 CALIDAD

Para ofrecer un servicio de alimentos con cualquiera de los estilos que se acaban de explicar, es indispensable que para su mayor éxito sea un servicio con calidad. Por lo que en este punto se tratará lo que es calidad y cómo lograr un servicio con calidad.

Una organización puede ser vacunada contra el incumplimiento de los requisitos, por lo tanto puede ser dotada de anticuerpos que prevengan los problemas. Estos anticuerpos provienen de acciones de la dirección y otros son procedimientos de sentido común.

Para suministrar estos anticuerpos a la empresa se puede utilizar una estrategia que conste de las siguientes acciones administrativas:

***DETERMINACIÓN.** Esta surge cuando los miembros de un equipo de trabajo deciden que no están dispuestos a tolerar por más tiempo una situación inconveniente y reconocen que sus propias acciones constituyen el único instrumento que permitirá cambiar las características de la organización.

***EDUCACIÓN.** Es el proceso por el cual todos los empleados adquieren un lenguaje común acerca de la calidad, comprenden las posiciones individuales que desempeñan en el proceso para el mejoramiento de la calidad y llegan a poseer un conocimiento especial para colaborar en la creación de anticuerpos.

***IMPLANTACIÓN.** Es el acto de dirigir el flujo de mejoramiento por la vía correcta. Aunque este proceso nunca termina porque el organismo empresarial cambia constantemente, cada paso de avance contribuye al bienestar de la empresa.

El mejoramiento de la calidad se alcanza haciendo que todo el mundo "haga las cosas bien desde la primera vez" (HBP), de aquí se deriva el Primer Principio Absoluto de la Administración de la calidad: LA CALIDAD ES CUMPLIR CON LOS REQUISITOS, NO COMO LO BUENO.²⁰

La verificación (llámese comprobación, inspección o prueba) tiene por objeto separar el producto bueno del malo, a diferencia de la prevención, que consiste en la acción preventiva del proceso mediante su observación y determinación de las posibles causas de error, las cuales pueden ser controladas mediante la eliminación de las causas de los problemas. Con esto se puede determinar el Segundo Principio Absoluto de la Administración de la Calidad: EL SISTEMA PARA LOGRAR LA CALIDAD ES LA PREVENCIÓN, NO LA VERIFICACIÓN.²¹

El Tercer Principio Absoluto de la Administración de la Calidad es: EL ESTANDAR DE REALIZACIÓN DEBE SER CERO DEFECTOS, NO "ASÍ ESTÁ BASTANTE BIEN".²² En base a este principio se puede decir que el estándar de realización es el medio que permite a la compañía progresar, puesto que sirve para que todas las personas reconozcan la importancia de cada una de sus acciones.

El principal problema de la calidad es que no se le considera como una función administrativa, se le toma como una función técnica. Esto se debe a que la calidad nunca se visualiza en términos financieros, como ocurre con todos los demás procedimientos de la empresa.

De aquí se deriva que el *costo de la calidad* se divide en dos áreas: el *precio del incumplimiento (PI)*, el cual lo constituyen todos los gastos realizados en hacer las cosas mal; y el *precio del cumplimiento (PC)* que es lo que hay que gastar para que las cosas resulten bien.

El mejoramiento de la calidad se alcanza haciendo que todo el mundo "haga las cosas bien desde la primera vez" (HBP), de aquí se deriva el Primer Principio Absoluto de la Administración de la calidad: LA CALIDAD ES CUMPLIR CON LOS REQUISITOS, NO COMO LO BUENO.²⁰

La verificación (llámese comprobación, inspección o prueba) tiene por objeto separar el producto bueno del malo, a diferencia de la prevención, que consiste en la acción preventiva del proceso mediante su observación y determinación de las posibles causas de error, las cuales pueden ser controladas mediante la eliminación de las causas de los problemas. Con esto se puede determinar el Segundo Principio Absoluto de la Administración de la Calidad: EL SISTEMA PARA LOGRAR LA CALIDAD ES LA PREVENCIÓN, NO LA VERIFICACIÓN.²¹

El Tercer Principio Absoluto de la Administración de la Calidad es: EL ESTANDAR DE REALIZACIÓN DEBE SER CERO DEFECTOS, NO "ASÍ ESTÁ BASTANTE BIEN".²² En base a este principio se puede decir que el estándar de realización es el medio que permite a la compañía progresar, puesto que sirve para que todas las personas reconozcan la importancia de cada una de sus acciones.

El principal problema de la calidad es que no se le considera como una función administrativa, se le toma como una función técnica. Esto se debe a que la calidad nunca se visualiza en términos financieros, como ocurre con todos los demás procedimientos de la empresa.

De aquí se deriva que el *costo de la calidad* se divide en dos áreas: el *precio del incumplimiento (PI)*, el cual lo

20. PHILIP B. CROSBY, CALIDAD SIN LAGRIMAS, P. 75.

21. IDEM, P. 84

22. IDEM, P. 95

constituyen todos los gastos realizados en hacer las cosas mal; y el *precio del cumplimiento (PC)* que es lo que hay que gastar para que las cosas resulten bien.

En base a lo anterior se puede definir el Cuarto Principio Absoluto de la Calidad: LA MEDIDA DE LA CALIDAD ES EL PRECIO DEL INCUMPLIMIENTO, NO LOS ÍNDICES.²³ Esta regla consiste en calcular todo lo que no tendría que hacerse si todo se hubiera hecho bien desde la primera vez y considerar esto como el precio del incumplimiento.

La calidad funciona en cualquier parte que la gente trabaje o tenga una actividad y la mejora en la misma (calidad) se verá reflejada en lo siguiente:

- Reducción de errores, fallos, problemas.
- Eliminación de errores, fallos, problemas.
- Reducción de la pérdida de tiempo.
- Eliminación de la pérdida de tiempo.
- Reducción del tiempo necesario para efectuar un trabajo satisfactorio.
- Reducción del trabajo administrativo.
- Mejor servicio al público.
- Mejores datos, mejor análisis, informes más asiduos.

Los resultados serán un ahorro de tiempo, de personal, un aumento de la productividad y una reducción en impuestos.

LOS OCHO VECTORES DE LA CALIDAD.

- | | |
|-----------------|-----------------|
| 1. Dirección. | 2. Supervisión. |
| 3. Estadística. | 4. Psicología. |
| 5. Economía. | 6. Tiempo. |
| 7. Procesos. | 8. Sujeto |

CARACTERÍSTICAS DE LA CALIDAD.

- * *Seguridad.* Esta está directamente relacionada con los errores humanos, ya que muchos de ellos son ocasionados por un material o equipo en mal estado.

- * Mantenerse en estrecha relación tanto con los clientes como con los no clientes.
- * Mantener una estrecha relación con los empleados por un lado y con las operaciones por otro.
- * Compilar y analizar datos de buena calidad.
- * Desarrollar un programa continuo a todos los niveles para reducir o prevenir el error humano.
- * Reconocer que la actitud y el comportamiento de los empleados determinan la calidad del servicio.
- * Promover la innovación y la realización de mejores métodos y procesos.
- * Hacer hincapié en la comunicación simple, sólida y efectiva, tanto escrita como oral, y a todos los niveles.
- * Enfatizar continuamente que un programa de mejora de la calidad no es suficiente, los empleados de los niveles de operaciones y trabajo son los que harán que funcione.

23. IDEM, P. 98

ESPIRAL DEL PROGRESO EN LA CALIDAD.



ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD.

La administración de la calidad es el proceso de identificar y administrar las actividades necesarias para lograr los objetivos de calidad de una organización.

CONTROL DE CALIDAD.

El control, un elemento de la trilogía de los procesos de calidad, está dirigido al cumplimiento de las metas y a la prevención de cambios adversos, es decir, a mantener el statu

de control se dedica a los problemas de calidad esporádicos; el proceso de mejoramiento estudia los problemas crónicos.

Esencial en el proceso de control de la calidad es el hecho de medir la calidad; "lo que se mide, se hace". La medición es básica para los tres procesos de calidad: para el control de la calidad, la medición proporciona retroalimentación y advertencias a tiempo sobre los problemas; para la planeación de la calidad, la medición cuantifica las necesidades del cliente y las capacidades del producto y de los procesos; para el mejoramiento de la calidad, la medición puede motivar a la gente, dar prioridad a las oportunidades de mejoramiento y ayudar en el diagnóstico de las causas.

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA.

La Administración Estratégica de la Calidad (AEC) es el proceso de establecer metas de calidad a largo plazo y definir el enfoque para cumplir esas metas. La alta administración desarrolla, implanta y dirige la AEC. Elementos de un plan estratégico:

- * Definición de la misión de la organización.
- * Análisis de las oportunidades y retos.
- * Identificación y evaluación de estrategias alternativas.
- * Selección de una estrategia.
- * Desarrollo de metas.
- * Preparación de planes detallados a corto plazo.
- * Traducción de los planes a presupuestos.
- * Supervisión del desempeño.

IMPLANTACIÓN DE LA CALIDAD TOTAL.

La traducción de los elementos del ciclo administrativo para la calidad, en realidad puede dividirse en cinco fases: decidir, preparar, inciar, ampliar e integrar.

DECIDIR. Se enfrenta a la pregunta "¿necesitamos un enfoque diferente para la calidad?" Con frecuencia las fuerzas que impulsan, tales como las presiones de la competencia, insatisfacción del cliente y costos excesivos de la baja calidad llevan a la conclusión de que el sistema de calidad actual necesita un cambio.

PREPARAR. En la fase de preparar, el adiestramiento se da a la alta administración y a algunos gerentes escogidos, quienes después aplican lo que aprendieron para desarrollar las metas iniciales, los planes y algunas tareas.

INICIAR. Incluye mayor adiestramiento, proyectos piloto de calidad y la revisión y ampliación de varios sistemas administrativos para poner en marcha y sostener el nuevo enfoque de calidad. Los proyectos piloto son de importancia esencial. El éxito de estos proyectos transmite un mensaje a muchas personas en la organización que tienen una actitud de "esperar y ver"; cualquier fracaso en los proyectos piloto constituye una elección para la siguiente fase.

AMPLIAR. Se desglosa el nuevo enfoque a otras unidades organizacionales formando equipos, sistemas de medición, iniciativas de calidad individuales y entrenamiento adicional.

INTEGRAR. Constituye la última fase, cuando la calidad se convierte en una forma de vida. La calidad no es un "programa", ahora es parte de la planeación de la empresa.

3.2.1 ¿QUÉ ES UN SERVICIO CON CALIDAD?

Como profesional, se debe pensar en la calidad como algo más que evitar una demanda por mala práctica o como una vía para satisfacer un desafío profesional. Por lo tanto, es necesario que se piense en las necesidades y preferencias de los clientes, en base a esto, se puede decir que *calidad en un*

servicio es algo más que un problema técnico que debe ser solucionado, es una oportunidad competitiva.

Servicio excelente es un nivel tal de calidad en el servicio, comparado con el de sus competidores, que sea tan alto a los ojos del cliente (que sobrepase sus expectativas) que le permita a la empresa percibir honorarios más altos, lograr una participación de mercado fuera de lo normal y disfrutar de márgenes de beneficios más altos que la competencia.

Si se desea un servicio de alta calidad, es crucial conocer el problema que el cliente piensa que le están solucionando.

Las formas principales en que se mide la calidad en un servicio son: la cortesía, la educación, la actitud amable, lo servicial, la atención personal.

La mejora de la calidad se ve reflejada en que las personas no sólo trabajan más inteligentemente sino que utilizan mejor su tiempo. El tiempo es la base de la productividad, del costo de producción, de las operaciones, precios, salarios y costo del servicio. La prontitud es una de las características que el cliente busca en un servicio con calidad.

Para lograr la calidad en el servicio hay que cuidarse de las principales causas de problemas en el sector de los servicios, que son:

1. Simultaneidad de la producción y el consumo.
2. Servicio inadecuado a los intermediarios.
3. Deficiencias en la comunicación.
4. Ver al cliente como un número y no como una persona.
5. Visión a corto plazo de la organización.
6. Proliferación y complejidad de los servicios. 24

Una *falacia* sobre la calidad en los servicios es la idea que se tiene de que el control de calidad en los procesos fabriles puede ser aplicado automáticamente a las industrias de los servicios.

El *error humano* es el principal factor que influye en la calidad, la productividad, la eficacia y la efectividad de las operaciones.

LOS DIEZ MANDAMIENTOS DE LAS EMPRESAS EXCELENTES.

1. El cliente es la persona más importante de toda organización.
2. Los clientes no dependen de nosotros, nosotros dependemos de ellos.
3. Los clientes no son una interrupción en nuestro trabajo; son el propósito de nuestro trabajo.
4. Los clientes nos hacen un favor cuando nos buscan; nosotros no les hacemos favor alguno cuando les damos servicio.
5. Los clientes son parte de nuestra organización, no son personas extrañas a ella.
6. Los clientes no son fríos datos estadísticos, son seres humanos de carne y hueso, con sentimientos y emociones similares a los nuestros.
7. Los clientes no son personas con los que se deben discutir o litigar.
8. Los clientes son personas que nos traen sus necesidades, nuestro trabajo es satisfacer esas necesidades con rentabilidad para ellos y para nuestra organización.
9. Los clientes son la sangre que da vida a ésta y a cualquier otra organización.
10. Los clientes se merecen el trato más cortés y atento que seamos capaces de dispensarles.²⁵

El concepto de calidad de un servicio parte de la *aptitud para el uso*.²⁶ La aptitud para el uso queda determinada por ciertas características como: *puntualidad, consistencia,*

24. DAVID COTTLE, EL SERVICIO CENTRADO EN EL CLIENTE, PAG.201

cortesía, accesibilidad, exactitud numérica, limpieza, etc.

DISEÑO DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS.

Al establecer un diseño de calidad se debe escoger uno que responda a las necesidades identificadas del cliente y materializar un concepto que responde a estas necesidades.

Diseños a la medida. Los seres humanos tienen un amplio abanico de necesidades y preferencias motivadas por la diferencia de *status*, de gustos personales, etc. Las empresas responden a ésto aplicando distintos procedimientos como por ejemplo: creando una gama en la que pueda elegir. Estableciendo un sistema de diseño modular, que permita al cliente manejarlo de acuerdo con sus necesidades específicas. Facilitando asistencia para que pueda satisfacer las necesidades marginales que el sistema mecanizado no puede facilitar directamente.

Asistencia técnica. El cliente tiene gran necesidad de este tipo de asistencia que en muchos casos, el desconocimiento de la tecnología requiere que especialistas cualificados diagnostiquen sus problemas.

Sencillez. Es primordial expresarse en términos sencillos al ofrecer un servicio.

Servicios auxiliares. Estos son servicios gratis que se dan a clientes como parte de la calidad del diseño.

Como un punto aparte del diseño de la calidad en los servicios, se debe considerar que algunos elementos de calidad muy importantes al prestar un servicio son: *el tiempo, el ambiente, la sensación de importancia, la información, la seguridad.*

25. IDEM P. 215

26. EL GRADO EN QUE EL SERVICIO SATISFACE CON EXITO LAS NECESIDADES DEL CLIENTE, A MEDIDA QUE SE PRESTA

COMPONENTES DE UN PROGRAMA DE CALIDAD DE SERVICIOS.

1. Normas para la realización de los servicios.
2. Un sistema de medición de la conformidad con estas normas.
3. Procedimientos analíticos para determinar las causas de las desviaciones de las normas de realización.
4. Programa de las acciones correctivas para eliminar las causas de la no-conformidad.
5. Programa para realizar mejoras en los niveles de calidad, por encima de los tradicionalmente alcanzados.
6. Función de control para asegurar que el programa de mejora de la calidad de servicio es progresivo.

Los programas de calidad deben estar hechos para satisfacer las necesidades del futuro, deben evolucionar continuamente y cambiar para satisfacer las nuevas necesidades de la organización y se dirigirán las operaciones de toda la organización en línea con las expectativas de los clientes.

**Propuesta
de la
Empresa**

CAPITULO 4

PROPUESTA PARA LA EMPRESA LE PETIT BOUCHÉE

4.1 ESTUDIO DE MERCADO

El *Estudio de Mercado* que se realizará tiene como fin comprobar la siguiente hipótesis: *Conocer las expectativas del mercado con respecto al servicio de alimentos en el área de ambigús, esto será para determinar las oportunidades que ofrece este rubro a una empresa nueva.*

El **objetivo** de este estudio es *conocer las diferentes opciones en tiempo, costo y calidad que buscan los posibles clientes.*

La aplicación de este estudio se llevó a cabo en la ciudad de Puebla que se encuentra ubicada en el valle del mismo nombre, a 19° 12' de latitud Norte y 98° 12' de longitud Oeste, a 2162 metros sobre el nivel del mar, con una temperatura promedio de 17.3° C, clima semi-seco a templado.

En esta ciudad se concentra la actividad política, económica y cultural del estado. Siendo la que mayor número de empresas agrupa y por ende con una necesidad de servicios para el área de la comercialización, la cual requiere, entre muchos otros, *servicios de ambigús.*

La población que demanda estos servicios oscila entre los 25 y 60 años, su posición cultural es de subprofesional a

profesional, con estudios de post-grado en algunos casos. Su condición económica se clasifica de clase media a alta y cuenta con recursos en dos vertientes: en un 75% de la empresa y 25% personales.

Este parámetro engloba al 18% de la población, 259,434 personas, las cuales laboran en el área productiva y llevan a cabo diferentes eventos donde demandan los servicios de ambigús.

Para realizar el estudio se tomará una muestra con la siguiente fórmula:

$$\sqrt{\frac{N}{100}} \quad \sqrt{\frac{259434}{100}} \quad \sqrt{2594.34} = 50.94$$

La muestra es de 52 personas y se aplicará en los departamentos de relaciones públicas, relaciones industriales y personal de las siguientes 26 empresas:

- | | |
|-----------------------------------|---------------------------------------|
| - Bancomer. | - Alumex, S.A. de C.V. |
| - Televisa Puebla. | - Cementos Atoyac, S.A. de C.V. |
| - Promo Radio. | - Central de Industrias, S.A. de C.V. |
| - Museo Amparo. | - Chicle Adams, S.A. de C.V. |
| - Gobierno Municipal. | - Ciba- Geigy Mexicana S.A. de C.V. |
| - Gobierno del Estado. | - Colombín Bel, S.A. de C.V. |
| - Rivera S.A. | - Conelec, S.A. de C.V. |
| - Suburbia. | - Federal Mogul, S.A. de C.V. |
| - Universidad Autónoma de Puebla. | - Glaxo de México, S.A. de C.V. |
| - Universidad de las Américas. | - Hylsa, S.A. de C.V. |
| - Universidad Iberoamericana, | - Intelecsis, S.A. de C.V. |

-
- | | |
|--|---------------------------------------|
| plantel golfo-centro. | - Productos Pelikan, S.A. de C.V. |
| - Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla. | -SKF Industrias Mexicanas, S.A de C.V |
| - Volkswagen de México, S.A. de C.V. | |
| - IMSS. | |

ENCUESTA QUE SE APLICÓ.

Por favor marque con una X dentro del paréntesis la respuesta deseada, en las preguntas que así lo requieran.

1. ¿En qué ocasiones necesita de un servicio de ambigús?
2. ¿Busca un servicio que le resuelva todo el problema de logística y alimentos o prefiere contratar por separado?

Todo ()

Separado ()

3. ¿Con qué regularidad requiere de este tipo de servicios?

Muy frecuente ()

Poco frecuente ()

6 a 20 veces al año ()

0 a 5 veces al año ()

Nunca ()

4. De acuerdo a su agenda de eventos, ¿en qué meses necesitaría de un servicio de ambigús?

5. ¿Prefiere contratar un servicio de ambigús (bocadillos) o preparar todo ud. mismo?

() Servicio de recepción. () Preparación personal o empresarial.

6. ¿Qué tipo de bocadillos prefiere ud.?

DULCES:

SALADOS:

Tartaletas de frutas o chocolate () Tartaletas de carne guisada ()

Pastelitos con crema () Brochetas de mariscos ()

Dulces () Patés, terrines o galantinas ()

OTROS:

OTROS:

-

-

7. ¿Cuánto está dispuesto a pagar por persona en un servicio de ambigús, donde se ofrecen 6 clases de bocadillos, vino, servicio de meseros?

\$35.00 \$50.00 \$100.00 OTRO _____

OBJETIVOS DE LAS PREGUNTAS.

1. Determinar las diferentes ocasiones en que utilizarían el servicio de ambigús.
2. Determinar si se pueden implementar servicios alternos para el evento.
- 3 y 4. Conocer la demanda en cuanto a tiempo.
5. Conocer la demanda de este tipo de servicios en las empresas.
6. Conocer la demanda de características del producto.
7. Conocer la demanda de precios.

RESPUESTAS DE LA ENCUESTA APLICADA.

1. <i>Cursos</i> - 49	<i>XV años</i> - 8
<i>Festejos</i> - 35	<i>Bautizos</i> - 8
<i>Seminarios</i> - 26	<i>Juntas</i> - 20
<i>Invitados</i> - 25	<i>Brindis</i> - 29
<i>Bodas</i> - 21	

Cuatro de las nueve actividades son de trabajo, capacitación o negocios, donde los gastos fluctúan en la medida que participan personas externas. La presentación de los platillos y el tiempo son cortos, de 15 a 30 min., ya que el centro de atención está en la actividad. Se pueden ofrecer cosas más simples pero en gran cantidad, ejemplo: café, galletas, refrescos, agua y fruta.

Dos actividades son conmemorativas, la variedad y calidad tienden a aumentar, porque es parte central en los que se tienen que mezclar los ingredientes adecuados para que exista variedad. En estos casos el tiempo del servicio oscila entre dos y tres horas.

Tres son festejos que se pueden efectuar de manera interna, pero en especial de manera externa. Estos son secundarios a la actividad dirigida a la empresa por la cual en realidad son el resultado de la calidad demostrada.

2. *Todo* - 49

Separado - 3

El 94.23% prefieren pagar por un servicio completo, como una simplificación de responsabilidades. El beneficio va adjunto a la responsabilidad y calidad que la empresa exigiría en el servicio.

3. *1 a 9 veces al año* - 34

10 a 20 veces al año - 16

Nunca - 2

En el mercado para estos servicios, cuando menos el 65.38% tendrán de una a nueve veces al año la necesidad de contratar un servicio de ambigús, y un 30.77% lo contratarían más de seis veces al año. La demanda es adecuada para la existencia de una empresa de este giro.

4. *Diciembre* - 52

Noviembre - 12

Octubre - 20

Septiembre - 40

Agosto - 30

Julio - 40

Junio - 25

Mayo - 40

Abril - 5

Marzo - 10

Febrero - 20

Enero - 20

El mes de diciembre es el de mayor demanda (100%) y los meses de septiembre, julio, mayo y agosto son de alta demanda, por lo cual la selección y el apoyo de personal externo se puede planear con tiempo. En abril, el mes más bajo, las opciones son bastante favorables.

5. Servicio de recepción. - 50 Preparación personal. - 2

El mercado en un 96.15% prefiere contratar un servicio a utilizar el comedor industrial. En muchas de estas empresas existe un servicio interno de alimentos, de los cuales algunos operan por contratación externa.

Con esto comprobamos que la especialidad tiene demanda.

6. Tartaletas dulces - 50 Pastelillos - 40 Dulces - 25

Pays - 35

Brownies - 40

Crepas - 10

Tartaletas con carne - 50 Brochetas mariscos - 25

Patés - 30

Mousses salados - 10 Salmón - 30 Caviar - 30

Gorditas - 10

Croissants - 40 Ciruelas rellenas - 10 Salchichas - 50

Empanadas - 15

Se pusieron como muestra tres ejemplos de dulces y tres de salados, de los cuales existe demanda, sin embargo la preferencia por lo salado se demuestra en la variedad sugerida en este rubro por encima de los dulces.

7. \$45.00 - 21 \$60.00 - 17 \$100.00 - 11

Otro: \$150.00 - 5 \$200.00 - 3

La oscilación entre los \$45.00 y \$60.00 de costo tiene aceptación en el mercado entre 40.38% y 32.69% de la

población encuestada. Es menor la demanda en el costo de \$100.00 (21.15%), sin embargo el 15.39% que solicitó productos por encima de la cantidad máxima de costo, señala que existe un mercado para productos caros en ciertas ocasiones, por lo cual se deberá tener acceso a los materiales y recetas propias para evitar la improvisación.

Los resultados que arroja el presente estudio nos demuestra la demanda de una empresa especializada, aún con la existencia de servicios de alimentos, sólo el 3.85% prefieren su propio comedor para ofrecer el servicio.

El cliente prefiere pagar por un buen servicio, ya que los eventos en que se aplican requieren de excelente presentación y lo mejor es la especialización.

Aunado a la demanda, la factibilidad de una empresa de este tipo es alta, por lo cual en la medida en que se aplique una administración más específica a los servicios de ambigús, mayor será su capacidad de mantener la calidad y costos accesibles de los productos y servicio que se ofrece.

4.2 PREPARACIÓN DE BOCADILLOS.

Dentro de la preparación de bocadillos, debido a que es la actividad central de la empresa que se está planeando, se tomarán en cuenta los siguientes puntos:

- a. Personal de la empresa.
- b. Local destinado a la misma.
- c. Equipo necesario.
- d. Higiene.

4.2.1 PERSONAL.

El personal de cualquier empresa es un punto crucial para el éxito o fracaso de la misma, ya que de él depende la eficiencia y eficacia en el desempeño de las tareas, la minimización de costos y la imagen que se da al cliente, ya que son las personas que entran en contacto directo con ellos.

Aunque se elaboren los bocadillos con materias primas de la mejor calidad, si no se complementa con la calidad del trabajo desempeñado por el personal, no sirve de nada.

El personal que se indica más adelante está contemplado para las necesidades próximas de la empresa, con los que es necesario contar desde la creación de la misma y conforma vaya creciendo se atenderán las necesidades del personal extra que se requiera.

Las funciones que desempeñará cada uno de ellos se describirá con detalle en el capítulo IV (en la parte de organización, dentro de descripción de puestos).

El personal que se requiere es el siguiente:

Para el **área administrativa:**

- * *Administrador.*
- * *Contador.*
- * *Auxiliar del administrador.*

Para el **área de operaciones y servicio:**

- * *1 cocinera para cada área de la cocina.*
- * *1 ayudante de cocina para cada área de la cocina.*
- * *Meseros.* Estos se contratarán en una agencia de meseros y el número de meseros será de acuerdo a las necesidades del evento, dependiendo del número de comensales.

Para el **área de mantenimiento:**

- * *1 engargado de la limpieza del todo el local y de las reparaciones que se necesiten en el mismo.*

4.2.2 LOCAL.

El local con el que se cuenta para establecer la empresa de ambigús *Le Petit Bouchée* está localizado en la Priv. Tulum No. 4911, Col. Rivera del Atoyac, en la ciudad de Puebla.

El terreno sobre el que está construido tiene un área de 208 m², abarcando el local un área de 160 m² de construcción.

Está equipado con instalaciones de gas y de agua, que se pueden acondicionar cada una al equipo que requiera de estos productos.

También tiene las divisiones necesarias para área de preparación, cocina fría, cocina caliente y repostería, así como el almacén de materias primas y almacén de equipo para el servicio (mantelería, mesas, cubertería, vajilla) área de recepción de mercancía, cuarto de basura, área de oficinas con un baño y un baño con regadera y vestidor para las cocineras.

En este lugar se desempeñarán únicamente las actividades de administración y preparación de los bocadillos; el servicio de ambigús se prestará en el domicilio que especifique el cliente.

Al final de esta tesis, en la parte de anexos se muestra un croquis de la distribución de las diferentes áreas de la empresa dentro del local.

4.2.3 EQUIPO.

Es indispensable contar con un equipo completo y de buena calidad para poder ofrecer productos de la misma calidad.

Dentro del equipo que se requiere se considerarán los **uniformes** para el área de producción:

-
- * Bata de cocinera (6 piezas).
 - * Mandil de cocinera (6 piezas).
 - * Zapatos antiderrapantes (6 pares).
 - * Cofia (12 piezas).
 - * Red para el cabello (12 piezas).

El equipo de cocina que se necesita para esta empresa es el siguiente:

Equipo fijo para cocina caliente.

- * Fogón o parrilla con 5 hornillas.
- * Campana para estufa.
- * Horno duplex.
- * Freidora industrial.
- * Sartenes. - 3 grandes.
 - 3 medianos.
 - 3 chicos.
- * Recipiente de baño María.
- * Plancha industrial.
- * Licuadora industrial (12 lts.)

Equipo móvil de cocina caliente.

- * Tostador (4 panes).
- * Olla express (12 lts.).
- * Juego de cuchillos para cocina.
- * Afilador.
- * Hacha y serrucho para cocina.
- * Tijeras para aves.
- * Coladores. - 1 grande.
 - 1 mediano.
- * Tablas para picar. - 1 grande (50 x 50 cm.).
- * Rallador.
- * Charolas para horno. - 2 medianas (40 x 55 cm.).
 - 2 chicas (30 x 45 cm.).
- * Juego de palas de madera. - 3 palas grandes.
 - 3 palas medianas.

* Mesa de trabajo grande de acero inoxidable (3 mts.).

2771.42

* Armario para utensilios y materiales.

* Picadora de carne y verduras.

* Batidora con pedestal.

* Rebanadora de carnes frías, carne, pan.

* Destapador.

Equipo móvil de cocina fría.

* Cernidor.

* Mortero.

* Martillo para demoler.

* Ollas de diferentes tamaños. - 2 de 5 litros.

- 3 de 2 a 5 litros.

* Tablas de picar. - 1 mediana (40 x 40 cm.).

* Rallador.

* Cucharón con perforaciones.

* Molde de paté y terrina.(3 piezas 30x12 cm.).

8 (viene del francés terrine, es una especie de paté).

* Juego de cuchillos de cocina.

* Juego de espátulas.

* Pelador de papas y verduras.

* Abre latas industrial.

* Rizador para mantequilla.

* Juego de ducas.

* Cortador de huevo cocido.

* Pica hielo.

* Parisien. - 1 grande.

- 1 chico.

*Descorazonador.

* Exprimidor de naranjas industrial.

* Cascanueces.

* Tirabuzón o destapacorchos.

* Cucharas de medir.

*Tostador de pan. (4 panes).

Equipo fijo para repostería.

- * Refrigerador (temperatura máxima de enfriado 5°C).
- * Congelador (temperatura máxima de congelado -12°C).
- * Mesa de trabajo de acero inoxidable.
- * Juego de recipientes de plástico. - 5 grandes.
 - 3 medianos.
 - 3 chicos.
- * Moldes de figuras para cortar galletas, de acero inoxidable.

Equipo móvil para repostería.

- * Recipientes para mezclas, de acero inoxidable.
 - 2 grandes.
 - 3 medianos.
- * Rack de charolas.
- * Brochas para repostería. (3 piezas).
- * Juego de espátulas.
- * Juego de ducos.
- * Colador. - 1 grande.
 - 1 mediano.
- * Tabla de picar. - Mediana de 35 x 40 cm
- * Tazas medidoras.
- * Juego de cuchillos para repostería.
- * Palas de madera. - Juego de 3 palas grandes.
 - 3 palas medianas.
 - 1 pala chica.
- * Charolas para horno. - 3 medianas (45 x 65 cm.).
 - 2 chicas (30 x 45 cm).
- * Batidor de globo.
- * Moldes de tartaleta. (50 piezas).
- * Papel aluminio. (14 mts).
- * Rodillo de madera.
- * Juego de cubertería para comedor

(cuchara, tenedor, cuchillo). NOTA: éstos se ocuparán en todas las cocinas.

Equipo para el área de lavado de loza.

- * Tarjas grandes de acero inoxidable.
- * Estantes de acero inoxidable para colocar los trastes limpios.
- * Máquina lavalozas y desinfectante.

Equipo para mantenimiento.

- * Detergente y desinfectante de loza y cubertería. (1 kg. de c/u).
- * Botes de basura de plástico, con tapa.
 - 2 grandes para cada área de la cocina,
 - 1 para desechos orgánicos y 1 para basura inorgánica.
- * Bolsas de plástico para basura. (1 kg.).
- * Escoba. (2 piezas).
- * Cepillo. (2 piezas).
- * Escobeta. (2 piezas).
- * Recogedor. (2 piezas).
- * Mechudo.
- * Cubetas. (3 piezas).
- * Juego para limpiar baños.
- * Trapos para sacudir. (10 mts. franela).
- * Jerga. (10 mts.).
- * Juego de herramientas (martillo, pinzas, cinta de aislar, desarmador, maskin-tape).

Equipo para prestar el servicio.

- * Hielera (3 piezas).
- * Pinzas para hielo (3 piezas).
- * Azucarera (6 piezas).
- * Tirabuzón con destapador (6 piezas).
- * Cafetera para café americano.
- * Salero (6 piezas).
- * Pimentero (6 piezas).

-
- * Cenicero (6 piezas).
 - * Vasos de 10 onzas. (300 piezas).
 - * Charolas.
 - Ovalada con corcho (3 piezas).
 - Rectangular con corcho (3 piezas).
 - * Copas.
 - Vino tinto (300 piezas).
 - Vino blanco (300 piezas).
 - Champagne (300 piezas).
 - * Jarra de aluminio 2.5 lts. (6 piezas).
 - * Taza para café americano (300 piezas).
 - * Plato para taza (300 piezas).
 - * Plato extendido 24 cm. diámetro. (15 piezas).

Equipo de transporte.

- * Camioneta Panel VW.

Equipo de oficina.

- * Computadora.
- * Impresora.
- * Fax.

Mobiliario de oficina.

- * Muebles para oficina.
 - Escritorio.
 - Silla acojinada reclinable con cubierta de tela.

4.2.4 HIGIENE.

Los cambios que se están dando en el ámbito comercial y económico y la necesidad de mejorar el nivel de vida de la población, han demandado la adecuación de los sistemas de control sanitario de bienes y servicios, para minimizar el riesgo para la salud en el manejo, elaboración y consumo de los productos, así como crear una cultura de calidad tanto en

los empresarios y los consumidores, como en el personal encargado de verificar la calidad sanitaria de los mismos, a fin de fomentar el mejoramiento del nivel de vida del mexicano.

La aplicación de prácticas adecuadas de higiene y sanidad en el manejo de alimentos y bebidas, reduce significativamente el riesgo de intoxicaciones a la población consumidora, lo mismo que las pérdidas del producto, al protegerlo contra contaminaciones, contribuyendo a formarle una imagen de calidad y evitar al empresario sanciones legales por parte de la autoridad sanitaria.

Las **normas de higiene** que debe cumplir el **personal** que participa en el manejo y elaboración de bocadillos son las siguientes:

1. Usar el uniforme de cocina completo (incluyendo calzado) y perfectamente limpio. Las personas que tienen contacto con los bocadillos, pero que no les es obligatorio usar uniforme, deberán usar ropa limpia y adecuada.
2. Lavar y desinfectar las manos antes de iniciar el trabajo, después de cada ausencia del mismo y en cualquier momento cuando las manos puedan estar sucias o contaminadas.
3. Utilizar obligatoriamente cubreboca.
4. Mantener las uñas cortas, limpias y libres de pintura.
5. Evitar usar cosméticos, para prevenir una contaminación del alimento, por causa de los mismos.
6. Usar protección que cubra totalmente el cabello, la barba y los bigotes. Las redes para el cabello deben ser sin adornos y de un color que contraste con el del cabello. Sobre la red se deberá colocar una cofia de color blanco.
7. Fumar, mascar chicle, comer o beber sólo se podrá hacer en las áreas de descanso.
8. Se prohíben chicles, dulces u otros objetos en la boca durante el trabajo, ya que éstos pueden caer al producto en proceso.

-
- 9.** No traer plumas, lapiceros, termómetros, sujetadores u otros objetos desprendibles en los bolsillos superiores de la vestimenta.
 - 10.** Está estrictamente prohibido escupir en el área de proceso.
 - 11.** No usar joyas, adornos, broches para el cabello, pasadores, pinzas, aretes, anillos, pulseras, relojes, collares, etc. que puedan contaminar el producto, aún cuando se usen debajo de una protección.
 - 12.** Los empleados se deberán presentar aseados a trabajar.
 - 13.** Cortadas o heridas se deberán cubrir apropiadamente con un material impermeable, antes de entrar al área de proceso.
 - 14.** Evitar que las personas con enfermedades contagiosas o con heridas mal protegidas laboren en contacto directo con los alimentos. En algún caso de estos se deberá comunicar inmediatamente al supervisor el estado físico del empleado.
 - 15.** Evitar estornudar, toser y sonarse sobre el producto.

Todo el personal que opere en las áreas de producción debe estar entrenado en las buenas prácticas de higiene y sanidad, así como conocer el proceso que le toca realizar.

Las normas señaladas anteriormente también se deben aplicar para los visitantes a la empresa.

Las personas que trabajan en esta empresa, principalmente las que entrarán en contacto con los productos y alimentos en el curso de su trabajo, deberán haber pasado un examen médico antes de asignarles la actividad que han de desempeñar. Este examen también deberá efectuarse en otras ocasiones en que esté indicado por razones clínicas o epidemiológicas, con la periodicidad de un año como mínimo para garantizar la salud del operario.

Dentro de las instalaciones de trabajo se contará con un botiquín de primeros auxilios para atender cualquier emergencia que se presente en el establecimiento.

HIGIENE DE LAS INSTALACIONES FÍSICAS.

a. Vías de acceso.

Las vías de acceso al establecimiento que se encuentran dentro del local, tendrán una superficie pavimentada, de fácil tránsito y con pendiente hacia coladeras o rejillas de desagüe.

b. Patios.

En el patio del establecimiento se evitará tener equipo mal almacenado, basura, desperdicios y chatarra, formación de maleza y hierbas, exceso de polvo, drenaje insuficiente o inadecuado e iluminación inadecuada.

c. Pisos.

Los pisos deberán tener buena resistencia estructural y sin presentar fisuras o irregularidades en su superficie. También deberá ser antiderrapante, con resistencia a sustancias químicas y con facilidad de limpieza, para esto tendrán una pendiente mínima del 2%, para el fácil desalojo y escurrimiento del agua hacia el drenaje.

d. Paredes.

Las paredes interiores, básicamente del área de proceso y almacén serán de material impermeable.

Las uniones del piso y la pared serán redondeadas y selladas, a prueba de agua para facilitar su limpieza.

Se utilizará el color blanco en las paredes.

e. Techos.

Los techos tendrán una altura mínima de 3.00 m. en el área de trabajo, sin grietas, con acabado liso para facilitar su limpieza y de color blanco.

f. Ventanas.

Las ventanas serán pequeñas, localizadas en la parte superior de las paredes principalmente, provistas de mosqueteros fáciles de quitar para su limpieza.

g. Puertas.

Las puertas tendrán cierre automático, elaboradas con material liso, bien ajustadas en su marco, bien señaladas y con abatimiento hacia el exterior. Se contará con una puerta para recepción de materias primas y una para salida del producto terminado.

Todas estas instalaciones se lavarán al término del día de trabajo y se desinfectarán una vez por semana.

HIGIENE EN LAS INSTALACIONES SANITARIAS.**a. Sanitarios.**

Los sanitarios no tienen comunicación directa con el área de producción.

Las puertas de entrada tendrán un sistema de cierre automático.

Se cuidará de que siempre estén provistos de papel higiénico, jabón, secador de manos (toallas de papel), basurero; las llaves del lavabo tendrán activación automática. También se checará que siempre estén limpios y en buen estado.

b. Vestidores y regaderas.

Se tendrán en cuenta las mismas especificaciones que los sanitarios, con excepción de que los vestidores tendrán lockers para que el personal guarde sus objetos personales, ya que no se permitirá la presencia de éstos en las áreas de producción.

c. Instalaciones para lavarse las manos en las áreas de producción.

Estas instalaciones consisten en lavabos situados convenientemente en el área de producción para que el personal pueda lavar y secarse las manos cada vez que sea necesario. Para esto contarán con jabón, agua y un desinfectante de manos. Las manos se secarán con toallas de papel.

HIGIENE EN LOS SERVICIOS DE PLANTA.***a. Abastecimiento de agua.***

Se contará con suficiente abastecimiento de agua, a presión adecuada y temperatura conveniente.

Cada seis meses se realizarán las siguientes determinaciones en el agua de abastecimiento:

- Contenido de Cloro.
- Dureza del agua (contenido de calcio y otros minerales).
- Análisis microbiológicos.

b. Drenajes.

Los drenajes estarán provistos de trampas contra olores y rejillas para evitar la entrada de plagas provenientes del drenaje. Tanto los pisos como el drenaje tendrán una inclinación del 2% para permitir un flujo rápido y eficiente de los líquidos desechados.

Las cañerías de drenaje tendrán terminación lisa para evitar la acumulación de residuos y formación de malos olores.

c. Iluminación.

En cuanto a la iluminación se contará con luz fría (slim line) que no produzca calor y no altere los colores de los alimentos y estarán protegidas las que se encuentren en el área de producción para evitar la contaminación del producto en caso de rotura.

d. Ventilación.

Para tener una buena ventilación en el establecimiento, se contará con extractores de aire para eliminar el aire contaminado. Para tener una buena temperatura en el área de producción se pondrá aire acondicionado, para evitar tener ventilación natural por medio de ventanas, ya que ésto puede provocar una contaminación por el medio ambiente exterior.

e. Basura.

Los recipientes para basura se mantendrán tapados y estarán ubicados en cada área del proceso de producción, separando desechos orgánicos e inorgánicos, los cuales estarán identificados en cada uno.

El área de basura está localizado fuera del área de producción, es un cuarto que se lavará diariamente después de recolectar toda la basura, no se quedará ahí por más de dos días. La basura de todo el establecimiento se recogerá diariamente y se depositará temporalmente en esta área.

f. Ductos.

Las tuberías de drenaje serán subterráneas.

Los ductos de agua, gas, vapor estarán instalados de tal forma que se puedan ver desde el exterior, pasando por las orillas del piso donde no puedan ser golpeados fácilmente, luego por las esquinas de las paredes y finalmente por el techo.

Cada tubería será identificada con los siguiente colores:

- * *Agua fría* - azul.
- * *Agua caliente* - rojo.
- * *Gas* - amarillo.
- * *Vapor* - gris plateado.

HIGIENE DEL EQUIPO Y MATERIALES.**a. Equipo y utensilios.**

Todo el equipo que se utilice se limpiará y desinfectará al término del día de trabajo.

Todos los utensilios se lavarán después de ser utilizados para mantenerlos siempre limpios y se desinfectarán igual que el equipo.

Se seguirá el siguiente procedimiento para la limpieza del equipo que se pueda lavar y de los utensilios:

1. Pre-enjuagar con agua tibia a 45°C.
2. Aplicación de detergente.
3. Enjuagar con agua caliente.
4. Desinfectar.

La desinfección se llevará a cabo aplicando *calor húmedo*, para elevar la temperatura de la superficie a 80°C como mínimo.

El equipo fijo se desinfectará con cloro y productos a base de cloro como: hipocloruros o hipoclorito de sodio. Se usará en una concentración de 100 a 250 miligramos de cloro por litro, enjuagando inmediatamente con agua.

El equipo estará instalado a 15 cm. del piso y las paredes para facilitar su limpieza.

Las partes externas del mismo que no entra en contacto con los alimentos deben estar limpias, sin muestras de derrames.

Se debe cuidar que no tengan tornillos, tuercas, remaches o partes móviles que puedan caer accidentalmente en los alimentos.

Se procurará que todo el material y equipo utilizado no tenga bordes donde se puedan acumular microorganismos, que sean de superficies lisas y soldaduras pulidas.

HIGIENE EN EL PROCESO.

a. Materia prima.

La materia prima se inspeccionará en el momento que se recibe y se clasificará para almacenarla, la que no esté en buen estado se regresará inmediatamente al proveedor.

Los materiales de empaque y recipientes de materias primas no serán utilizados para otros fines diferentes a los que fueron desinados originalmente.

Cuidar que las materias primas no se confundan con las ya procesadas, para evitar su contaminación.

b. Proceso de elaboración.

En primer lugar se revisará la materia prima para verificar que sea apta para su uso, en caso de que no resulte apta, se separará del lugar para evitar mal uso.

Las áreas de fabricación deben estar limpias y libres de materiales extraños al proceso. Durante la producción de bocadillos se cuidará que la limpieza realizada no genere polvo ni salpicaduras de agua que puedan contaminar los alimentos.

Todos los productos en proceso, que se encuentren en recipientes deben estar tapados y las bolsas tener cierre sanitario, para evitar su contaminación por el ambiente.

Los bocadillos fríos se mantendrán a una temperatura de 2° a 4°C.

La temperatura de cocción de los bocadillos calientes será de 60°C o más para evitar el desarrollo de microorganismos.

c. Almacenamiento.

El área de almacén estará perfectamente seco, libre de luz solar y de temperaturas arriba de 16°C.

Los productos que necesitan refrigeración se almacenarán a una temperatura de 2 a 4°C.

Los productos que requieren congelación se almacenarán a una temperatura de -18°C como máximo.

CONTROL DE PLAGAS.

Para evitar la presencia de insectos, roedores, o cualquier tipo de plagas se fumigará cada seis meses como mínimo todo el establecimiento. Para llevar a cabo esta tarea,

se llamará a alguna empresa especializada en el control de plagas y experta en fumigaciones.

4.2.5 RECETAS.

Como parte del proyecto para la empresa Le Petit Bouchée, se proponen las siguientes recetas para dar inicio a esta empresa de ambigús. Conforme vaya creciendo la empresa se irán anexando nuevas recetas, en base a las necesidades y sugerencias de los clientes.

TARDALETAS DE CAMARONES A LA FRANCESA *(15 tartaletas)*

Ingredientes:

Pasta.

- 15 moldes chicos para tartaleta.
- 1 taza de harina.
- 100 gr. de mantequilla.
- 1 cucharadita de azúcar.
- 1 yema.
- 3 cucharadas de agua helada.

Relleno.

- 1 kg. de camarón cristal.
- 250 gr. de col.
- 250 gr. de pepino.
- 2 huevos.
- 200 gr. de aceitunas.
- 2 tazas de mayonesa.
- 4 dientes de ajo.
- 1 cucharada de mostaza.
- Aceite de oliva.
- Sal al gusto.

1 manojo de perejil chino.
1 pimiento rojo.

Procedimiento.***Pasta.***

Sobre una mesa se cierne la harina. Formar un hueco en el centro y añadir los demás ingredientes. Mezclar con 2 tenedores hasta formar una pasta suave y tersa. Extender la masa con el rodillo, cortar en círculos y cubrir los moldes de tartaleta. Picar la pasta con un tenedor y hornear en horno precalentado a 200°C de 15 a 20 minutos.

Relleno.

Lavar el camarón y cocerlo en agua con sal por 2 minutos. Se pela y se corta en trozos pequeños. La col y el pepino se lava, se desinfecta en un litro de agua con 8 gotas de microdyn por 20 minutos. Se pican y se cuecen en una cacerola con un poco de agua, hasta que estén suaves. Los huevos se cuecen para hacer huevos duros, se pelan y se pican. Las aceitunas se deshuesan y se pican. Aparte, se pica finamente el ajo y se fríe en aceite de oliva. Se revuelve el ajo frito con los demás ingredientes, se sazona con sal. Por último se rellenan las tartaletas y se adornan con un cuadrado de pimiento rojo y una ramita de perejil chino.

TARDALETAS DE OSTIONES ROQUEFELLER***(4 tartaletas)******Ingredientes:***

4 tartaletas (según receta anterior).
4 ostiones frescos.
200 gr. de espinaca.
100 gr. de cebolla.
2 dientes de ajo.
40 gr. de queso gruyere.
Sal.

Salsa inglesa.

Procedimiento.

Los ostiones se lavan con todo y concha, se cuecen en agua con sal por 10 minutos. Se escurren y se sacan de la concha. Las espinacas se lavan y se cuecen en agua con sal por 7 minutos. Se escurren y se pican. La cebolla y el ajo se pican finamente. Se ralla el queso. Se pone una cama de espinacas en cada tartaleta, sobre ésta se coloca el ostión, se le pone unas gotas de salsa inglesa, se cubre con queso rallado y se mete al horno precalentado a 250°C por 5 minutos o hasta que gratine. Se presentan sobre una cama de lechuga rallada.

**GALANTINA DE POLLO A LA NARANJA
(30 PERSONAS)**

Ingredientes:

1 kg. de pollo sin hueso.
1 kg. de carne de puerco (maciza).
1/2 kg. de grasa de espaldilla.
2 kg. de naranja.
Sal.
Pimienta.
2 pieles enteras de pollo.

Procedimiento.

La carne de cerdo y de pollo se muelen con la grasa de espaldilla. Se emulsifica con el jugo de naranja. Se sazona con sal y pimienta. Se rellenan las pieles de pollo, se cosen con hilo y aguja para sellarlos. Se hornean en baño María a 150°C por una hora o hasta que esté cocido.

Para servirlo, se corta en rebanadas delgadas con todo y la piel. Cada rebanada se coloca sobre un crouton, adornada con una aceituna rellena de pimienta.

GALANTINA DE LENGUADO CON CAMARONES (20 PERSONAS)

Ingredientes:

1 kg. de lenguado limpio. (pedir la piel aparte).

1/2 kg. de camarón cristal.

1 litro de crema.

1 huevo.

Sal.

Pimienta.

3 pieles de lenguado.

Procedimiento.

El lenguado se muele con la crema, el huevo, los camarones pelados, sal y pimienta. Se rellenan las pieles de lenguado y se hornean en baño María a 150°C. Se corta en rebanadas delgadas. Cada rebanada se coloca sobre un crouton y se adorna con una flor de mayonesa preparada y un trozo de camarón cocido.

Variante.

GALANTINA DE SALMON.

Se prepara igual que la de lenguado, únicamente quitando los camarones y cambiando la piel de lenguado por la de salmón.

QUICHÉ LORRAINE
(8 PERSONAS)

Ingredientes:

1 litro de crema.
250 gr. de queso gruyere.
200 gr. de tocino.
8 huevos.
Sal.
Pimienta.
Nuez moscada.
1/2 kg. de pasta hojaldrada.

Procedimiento.

Se palotea la pasta hojaldrada y se cubre un molde redondo con la misma. Se baten las claras a punto de turrón. Se baten las yemas con la crema, sal, pimienta y nuez moscada. Se envuelven las claras con esta mezcla. Se hornea a 200°C. Cuando empiece a cuajar se le pone el tocino cortado en trozos pequeños y el queso rallado. Se hornea hasta que esté bien cocido.

BROCHETAS DE CAMARÓN AL AJILLO
(6 BROCHETAS)

Ingredientes:

1 kg. de camarón cristal.
1 pimiento verde.
1 cebolla.
6 dientes de ajo.
Sal.
Aceite de oliva.
6 palillos de bambú.

Preparación.

Los camarones se lavan y se cuecen en agua con sal por 3 minutos, se pelan. El pimiento se lava, se asa, se pela y se corta en cuadros medianos. El ajo se pica finamente, se fríe en aceite de oliva. Se le agregan los camarones y se frien hasta que estén bien cocidos. Se sazonan con sal. La cebolla se corta en cuadros medianos y se asa.

Aparte, se forma cada brocheta introduciendo en un palillo de bambú un camarón, un trozo de pimiento y un trozo de cebolla. Se repite la operación una vez más.

**BROCHETAS DE CALAMAR
(8 BROCHETAS)****Ingredientes:**

1 kg. de calamar.
4 dientes de ajo.
1 cebolla.
90 gr. de mantequilla.
200 gr. de pan molido.
8 palillos de bambú.
Aceite de oliva.

Pasta para rebosar.

1 taza de harina.
1 huevo.
1 taza de agua.

Procedimiento.

Los calamares se lavan, se les quitan los tentáculos y se vacían las cabezas. Se pica el ajo y la cebolla, se frien en mantequilla, ya que están bien fritos se les agrega pan molido hasta que se forme una pasta. Se sazona con sal. Se rellenan las cabezas de calamar. Los ingredientes de la pasta para

rebosar se licúan. Se inserta un calamar en cada palillo de bambú. Se pasan por harina. Se remojan en la masa para rebosar y se frien. Se presentan las brochetas acomodadas en una charola adornada con una rosa natural en el centro.

MOUSSE DE FLOR DE CALABAZA (15 PERSONAS)

Ingredientes:

2 manojos de flor de calabaza.
1 cebolla.
1/4 litro de crema.
1 queso crema grande.
2 sobres de grenetina.
Sal.
Pimienta.
90 gr. de mantequilla.

Procedimiento.

La flor de calabaza se lava y se desinfecta en 2 litros de agua con 8 gotas de microdyn por 20 minutos. Se escurre y se seca la flor de calabaza. La cebolla y el ajo se pican finamente y se frien en mantequilla junto con la flor de calabaza. Se sazona con sal y pimienta. La grenetina se disuelve en media taza de agua tibia. Se licúan la crema, el queso crema, la grenetina y lo que se frió. Se vacía en un molde para gelatina untado con aceite y se refrigera por 2 horas. Se desmolda y se decora con flores de calabaza con sus hojas. Alrededor del mousse se colocan galletas saladas o croutones.

HUEVOS RELLENOS DE CAMARÓN
(12 PIEZAS)***Ingredientes:***

6 huevos.
1 queso crema chico.
150 gr. de camarón cristal.
4 dientes de ajo.
Sal.
20 gr. de salsa macha.
Aceite de oliva.

Procedimiento.

Los huevos se cuecen en agua con una pizca de sal por 12 minutos. Los camarones se lavan y se ponen a hervir en agua con sal por 15 minutos. Se pelan y se frien en aceite de oliva junto con el ajo picado finamente. Se sazonan con sal y 1 cucharada de salsa macha. Cuando estén cocidos los huevos, se pelan, se parten por la mitad, se les saca la yema y ésta se muele con el queso crema. Con esta pasta se rellenan las mitades de huevo y se les coloca un camarón encima a cada mitad. Se adornan con una ramita de brócoli y se presentan sobre una cama de lechuga.

CALAMARES RELLENOS DE MARISCOS
(8 PERSONAS)***Ingredientes:***

1 kg. de calamar.
6 dientes de ajo.
90 gr. de mantequilla.
200 gr. de camarón.
200 gr. de pulpo.
150 gr. de caracol.

Sal.

Pimienta.

Jugo Maggi.

Salsa inglesa.

Nota: Se le puede agregar toda clase de mariscos que se desee.

Procedimiento.

Se lavan los calamares. Se les quitan los tentáculos, se pican y se vacían las cabezas, éstas se cuecen en agua con sal. Se pica el ajo finamente y se fríe junto con los tentáculos del calamar y los demás mariscos cocidos en agua con sal y picados en trozos pequeños. Se sazona con sal, pimienta, unas gotas de salsa inglesa y jugo Maggi. Se le agraga 3/4 de taza de vino blanco, se deja cociendo unos minutos a fuego bajo. Se rellenan las cabezas de calamar y se fríen en el resto de la mantequilla. Se sirven sobre un crouton.

**CHAMPIÑONES GRATINADOS
(8 PERSONAS)**

Ingredientes:

1/2 kg. de champiñones.

90 gr. de mantequilla.

100 gr. de pan molido.

1 lata de ostiones ahumados.

200 gr. de queso manchego.

Sal.

Salsa inglesa.

Jugo Maggi.

1 manojo de espárragos frescos (200 gr. aprox.).

Procedimiento.

Los champiñones se lavan y se les quitan los rabos. Los espárragos se lavan y se cuecen en agua con sal por 7 minutos. Los rabos de champiñón se pican y se frien en mantequilla. Se les agrega pan molido y se deja friendo hasta formar una pasta. Se sazona con unas gotas de salsa inglesa y jugo Maggi. El queso se ralla. Cada champiñón se rellena con un poco de esta pasta, un ostión ahumado y se cubre con queso rallado. Se hornean a 200°C hasta que se gratine el queso. Se adornan con una punta de espárrago.

CHOUX
(20 PIEZAS)

Ingredientes:*Pasta.*

100 gr. de harina.
100 gr. de mantequilla.
1 taza de agua.
3 huevos.

Relleno.

1 taza de agua.
3 cucharadas de cocoa.
2 cucharadas de maizena.
3 huevos.
1 lata de leche Nestlé.
1/2 taza de crema para batir.
1 cucharada de licor de naranja.
20 capacillos de papel.
Chocolate derretido para repostería (Hot-fudge).

Procedimiento.*Pasta.*

En una cacerola se derrite la mantequilla con el agua. Cuando hierva se le agrega la harina sin cernir, se mueve hasta que se forme una masa. Se deja cocer a fuego medio hasta que la masa se desprenda de las paredes de la cacerola. Se retira del fuego y se le baten los huevos uno por uno. Sobre una charola engrasada y enharinada se colocan cucharaditas de la masa. Se hornean a 200°C por 30 minutos.

Relleno.

En una cacerola se calienta el agua junto con la leche Nestlé y la cocoa hasta que suelte el hervor. Se le agrega la maizena disuelta en un poco de agua. Se calienta a fuego medio hasta que espese un poco. Se retira del fuego y se le baten las yemas una por una. Se vuelve a poner a fuego bajo hasta que espese, sin dejar de mover. Se retira del fuego y se tapa. Mientras se enfría, se bate la crema hasta que se formen picos. Se le agrega el licor de naranja. Esta crema se revuelve en forma envolvente con la mezcla anterior. Los choux se rebanan por la mitad, se rellenan y se sirven en un capacillo de papel del color que se desee. Se adornan espolvoreándoles azúcar glass y con un listón de chocolate derretido.

**TARTALETAS TRES CHOCOLATES
(10 PIEZAS)*****Ingredientes:****Tartaletas.*

- 10 moldes de tartaleta.
- 10 capacillos de papel.
- 1/2 kg. chocolate amargo.
- 1/2 kg. chocolate claro.
- 10 gr. de manteca de cacao.

Relleno.

1/2 kg. de chocolate blanco.
1 litro de crema batida.
6 yemas.
1 cucharadita de licor de naranja.
1/4 kg. de fresas frescas.

Procedimiento.

Tartaletas.

Se derriten a baño María los dos chocolates juntos. Se retira del fuego y se le agregan 6 gotas de manteca de cacao derretida. Se bate con una pala de madera por 1 minuto. Se forran los moldes de tartaleta. Se meten a enfriar al refrigerador por 1 hora. Se desmoldan.

Relleno.

El chocolate blanco se derrite en baño María y se retira del fuego. Las yemas se temperizan.1(significa batirlas con una pala en baño María). Se baten junto con el chocolate y la crema batida con una pala de madera. Se calienta en baño María sin dejar de mover hasta que espese. Se retira del fuego y se le agrega el licor de naranja. Se revuelve. Se rellenan las tartaletas con esta mezcla. Se sirven en un capacillo de papel. Se adorna cada una con un abanico de fresa.

4.3 PROCESO ADMINISTRATIVO APLICADO

4.3.1 PLANEACIÓN.

Como se vio en el capítulo uno, la planeación consta de varios puntos, los cuales se aplicarán a esta empresa de la siguiente manera:

MISIÓN DE LA EMPRESA.

La misión de esta empresa es demostrar que en México se pueden dar servicios de ambigús de primera calidad, con la que se podrá llegar a competir con los servicios extranjeros.

También es misión de la empresa ser una fuente de empleos en esta ciudad, para que de esta forma se creen nuevas oportunidades que ayuden al desarrollo y crecimiento del país.

OBJETIVOS

Los objetivos de esta empresa son:

1. Conquistar una posición dominante en la industria de servicios de alimentos.
2. Ser una empresa caracterizada por la calidad de su servicio y sus productos, buscando mejoras continuas a través de las sugerencias y recientes necesidades de los clientes. De esta forma se evitará que la empresa se estanque.
3. Ser reconocido por la innovación de sus productos y servicio, abarcando lo que la sociedad actual requiere.
4. Fijar precios no muy elevados y competitivos en esta rama de la industria alimenticia.
5. Lograr una excelente calidad en la higiene del producto, a lo largo del proceso de producción y servicio hasta que llegue a manos del cliente.
6. Tener una excelente organización dentro de la empresa.
7. Alcanzar relaciones de trabajo productivas y armoniosas en toda la empresa.
8. Mantener buena comunicación entre los diferentes departamentos de la empresa.
9. Evitar duplicidad de funciones en los diferentes departamentos de la empresa, asignando a cada empleado funciones específicas a realizar.
10. Lograr la más alta calidad, para llegar a ser una empresa a nivel nacional.

ESTRATEGIAS

Las estrategias que aplicará esta empresa son:

1. Tener una buena campaña publicitaria de la empresa, mediante anuncios en periódicos, revistas, sección amarilla.
2. Mantener la calidad del producto, preparando los bocadillos siempre con las mismas cantidades de cada ingrediente, para no por querer reducir costos se disminuyan cantidades de los ingredientes y por nada utilizar materia prima de menor calidad.
3. Capacitar a todo el personal en cada una de las actividades que cada uno realice, indicándole las nuevas técnicas y procedimientos que se pueden utilizar para mejorar la calidad de su trabajo y por consiguiente del producto.
4. Motivar al personal reconociendo sus logros y haciéndole ver sus errores, pero sin reclamos ni regaños, sino enseñándole la forma correcta de hacer las cosas.
5. Tomar en cuenta las opiniones y sugerencias de cada uno de los trabajadores y empleados de la empresa.
6. Concientizar a cada empleado de lo importante que es su trabajo y hacerlo sentir parte de la empresa.
7. Evitar una estructura organizacional alta.
8. Permitir que haya comunicación directa entre los trabajadores y directivos.

POLÍTICAS

1. Se respetarán horarios de trabajo y días de descanso.
2. Tratar amablemente a los proveedores, clientes y a toda persona con la que se tenga algún tipo de relación.
3. Se otorgarán a los empleados y trabajadores las prestaciones de alimentos, Seguro Social y Prima Vacacional.
4. La motivación dada será equitativa para todos los que laboran en la empresa, sin excepción del puesto ocupado.
5. Cada dos meses, todos los empleados y trabajadores deberán asistir al curso de capacitación que se impartirá.

-
6. Cada empleado, como parte de la empresa, debe colaborar al éxito de la empresa, mediante su trabajo bien realizado.
 7. Los gerentes deberán asistir cada mes a las juntas de evaluación y planeación.
 8. Se cobrará el 50% en el momento en que se haga el pedido del servicio de ambigú y el 50% restante se cobrará cuando se haya prestado el servicio.
 9. Si hay evento en días festivos, se rotará al personal que trabajará en cada uno, pagándoseles ese día según la Ley del Trabajo.
 10. A los trabajadores se les pagará semanalmente y a los empleados quincenalmente.

REGLAS

1. No se otorgarán permisos especiales para faltar al trabajo salvo casos excepcionales, analizados por el gerente correspondiente.
2. Los empleados y trabajadores deberán presentarse a trabajar aseados, uñas cortas, bien presentables, con uniforme limpio y completo. En caso de no ser así, se le regresará a su casa, descontándole de su sueldo el tiempo perdido.
3. Una ausencia injustificada en el trabajo se descontará de su salario. Al acumular tres faltas injustificadas, será despedido automáticamente.
4. No se permitirá que los trabajadores se entrometan en el trabajo de sus compañeros, que pueda provocar descontrol y mala calidad.
5. La exigencia en la calidad del trabajo desempeñado será la misma para todo el personal de la empresa, sin excepción del puesto ocupado.
6. Lavarse y desinfectarse las manos antes de trabajar con los alimentos, después de cada ausencia del mismo y después de ir al baño.

7. Se prohíbe fumar, mascar chicle, escupir, en el área de producción. Únicamente se permitirá en las áreas de descanso.

8. Todo el personal que tenga contacto con los alimentos deberá usar cubreboca, cubrirse totalmente el cabello con una red y cofia. No podrá usar adornos ni joyas.

9. La hora de comida para los trabajadores será después de terminar el trabajo que les fue asignado para su turno.

PROCEDIMIENTOS

El procedimiento a seguir para el área de almacén es el siguiente:

1. Recepción e inspección de la mercancía recibida.
2. Almacenamiento de la mercancía según el método PEPS.

Procedimiento del área de contabilidad:

1. Recibir todas las facturas.
2. Hacer los asientos contables de cada uno de los movimientos de la empresa.
3. Sacar el total de costos y utilidades de cada día.
4. Hacer las declaraciones en Hacienda.
5. Sacar nómina cada semana y pagar al personal según el tiempo establecido.

Procedimiento a seguir para el área de producción:

1. Sacar del almacén, refrigerador o congelador la materia prima en las cantidades necesarias para la producción del día.
2. Preparar los bocadillos según la receta establecida.
3. Limpiar perfectamente el área de trabajo, cuando se haya terminado el mismo.
4. El segundo turno preparará el *mice-en-place* (término francés que significa "antes del lugar", se emplea para indicar la pre-preparación de cualquier platillo) del día siguiente.

5. Lavar y desinfectar perfectamente el equipo y utensilios que se utilicen en cada turno.

Procedimiento a seguir en la prestación de un servicio:

1. Corroborar que se tengan los bocadillos solicitados por el cliente y en las cantidades necesarias para el evento que se prestará.
2. Recopilar el equipo necesario para prestar el servicio (charolas, servilletas, copas, hieleras, etc.).
3. Transportar lo de los dos puntos anteriores al lugar donde se dará el servicio.
4. Montar las mesas con el equipo necesario para el servicio.
5. Acomodar los bocadillos en las charolas.
6. Servir las bebidas.
7. Charolear los bocadillos y bebidas, o colocarlos en la mesa destinada a los mismos, de acuerdo a lo acordado con el cliente.
8. Recoger todo el equipo una vez terminado el evento y llevarlo a la empresa.
9. Lavar y desinfectar el equipo utilizado en cada servicio de ambigú.

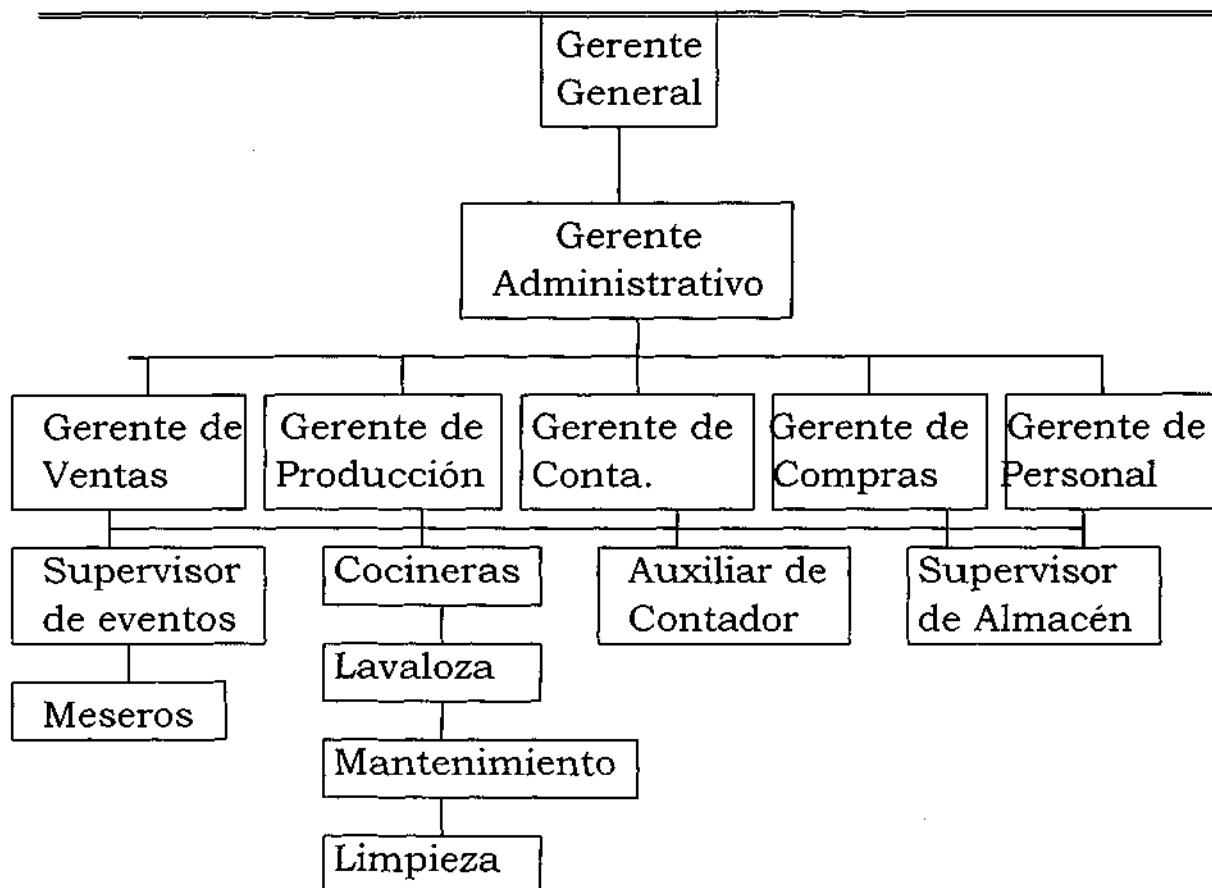
4.3.2 ORGANIZACIÓN.

Esta empresa de ambigús se organizará con una *departamentalización funcional*.

Habrá dos turnos de trabajo. El primero será de las 7 hrs. a las 15 hrs. El segundo turno será de las 15 hrs. a las 23 hrs.

El personal administrativo laborará en el primer turno y el resto del personal se dividirá en los dos turnos.

El **ORGANIGRAMA** propuesto para las necesidades de esta empresa es el siguiente:



DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.

GERENTE GENERAL.

El Gerente General es el representante de la empresa y tiene a su cargo las siguientes funciones:

- * Responder inmediatamente a las necesidades que les sea imposible solucionar a sus subordinados inmediatos.
- * Estar atento del buen funcionamiento de la empresa.
- * Vigilar la calidad de cada servicio que se preste.
- * Llevar el control de las operaciones que se lleven a cabo en la empresa.
- * Asistir a las reuniones y entrevistas con los futuros clientes.
- * Dar solución a las necesidades generales de la empresa.

GERENTE ADMINISTRATIVO.

Las tareas que desempeñará el Gerente Administrativo son las siguientes:

- * Reportar los resultados de la producción al Gerente General.
- * Asistir al Gerente General cuando éste no pueda cumplir con alguna de sus funciones.
- * Supervisar el buen desarrollo de las tareas de los diferentes departamentos.
- * Dar una pronta solución a las necesidades de sus subordinados.
- * Supervisar que se mantenga el nivel de calidad en el proceso de producción.
- * Estar al pendiente del desempeño en las diferentes áreas, así como de la prestación de cada servicio.
- * Autorizar permisos especiales para los trabajadores.
- * Autorizar la compra de más recursos, así como autorizar el cambio de equipo.
- * Presentar las necesidades generales de la empresa al gerente general y darles solución.
- * Supervisar las solicitudes de compra de los diferentes departamentos.

GERENTE DE VENTAS.

Funciones que desempeñará el gerente de ventas:

- * Conseguir nuevos clientes.
- * Consertar citas con los posibles clientes.
- * Dar seguimiento a las relaciones con los futuros clientes.
- * Es el encargado de llevar buenas relaciones con los clientes actuales.
- * Estar atento de la competencia, checar la calidad de los productos y servicio.
- * Informar al encargado de eventos sobre cada servicio de ambigús y coordinarse con él para aclarar los detalles del mismo.
- * Cobrar el anticipo y lo restante de cada servicio contratado.

-
- * Entregar reportes y resultados de cada servicio que se preste al gerente administrativo.

GERENTE DE PRODUCCION.

El Gerente de Producción desempeñará las siguientes funciones:

- * Supervisar que se lleven a cabo perfectamente cada uno de los pasos del proceso de producción.
- * Planear las necesidades de materia prima para la producción del mes.
- * Supervisar que se tenga completa la materia prima para la producción del siguiente día.
- * Autorizar las requisiciones para almacén.
- * Supervisar la calidad del producto.
- * Dar solución inmediata a los problemas que se presenten en la producción.
- * Atender las necesidades de sus subordinados.
- * Supervisar diariamente la higiene y presentación de los trabajadores de producción en cuanto se presenten a trabajar.
- * Estar al pendiente de que el proceso de producción se lleve a cabo con la mayor higiene.

GERENTE DE CONTABILIDAD.

Funciones del Gerente de Contabilidad:

- * Pedir comprobante (factura) de cada uno de los gastos de la empresa.
- * Llevar la contabilidad de la empresa.
- * Manejar los asuntos legales de la empresa.
- * Supervisar y asesorar al gerente de personal en los asuntos legales de todos los que laboran en la empresa (IMSS, SAR, INFONAVIT, etc.)
- * Presentar la declaración de impuestos ante Hacienda cuando se requiera.

-
- * Recibir el monto de las facturas que entregue el gerente de ventas.
 - * Autorizar las salidas de efectivo.
 - * Llevar control de los movimientos del Balance General y del Estado de Resultados.
 - * Informar al gerente administrativo los resultados de las cuentas anteriores.
 - * Asistir a un junta mensual con el gerente administrativo y el gerente general para ver la situación económica de la empresa.
 - * Manejar los créditos de la empresa, tanto los que da como los que pide.
 - * Acordar con los gerentes general y administrativo sobre éstos créditos, para determinar si se otorgan o no y si se piden o no.
 - * Pagar monto de la nómina al gerente de personal.
 - * Dar al gerente de compras el importe de las gacturas para pagar a proveedores.

AUXILIAR DE CONTADOR.

El Auxiliar de Contador desempeñará las siguientes funciones:

- * Asentar todos los movimientos contables de la empresa.
- * Enseñar al gerente de contabilidad los asientos realizados, asó como el balance general y el estado de resultados..
- * Cobrar los créditos de la empresa.
- * Realizar los movimientos que se tengan que hacer en los bancos.
- * Dar el efectivo necesario a quien lo solicite, presentando la forma autorizada por el gerente de contabilidad.
- * Suplir al gerente de contabilidad en cualquiera de las funciones cuando él no las pueda llevar a cabo.

GERENTE DE COMPRAS.

El Gerente de Compras realizará las siguientes tareas:

- * Buscar los proveedores que más le convengan a la empresa.
- * Colocar los pedidos de compra.
- * Precisar el tipo de artículos necesarios, así como la cantidad requerida.
- * Recibir las requisiciones de compra de los diferentes departamentos.
- * Dar seguimiento a las órdenes de compra.
- * Inspeccionar la mercancía recibida y revisar que los artículos tengan la calidad requerida.
- * Regresar inmediatamente la mercancía que no cubra la calidad estipulada.
- * Revisar que las facturas de los proveedores vengan de acuerdo a las órdenes de compra.
- * Realizar el pago de las órdenes de compra.
- * Mantener registro de todos los movimientos de compras.

SUPERVISOR DE ALMACÉN.

El Supervisor de Almacén tendrá a su cargo las siguientes funciones:

- * Encargado de la recepción de mercancía.
- * Llevar el control del almacén con el método PEPS.
- * Clasificar cada artículo y acomodarlo en el lugar adecuado.
- * Mantener los artículos en el lugar asignado para éstos.
- * Entregar lo que pidan del almacén, solicitando la requisición de almacén autorizada por el gerente de departamento.
- * Ayudar al gerente de compras a inspeccionar la mercancía recibida.
- * Asegurar que se tengan en existencia stocks mínimos de inventario para lograr una producción continua.
- * Llevar un estricto control de entradas y salidas a través de un registro de los movimientos de mercancía.
- * Cuidar el mantenimiento y limpieza de la mercancía y del almacén.

-
- * También estará encargado del control de la mercancía en refrigeradores y congeladores.
 - * Reportar el trabajo desempeñado al gerente administrativo.

GERENTE DE PERSONAL.

Funciones que llevará a cabo el Gerente de Personal:

- * Realizar el procedimiento de selección de personal.
- * Llevar el control de nóminas de todo el personal de la empresa.
- * Dar de alta a los trabajadores ante el Seguro Social.
- * Manejar el pago de impuestos del personal de la empresa.
- * Encargado de la rotación del personal.
- * Atender las necesidades de todo el personal de la empresa.
- * Reportar sus actividades al gerente administrativo.
- * Evaluar el desempeño del personal y despedir a aquel que resulte ineficiente o que no contribuya al éxito de la empresa.

SUPERVISOR DE EVENTOS.

Las funciones que desempeñará el supervisor de eventos son las siguientes:

- * Organizar al personal para prestar el servicio.
- * Supervisar el evento.
- * Ir al lugar donde se dará el servicio para determinar detalles de cómo se dará el servicio de ambigús.
- * Cobrar el 50% restante del servicio.
- * Escoger el equipo (vajilla, charolas, copas, etc.) necesario para el tipo de evento que se solicitó y checar que se lleve al lugar donde se prestará el servicio.
- * Verificar que se regrese a la empresa el equipo utilizado en el evento.
- * Entregar al gerente de ventas las cuentas de lo que se gastó y se cobró en el evento.
- * Entregar al gerente de ventas un reporte del servicio presta, el cual se enseñará a los demás gerentes para tener un control

de la calidad en el servicio y los alimentos con que cuenta la empresa.

MESEROS.

Funciones que llevarán a cabo los meseros:

- * Ayudar al supervisor de eventos a llevar el equipo que se vaya a ocupar en el servicio de ambigús, al lugar donde se prestará el mismo.
- * Montar mesas, charolas y arreglar todo lo que se vaya a utilizar para dar un servicio excelente.
- * Charolear los bocadillos y bebidas a los comensales, si así lo pidió el cliente cuando contrató el servicio.
- * Atender a los comensales.
- * Al final del evento, desmontar charolas, mesas y lo demás que se haya utilizado para el evento. Entregarlo al supervisor de eventos.

COCINERAS.

Para iniciar la empresa, se contará con dos cocineras para cada área de la cocina (cocina fría, caliente, repostería, preparación).

Todas las cocineras deberán saber cómo realizar las siguientes actividades:

- * Llenar las requisiciones para almacén.
- * Llevar las mismas al almacén para que sean surtidas.
- * Preparar el mice - en - place.
- * Preparar cada bocadillo.
- * Manejar el equipo de la cocina.
- * Adornar los bocadillos.
- * Manejo que se puede dar a los bocadillos..
- * Llevar los trastes y utensilios sucios al área de cochambre.
- * Mantener limpia su área de trabajo y dejarla perfectamente limpia al finalizar su turno.

LAVALOZA.

Se contará con dos personas lavalozas que desempeñarán las siguientes actividades:

- * Separar lo que se caracteriza como cochambre y lo que se identifica como loza.
- * Lavar y desinfectar todo el equipo sucio del área de producción.
- * Lavar y desinfectar en la máquina lavatrastes toda la loza que se ocupe en los eventos.
- * Acomodar todo lo que se lave en su lugar correspondiente.
- * Limpiar su área de trabajo, incluyendo pisos, paredes y techo.

LIMPIEZA GENERAL.

Las tareas a desempeñar por el encargado de limpieza general son las siguientes:

- * Limpiar los pisos, paredes y techo del área de producción, una vez terminada la producción de cada turno.
- * Limpiar las oficinas.
- * Lavar los baños.

MANTENIMIENTO.

El encargado de mantenimiento realizará lo siguiente:

- * Ayudar a cargar y transportar lo que las cocineras no puedan hacer solas.
- * Arreglar los desperfectos, cuando sea posible, en el equipo de trabajo.
- * Arreglar los desperfectos que se puedan presentar en toda la empresa.

4.3.3 INTEGRACIÓN.

Las cinco etapas de la Integración en el Proceso Administrativo que se vieron anteriormente, se aplicarán de la siguiente manera a esta empresa:

1. RECLUTAMIENTO.

Se tomarán en cuenta los siguientes canales de reclutamiento:

Candidatos espontáneos.

Este canal consiste en que se aceptarán las solicitudes de empleo de los candidatos que se presenten en la oficina de personal de la empresa para solicitar trabajo. Las solicitudes que se consideren de einterés se archivarán hasta que se presente una vacante.

Recomendaciones de los empleados de la empresa.

También se aceptarán las solicitudes de empleo de los candidatos potenciales que sean recomendados por los empleados de la empresa.

Agencias de empleos.

Esta fuente se utilizará principalmente para contratar meseros, según el número que se requiera para el tipo de eventos que se cubrirá.

Instituciones educativas.

Se tomarán en cuenta los candidatos potenciales que manden las bolsas de trabajo de las universidades, para dar la oportunidad a profesionistas jóvenes de desarrollarse profesionalmente y de esta forma contribuir al crecimiento del país.

2. SELECCIÓN.

Los pasos que se seguirán para el proceso de selección de personal son:

Recepción preliminar de solicitudes.

La selección se iniciará con una cita que el candidato hará en la oficina de personal o con la presentación de un formulario de solicitud de empleo. En este punto se aplicará

un entrevista preliminar a los solicitantes espontáneos que ya tengan una solicitud de empleo con todos sus datos.

Pruebas de idoneidad.

Mediante estas pruebas se evaluará la compatibilidad entre el solicitante y los requerimientos del puesto, según los datos que haya puesto en la solicitud de empleo y lo percibido en la entrevista preliminar.

Entrevista de selección.

Esta entrevista consistirá en una plática formal, conducida por el gerente de personal para evaluar la idoneidad para el puesto que tenga el solicitante. Las preguntas que se contestará el entrevistador para determinar si el solicitante es el indicado son las siguientes: ¿Puede el candidato desempeñar el puesto?, ¿Cómo se compara con respecto a otras personas que han solicitado el puesto?. La entrevista que se aplicará al candidato es una entrevista estructurada que consiste en una lista predeterminada de preguntas.

Inmediatamente después de que concluya la evaluación, el gerente de personal registrará las respuestas específicas y sus impresiones generales sobre el candidato.

Verificación de datos y referencias.

El gerente de personal recurrirá a la verificación de datos mediante referencias laborales y cartas de recomendación para determinar qué tipo de persona es el solicitante y si es confiable la información que proporcionó.

Examen médico.

Es muy importante para esta empresa el examen médico del personal que se seleccionará, ya que se tiene contacto directo o indirecto con alimentos. Mediante este examen se verificará la salud del futuro personal para prevenir la

ausencia frecuente del personal debido a constantes problemas de salud y se evitará el ingreso de cualquier individuo que padezca alguna enfermedad contagiosa.

Entrevista con el supervisor.

Esta entrevista la realizará el gerente inmediato del puesto que se va a cubrir, quien determinará si la persona idónea para el mismo.

Descripción realista del puesto.

La entrevista con el gerente se complementará con una descripción realista del puesto, que consistirá en una descripción detallada de las responsabilidades del puesto y del entorno en que habrá de trabajar el solicitante, para que comprenda a fondo el tipo de decisión que adopta al aceptar el puesto.

Se le dará un recorrido por el lugar de trabajo.

Decisión de contratar.

Esta decisión será del gerente del área donde se encuentre la vacante, después de consultarlo con el gerente general o el gerente administrativo cuando sea necesario.

Todos los documentos del candidato aceptado se conservarán para formar su expediente y estudiarlo para descubrir las posibles faltas en que se haya incurrido y evitarla en el futuro.

Se conservarán los expedientes de los solicitantes no seleccionados para tener un banco de recursos humanos potenciales.

3. CONTRATACIÓN.

Después de aceptar al candidato idóneo para el puesto, se realizará todo el procedimiento de contratación.

Este procedimiento se llevará a cabo llenando el contrato de aceptación a la empresa. El contrato inicial será por seis

meses, después se renovará por un año y posteriormente por tiempo indefinido.

El gerente de personal formará su expediente con todos sus papeles, le dará de alta en el Seguro Social y se le tomará en cuenta para la nómina, SAR y después de dos años de trabajar para la empresa, se le dará la prestación de INFONAVIT para personal de confianza.

4. INDUCCIÓN.

El programa formal de inducción será responsabilidad del gerente de personal, llevándolo a cabo mediante un *manual del empleado*, en el cual se describen las políticas de la compañía, normas, prestaciones, historia, metas y otros temas relacionados con la empresa.

El gerente de personal presentará al recién llegado, con las personas que trabajan en el área donde estará, con los de los demás departamentos y con quienes mantendrá diferentes relaciones.

5. CAPACITACIÓN Y DESARROLLO.

Los enfoques de la capacitación que se manejarán en esta empresa son:

1. Instrucción directa sobre el puesto.

La instrucción directa sobre el puesto se impartirá en las horas de trabajo. Se empleará para enseñar a obreros y empleados a desempeñar su puesto actual. La instrucción será impartida por el gerente de cada departamento.

Mediante la instrucción directa sobre el puesto se brindará a la persona que va a recibir la capacitación una descripción general del puesto, su objetivo y los resultados que se esperan de él, destacando la importancia de la capacitación. El capacitador efectuará el trabajo a fin de proporcionar un modelo que se pueda copiar, de esta manera el empleado puede transferir sus conocimientos a su puesto.

Las demostraciones y las prácticas se repetirán hasta que la persona domine la técnica.

2. Rotación de puestos.

A fin de proporcionar al personal del de producción experiencia en todas las áreas del departamento, se promoverá la rotación de personal de una función a otra, siendo precedido cada movimiento por una sesión de instrucción directa. Esta rotación se llevará a cabo mensualmente.

3. Conferencias.

Esta técnica se aplicará en la empresa una vez al mes, dando una conferencia a todo el personal, intercalando temas generales de la empresa y temas culturales.

4.3.4 DIRECCIÓN.

La dirección en esta empresa se llevará a cabo cubriendo los siguientes puntos:

1. MOTIVACIÓN.

Para motivar al personal de esta empresa se les infundirá lo siguiente:

a. Espíritu de equipo.

Esto se logrará apoyando a cada trabajador y empleado a sentirse identificado con su grupo de trabajo, para que de esta forma tengan fines comunes y por lo tanto aumente la productividad del empleado.

b. Identificación con los objetivos de la empresa.

Esto consistirá en coordinar los intereses de grupo con los individuales, y todos con los de la organización. Esto motivará al grupo de trabajo al exponerles que cumplir con los objetivos, contrubuirá a su autorrealización.

c. Practicar la administración por participación.

Mediante ésta se pretende lograr que el trabajador se integre emocional y mentalmente a la situación del grupo de trabajo y a los objetivos de la empresa, mediante su participación en la toma de decisiones.

d. Establecimiento de relaciones humanas adecuadas.

Se logrará mediante la implantación de sistemas adecuados de comunicación y la autorrealización dentro de la empresa.

e. Eliminación de prácticas no motivadoras.

Para elevar la moral de los empleados se buscará eliminar el control excesivo, la poca consideración a la competencia, la toma de decisiones rígidas, no tomar en cuenta los conflictos y los cambios súbitos dentro de la empresa.

2. COMUNICACIÓN.

En esta empresa se manejarán los siguientes tipos de comunicación:

a. Formal.

Esta se originará en la estructura formal de la organización y fluirá por los canales organizacionales, a través de manuales, instructivos y órdenes.

b. Informal.

Esta comunicación se dará mediante opiniones, comentarios, sugerencias. La comunicación será la estrictamente necesaria y lo más concisa posible.

4.3.5 CONTROL.

Las etapas para aplicar el control en esta empresa son las siguientes:

1. Establecimiento de estándares.

El límite de error que se permitirá en los alimentos y el servicio que se preste será de un 10%.

2. Medición de los resultados.

Se compararán los resultados medidos en relación con los estándares preestablecidos, determinándose así las desviaciones que deberán reportarse inmediatamente.

3. Corrección.

Se aplicará la acción correctiva para integrar las desviaciones en relación con los estándares.

El gerente de departamento será el responsable de aplicar las acciones correctivas a su departamento y a su gente.

4. Retroalimentación.

La retroalimentación será básica en el proceso de control, ya que a través de ella, la información obtenida se ajustará a través del tiempo al sistema administrativo establecido.

CONTROL POR ÁREAS

1. Control de producción.

En esta área, la función del control busca el incremento de la eficiencia, la reducción de costos, la uniformidad y mejora de la calidad del producto. Para esto se aplicarán inspecciones semanales en toda el área de producción.

2. Control de ventas.

Se evaluará la eficacia de las funciones a través de las cuales se hace llegar el servicio de ambigús al cliente. Esto es que se verificará la efectividad del grupo de ventas por medio

del número de eventos y la frecuencia con que piden este tipo de servicio.

3. Control de finanzas.

Proporcionará información acerca de la situación financiera de la empresa y del rendimiento en términos monetarios de los recursos, departamentos y actividades que la integran.

Se establecerán lineamientos para evitar pérdidas y costos innecesarios, para canalizar adecuadamente los fondos monetarios de la organización, de esta forma se auxiliará a la gerencia general en la toma de decisiones para establecer medidas correctivas y optimizar el manejo de sus recursos financieros.

4. Control de recursos humanos.

Su función es la evaluación de la efectividad en la implantación y ejecución de todos y cada uno de los programas de personal y del cumplimiento de los objetivos de todos los departamentos.

Se llevará a cabo a través de la supervisión mensual del personal de cada departamento.

4.4 PROCESO CONTABLE APLICADO

Para dar a la empresa un carácter legal desde su inicio, y como una parte del proceso contable, ya que el gerente de contabilidad será el encargado de mantener al tanto y en orden los permisos que a continuación se presentan.

4.4.1 FORMATOS PARA DAR DE ALTA A LA EMPRESA.

Las formas legales con las que se debe contar para iniciar operaciones en la empresa Le Petit Bouchée son las siguientes:

1. FORMATO DE HACIENDA.

Esta forma se pide en la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Nos va a servir para registrar la empresa ante esta Secretaría como una persona moral, ya que contará con dos socios.

2. FORMA DE FINANZAS.

Esta forma se presenta ante la Secretaría de Finanzas del Estado de Puebla para inscribir a la empresa en esta Secretaría, esto se hará con el fin de presentar posteriormente los impuestos sobre erogaciones por remuneraciones al trabajo personal.

3. FORMA DEL SEGURO SOCIAL.

Esta forma se pide en el Instituto Mexicano del Seguro Social y se hará con el fin de que los trabajadores y empleados de esta empresa cuenten con un respaldo médico en caso de ocurrir algún accidente o de que tengan alguna enfermedad.

4. FORMA DE AYUNTAMIENTO.

Esta es una forma que se pide en la oficina del Ayuntamiento de la ciudad, con el fin de empadronar a la empresa como un negocio del giro que es.

5. FORMA DE SALUBRIDAD.

Esta forma se pide en la Secretaría de Salud y se presenta con el fin de tener el permiso de esta Secretaría para llevar a cabo la preparación y el manejo de alimentos.

LLENAR A TINTA NEGRA O TINTA AZUL, CON BOLIGRAFO O A MAQUINA. ANTES DE LLENAR, VERIFIQUE LAS INSTRUCCIONES DEL REVERSO. LAS LETRAS NO DEBERAN INVADIR LOS LIMITES DE LOS RECUADROS.

CLAVE DE REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTES

INDICAR CON "X" PERSONA FISICA PERSONA MORAL NORMAL COMPLEMENTARIA

DATOS GENERALES DEL CONTRIBUYENTE

3 APELLIDO PATERNO, MATERNO Y NOMBRE(S) O DENOMINACION O RAZON SOCIAL

L E P E T T I T B O U C H E E

4 DOMICILIO FISCAL

CALLE

P R I V A D A T U L U M # 4 9 1 1

Nº. Y/O LETRA EXTERIOR

Nº. Y/O LETRA INTERIOR

COLONIA

R I V E R A D E L A T O Y A C

TELEFONO

3 7 8 0 9 9

REFERENCIA

ENTRE LAS CALLES DE Y DE

5 1 P O N I E N T E 4 9 P O N I E N T E

MUNICIPIO O DELEGACION EN EL D.F.

COGGO POSTAL

7 2 0 0 0

LOCALIDAD

ENTIDAD FEDERATIVA

P U E B L A P U E B L A

5 SOLICITUD DE INSCRIPCION

FECHA DE NACIMIENTO O FECHA DE FIRMA DE ESCRITURA O DOCUMENTO CONSTITUTIVO

AÑO MES DIA 9 6 0 8 0 1

FECHA DE INICIO DE OPERACIONES

AÑO MES DIA 9 6 0 8 0 1

ACTIVIDAD PREPONDERANTE (DESCRIBA)

COMPRA-VENTA Y PREPARACION DE BOCADILLOS

OBLIGACIONES FISCALES (CLAVE)

1 0 7 1 4 9 2 0 1

6 CAMBIO DE SITUACION FISCAL

MARQUE CON UNA "X" EL TIPO DE MOVIMIENTO

AÑO MES DIA

OBLIGACIONES FISCALES (CLAVE)

1 AUMENTO Y/O DISMINUCION DE OBLIGACIONES FISCALES

AUMENTO

2 AUMENTO PARA PERSONAS ASALARIADAS CON OBLIGACIONES DISTINTAS

AUMENTO

3 CAMBIO DE DOMICILIO FISCAL

CANCELACION EN EL REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTES

4 APERTURA DE ESTABLECIMIENTOS O LOCALES

11 LIQUIDACION TOTAL DEL ACTIVO

5 CIERRE DE ESTABLECIMIENTOS O LOCALES

12 LIQUIDACION DE LA SUCESION

6 REANUDACION DE ACTIVIDADES

13 DEFUNCION

7 CAMBIO DE DENOMINACION O RAZON SOCIAL

14 FUSION DE SOCIEDADES

8 SUSPENSION DE ACTIVIDADES

15 ESCISION TOTAL DE SOCIEDADES

9 INICIO DE LIQUIDACION

16 CESACION TOTAL DE OPERACIONES (PERSONAS MORALES QUE NO ENTRAN EN LIQUIDACION)

10 APERTURA DE SUCESION

FECHA DE CANCELACION

7 SERVICIOS

1 ETIQUETAS CON COGGO DE BARRAS

2 CEDULA DE IDENTIFICACION FISCAL (EXPEDICION)

3 CEDULA DE IDENTIFICACION FISCAL (REEXPEDICION)

4 CONSTANCIA DE INSCRIPCION (R.F.C.)

5 SOLICITUD DE COPIAS DE DECLARACIONES

AVISO IMPORTANTE: AL SOLICITAR LA INSCRIPCION, EXPEDICION O REEXPEDICION DE CEDULA DE IDENTIFICACION FISCAL DEBERA ANOTAR LA FECHA EN QUE PUEDE USTED RECIBIR LA DOCUMENTACION EN SU DOMICILIO FISCAL.

ENTRE LAS HORAS

APELLIDOS PATERNO R U I S A N C H E Z

APELLIDOS MATERNO B O R D A S

NOMBRE(S) A N A J U L I A

REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTES R U B A 4 7 0 7 2 6

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE O REPRESENTANTE LEGAL

8 DATOS DEL REPRESENTANTE LEGAL

INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL
SUBDIRECCION GENERAL DE FINANZAS
SERVICIOS DE AFILIACION-VIGENCIA DE DERECHOS
AVISO DE INSCRIPCION
DEL TRABAJADOR

EXCLUSIVO I. M. S. S.
CLAVE DE ARGUMENTO
DURACION DEL CONTRATO
(TRABAJADOR EVENTUAL URBANO)

NUMERO DE AFILIACION DEL TRABAJADOR
10 DIGITOS DIG. VER.
NUMERO DE REGISTRO PATRONAL
10 DIGITOS DIG. VER.

NOMBRE COMPLETO DEL TRABAJADOR: MONTCOUQUIOL GRAPPIN ALAIN
REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTES: MOGA700828-8Q7
SALARIO DIARIO INTEGRADO: \$ 19.92
TIPO DE SALARIO: FIJO 0 X VARIA BLE 1 MIXTO 2
OCCUPACION DEL TRABAJADOR: EXCLUSIVO IMSS U. M. F.
FECHA DE INGRESO AL TRABAJO: 01 08 96
SEXO: MASC 1 X FEM 2
LUGAR DE NACIMIENTO (ESTADO) Y FECHA: MARTINEZ DE LA TORRE, VER.
NOMBRE DEL PADRE (AUN FINADO): ISMAEL MONTCOUQUIOL TORAL
NOMBRE DE LA MADRE (AUN FINADA): ARACELY GRAPPIN DE M.
DOMICILIO DEL TRABAJADOR: PRIV. 7 A SUR 4723 PRADOS AGUA AZUL
CALLE Y/O MANZANA NUMERO COLONIA Y/O POBLACION
PUEBLA PUEBLA 72000
MUNICIPIO ENTIDAD C.P. Z.P.
NOMBRE, DENOMINACION, RAZON SOCIAL DEL PATRON O SUJETO OBLIGADO: LE PETIT BOUCHÉE
UBICACION DEL CENTRO DE TRABAJO: PRIVADA TULUM # 4911 RIVERA DEL ATOYAC
CALLE Y/O MANZANA NUMERO COLONIA Y/O POBLACION
PUEBLA PUEBLA 72000
MUNICIPIO ENTIDAD C.P. Z.P.
EXTEMPORANEO 1



IMPORTANTE: LEA LAS INSTRUCCIONES AL REVERSO DE ESTE AVISO

DESPRENDASE ANTES DE SER PRESENTADOS LOS AVISOS AL INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL

SECRETARIA DE FINANZAS DEL GOBIERNO DEL ESTADO DE PUEBLA
DIRECCION DE INGRESOS
FORMATO DE USO MULTIPLE DE IMPUESTOS SOBRE EROGACIONES
POR REMUNERACIONES AL TRABAJO PERSONAL

CLAVE OFICINA REG. PATRONAL
1 1 PUEBLA
REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTES
2 L H B 9 6 0 8 1 0 1 1 0 1 1

3 MARCAR CON UNA "X" SI ES SOLICITUD DE INSCRIPCION SI ES AVISO DE CAMBIO ESPECIFIQUE: TIPO DE MOVIMIENTO MARCAR CON UNA "X" SI ES CANCELACION DEL R. F. C.
4 FECHA DE NACIMIENTO O FIRMA DE LA ESCRITURA O DOCUMENTO CONSTITUTIVO AÑO 96 MES 08 DIA 01 5 FECHA DE INICIO DE OPERACIONES CAMBIO O CANCELACION AÑO 96 MES 08 DIA 01
6 NOMBRE (APELLIDO PATERNO, MATERNO Y NOMBRE (S)). DENOMINACION O RAZON SOCIAL LE PETIT BOUCHÉE
7 DOMICILIO FISCAL CALLE No. EXTERIOR No. Y/O LETRA INTERIOR
PRIVADA TULUM # 4911 Y DE CODIGO POSTAL 72000
ENTRE LA CALLE DE 51 PONIENTE LOCALIDAD RIVERA DEL ATOYAC TELEFONO 37-80-99
MUNICIPIO PUEBLA ENTIDAD FEDERATIVA PUEBLA
8 ACTIVIDAD PREPONDERANTE COMPRA-VENTA Y PREPARACION DE BOCADILLOS

9 NUM EST SUC. 1 DOMICILIO DE LA (S) SUCURSAL (ES) PRIV. TULUM # 4911 NUM DE TRAB. 17
10 FIRMA CONTRIBUYENTE O REPRESENTANTE LEGAL FIRMA EL JEFE DE LA OFICINA

LA REPRODUCCION NO AUTORIZADA DE ESTOS FORMAS CONSTITUYE UN DELITO EN LOS TERMINOS DE LAS LEYES APLICABLES

H. AYUNTAMIENTO DE PUEBLA TESORERIA MUNICIPAL OFICINA DE EMPADRONAMIENTO	NUMERO DE REGISTRO	FOLIO A
SOLICITUD DE EMPADRONAMIENTO		Nº 26586

C. TESORERO MUNICIPAL: En cumplimiento a lo dispuesto en la Ley de Ingresos en vigor para el municipio de Puebla de Zaragoza, y para los Efectos de Empadronamiento manifestamos bajo protesta de decir verdad lo siguiente

PARA USO DEL CAUSANTE (MAQUINA DE ESCRIBIR) PARA USO DE LA TESORERIA

CVE. COLONIA	CLAVE GIRO
--------------	------------

DOMICILIO COMERCIAL	CALLE	P.C.	NUMERO O LETRA
PRIVADA TULUM # 4911			OFICIAL INTERIOR

NOMBRE DEL PROPIETARIO RUISANCHEZ BORDAS ANA JULIA
--

NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO ANGELIS VISIDEV
--

ACTIVIDAD O GIRO LE PETIT BOUCHEE

LICENCIA DE FUNCIONAMIENTO (CONDICIONES) COMPRA-VENTA DE BOCADILLOS

CATEGORIA DEL ESTABLECIMIENTO UNICO <input checked="" type="checkbox"/> MATRIZ <input type="checkbox"/> SUCURSAL O DEPENDENCIA <input type="checkbox"/> OTRO <input type="checkbox"/> EXPLICAR

ANOTE EN ORDEN DECRECIENTE DE IMPORTANCIA LOS CINCO PRINCIPALES PRODUCTOS O SERVICIOS QUE OFRECE

COMERCIO BOCADILLOS	INDUSTRIA ALIMENTOS	PRESENTACION DE SERVICIOS SERVICIO A DOMICILIO BANQUETES
-------------------------------	-------------------------------	--

CVE. COLONIA	DOMICILIO PARTICULAR	CALLE	P.C.	NUMERO O LETRA	COLONIA
	PRIVADA TULUM			4911	RIVERA DEL ATOYAC

INICIACION DE OPERACIONES	REGISTRO FEDERAL DE CAUSANTES	SUPERFICIE M ²	CAPITAL EN GIRO
01 DIA 08 MES 96 AÑO	LPB960801-OC1	208	\$272,866.00

ESCRITURA CONSTITUTIVA 5396	AUTORIZACION PRESIDENCIA MUNICIPAL
---------------------------------------	------------------------------------

FECHA DE PRESENTACION 01 DIA AGOSTO MES 1996 AÑO	FIRMA DEL CONTRIBUYENTE
--	-------------------------

PARA USO EXCLUSIVO DE LA TESORERIA MUNICIPAL

RECIBIO Y REVISO	IMPORTE A PAGAR	CALIFICO Y AUTORIZO
SELLO Y FIRMA		★
ENCARGADO DE LA MESA DE EMPADRONAMIENTO		JEFE DE LA OFICINA DE EMPADRONAMIENTO

PARA USO EXCLUSIVO DE LA TESORERIA

CLAVE	CONCEPTO E IMPORTE A PAGAR	PARCIAL	TOTAL
	<p>CEDULA DE EMPADRONAMIENTO</p> <p>EMPADRONAMIENTO _____ N\$</p> <p>REFRENDO ANUAL _____ N\$</p> <p>SANCIONES _____ N\$</p> <p>RECARGOS _____ N\$</p> <p>OTROS _____ N\$</p>		N\$
	<p>LICENCIA DE FUNCIONAMIENTO</p> <p>EXPEDICION _____ N\$</p> <p>REFRENDO _____ N\$</p> <p>SANCIONES _____ N\$</p> <p>RECARGOS _____ N\$</p> <p>OTROS _____ N\$</p>		N\$
	<p>APARATOS DIVERSOS</p> <p>IMPUESTOS _____ N\$</p> <p>DERECHOS _____ N\$</p> <p>SANCIONES _____ N\$</p> <p>RECARGOS _____ N\$</p> <p>OTROS _____ N\$</p>		N\$
CANTIDAD TOTAL A PAGAR ➡			

AVISO DE APERTURA DE ESTABLECIMIENTO

FECHA

DIA	MES	AÑO
01	08	96

Antes de llenar lea cuidadosamente el instructivo.

DATOS DEL PROPIETARIO O RAZON SOCIAL

LE PETIT BOUCHÉE			LPB960801-OC1
APELLIDO PATERNO	APELLIDO MATERNO	NOMBRE (S)	R.F.C
PRIVADA TULUM # 4911 COL. RIVERA DEL ATOYAC			
DOMICILIO (CALLE, NUMERO Y COLONIA)			
			72000
			PUEBLA
DELEGACION POLITICA O MUNICIPIO		CODIGO POSTAL	LOCALIDAD
PUEBLA		37-80-99	37-80-99
ENTIDAD FEDERATIVA		TELEFONO	FAX

DATOS DEL ESTABLECIMIENTO

			01/08/96
DENOMINACION O RAZON SOCIAL	R.F.C.	FECHA INICIO OPERACION	
PRIVADA TULUM # 4911 COL. RIVERA DEL ATOYAC			
DOMICILIO (CALLE, NUMERO Y COLONIA)			
			72000
			PUEBLA
DELEGACION POLITICA O MUNICIPIO		CODIGO POSTAL	LOCALIDAD
PUEBLA		37-80-99	37-80-99
ENTIDAD FEDERATIVA		TELEFONO	FAX
ENTRE 51 PONIENTE		Y 49 PONIENTE	
CALLE		CALLE	

DATOS DEL RESPONSABLE DE ESTABLECIMIENTO

RUISANCHEZ	BORDAS	ANA JULIA
APELLIDO PATERNO	APELLIDO MATERNO	NOMBRE (S)

NOMBRE Y FIRMA DEL PROPIETARIO O RESPONSABLE DEL ESTABLECIMIENTO RUISANCHEZ BORDAS ANA JULIA
--

SALUBRIDAD CONCURRENTE

DATOS DE LAS ACTIVIDADES QUE DESARROLLA EN SU ESTABLECIMIENTO

ACTIVIDAD	COMPRA- VENTA Y PREPARACION DE BOCADILLOS							
X 1	1	2	3	4	5	6	7	8
2	1	2	3	4	5	6	7	8

SALUBRIDAD LOCAL

INDIQUE A CONTINUACION LA (S) ACTIVIDAD (ES) QUE SE DESARROLLA (N) EN SU ESTABLECIMIENTO

Nº	ACTIVIDAD	CLAVE DEL GIRO USO EXCLUSIVO S.S.A.
	COMPRA DE MATERIA PRIMA	
	PROCESADO Y/O COCINADO	
	DECORACION Y TERMINACION	
	TRANSPORTACION	
	MONTAJE Y DECORACION	

OBSERVACIONES

4.4.2 COSTOS.

El siguiente paso del proceso contable es obtener los costos del equipo, materia prima y de todo lo que se vaya a utilizar en esta empresa.

En primer lugar se presenta el costo del equipo de cocina, el de oficinas, de transporte y el equipo para prestar el servicio.

Posteriormente se presentan los costos de las recetas que ofrece esta empresa.

Costo de uniformes.

* Bata de cocinera (6 piezas).	\$ 441.00
* Mandil de cocinera (6 piezas).	285.00
* Zapatos antiderrapantes (6 pares).	1056.00
* Cofia (12 piezas).	72.00
* Red para el cabello (12 piezas).	<u>24.00</u>
TOTAL	\$1878.00

Equipo fijo para cocina caliente.

	Costo del equipo.
* Fogón o parrilla con 5 hornillas.	\$ 8920.00
* Campana para estufa.	4460.00
* Horno duplex.	15235.00
* Freidora industrial.	2535.00
* Sartenes. - 3 grandes.	567.00
- 3 medianos.	270.00
- 3 chicos.	144.00
* Recipiente de baño María.	39.00
* Plancha industrial.	4419.45
* Licuadora industrial (12 lts.)	<u>4502.25</u>
TOTAL	41091.90

Equipo móvil de cocina caliente.	Costo del equipo.
* Tostador (4 panes).	\$ 434.17
* Olla express (12 lts.).	685.99
* Juego de cuchillos para cocina.	38.00
* Afilador.	79.00
* Hacha y serrucho para cocina.	59.00
* Tijeras para aves.	62.34
* Coladores. - 1 grande.	296.80
- 1 mediano.	89.00
*Tablas para picar. - 1 grande (50 x 50 cm.).	49.66
* Rallador.	7.00
* Charolas para horno. - 2 medianas (40 x 55 cm.).	157.28
- 2 chicas (30 x 45 cm.).	56.72
* Juego de palas de madera. - 3 palas grandes.	10.50
- 3 palas medianas.	10.50
* Pelador de papas.- 2 piezas.	12.00
* Tenedor - trinche.	8.50
* Palas de metal. - 2 lisas.	36.50
- 2 perforadas.	56.60
*Cucharas de metal. - 3 grandes.	66.00
*Cucharones de metal. - 1 grande.	89.00
- 2 medianos.	54.40
*Colador chino (en forma de embudo).	148.40
* Machacador.	17.80
* Escurridera.	69.00
* Prensa papas.	8.00
* Rodillos de madera. - 2 medianos.	21.27
* Espumadera.	9.00
* Tazas para medir. - 2 tazas de pyrex.	20.00
* Pinzas de metal.	26.60
* Ollas de acero inoxidable. - 2 de 40 litros.	736.00
- 2 de 20 litros.	368.00
- 2 de 10 litros.	323.24

*Le Petit Bouchée**Propuesta*

- 3 de 5 litros.	367.78
- 1 posillo grande.	49.00
* Pavera grande.	256.30
* Pyrex - refractarios.- 3 rectangulares grandes.	147.00
- 3 rectangulares medianos.	105.00
- 2 redondo para pay.	60.00
- 2 redondos medianos con tapa.	<u>53.00</u>
<hr/>	
TOTAL	\$5144.35

Equipo fijo de cocina fría.**Costo del equipo.**

* Refrigerador (temperatura máxima de enfriado 5°C).	
\$ 7024.00	
* Congelador (temperatura máxima de enfriado -12° C)	
5584.00	
* Báscula. 138.00	
* Fregadero doble de acero inoxidable.	
1890.94	
* Triturador de desperdicios.	
2384.00	
* Tijeras (portacharola cromada).	
138.00	
* Mesa de trabajo grande de acero inoxidable (3 mts.).	
2771.42	
* Armario para utensilios y materiales.	
3852.81	
* Picadora de carne y verduras.	
5402.25	
* Batidora con pedestal.	
3205.32	
* Rebanadora de carnes frías, carne, pan.	
4063.32	
* Destapador.	<u>4.50</u>
TOTAL	\$36458.60

Equipo móvil de cocina fría. equipo.	Costo	del
* Cernidor.	\$ 31.08	
* Mortero.	33.50	
Martillo para demoler.	129.51	
* Ollas de diferentes tamaños. - 2 de 5 litros.	367.78	
- 3 de 2 a 5 litros.	367.78	
* Tablas de picar. - 1 mediana (40 x 40 cm.).	49.66	
* Rallador.	7.00	
* Cucharón con perforaciones.	13.90	
* Molde de paté y terrina.(3 piezas 30x12 cm.).	24.00	
* Juego de cuchillos de cocina.	38.00	
* Juego de espátulas.	27.00	
* Pelador de papas y verduras.	6.00	
* Abre latas industrial.	39.70	
* Rizador para mantequilla.	33.53	
* Juego de ducyas.	159.00	
* Cortador de huevo cocido.	31.85	
* Pica hielo.	8.00	
* Parisien. - 1 grande.	65.00	
- 1 chico.	49.00	
*Descorazonador.	28.57	
* Exprimidor de naranjas industrial.	2566.80	
* Cascanueces.	39.00	
* Tirabuzón o destapacorchos.	40.00	
* Cucharas de medir.	8.00	
*Tostador de pan. (4 panes).	<u>434.17</u>	
	TOTAL	\$4597.83

Equipo fijo para repostería. Costo del equipo.

- * Refrigerador (temperatura máxima de enfriado 5°C).
\$7024.00

* Congelador (temperatura máxima de congelado -12°C).	
8464.00	
* Mesa de trabajo de acero inoxidable.	
2771.42	
* Juego de recipientes de plástico. - 5 grandes.	
50.00	
	- 3 medianos. 24.00
	- 3 chicos. 15.00
* Moldes de figuras para cortar galletas, de acero inoxidable.	
<u>21.00</u>	

TOTAL \$18369.42

Equipo móvil para repostería.

Costeo de equipo.

* Recipientes para mezclas, de acero inoxidable.	
- 2 grandes.	\$ 336.00
- 3 medianos.	441.45
* Rack de charolas.	138.00
* Brochas para repostería. (3 piezas).	
10.50	
* Juego de espátulas.	27.00
* Juego de ducias.	159.00
* Colador. - 1 grande.	89.00
- 1 mediano.	69.00
*Tabla de picar. - Mediana de 35 x 40 cm	49.66
* Tazas medidoras.	20.00
* Juego de cuchillos para repostería.	60.00
* Palas de madera. - Juego de 3 palas grandes.	47.40
- 3 palas medianas.	15.00
- 1 pala chica.	3.50
*Charolas para horno.	
- 3 medianas (45 x 65 cm.).	235.92
- 2 chicas (30 x 45 cm).	56.72
* Batidor de globo.	74.38

* Moldes de tartaleta. (50 piezas).		40.00
* Papel aluminio. (14 mts).		15.95
* Rodillo de madera.		21.27
* Juego de cubertería para comedor (cuchara, tenedor, cuchillo).		<u>23.80</u>
	TOTAL	1933.55

Equipo para el área de lavado de loza.***Costo del equipo.***

* Tarjas grandes de acero inoxidable.		\$ 1890.94
* Estantes de acero inoxidable para colocar los trastes limpios.		3852.81
* Máquina lavalozas y desinfectante.		<u>12523.20</u>
	TOTAL	\$18266.95

Equipo para mantenimiento.***Costo del equipo.***

* Detergente y desinfectante de loza y cubertería.(1 kg. de c/u).		\$ 303.00
* Botes de basura de plástico, con tapa.		116.94
- 2 grandes para cada área de la cocina, 1 para desechos orgánicos y 1 para basura inorgánica.		
* Bolsas de plástico para basura. (1 kg.).		10.50
* Escoba. (2 piezas).		11.04
* Cepillo. (2 piezas).		10.36
* Escobeta. (2 piezas).		3.60
* Recogedor. (2 piezas).		10.58
* Mechudo.		8.05
* Cubetas. (3 piezas).		13.56
* Juego para limpiar baños.		24.00
* Trapos para sacudir. (10 mts. franela).		50.00
* Jerga. (10 mts.).		60.00

* Juego de herramientas (martillo, pinzas, cinta de aislar, desarmador, maskin-tape).	<u>130.80</u>
TOTAL \$	777.23

**Equipo para prestar el servicio.
equipo.****Costo del**

*Hielera (3 piezas).	\$ 52.50
*Pinzas para hielo (3 piezas).	16.50
* Azucarera (6 piezas).	70.00
* Tirabuzón con destapador (6 piezas)	240.00
* Cafetera para café americano.	1890.00
* Salero (6 piezas).	18.48
* Pimentero (6 piezas).	44.70
* Cenicero (6 piezas).	24.00
* Vasos de 10 onzas. (300 piezas).	840.00
* Charolas.	
- Ovalada con corcho (3 piezas).	378.72
- Rectangular con corcho (3 piezas).	273.81
* Copas.	
- Vino tinto (300 piezas).	1737.00
- Vino blanco (300 piezas).	1611.00
- Champagne (300 piezas).	1770.00
* Jarra de aluminio 2.5 lts. (6 piezas).	882.90
* Taza para café americano (300 piezas).	1050.00
* Plato para taza (300 piezas).	1110.00
* Plato extendido 24 cm. diámetro. (15 piezas).	<u>147.75</u>

TOTAL \$12157.36

**Equipo de transporte.
equipo.****Costo del**

* Camioneta Panel VW.	\$72000.00
-----------------------	------------

Equipo de oficina. equipo.		Costo	del
---------------------------------------	--	--------------	------------

* Computadora.	TOTAL	\$12100.00	
* Impresora.			
* Fax.			

Mobiliario de oficina. equipo.		Costo	del
---	--	--------------	------------

* Muebles para oficina.	TOTAL	\$12500.00	
- Escritorio.			
- Silla acojinada reclinable con cubierta de tela.			

SUBTOTAL COSTO DE EQUIPO.	\$237275.19
IVA	35591.28
TOTAL	\$272866.47

TARDALETAS DE CAMARÓN A LA FRANCESA
(15 tartaletas)

Ingredientes:	Costo de la receta.
----------------------	----------------------------

Pasta.

15 moldes chicos para tartaleta.	
1 taza de harina.	\$ 1.02
100 gr. de mantequilla.	1.15
1 cucharadita de azúcar.	.10
1 yema.	<u>.47</u>
3 cucharadas de agua helada.	

	TOTAL PASTA \$	2.74
<i>Relleno.</i>		
1 kg. de camarón cristal.	\$	52.00
250 gr. de col.		0.75
250 gr. de pepino.		0.58
2 huevos.		0.94
200 gr. de aceitunas.		5.48
2 tazas de mayonesa.		6.70
4 dientes de ajo.		0.16
1 cucharada de mostaza.		0.14
Aceite de oliva.		8.7
Sal al gusto.		0.10
1 manojo de perejil chino.		1.15
1 pimiento rojo.		<u>5.92</u>
	TOTAL RELLENO \$	82.67
	TOTAL	\$ 85.36

TARDALETAS DE OSTIONES ROQUEFELLER
(4 tartaletas)

<i>Inredientes:</i>	<i>Costo de la</i>
<i>receta.</i>	
4 tartaletas (según receta anterior).	\$0.73
4 ostiones frescos.	0.13
200 gr. de espinaca.	2.13
100 gr. de cebolla.	0.10
2 dientes de ajo.	0.08
40 gr. de queso gruyere.	4.75

Sal.		0.10
Salsa inglesa.		<u>1.07</u>
	TOTAL	\$ 9.09

**GALANTINA DE POLLO A LA NARANJA
(30 PERSONAS)**

Ingredientes:	Costo de la receta.
1 kg. de pollo sin hueso.	\$ 14.42
1 kg. de carne de puerco (maciza).	24.85
1/2 kg. de grasa de espaldilla.	5.89
2 kg. de naranja.	6.00
Sal.	0.10
Pimienta.	<u>0.15</u>
2 pieles enteras de pollo.	
	TOTAL \$ 56.41

**GALANTINA DE LENGUADO CON CAMARONES
(20 PERSONAS)**

Ingredientes:	Costo de la receta.
1 kg. de lenguado limpio. (pedir la piel aparte).	\$ 50.00
1/2 kg. de camarón cristal.	26.00
1 litro de crema.	10.50
1 huevo.	0.47
Sal.	0.10
Pimienta.	<u>0.15</u>
3 pieles de lenguado.	
	TOTAL \$ 87.22

QUICHÉ LORRAINE
(8 PERSONAS)

Ingredientes:	Costo de la receta.
1 litro de crema.	\$ 10.50
250 gr. de queso gruyere.	29.70
200 gr. de tocino.	4.40
8 huevos.	3.76
Sal.	0.10
Pimienta.	0.15
Nuez moscada.	1.30
1/2 kg. de pasta hojaldrada.	<u>10.00</u>
TOTAL	\$ 59.91

BROCHETAS DE CAMARON AL AJILLO
(6 BROCHETAS)

Ingredientes:	Costo de la receta.
1 kg. de camarón cristal.	\$ 52.00
1 pimiento verde.	0.96
1 cebolla.	0.20
6 dientes de ajo.	0.24
Sal.	0.10
Aceite de oliva.	7.30
6 palillos de bambú.	<u>1.20</u>
TOTAL	\$ 62.00

BROCHETAS DE CALAMAR
(8 BROCHETAS)

Ingredientes:	Costo de la receta.
1 kg. de calamar.	\$ 16.00
4 dientes de ajo.	0.16

*Le Petit Bouchée**Propuesta*

1 cebolla.	0.20
90 gr. de mantequilla.	1.04
200 gr. de pan molido.	2.33
8 palillos de bambú.	1.60
Aceite de oliva.	<u>7.30</u>
TOTAL RELLENO	\$ 28.63

Pasta para rebosar.

1 taza de harina.	\$ 1.02
1 huevo.	<u>0.47</u>
1 taza de agua.	
TOTAL PASTA	\$ 1.49

TOTAL **\$ 30.12**

MOUSSE DE FLOR DE CALABAZA
(15 PERSONAS)

Ingredientes:**Costo de la receta.**

2 manojos de flor de calabaza.	\$4.00
1 cebolla.	0.20
1/4 litro de crema.	2.63
1 queso crema grande.	10.10
2 sobres de grenetina.	0.85
Sal.	0.10
Pimienta.	0.15
90 gr. de mantequilla.	<u>1.04</u>
TOTAL	\$ 19.07

HUEVOS RELLENOS DE CAMARON
(12 PIEZAS)

Ingredientes:	Costo de la receta.
6 huevos.	\$ 2.82
1 queso crema chico.	4.78
150 gr. de camarón cristal.	7.80
4 dientes de ajo.	0.16
Sal.	0.10
20 gr. de salsa macha.	0.80
Aceite de oliva.	<u>7.30</u>
TOTAL	\$ 23.76

CALAMARES RELLENOS DE MARISCOS
(8 PERSONAS)

Ingredientes:	Costo de la receta.
1 kg. de calamar.	\$16.00
6 dientes de ajo.	0.24
90 gr. de mantequilla.	1.03
200 gr. de camarón.	10.40
200 gr. de pulpo.	5.60
150 gr. de caracol.	3.60
Sal.	0.10
Pimienta.	0.15
Jugo Maggi.	1.56
Salsa inglesa.	<u>1.07</u>
TOTAL	\$ 39.75

CHAMPIÑONES GRATINADOS
(8 PERSONAS)

Ingredientes:	Costo de la receta.
1/2 kg. de champiñones.	\$ 7.00
90 gr. de mantequilla.	0.94
100 gr. de pan molido.	1.16
1 lata de ostiones ahumados.	17.25
200 gr. de queso manchego.	4.30
Sal.	0.10
Salsa inglesa.	1.07
Jugo Maggi.	1.56
1 manojo de espárragos frescos (200 gr. aprox.).	<u>5.54</u>
TOTAL	\$ 38.92

CHOUX
(20 PIEZAS)

Ingredientes:	Costo de la receta.
<i>Pasta.</i>	
100 gr. de harina.	\$ 0.41
100 gr. de mantequilla.	1.05
1 taza de agua.	
3 huevos.	<u>1.14</u>
TOTAL PASTA	\$ 2.87

Relleno.

1 taza de agua.	
3 cucharadas de cocoa.	\$3.60
2 cucharadas de maizena.	0.10

*Le Petit Bouchée**Propuesta*

3 huevos.		1.41
1 lata de leche Nestlé.		6.27
1/2 taza de crema para batir.		2.89
1 cucharada de licor de naranja.		1.22
20 capacillos de papel.		0.47
Chocolate derretido para repostería (Hot-fudge).		<u>4.00</u>
	TOTAL RELLENO	\$ 19.96
	TOTAL	\$ 22.83

**TARDALETAS TRES CHOCOLATES
(10 PIEZAS)**

Ingredientes:**Costo de la receta.***Tartaletas.*

10 moldes de tartaleta.		
10 capacillos de papel.	\$	0.24
1/2 kg. chocolate amargo.		19.00
1/2 kg. chocolate claro.		23.00
10 gr. de manteca de cacao.		<u>0.50</u>
	TOTAL TARDALETAS	\$ 42.74

Relleno.

1/2 kg. de chocolate blanco.	\$	25.00
1 litro de crema batida.		23.05
6 yemas.		2.82
1 cucharadita de licor de naranja.		0.92
1/4 kg. de fresas frescas.		<u>5.68</u>
	TOTAL RELLENO	\$ 57.47

TOTAL **\$ 100.21**

4.4.3 PRESUPUESTOS.

Como última parte del proceso contable, después de analizar los costos del equipo y materia prima a utilizar en la creación de la empresa, ahora se presentan los presupuestos para la misma.

Un presupuesto es el conjunto de valores estimados de acuerdo a datos históricos que se aplicarán en un futuro. En este caso se aplicará un presupuesto maestro, el cual consiste en el presupuesto de operaciones, un plan para mejorar las utilidades, una proyección de flujo de caja y un presupuesto de inversión de capital.

El presupuesto maestro se divide en dos partes:

1. PARTE OPERATIVA. Integrada por el presupuesto de *ventas, producción, materiales, mano de obra, gastos de fabricación y gastos de operación.*
2. PARTE DE ORGANIZACIÓN. Compuesta por el presupuesto de *Balance General, Estado de Resultados y Flujo de Efectivo.*

Los presupuestos calculados para la empresa Le Petit Bouchée son los que a continuación se presentan:

PRESUPUESTO DE VENTAS	ENERO	FEBRERO	MARZO	SEGUNDO	TERCERO	CUARTO	TOTAL
NUMERO DE BANQUETES	20	20	10	70	110	84	314
NUMERO DE PERSONAS	2160	1630	3780	6700	5500	7900	27670
NUMERO DE BOCADILLOS	7150	7260	9750	13560	11320	13080	62120
PRECIO DE VENTA	13,37	12,15	15,45	16,63	16,42	19,13	5,17
CANT. DE VINO (BOTELLAS)	618,00	466,00	1080,00	1915,00	1572,00	2258,00	7906,00
PRECIO POR PERSONA	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00
TOTAL DE VINO	43200,00	32600,00	75600,00	134000,00	110000,00	158000,00	553400,00
TOTAL VENDIDO	95622,00	88210,00	150615,00	225540,00	185866,00	250211,00	95622,00
COBRADO EN EL PERIODO	47811,00	44105,00	75307,50	112770,00	92933,00	125105,50	498032,00
COBRADO DEL ANTERIOR	0,00	47811,00	44105,00	75307,50	112770,00	92933,00	372926,50
TOTAL COBRADO	47811,00	91916,00	119412,50	188077,50	205703,00	218038,50	870958,50

MOUSSE DE FLOR DE CALA	ENERO	FEBRERO	MARZO	SEGUNDO	TERCERO	CUARTO	TOTAL
NUMERO DE BANQUETES	6	4	5	8	13	9	45
NUMERO DE PERSONAS	490	450	420	1520	1560	1160	5600
NUMERO DE BOCADILLOS	490	450	420	1520	1560	1160	5600
PRECIO DE VENTA	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
TOTAL VENDIDO	1470,00	1350,00	1260,00	4560,00	4680,00	3480,00	16800,00
COBRADO EN EL PERIODO	735,00	675,00	630,00	2280,00	2340,00	1740,00	8400,00
COBRADO DEL ANTERIOR	0,00	735,00	675,00	630,00	2280,00	2340,00	8660,00
TOTAL COBRADO	735,00	1410,00	1305,00	2910,00	4620,00	4080,00	15060,00

CHAMPIÑONES GRATINADOS	ENERO	FEBRERO	MARZO	SEGUNDO	TERCERO	CUARTO	TOTAL
NUMERO DE BANQUETES	6	6	7	11	12	11	53
NUMERO DE PERSONAS	920	820	1420	1840	920	1720	7640
NUMERO DE BOCADILLOS	1840	1640	2840	3680	1840	3440	15280
PRECIO DE VENTA	10,70	10,70	10,70	10,70	10,70	10,70	10,70
TOTAL VENDIDO	19688,00	17548,00	30388,00	39376,00	19688,00	36808,00	163496,00
COBRADO EN EL PERIODO	9844,00	8774,00	15194,00	19688,00	9844,00	18404,00	81748,00
COBRADO DEL ANTERIOR	0,00	9844,00	8774,00	15194,00	19688,00	9844,00	63344,00
TOTAL COBRADO	9844,00	18618,00	23968,00	34882,00	29532,00	28248,00	145092,00

TARDALETAS DE OSTIONES	ENERO	FEBRERO	MARZO	SEGUNDO	TERCERO	CUARTO	TOTAL
NUMERO DE BANQUETES	2	2	3	4	6	6	23
NUMERO DE PERSONAS	220	70	900	700	440	820	3150
NUMERO DE BOCADILLOS	220	70	900	700	440	820	3150
PRECIO DE VENTA	6	6	6	6	6	6	6
TOTAL VENDIDO	1320,00	420,00	5400,00	4200,00	2640,00	4920,00	13200,00
COBRADO EN EL PERIODO	660,00	210,00	2700,00	2100,00	1320,00	2460,00	9450,00
COBRADO DEL ANTERIOR	0,00	660,00	210,00	2700,00	2100,00	1320,00	6990,00
TOTAL COBRADO	660,00	870,00	2910,00	4800,00	3420,00	3780,00	16440,00

CALAMARES RELL MARISC	ENERO	FEBRERO	MARZO	SEGUNDO	TERCERO	CUARTO	TOTAL
NUMERO DE BANQUETES	2	2	2	2	3	3	14
NUMERO DE PERSONAS	400	100	550	550	240	320	2160
NUMERO DE BOCADILLOS	800	200	1100	1100	480	640	4320
PRECIO DE VENTA	5,45	5,45	5,45	5,45	5,45	5,45	5,45
TOTAL VENDIDO	4360,00	1090,00	5995,00	5995,00	2616,00	3488,00	23544
COBRADO EN EL PERIODO	2180,00	545,00	2997,50	2997,50	1308,00	1744,00	11772
COBRADO DEL ANTERIOR	0,00	2180,00	545,00	2997,50	2997,50	1308,00	10028
TOTAL COBRADO	2180,00	2725,00	3542,50	5995,00	4305,50	3052,00	21800

TARDALETAS DE CAMARON	ENERO	FEBRERO	MARZO	SEGUNDO	TERCERO	CUARTO	TOTAL
NUMERO DE BANQUETES	2	1	1	2	2	2	10
NUMERO DE PERSONAS	250	50	350	300	450	400	1800
NUMERO DE BOCADILLOS	250	50	350	300	450	400	1800
PRECIO DE VENTA	12,50	12,50	12,50	12,50	12,50	12,50	12,5
TOTAL VENDIDO	3125,00	625,00	4375,00	3750,00	5625,00	5000,00	22500
COBRADO EN EL PERIODO	1562,50	312,50	2187,50	1875,00	2812,50	2500,00	11250
COBRADO DEL ANTERIOR	0,00	1562,50	312,50	2187,50	1875,00	2812,50	8750
TOTAL COBRADO	1562,50	1875,00	2500,00	4062,50	4687,50	5312,50	20000

TOTAL VENDIDO	7700,00	5720,00	4840,00	7700,00	7700,00	7920,00	41580,00
COBRADO EN EL PERIODO	3850,00	2860,00	2420,00	3850,00	3850,00	3960,00	20790,00
COBRADO DEL ANTERIOR	0,00	3850,00	2860,00	2420,00	3850,00	3850,00	16830,00
TOTAL COBRADO	3850,00	6710,00	5280,00	6270,00	7700,00	7810,00	37620,00

CHOUX	ENERO	FEBRERO	MARZO	SEGUNDO	TERCERO	CUARTO	TOTAL
NUMERO DE BANQUETES	5	6	6	6	7	10	40
NUMERO DE PERSONAS	720	1120	1070	1070	1020	1440	6440
NUMERO DE BOCADILLOS	720	1120	1070	1070	1020	1440	6440
PRECIO DE VENTA	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
TOTAL VENDIDO	2160,00	3360,00	3210,00	3210,00	3060,00	4320,00	19320,00
COBRADO EN EL PERIODO	1080,00	1680,00	1605,00	1605,00	1530,00	2160,00	9660,00
COBRADO DEL ANTERIOR	0,00	1080,00	1680,00	1605,00	1605,00	1530,00	7500,00
TOTAL COBRADO	1080,00	2760,00	3285,00	3210,00	3135,00	3690,00	17160,00

PRESUPUESTO DE PROI	ENERO	FEBRERO	MARZO	SEGUNDO	TERCERO	CUARTO	TOTAL
UNIDADES A VENDER	7150	7260	9750	13560	11320	13080	62120
INVENTARIO INICIAL	0	71,5	72,6	97,5	135,6	113,2	0
UNIDADES EXISTENTES	7150	7188,5	9677,4	13462,5	11184,4	12966,8	62120
INVENTARIO FINAL	71,5	72,6	97,5	135,6	113,2	130,8	130,8
UNIDADES A PRODUCIR	7221,5	7261,1	9774,9	13598,1	11297,6	13097,6	62251

PRESUPUESTO DE PRODUCCION MOUSSE FLOR DE CALABAZA

UNIDADES A VENDER	490	450	420	1520	1560	1160	5600
INVENTARIO INICIAL	0	4,9	4,5	4,2	15,2	15,6	0
UNIDADES EXISTENTES	490	445,1	415,5	1515,8	1544,8	1144,4	5600
INVENTARIO FINAL	4,9	4,5	4,2	15,2	15,6	11,6	11,6
UNIDADES A PRODUCIR	494,9	449,6	419,7	1531	1560,4	1156	5611,6

PRESUPUESTO DE PRODUCCION CHAMPINONES GRATINADOS

UNIDADES A VENDER	1840	1640	2840	3680	1840	3440	15280
INVENTARIO INICIAL	0	18,4	16,4	28,4	36,8	18,4	0
UNIDADES EXISTENTES	1840	1621,6	2823,6	3651,6	1803,2	3421,6	15280
INVENTARIO FINAL	18,4	16,4	28,4	36,8	18,4	34,4	34,4
UNIDADES A PRODUCIR	1858,4	1638	2852	3688,4	1821,6	3456	15314

PRESUPUESTO DE PRODUCCION TARTALETAS DE OSTIONES

UNIDADES A VENDER	220	70	900	700	440	820	3150
INVENTARIO INICIAL	0	2,2	0,7	9	7	4,4	0
UNIDADES EXISTENTES	220	67,8	899,3	691	433	815,6	3150
INVENTARIO FINAL	2,2	0,7	9	7	4,4	8,2	8,2
UNIDADES A PRODUCIR	222,2	68,5	908,3	698	437,4	823,8	3158,2

PRESUPUESTO DE PRODUCCION CALAMARES RELLENOS DE MARISCOS

UNIDADES A VENDER	800	200	1100	1100	480	640	4320
INVENTARIO INICIAL	0	8	2	11	11	4,8	0
UNIDADES EXISTENTES	800	192	1098	1089	469	635,2	4320
INVENTARIO FINAL	8	2	11	11	4,8	6,4	6,4
UNIDADES A PRODUCIR	808	194	1109	1100	473,8	641,6	4326,4

PRESUPUESTO DE PRODUCCION TARTALETAS DE CAMARON

UNIDADES A VENDER	250	50	350	300	450	400	1800
INVENTARIO INICIAL	0	2,5	0,5	3,5	3	4,5	0
UNIDADES EXISTENTES	250	47,5	349,5	296,5	447	395,5	1800
INVENTARIO FINAL	2,5	0,5	3,5	3	4,5	4	4
UNIDADES A PRODUCIR	252,5	48	353	299,5	451,5	399,5	1804

PRESUPUESTO DE PRODUCCION GALANTINA DE LENGUADO

UNIDADES A VENDER	240	700	200	140	400	700	2380
INVENTARIO INICIAL	0	2,4	7	2	1,4	4	0
UNIDADES EXISTENTES	240	697,6	193	138	398,6	696	2380
INVENTARIO FINAL	2,4	7	2	1,4	4	7	7
UNIDADES A PRODUCIR	242,4	704,6	195	139,4	402,6	703	2387

PRESUPUESTO DE PRODUCCION GALANTINA DE POLLO

UNIDADES A VENDER	980	900	840	3040	3120	2320	11200
INVENTARIO INICIAL	0	9,8	9	8,4	30,4	31,2	0
UNIDADES EXISTENTES	980	890,2	831	3031,6	3089,6	2288,8	11200
INVENTARIO FINAL	9,8	9	8,4	30,4	31,2	23,2	23,2
UNIDADES A PRODUCIR	989,8	899,2	839,4	3062	3120,8	2312	11223

PRESUPUESTO DE PRODUCCION QUICHÉ LORRAINE

UNIDADES A VENDER	120	350	150	350	350	420	1740
INVENTARIO INICIAL	0	1,2	3,5	1,5	3,5	3,5	0
UNIDADES EXISTENTES	120	348,8	146,5	348,5	346,5	416,5	1740
INVENTARIO FINAL	1,2	3,5	1,5	3,5	3,5	4,2	4,2
UNIDADES A PRODUCIR	121,2	352,3	148	352	350	420,7	1744,2

PRESUPUESTO DE PRODUCCION BROCHETAS DE CAMARON

UNIDADES A VENDER	200	550	350	170	650	250	2170
INVENTARIO INICIAL	0	2	5,5	3,5	1,7	6,5	0
UNIDADES EXISTENTES	200	548	344,5	166,5	648,3	243,5	2170
INVENTARIO FINAL	2	5,5	3,5	1,7	6,5	2,5	2,5
UNIDADES A PRODUCIR	202	553,5	348	168,2	654,8	246	2172,5

PRESUPUESTO DE PRODUCCION BROCHETAS DE CALAMAR

UNIDADES A VENDER	140	340	740	240	140	400	2000
INVENTARIO INICIAL	0	1,4	3,4	7,4	2,4	1,4	0
UNIDADES EXISTENTES	140	338,6	736,6	232,6	137,6	398,6	2000
INVENTARIO FINAL	1,4	3,4	7,4	2,4	1,4	4	4
UNIDADES A PRODUCIR	141,4	342	744	235	139	402,6	2004

PRESUPUESTO DE PRODUCCION HUEVOS RELLENOS DE CAMARON

UNIDADES A VENDER	450	370	350	550	170	370	2260
INVENTARIO INICIAL	0	4,5	3,7	3,5	5,5	1,7	0
UNIDADES EXISTENTES	450	365,5	346,3	546,5	164,5	368,3	2260
INVENTARIO FINAL	4,5	3,7	3,5	5,5	1,7	3,7	3,7
UNIDADES A PRODUCIR	454,5	369,2	349,8	552	166,2	372	2263,7

PRESUPUESTO DE PRODUCCION TARTAleta TRES CHOCOLATES

UNIDADES A VENDER	700	520	440	700	700	720	3780
INVENTARIO INICIAL	0	7	5,2	4,4	7	7	0
UNIDADES EXISTENTES	700	513	434,8	695,6	693	713	3780
INVENTARIO FINAL	7	5,2	4,4	7	7	7,2	7,2
UNIDADES A PRODUCIR	707	518,2	439,2	702,6	700	700	3787,2

PRESUPUESTO DE PRODUCCION CHOUX

UNIDADES A VENDER	720	1120	1070	1070	1020	1440	6440
INVENTARIO INICIAL	0	7,2	11,2	10,7	10,7	10,2	0
UNIDADES EXISTENTES	720	1112,8	1058,8	1059,3	1009,3	1429,8	6440
INVENTARIO FINAL	7,2	11,2	10,7	10,7	10,2	14,4	14,4
UNIDADES A PRODUCIR	727,2	1124	1069,5	1070	1019,5	1444,2	6454,4

PRESUPUESTO DE MATE	ENERO	FEBRERO	MARZO	II	III	IV	TOTAL
NUMERO DE PERSONAS	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!
UNIDADES A PRODUCIR	460	471,5	774	874	713	879	4171,5
I.I DE M.P	0	13	14	15	15	13	0
TOTAL NECESARIO	460	458,5	760	859	698	866	4171,5
I.F DE M.P	13	14	15	15	13	15	15
TOTAL A PRODUCIR	473	472,5	775	874	711	881	4186,5
COSTO DE M.P	41,59	48,47	35,11	36,90	43,61	37,62	38,13
TOTAL A COMPRAR	19670,46	22900,89	27212,77	32247,52	31004,55	33142,96	159622,43

PRESUPUESTO DE MATERIALES MOUSSE DE FLOR DE CALABAZA

UNIDADES A PRODUCIR	33	30	28	102	104	78	375
I.I DE M.P	0	1	1	1	1	1	0
TOTAL NECESARIO	33	31	29	103	105	79	375
I.F DE M.P	1	1	1	1	1	1	1
TOTAL A PRODUCIR	34	32	30	104	106	80	376
COSTO DE M.P	19,07	19,07	19,07	19,07	19,07	19,07	19,07
TOTAL A COMPRAR	648,38	610,24	572,1	1983,28	2021,42	1525,6	7170,32

PRESUPUESTO DE MATERIALES CHAMPIÑONES GRATINADOS

	ENERO	FEBRERO	MARZO	II	III	IV	TOTAL
NUMERO DE PERSONAS	920	820	1420	1840	920	1720	7640
UNIDADES A PRODUCIR	115	102,5	178	230	115	213	953,5
I.I DE M.P	0	1	1	2	2	1	0
TOTAL NECESARIO	115	103,5	179	232	117	214	953,5
I.F DE M.P	1	1	2	2	1	2	2
TOTAL A PRODUCIR	116	104,5	181	234	118	216	955,5
COSTO DE M.P	38,92	38,92	38,92	38,92	38,92	38,92	38,92
TOTAL A COMPRAR	4514,72	4067,14	7044,52	9107,28	4592,56	8406,72	37188,06

PRESUPUESTO DE MATERIALES TARTALETAS DE OSTIONES ROQUEFELLER

	ENERO	FEBRERO	MARZO	II	III	IV	TOTAL
NUMERO DE PERSONAS	220	70	900	700	440	820	3150
UNIDADES A PRODUCIR	55	18	225	175	110	205	788
I.I DE M.P	0	1	2	2	2	1	0
TOTAL NECESARIO	55	19	227	177	112	206	788
I.F DE M.P	1	2	2	2	1	2	2
TOTAL A PRODUCIR	56	21	229	179	113	208	790
COSTO DE M.P	9,09	9,09	9,09	9,09	9,09	9,09	9,09
TOTAL A COMPRAR	509,04	190,89	2081,61	1627,11	1027,17	1890,72	7181,1

PRESUPUESTO DE MATERIALES CALAMARES RELLENOS DE MARISCOS

	ENERO	FEBRERO	MARZO	II	III	IV	TOTAL
NUMERO DE PERSONAS	400	100	550	550	240	320	2160
UNIDADES A PRODUCIR	50	13	69	69	30	40	271
I.I DE M.P	0	1	1	1	1	1	0
TOTAL NECESARIO	50	14	70	70	31	41	271
I.F DE M.P	1	1	1	1	1	1	1
TOTAL A PRODUCIR	51	15	71	71	32	42	272
COSTO DE M.P	39,75	39,75	39,75	39,75	39,75	39,75	39,75
TOTAL A COMPRAR	2027,25	596,25	2822,25	2822,25	1272	1669,5	10812

PRESUPUESTO DE MATERIALES TARTALETAS DE CAMARONES A LA FRANCESA

	ENERO	FEBRERO	MARZO	II	III	IV	TOTAL
NUMERO DE PERSONAS	250	50	350	300	450	400	1800
UNIDADES A PRODUCIR	17	4	24	20	30	27	122
I.I DE M.P	0	1	1	1	1	1	0
TOTAL NECESARIO	17	5	25	21	31	28	122
I.F DE M.P	1	1	1	1	1	1	1
TOTAL A PRODUCIR	18	6	26	22	32	29	123
COSTO DE M.P	85,36	85,36	85,36	85,36	85,36	85,36	85,36
TOTAL A COMPRAR	1536,48	512,16	2219,36	1877,92	2731,52	2475,44	10499,28

PRESUPUESTO DE MATERIALES GALANTINA DE LENGUADO CON CAMARONES

	ENERO	FEBRERO	MARZO	II	III	IV	TOTAL
NUMERO DE PERSONAS	120	350	100		70	200	350
UNIDADES A PRODUCIR	6	18	5		4	10	18
I.I DE M.P	0	1	1		1	1	0
TOTAL NECESARIO	6	19	6		5	11	19
I.F DE M.P	1	1	1		1	1	1
TOTAL A PRODUCIR	7	20	7		6	12	20
COSTO DE M.P	87,22	87,22	87,22		87,22	87,22	87,22
TOTAL A COMPRAR	610,54	1744,4	610,54		523,32	1046,64	5407,64

PRESUPUESTO DE MATERIALES GALANTINA DE POLLO A LA NARANJA

	ENERO	FEBRERO	MARZO	II	III	IV	TOTAL
NUMERO DE PERSONAS	490	450	420		1520	1560	1160
UNIDADES A PRODUCIR	17	15	14		51	52	39
I.I DE M.P	0	1	1		1	1	0
TOTAL NECESARIO	17	16	15		52	53	40
I.F DE M.P	1	1	1		1	1	1
TOTAL A PRODUCIR	18	17	16		53	54	41
COSTO DE M.P	56,41	56,41	56,41		56,41	56,41	56,41
TOTAL A COMPRAR	1015,38	958,97	902,56		2989,73	3046,14	2312,81

PRESUPUESTO DE MATERIALES QUICHÉ LORRAINE

	ENERO	FEBRERO	MARZO	II	III	IV	TOTAL
NUMERO DE PERSONAS	120	350	150		350	350	420
UNIDADES A PRODUCIR	15	44	19		44	44	53
I.I DE M.P	0	1	1		1	1	0
TOTAL NECESARIO	15	45	20		45	45	54
I.F DE M.P	1	1	1		1	1	1
TOTAL A PRODUCIR	16	46	21		46	46	55
COSTO DE M.P	59,91	59,91	59,91		59,91	59,91	59,91
TOTAL A COMPRAR	958,56	2755,86	1258,11		2755,86	2755,86	3295,05

PRESUPUESTO DE MATERIALES BROCHETAS DE CAMARON AL AJILLO

	ENERO	FEBRERO	MARZO	II	III	IV	TOTAL
NUMERO DE PERSONAS	200	550	350		170	650	250
UNIDADES A PRODUCIR	34	92	59		29	109	42
I.I DE M.P	0	1	1		1	1	0
TOTAL NECESARIO	34	93	60		30	110	43
I.F DE M.P	1	1	1		1	1	1
TOTAL A PRODUCIR	35	94	61		31	111	44
COSTO DE M.P	62	62	62		62	62	62
TOTAL A COMPRAR	2170	5828	3782		1922	6882	2728

PRESUPUESTO DE MATERIALES BROCHETAS DE CALAMAR

	ENERO	FEBRERO	MARZO	II	III	IV	TOTAL
NUMERO DE PERSONAS	70	170	370		120	70	200
UNIDADES A PRODUCIR	9	22	47		15	9	25
I.I DE M.P	0	1	1		1	1	0
TOTAL NECESARIO	9	23	48		16	10	26
I.F DE M.P	1	1	1		1	1	1
TOTAL A PRODUCIR	10	24	49		17	11	27
COSTO DE M.P	30,12	30,12	30,12		30,12	30,12	30,12
TOTAL A COMPRAR	301,2	722,88	1475,88		512,04	331,32	813,24

PRESUPUESTO DE MATERIALES HUEVOS RELLENOS DE CAMARON

	ENERO	FEBRERO	MARZO	II	III	IV	TOTAL
NUMERO DE PERSONAS	450	370	350		550	170	370
UNIDADES A PRODUCIR	38	31	30		46	14	31
I.I DE M.P	0	1	1		1	1	0
TOTAL NECESARIO	38	32	31		47	15	32
I.F DE M.P	1	1	1		1	1	1
TOTAL A PRODUCIR	39	33	32		48	16	33
COSTO DE M.P	23,76	23,76	23,76		23,76	23,76	23,76

TOTAL A COMPRAR	926,64	784,08	760,32	1140,48	380,16	784,08	4538,16
-----------------	--------	--------	--------	---------	--------	--------	---------

PRESUPUESTO DE MATERIALES TARTALETAS TRES CHOCOLATES

	ENERO	FEBRERO	MARZO	II	III	IV	TOTAL
NUMERO DE PERSONAS	700	520	440	700	700	700	3780
UNIDADES A PRODUCIR	35	26	22	35	35	35	189
I.I DE M.P	0	1	1	1	1	1	0
TOTAL NECESARIO	35	27	23	36	36	36	189
I.F DE M.P	1	1	1	1	1	1	1
TOTAL A PRODUCIR	36	28	24	37	37	37	190
COSTO DE M.P	100,21	100,21	100,21	100,21	100,21	100,21	100,21
TOTAL A COMPRAR	3607,56	2805,88	2405,04	3707,77	3707,77	3807,98	19039,9

PRESUPUESTO DE MATERIALES CHOUX

	ENERO	FEBRERO	MARZO	II	III	IV	TOTAL
NUMERO DE PERSONAS	720	1120	1070	1070	1070	1020	6440
UNIDADES A PRODUCIR	36	56	54	54	54	51	323
I.I DE M.P	0	1	1	1	1	1	0
TOTAL NECESARIO	36	57	55	55	55	52	323
I.F DE M.P	1	1	1	1	1	1	1
TOTAL A PRODUCIR	37	58	56	56	56	53	324
COSTO DE M.P	22,83	22,83	22,83	22,83	22,83	22,83	22,83
TOTAL A COMPRAR	844,71	1324,14	1278,48	1278,48	1209,99	1689,42	7396,92

PRESUPUESTO DE MANO	ENERO	FEBRE	MARZO	II	III	IV	TOTAL
UNIDADES A PRODUCIR	473	534,5	803	904	741	907	4186,5
HORAS POR UNIDAD	7,0833	7,0833	7,08333	7,083	7,083	7,08333	7,08333
PRECIO POR HORA	2,3813	2,3813	2,38125	2,381	2,381	2,38125	2,38125
TOTAL PAGADO	652,03	668,38	1121,17	1223	976,2	1210,43	5620,23

PRESUPUESTO MANO DE OBRA MOÛSSE DE FLOR DE CALABAZA	ENERO	FEBRE	MARZO	II	III	IV	TOTAL
UNIDADES A PRODUCIR	34	32	30	104	106	80	376
HORAS POR UNIDAD	0,62	0,62	0,62	0,62	0,62	0,62	0,62
PRECIO POR HORA	2,38	2,38	2,38	2,38	2,38	2,38	2,38
TOTAL PAGADO	49,93	46,99	44,05	152,72	155,65	117,48	552,13

	ENERO	FEBRE	MARZO	II	III	IV	TOTAL
UNIDADES A PRODUCIR	116	140,5	181	234	118	216	955,5
HORAS POR UNIDAD	0,57	0,57	0,57	0,57	0,57	0,57	0,57
PRECIO POR HORA	2,38	2,38	2,38	2,38	2,38	2,38	2,38
TOTAL PAGADO	156,53	189,59	244,237	315,8	159,2	291,465	1289,33

PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA TARTALETAS DE OSTIONES ROQUEFELLER	ENERO	FEBRE	MARZO	II	III	IV	TOTAL
UNIDADES A PRODUCIR	56	21	229	179	113	208	790
HORAS POR UNIDAD	0,58	0,58	0,58	0,58	0,58	0,58	0,58
PRECIO POR HORA	2,38	2,38	2,38	2,38	2,38	2,38	2,38
TOTAL PAGADO	77,79	29,17	318,10	248,64	156,96	288,93	1097,36

PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA CALAMARES RELLENOS DE MARISCOS	ENERO	FEBRE	MARZO	II	III	IV	TOTAL
UNIDADES A PRODUCIR	51	15	71	71	32	42	272
HORAS POR UNIDAD	0,83	0,83	0,83	0,83	0,83	0,83	0,83
PRECIO POR HORA	2,38	2,38	2,38	2,38	2,38	2,38	2,38
TOTAL PAGADO	101,20	29,77	140,89	140,89	63,50	83,34	539,75

PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA TARTALETAS DE CAMARONES A LA FRANCESA	ENERO	FEBRE	MARZO	II	III	IV	TOTAL
UNIDADES A PRODUCIR	18	6	26	22	32	29	123
HORAS POR UNIDAD	1	1	1	1	1	1	1
PRECIO POR HORA	2,38	2,38	2,38	2,38	2,38	2,38	2,38
TOTAL PAGADO	42,86	14,29	61,91	52,39	76,20	69,06	292,89

PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA GALANTINA DE LENGUADO CON CAMARONES	ENERO	FEBRE	MARZO	II	III	IV	TOTAL
UNIDADES A PRODUCIR	7	20	7	6	12	20	62
HORAS POR UNIDAD	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25
PRECIO POR HORA	2,38	2,38	2,38	2,38	2,38	2,38	2,38
TOTAL PAGADO	4,17	11,91	4,17	3,57	7,14	11,91	36,91

PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA GALANTINA DE POLLO A LA NARANJA	ENERO	FEBRE	MARZO	II	III	IV	TOTAL
UNIDADES A PRODUCIR	18	17	16	53	54	41	189
HORAS POR UNIDAD	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25
PRECIO POR HORA	2,38	2,38	2,38	2,38	2,38	2,38	2,38
TOTAL PAGADO	10,72	10,12	9,53	31,55	32,15	24,41	112,51

PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA QUICHÉ LORRAINE	ENERO	FEBRE	MARZO	II	III	IV	TOTAL
UNIDADES A PRODUCIR	16	46	21	46	46	55	220
HORAS POR UNIDAD	0,37	0,37	0,37	0,37	0,37	0,37	0,37
PRECIO POR HORA	2,38	2,38	2,38	2,38	2,38	2,38	2,38
TOTAL PAGADO	13,97	40,16	18,34	40,16	40,16	48,02	192,09

PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA BROCHETAS DE CAMARON AL AJILLO	ENERO	FEBRE	MARZO	II	III	IV	TOTAL
UNIDADES A PRODUCIR	35	94	61	31	111	44	366

HORAS POR UNIDAD	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
PRECIO POR HORA	2,38	2,38	2,38	2,38	2,38	2,38	2,38
TOTAL PAGADO	41,67	111,92	72,63	36,91	132,16	52,39	435,77

PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA BROCHETAS DE CALAMAR

	ENERO	FEBRE	MARZO	II	III	IV	TOTAL
UNIDADES A PRODUCIR	10	24	49	17	11	27	128
HORAS POR UNIDAD	0,53	0,53	0,53	0,53	0,53	0,53	0,53
PRECIO POR HORA	2,38	2,38	2,38	2,38	2,38	2,38	2,38
TOTAL PAGADO	12,70	30,48	62,23	21,59	13,97	34,29	162,56

PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA HUEVOS RELLENOS DE CAMARON

	ENERO	FEBRE	MARZO	II	III	IV	TOTAL
UNIDADES A PRODUCIR	39	33	32	48	16	33	191
HORAS POR UNIDAD	0,47	0,47	0,47	0,47	0,47	0,47	0,47
PRECIO POR HORA	2,38	2,38	2,38	2,38	2,38	2,38	2,38
TOTAL PAGADO	43,34	36,67	35,56	53,34	17,78	36,67	212,25

PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA TARTALETAS TRES CHOCOLATES

	ENERO	FEBRE	MARZO	II	III	IV	TOTAL
UNIDADES A PRODUCIR	36	28	24	37	37	38	190
HORAS POR UNIDAD	0,52	0,52	0,52	0,52	0,52	0,52	0,52
PRECIO POR HORA	2,38	2,38	2,38	2,38	2,38	2,38	2,38
TOTAL PAGADO	44,29	34,45	29,53	45,52	45,52	46,75	233,76

PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA CHOUX

	ENERO	FEBRE	MARZO	II	III	IV	TOTAL
UNIDADES A PRODUCIR	37	58	56	56	53	74	324
HORAS POR UNIDAD	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6
PRECIO POR HORA	2,38	2,38	2,38	2,38	2,38	2,38	2,38
TOTAL PAGADO	52,86	82,87	80,01	80,01	75,72	105,73	462,92

GASTOS DE PRODUCCION ENERO	FEBRERO	MARZO	II	III	IV	TOTAL	
UNIDADES A PRODUCIR	473	534,5	803	904	741	907	4186,5
GASTOS DE PRODUCCION	63,46	63,46	63,46	63,46	63,46	63,46	63,46
TOTAL GASTOS VAR.	23597,01	18740,17	40521,25	70249,72	58120,42	82344,26	292672,05
RENTA	3000,00	3000,00	3000,00	9000,00	9000,00	9000,00	36000,00
DEPRECIACION	3319,42	3319,42	3319,42	9957,00	9957,00	9957,00	39829,25
TOTAL GASTOS	29916,43	25059,59	46840,67	89206,72	77077,42	101301,26	368501,30

GASTOS DE PRODUCCION Y OPERACION MOUSSE DE FLOR DE CALABAZA

ENERO	FEBRERO	MARZO	II	III	IV	TOTAL	
UNIDADES A PRODUCIR	34	32	30	104	106	80	376
RENTA	230,77	230,77	230,77	693,00	693,00	693,00	2771,31
DEPRECIACION	255,31	255,31	255,31	765	765	765	3060,93
TOTAL GASTOS	486,08	486,08	486,08	1458,00	1458,00	1458,00	5832,24

GASTOS DE PRODUCCION Y OPERACION CHAMPIÑONES GRATINADOS

ENERO	FEBRERO	MARZO	II	III	IV	TOTAL	
UNIDADES A PRODUCIR	116	140,5	181	234	118	216	955,5
GASTOS DE PRODUCCION	3,89	3,89	3,89	3,89	3,89	3,89	3,89
TOTAL GASTOS VAR.	451,47	546,83	704,45	910,73	459,26	840,67	3718,81
RENTA	230,77	230,77	230,77	693,00	693,00	693,00	2771,31
DEPRECIACION	255,31	255,31	255,31	765,00	765,00	765,00	3060,93
TOTAL GASTOS	937,55	1032,91	1190,53	2368,73	1917,26	2298,67	9551,05

GASTOS DE PRODUCCION Y OPERACION TARTALETAS DE OSTIONES ROQUEFELLER

ENERO	FEBRERO	MARZO	II	III	IV	TOTAL	
UNIDADES A PRODUCIR	56	21	229	179	113	208	790
GASTOS DE PRODUCCION	0,91	0,91	0,91	0,91	0,91	0,91	0,91
TOTAL GASTOS VAR.	50,90	19,09	208,16	162,71	102,72	189,07	718,11
RENTA	230,77	230,77	230,77	693,00	693,00	693,00	2771,31
DEPRECIACION	255,31	255,31	255,31	765,00	765,00	765,00	3060,93
TOTAL GASTOS	536,98	505,17	694,24	1620,71	1560,72	1647,07	6550,35

GASTOS DE PRODUCCION Y OPERACION CALAMARES RELLENOS DE MARISCOS

ENERO	FEBRERO	MARZO	II	III	IV	TOTAL	
UNIDADES A PRODUCIR	51	15	71	71	32	42	272
GASTOS DE PRODUCCION	3,98	3,98	3,98	3,98	3,98	3,98	3,98
TOTAL GASTOS VAR.	202,73	59,63	282,23	282,23	127,20	166,95	1081,20
RENTA	230,77	230,77	230,77	693,00	693,00	693,00	2771,31
DEPRECIACION	255,31	255,31	255,31	765,00	765,00	765,00	3060,93
TOTAL GASTOS	688,81	545,71	768,31	1740,23	1585,20	1624,95	6913,44

GASTOS DE PRODUCCION Y OPERACION TARTALETAS DE CAMARON A LA FRANCESA

ENERO	FEBRERO	MARZO	II	III	IV	TOTAL	
UNIDADES A PRODUCIR	18	6	26	22	32	29	123
GASTOS DE PRODUCCION	8,54	8,54	8,54	8,54	8,54	8,54	8,54
TOTAL GASTOS VAR.	153,65	51,22	221,94	187,79	273,15	247,54	1049,93
RENTA	230,77	230,77	230,77	693,00	693,00	693,00	2771,31
DEPRECIACION	255,31	255,31	255,31	765,00	765,00	765,00	3060,93
TOTAL GASTOS	639,73	537,30	708,02	1645,79	1731,15	1705,54	6882,17

GASTOS DE PRODUCCION Y OPERACION GALANTINA DE LENGUADO CON CAMARONES

ENERO	FEBRERO	MARZO	II	III	IV	TOTAL	
UNIDADES A PRODUCIR	7	20	7	6	12	20	62
GASTOS DE PRODUCCION	8,72	8,72	8,72	8,72	8,72	8,72	8,72
TOTAL GASTOS VAR.	61,05	174,44	61,05	52,33	104,66	174,44	540,76
RENTA	230,77	230,77	230,77	693,00	693,00	693,00	2771,31
DEPRECIACION	255,31	255,31	255,31	765,00	765,00	765,00	3060,93
TOTAL GASTOS	547,13	660,52	547,13	1510,33	1562,66	1632,44	6373,00

GASTOS DE PRODUCCION Y OPERACION GALANTINA DE POLLO A LA NARANJA

	ENERO	FEBRER	MARZO	II	III	IV	TOTAL	
UNIDADES A PRODUCIR	18	17	16		53	54	41	189
GASTOS DE PRODUCCIO	5,64	5,64	5,64		5,64	5,64	5,64	5,64
TOTAL GASTOS VAR.	101,54	95,90	90,26		298,97	304,61	231,28	1066,15
RENTA	230,77	230,77	230,77		693,00	693,00	693,00	2771,31
DEPRECIACION	255,31	255,31	255,31		765,00	765,00	765,00	3060,93
TOTAL GASTOS	587,62	581,98	576,34		1756,97	1762,61	1689,28	6898,39

GASTOS DE PRODUCCION Y OPERACION QUICHÉ LORRAINE

	ENERO	FEBRER	MARZO	II	III	IV	TOTAL	
UNIDADES A PRODUCIR	16	46	21		46	46	55	220
GASTOS DE PRODUCCIO	5,99	5,99	5,99		5,99	5,99	5,99	5,99
TOTAL GASTOS VAR.	95,86	275,59	125,81		275,59	275,59	329,51	1318,02
RENTA	230,77	230,77	230,77		693,00	693,00	693,00	2771,31
DEPRECIACION	255,31	255,31	255,31		765,00	765,00	765,00	3060,93
TOTAL GASTOS	581,94	761,67	611,89		1733,59	1733,59	1787,51	7150,26

GASTOS DE PRODUCCION Y OPERACION BROCHETAS DE CAMARON AL AJILLO

	ENERO	FEBRER	MARZO	II	III	IV	TOTAL	
UNIDADES A PRODUCIR	35	94	61		31	111	44	366
GASTOS DE PRODUCCIO	6,20	6,20	6,20		6,20	6,20	6,20	6,20
TOTAL GASTOS VAR.	217,00	582,80	378,20		192,20	688,20	272,80	2269,20
RENTA	230,77	230,77	230,77		693,00	693,00	693,00	2771,31
DEPRECIACION	255,31	255,31	255,31		765,00	765,00	765,00	3060,93
TOTAL GASTOS	703,08	1068,88	864,28		1650,20	2146,20	1730,80	8101,44

GASTOS DE PRODUCCION Y OPERACION BROCHETAS DE CALAMAR

	ENERO	FEBRER	MARZO	II	III	IV	TOTAL	
UNIDADES A PRODUCIR	10	24	49		17	11	27	128
GASTOS DE PRODUCCIO	3,01	3,01	3,01		3,01	3,01	3,01	3,01
TOTAL GASTOS VAR.	30,12	72,29	147,59		51,20	33,13	81,32	385,54
RENTA	230,77	230,77	230,77		693,00	693,00	693,00	2771,31
DEPRECIACION	255,31	255,31	255,31		765,00	765,00	765,00	3060,93
TOTAL GASTOS	516,20	558,37	633,67		1509,20	1491,13	1539,32	6217,78

GASTOS DE PRODUCCION Y OPERACION HUEVOS RELLENOS DE CAMARON

	ENERO	FEBRER	MARZO	II	III	IV	TOTAL	
UNIDADES A PRODUCIR	39	33	32		48	16	33	191
GASTOS DE PRODUCCIO	2,38	2,38	2,38		2,38	2,38	2,38	2,38
TOTAL GASTOS VAR.	92,66	78,41	76,03		114,05	38,02	78,41	453,82
RENTA	230,77	230,77	230,77		693,00	693,00	693,00	2771,31
DEPRECIACION	255,31	255,31	255,31		765,00	765,00	765,00	3060,93
TOTAL GASTOS	578,74	564,49	562,11		1572,05	1496,02	1536,41	6286,06

GASTOS DE PRODUCCION Y OPERACION TARTALETAS TRES CHOCOLATES

	ENERO	FEBRER	MARZO	II	III	IV	TOTAL	
UNIDADES A PRODUCIR	36	28	24		37	37	38	190
GASTOS DE PRODUCCIO	10,02	10,02	10,02		10,02	10,02	10,02	10,02
TOTAL GASTOS VAR.	360,72	280,56	240,48		370,74	370,74	380,76	1903,80
RENTA	230,77	230,77	230,77		693,00	693,00	693,00	2771,31
DEPRECIACION	255,31	255,31	255,31		765,00	765,00	765,00	3060,93
TOTAL GASTOS	846,80	766,64	726,56		1828,74	1828,74	1838,76	7736,04

GASTOS DE PRODUCCION Y OPERACION CHOUX

	ENERO	FEBRER	MARZO	II	III	IV	TOTAL	
UNIDADES A PRODUCIR	37	58	56		56	53	74	324
GASTOS DE PRODUCCIO	2,28	2,28	2,28		2,28	2,28	2,28	2,28
TOTAL GASTOS VAR.	84,47	132,41	127,85		127,85	121,00	168,94	739,69
RENTA	230,77	230,77	230,77		693,00	693,00	693,00	2771,31
DEPRECIACION	255,31	255,31	255,31		765,00	765,00	765,00	3060,93
TOTAL GASTOS	570,55	618,49	613,93		1585,85	1579,00	1626,94	6571,93

FLUJO DE EFECTIVO	ENERO	FEBRERO	MARZO	II	III	IV	TOTAL
SALDO EN CAJA	0	891,50	37498,06	82405,37	150039,83	252892,46	0,00
TOTAL COBRADO	47811	91916,00	119412,50	188077,50	205703,00	218038,50	870958,50
SALDO	47811	92807,50	156910,56	270482,87	355742,83	470930,96	870958,50

EGRESOS	ENERO	FEBRERO	MARZO	II	III	IV	TOTAL
MATERIALES	19670,46	22900,89	27212,77	32247,52	31004,55	33142,96	166179,15
MANO DE OBRA	652,03	668,38	1121,17	1223,05	976,15	1210,43	5851,21
GASTOS DE FABRICACION	29916,43	25059,59	46840,67	89206,72	77077,42	101301,26	369402,08
TOTAL DE EGRESOS	50238,91	48628,85	75174,61	122677,29	109058,12	135654,65	541432,44
DEPRECIACION	3319,42	3319,42	3319,42	9958,25	9958,25	9958,25	39833,00
EGRESOS EN EFECTIVO	46919,50	45309,44	71855,19	112719,04	99099,87	125696,40	501599,44
DIF INGRESOS Y EGRESOS	891,50	47498,06	85055,37	157763,83	256642,96	345234,56	369359,06
FINANCIAMIENTO	0,00	-10000,00	-2800,00	-8300,00	-4700,00	-1600,00	-27400,00
INTERESES	0	0	-150	-576	-949,5	-1161	-2836,5
SALDO EN CAJA	891,5	37498,06	82405,37	150039,83	252892,46	344795,6	344795,6

ESTADO DE RESULTADOS		BALANCE INICIAL	
VENTAS	321171,00	ACTIVO FIJO	
COSTO DE VENTAS		MAQUINAF	126639,83
INV. INICIAL MAT. PRIMA	0,00	MOBILIARI	12500,00
COMPRAS	159622,43	EQUIPO	12157,36
INV. FINAL MAT. PRIMA	571,92	UNIFORME	1878,00
MANO DE OBRA	5620,23	EQ. DE CO	12100,00
GASTOS DE PRODUCCION	369402,08	EQ. DE TR	72000,00
I.I. PRODUC. TERMINADOS	0,00	IVA	35591,28
I.F. PRODUCTOS TERMINADOS	6295,01	TOTAL	272866,47
TOTAL DE COSTO DE VENTAS	527777,81		
UTILIDAD BRUTA	70208,20	CAPITAL	272866,5
INTERESES	2836,50		
UTILIDAD NETA	73044,70		

BALANCE PROYECTADO			
CAJA	-27400,00		
CLIENTES	125105,50		
IVA (INVERSIONES)	40929,90		
INVERSION	272866,00		
DEPRECIACION	39833,00	CAPITAL	698219,27
PLAZO FIJO	27400,00	UTIL. EJEF	73044,70
TOTALES	399068,40		771263,97

Conclusiones

CAPITULO 5

CONCLUSIONES

A lo largo de la realización de este proyecto pude darme cuenta que en la actualidad está teniendo mucho auge la industria alimenticia. Las personas ya están aprendiendo a comer mejor y cada día exigen una mejor calidad en los alimentos.

Existe mucha competencia en esta industria, pero la especialización en servicios de ambigús aún no ha sido muy explotada, siendo esto una gran oportunidad para la creación de una empresa de este giro y que como se puede observar en el estudio de mercado, sí tendría demanda.

Es por esto que podría asegurar el éxito de la empresa **Le Petit Bochée**, ya que se buscó para ésta una buena planeación administrativa, contable y por supuesto en el área del servicio, que es otro aspecto que hoy en día le imprime la aceptación y el éxito a cualquier empresa o industria dentro de la sociedad a la que está dirigida.

El servicio es algo que todo ser humano busca y qué mejor que sea un servicio que satisfaga sus necesidades presentes y le permita sentirse que es tratado de acuerdo a su dignidad y a su calidad de persona.

Otro punto para ayudar al éxito de esta empresa es que hay que conjuntar todos sus recursos, tanto humanos como materiales en una planeación, organización, dirección y control de los mismos. Esto quiere decir, que se cuente con una buena administración, que es lo que se pretende en este caso.

Al mismo tiempo, se puede asegurar que es un proyecto viable, ya que a través del análisis de presupuestos se determinó que se contaría con una utilidad de \$71432.00 en el primer año. Tomando este dato como base se podría decir que la inversión realizada en esta empresa se recuperaría en tres años, siendo éste un parámetro aceptable para el tipo de negocio que es y el tipo de mercado que se maneja.

El tiempo de recuperación de la inversión podría ser menor, ya que en los siguientes años se calcula tener una utilidad mayor porque siempre es un poco difícil tener la aceptación total del mercado al que se dirige, por lo tanto, el primer año es el año más difícil para la apertura de un negocio.

Lo anterior se puede asegurar, ya que Le Petit Bouchée es un proyecto de una empresa de *excelencia* en cuanto a su administración, excelente calidad en el servicio que se ofrece, excelente calidad en los bocadillos con que cuenta.

Debido a que es una empresa de servicio de ambigús, se buscó la creación de bocadillos innovadores, que no sean los que ya todo Puebla conoce y de los que se ha cansado de probar.

Por esta razón se proponen nuevas recetas, siendo un incentivo más para que la empresa tenga éxito, al ofrecer bocadillos nuevos, de excelente calidad y a un precio razonable, que está al alcance del más exigente hasta el menos exigente.

BIBLIOGRAFÍA

IBARRECHE, Claudia, Historia de los Servicios de Comedores y su Aplicación a la Industria Alimenticia Moderna, Tesis Profesional Administración de Instituciones, ESDAI, México D.F., 1990, 110 p.

CLAUDE S., George Jr., Historia del Pensamiento Administrativo, México, Edit. Prentice Hall, 1974, 217 p.

MÜNCH, G. y G. MARTINEZ, Fundamentos de Administración, México, Edit. Trillas, 1991, 240 p.

WERTHER, William B. y Keith DAVIS, Administración de Personal y Recursos Humanos, 3a. Ed., México, Edit. Mc. Graw Hill, 1991, 395 p.

CROSBY, Phillip B., Calidad sin Lágrimas, México, Edit. CECSA, 1987, 211 p.

MATZ, Adolph y Milton F. USRY, Contabilidad de Costos, México, Edit. Iberoamérica, 1980, 538 p.

COTTLE, David, El Servicio Centrado en el Cliente, Madrid, Ediciones Díaz de Santos, 1991, 346 p.

ROSANDER, A.C., La Búsqueda de la Calidad en los Servicios, Madrid, Ediciones Díaz de Santos, 1992, 652 p.

ZIMMERMANN, Charles D., Manual de Control de Calidad, México, 1991, 638 p. 3 v.

MEXICO: SECRETARIA DE SALUD, Manual de Buenas Prácticas de Higiene y Sanidad, México, 1993, 64 p.

ESHBACH, Charles E., Administración de Servicio de Alimentos, 5a. Ed., México, Edit. Diana, 1991, 342 p.

Apuntes de Servicio de Alimentos., 1992.

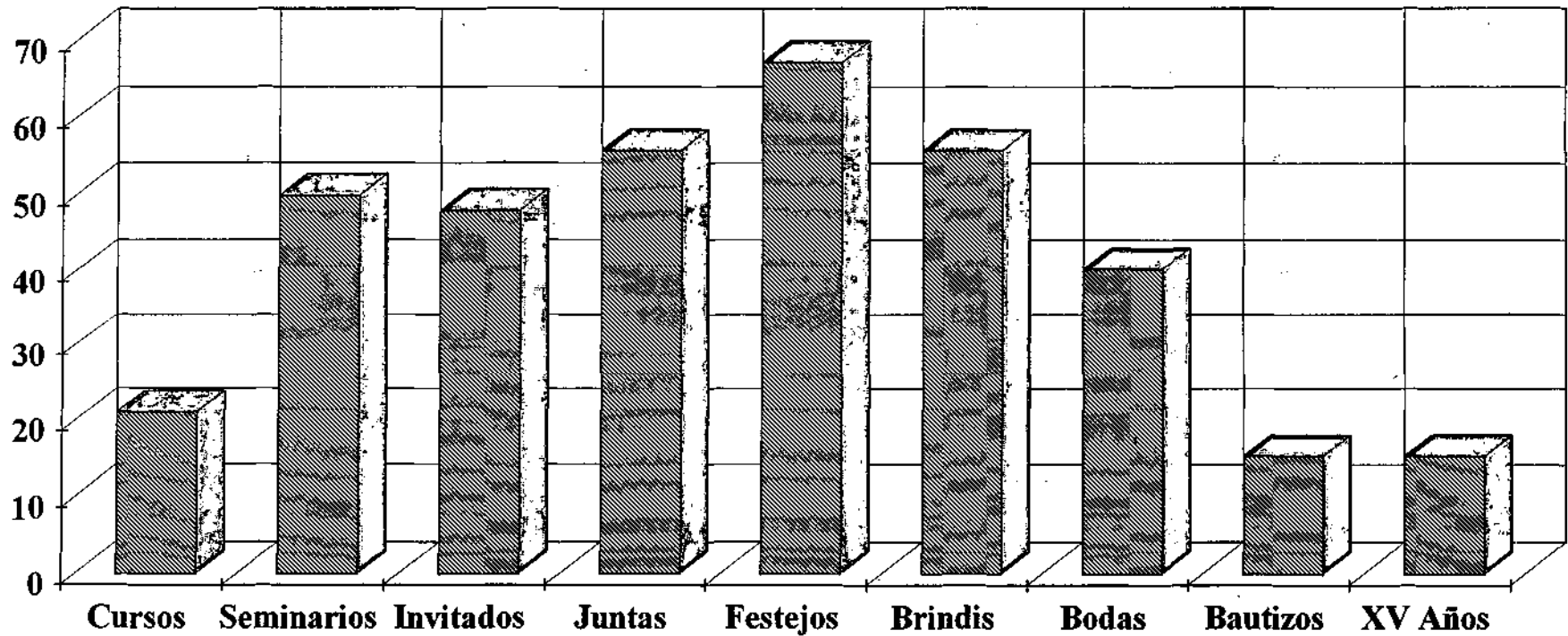
PRIDE, W.M. y O.C. FERREL, Marketing, 2a. Ed., México, Edit. Mc. Graw Hill, 1980, 724 p.

JACOBS, Jay, Gastronomy, Verona, Newsweek Books N.Y., 1975, 192 p.

PELLAPRAT, Henri - Paul, El Arte Culinario Moderno, 2a. Ed., Barcelona, Ediciones Garriga S.A., 1965, 847 p.

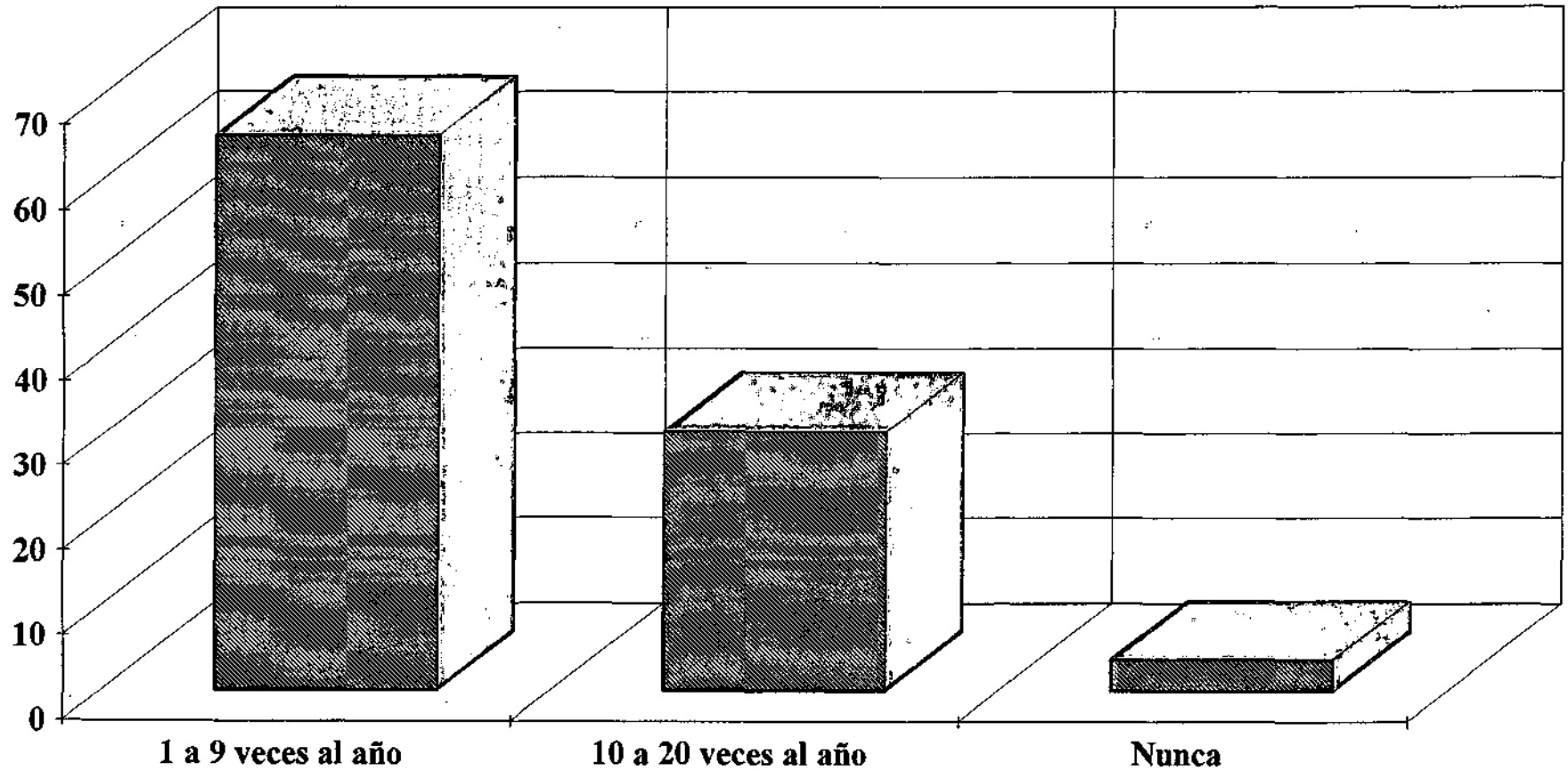
ANEXOS

Servicios de Ambigús en la Industria
Ocasiones para su utilización



Gráfica 1

Servicio de Ambigús en la Industria
Frecuencia en el uso del servicio



Gráfica 2

**Servicio de Ambigús en la Industria
Servicio Completo o Separado**

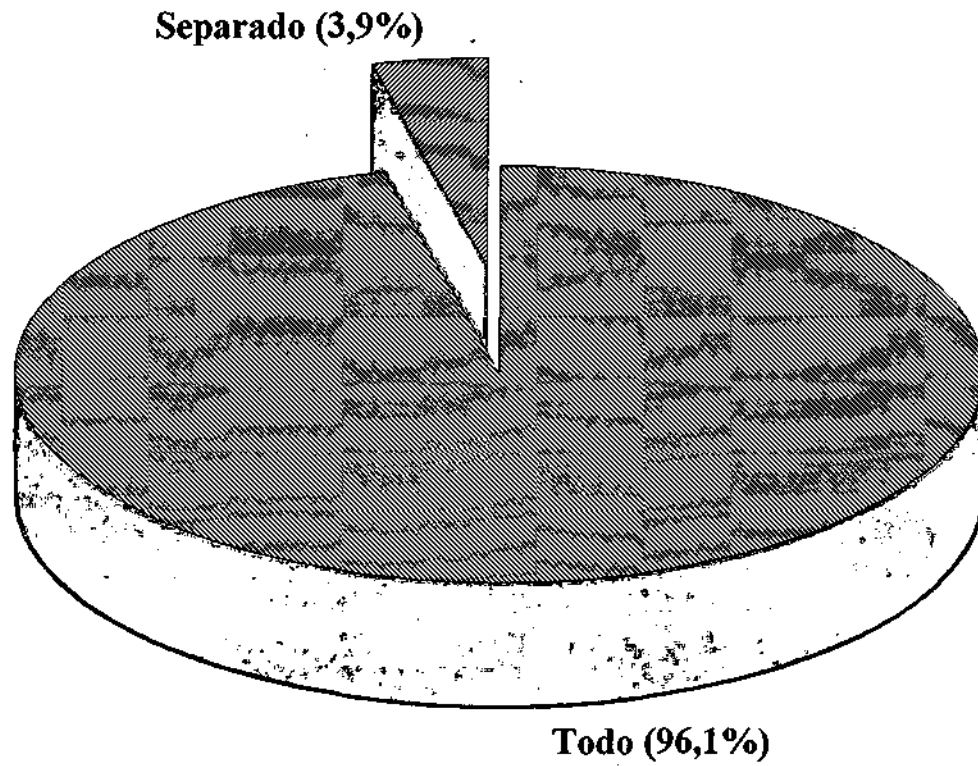


Gráfico 3

Servicio de Ambigús en la Industria
Demanda del servicio por meses

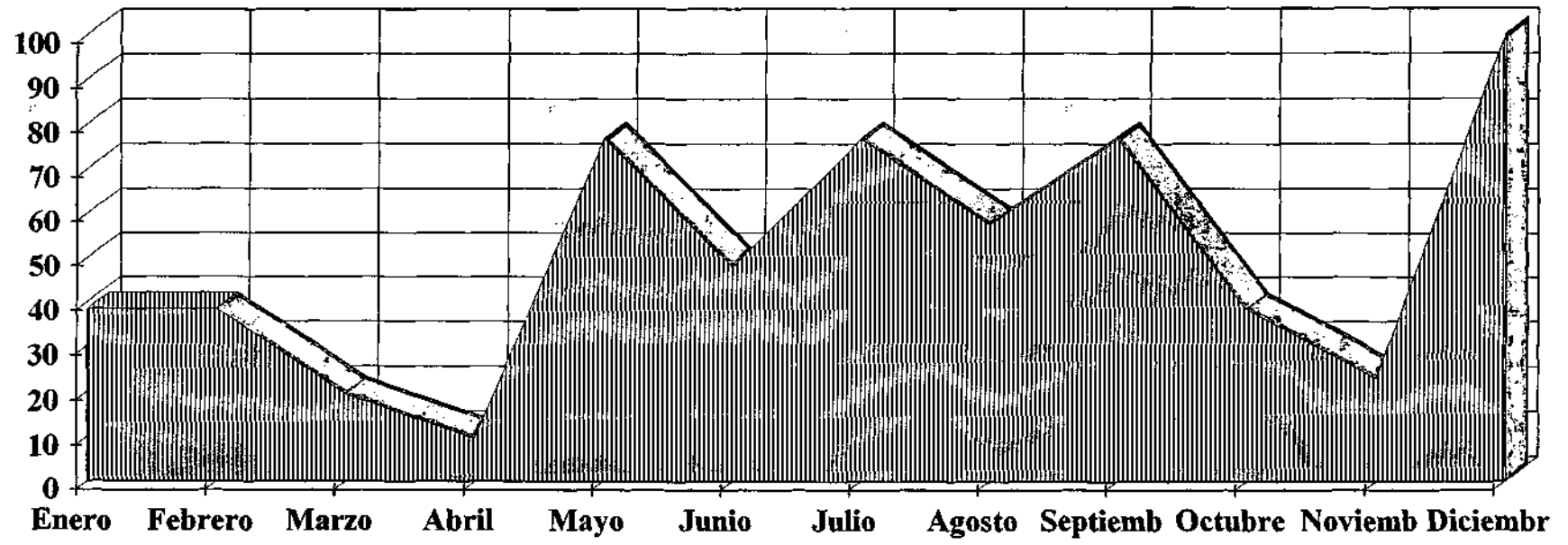
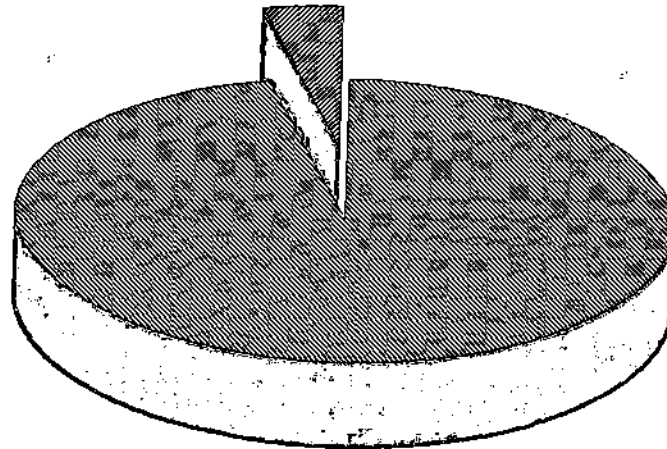


Gráfico 4

Servicio de Ambigús en la Industria
Diferencia entre preparar y contratar

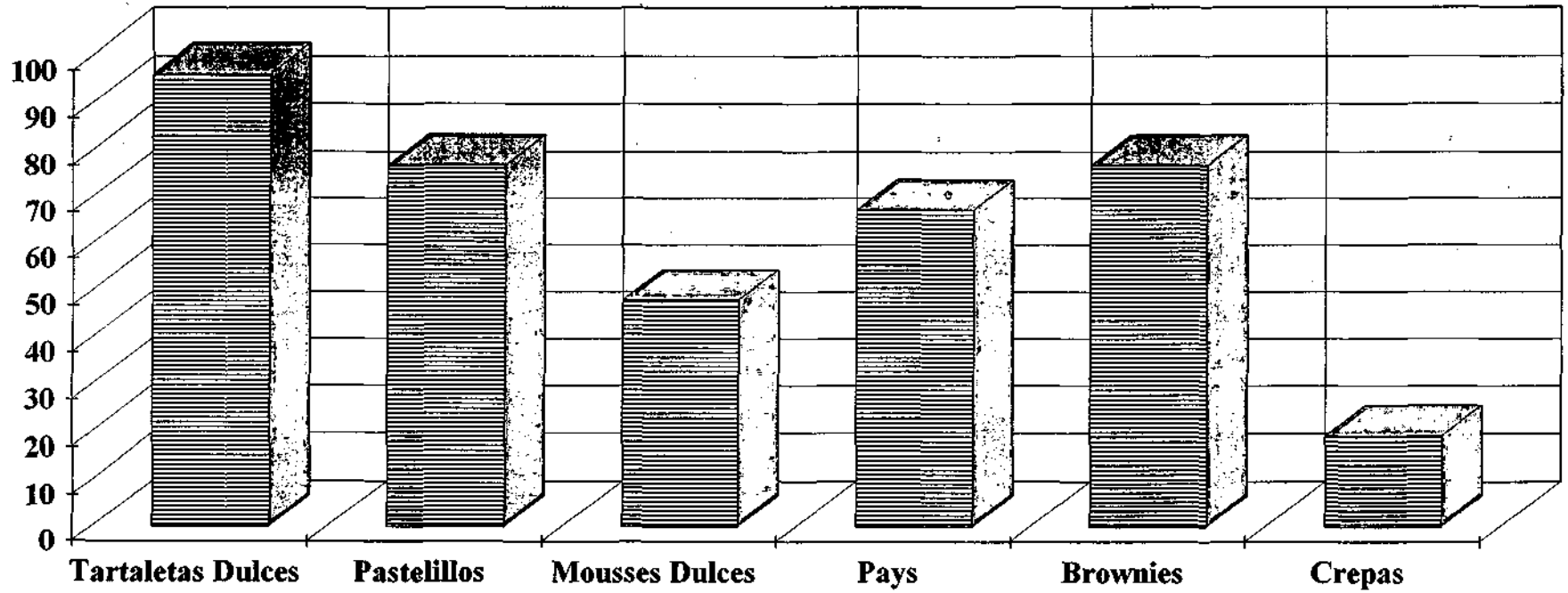
Preparación Personal (3,9%)



Contratar Servicio (96,2%)

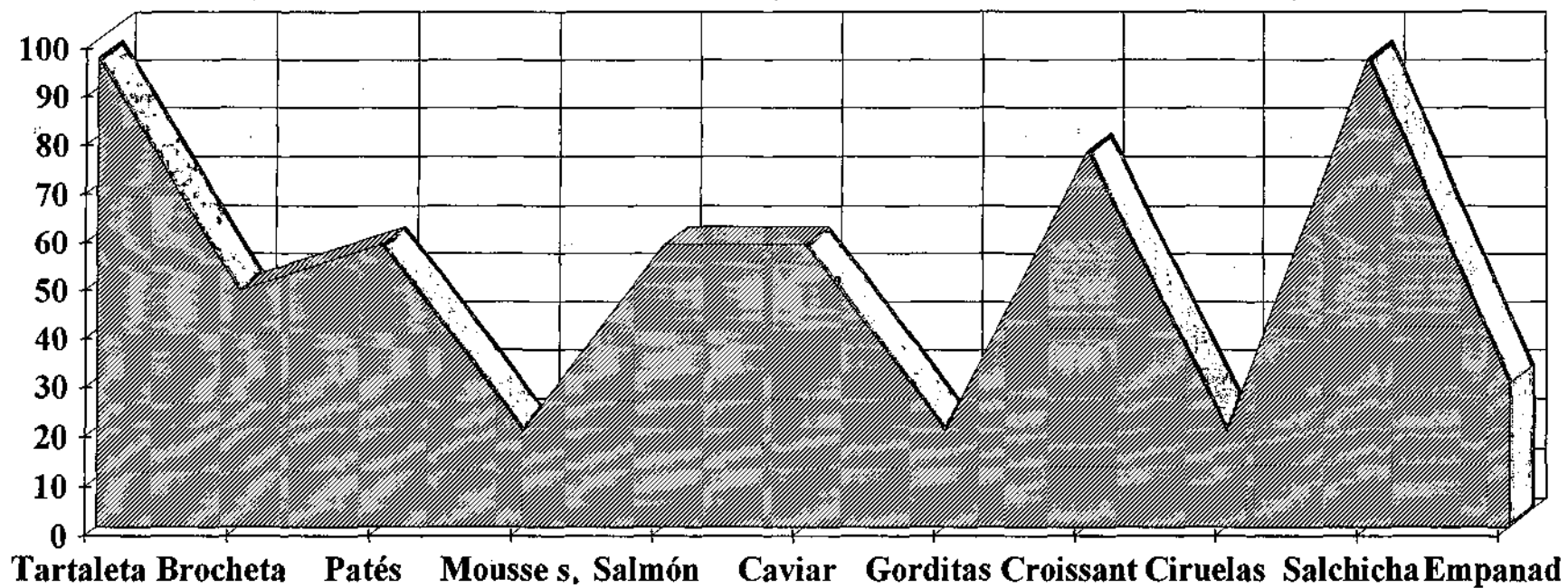
Gráfico 5

Servicio de Ambigús en la Industria
Preferencia por lo Dulce



Gráfica 6

Servicio de Ambigús en la Industria
Preferencia por lo salado



Gráfica 7

Servicio de Ambigus en la Industria
Preferencia entre lo salado y lo dulce

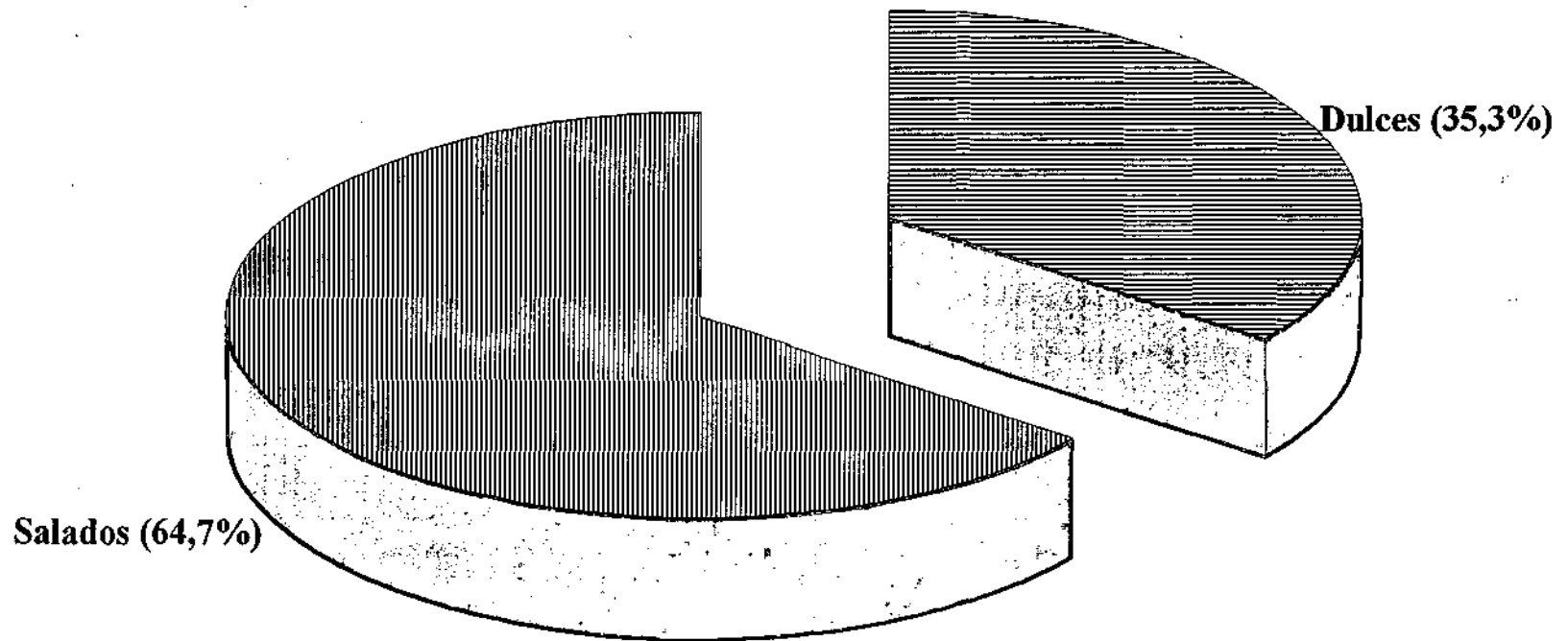
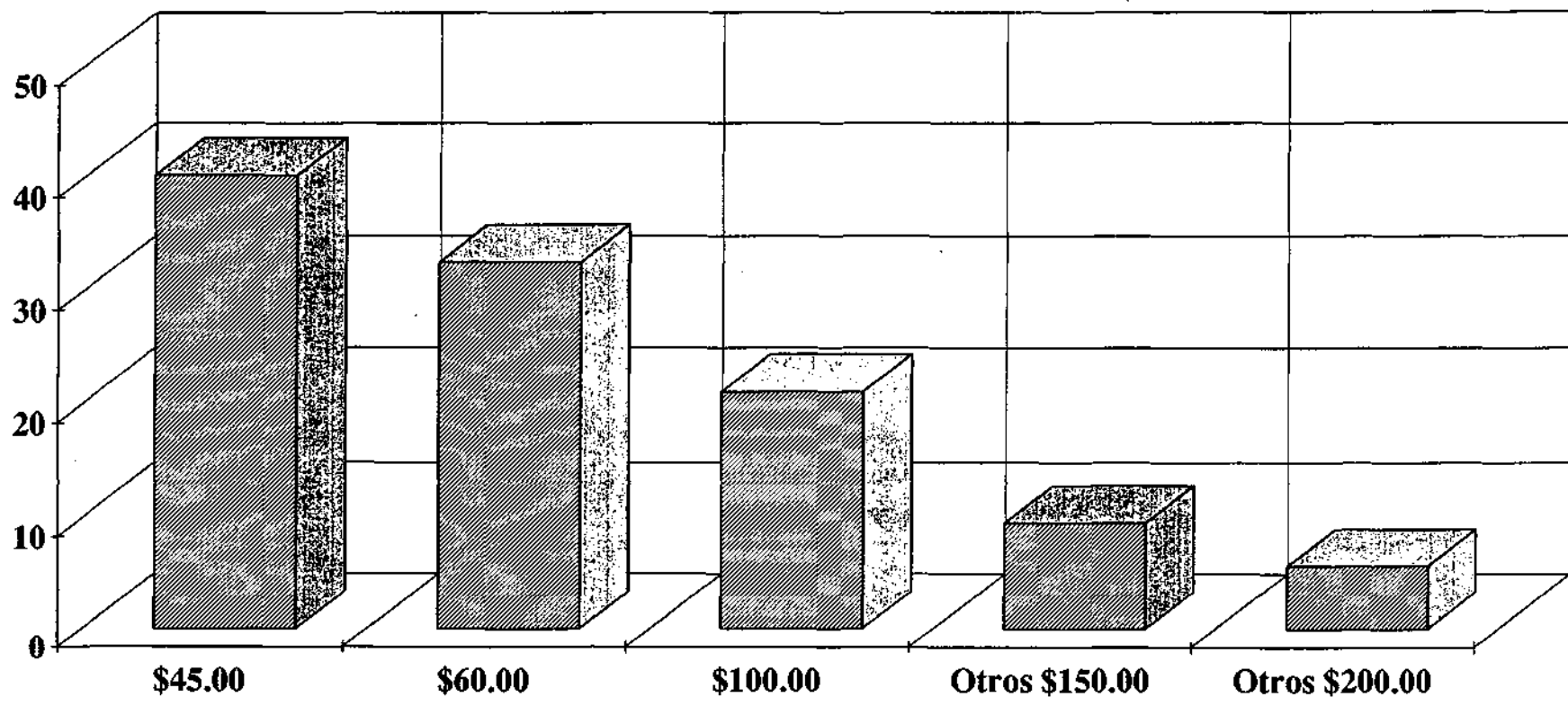
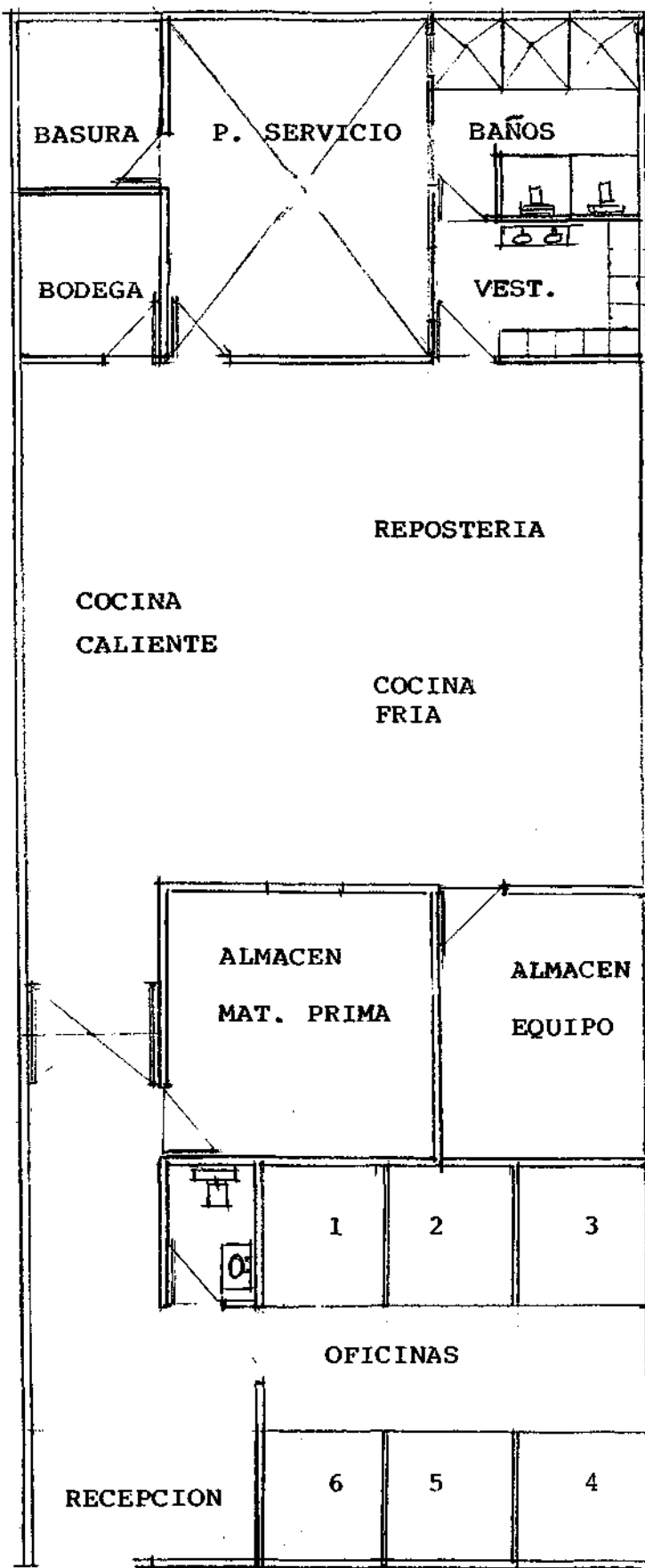


Gráfico 8

Servicios de Ambigús en la Industria
Aceptación de los Costos



Gráfica 9



CROQUIS
DEL
LOCAL