



**UNIVERSIDAD POPULAR AUTONOMA  
DEL ESTADO DE PUEBLA**

---

**ESCUELA DE ADMINISTRACION  
DE INSTITUCIONES**

**" ESTRUCTURACION ADMINISTRATIVA  
PARA LA CAFETERIA DEL CIU UPAEP "**

**TESIS PROFESIONAL**  
Que para obtener el Título de:  
**LICENCIADO EN ADMINISTRACION  
DE INSTITUCIONES**

**PRESENTAN:**  
**SOFIA CARRILLO MARROT**  
**ESPERANZA JOSEFINA VELÁZQUEZ GUTIÉRREZ**

**PUEBLA, PUE.**

**ENERO 1997**



**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.

**A quien corresponda:**

La presente hace constar que se llevó a cabo la revisión y evaluación del trabajo recepcional que las alumnas: **Sofía Carrillo Marrot y Esperanza Josefina Velázquez Gutiérrez**, matrículas 220013 y 220012 respectivamente; desarrollaron como requisito para realizar examen profesional.

Se extiende para los fines que se juzguen convenientes a los 9 días del mes de enero de 1997.

  
Lic. Ma. Elba Amezcua de Necoechea  
DIR. ESCUELA DE ADMINISTRACION  
DE INSTITUCIONES  
UPAEP

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

Se hace constar que se llevó a cabo la asesoría, revisión y evaluación administrativa del trabajo recepcional que las alumnas: **Sofia Carrillo Marrot y Esperanza Josefina Velázquez Gutiérrez**; matrículas 220013 y 220012 respectivamente, presentaron; mismo que avalo por reunir los requisitos necesarios para presentar examen profesional.

Se extiende la presente para los fines que se juzguen convenientes a los 9 días del mes de enero de 1997.

**ATENTAMENTE**

  
\_\_\_\_\_  
**L.A.E. Patricia Carpenteyro Gómez**  
**Asesor Administrativo y Metodológico**

## *AGRADECIMIENTOS*

*A la Lic. Paty Carpinteyro, por su tiempo y disponibilidad otorgados para la culminación de este trabajo.*

*Al Ing. Jose Manuel Quintana, por permitirnos realizar este proyecto, el tiempo, la disposición y facilidades proporcionadas.*

*A la Lic. Mayte Alcántara, por toda la ayuda y orientación desinteresada, por tus consejos y apoyo en todo momento.*

*A la Lic. Elba Amezcua, por la paciencia, apoyo, interés y entusiasmo demostrado a lo largo de nuestra vida universitaria y hasta el término de este proyecto.*

*Al personal de la Biblioteca Central UPAEP, especialmente a la Lic. Ceci Flores y al Lic. Pedro Merino, por las facilidades e interés en nuestro trabajo.*

*A la Lic. Araceli Sosa, a la Lic. Martha León y a la Srta. Adela Gómez, por el apoyo técnico.*

*A la Q.F.B. Isabel Fernández, por todos los conocimientos recibimos durante el transcurso de nuestra carrera y en la realización del presente trabajo.*

*A nuestra querida Alma Mater UP AEP, por todos los conocimientos y experiencias que de ella recibimos.*

*A la Lic. Leticia Candía, por formar parte del honorable jurado.*

*A todos nuestros Catedráticos.*

## *GRACIAS*

*Sofía y Esperanza.*

# CONTENIDO

Página

INTRODUCCIÓN .....	i
--------------------	---

## PRIMERA PARTE

### CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO

1.1. Planeación del Menú .....	1
1.1.1. Objetivo de la Planeación del Menú .....	1
1.1.2. Factores a considerar en la Planeación del Menú .....	2
1.1.2.1. Administrativo .....	2
1.1.2.2. Gastronómico .....	2
1.1.2.3. Sociocultural .....	2
1.1.2.4. Económico .....	3
1.1.2.5. Nutricional .....	3
1.1.3. Compras .....	3
1.1.3.1. Factores que condicionan la compra de Alimentos ....	4
1.1.3.2. Métodos de Compra de Alimentos .....	4
1.1.4. Recepción de Mercancía .....	5
1.1.4.1. Objetivo .....	5
1.1.5. Almacenaje .....	5
1.1.5.1. Objetivo .....	5
1.1.5.2. Consideraciones específicas para el almacenamiento ..	5
1.1.5.3. Proceso para el almacenaje de alimentos .....	6
1.2. Organización .....	8
1.2.1. Criterios básicos de la Organización .....	8
1.2.2. Organización Formal e Informal .....	9
1.2.2.1. Organización Formal .....	9
1.2.2.2. Organización Informal .....	10
1.2.3. Tipos de Autoridad .....	10
1.2.3.1. Organización lineal o militar .....	10
1.2.3.2. Organización Funcional o de Taylor .....	11
1.2.3.3. Organización Lineal y Staff .....	11
1.2.4. Organigrama .....	11
1.2.4.1. Tipos de Organigrama .....	11
1.2.4.2. Planeación del Recurso Humano .....	13
1.2.4.2.1. Análisis de Puestos .....	14
1.2.4.2.2. Reclutamiento .....	14
1.2.4.2.3. Selección .....	14
1.2.4.2.4. Contratación .....	15

1.2.4.2.5. Inducción .....	16
1.2.4.2.6. Capacitación .....	16
1.3. Dirección .....	18
1.3.1. Comunicación .....	18
1.3.1.1. Comunicación Formal e Informal .....	18
1.3.2. Autoridad .....	19
1.3.2.1. El Poder .....	19
1.3.2.2. La Motivación .....	20
1.3.2.3. Liderazgo .....	22
1.3.3. Supervisión .....	24
1.4. Control .....	25
1.4.1. Medidas de Control .....	26
1.4.2. Estandarización y Costeo de recetas .....	26
1.4.3. Especificaciones de Compra .....	28

## CAPITULO 2. MARCO CONTEXTUAL

2.1. Servicio de Alimentos .....	29
2.1.1. Antecedentes del Servicio de Alimentos .....	29
2.1.1.1. Historia del Servicio de Alimentos en México .....	33
2.1.2. Objetivo e importancia del Servicio de Alimentos .....	37
2.1.2.1. Objetivo General .....	37
2.1.2.2. Objetivo Específico .....	37
2.1.2.3. Importancia .....	38
2.1.3. Clasificación de la Industria de Alimentos .....	38
2.1.3.1. Comerciales .....	38
2.1.3.2. Asistenciales .....	39
2.1.3.3. De Prestación .....	39
2.1.4. Tipos de Servicio de Alimentos .....	39
2.1.4.1. Servicio a la Mesa .....	39
2.1.4.1.1. Servicio Americano .....	40
2.1.4.1.2. Servicio Inglés .....	40
2.1.4.1.3. Servicio Francés .....	40
2.1.4.1.4. Servicio Ruso .....	42
2.1.4.1.5. Servicio de Banquetes .....	43
2.1.4.1.6. Servicio de Snack Bar .....	43
2.1.4.2. Autoservicio .....	44
2.1.4.2.1. Servicio de Buffet .....	44
2.1.4.2.2. Comida para llevar .....	44

2.2. Situación Actual : Cafetería CIU .....	46
2.2.1. Funcionamiento y Generales de la Cafetería .....	46

## CAPÍTULO 3. CALIDAD EN EL SERVICIO

3.1. Calidad .....	48
3.1.1. Definiciones de Calidad .....	49
3.1.2. Tipos de Calidad .....	51
3.1.2.1. Calidad de Diseño/Cambio de Diseño .....	51
3.1.2.2. Calidad de Conformidad .....	52
3.1.2.3. Calidad de Rendimiento .....	52
3.2. Servicio .....	53
3.2.1. Clases de Servicio .....	54
3.2.2. El Cliente .....	55
3.3. Calidad en el Servicio .....	56
3.3.1. Gerencia del Servicio .....	57
3.3.2. Los Catorce Puntos de la Calidad Aplicados al Servicio: Deming ..	58

## CAPÍTULO 4. ESTUDIO DE MERCADO

4.1. Objetivo .....	65
4.2. Sujetos de la Investigación .....	66
4.3. Obtención de la Muestra .....	67
4.4. Presentación de Resultados .....	70
4.5. Conclusión del Estudio .....	73

## SEGUNDA PARTE

### CAPÍTULO 5. PROPUESTA

5.1. Planeación .....	74
5.1.1. Objetivo General de la Cafetería "CIU" UPAEP .....	74
5.1.2. Objetivos Específicos .....	74
5.1.3. Ubicación de la Cafetería .....	75
5.1.4. Planeación de Menú .....	76
5.1.5. Tipo de Servicio .....	80
5.1.5.1. Políticas de Servicio .....	80
5.1.6. Compras .....	81
5.1.6.1. Procedimientos, Políticas y Reglas de Compras .....	81
5.1.7. Recepción y Almacenaje .....	82
5.1.7.1. Procedimientos, Políticas y Reglas de Recepción .....	82
5.1.7.2. Procedimientos, Políticas y Reglas de Almacén .....	83
5.2. Organización .....	85
5.2.1. Organigrama Propuesto .....	85
5.2.2. Análisis de Puestos .....	86
5.2.2.1. Selección .....	99
5.2.2.2. Contratación .....	101
5.2.2.3. Inducción .....	101
5.2.2.4. Capacitación .....	102
5.2.3. Integración .....	103
5.2.3.1. Decoración y ambientación de la Cafetería "CIU" UPAEP .....	103
5.2.3.2. Presupuestos .....	104
5.2.3.2.1. Presupuesto de la decoración y ambientación .....	104
5.2.3.2.2. Presupuesto del Equipo .....	105
5.3. Dirección .....	107
5.3.1. Comunicación .....	107
5.3.2. Motivación .....	107
5.3.3. Liderazgo .....	108
5.3.4. Supervisión .....	109

- 5.4. Control ..... 110
  - 5.4.1. Métodos de Control para la Cafetería del CIU ..... 110
    - 5.4.1.1. Compras ..... 110
    - 5.4.1.2. Recepción ..... 115
    - 5.4.1.3. Almacenaje ..... 117
    - 5.4.1.4. Sanidad e Higiene ..... 118
    - 5.4.1.5. Ventas ..... 124
    - 5.4.1.6. Contabilidad ..... 124

- BIBLIOGRAFÍA ..... 125

## **INTRODUCCIÓN**

A lo largo del tiempo el hombre ha asociado el trabajo con el descanso, tomando al descanso como una compensación a la fatiga producida por el trabajo tanto físico como intelectual y espiritual.

Con motivo de incrementar la recreación se incorporan en las poblaciones urbanas parques y jardines en donde se pueda disfrutar de la naturaleza y olvidar un poco el ambiente ajetreado de la ciudad.

Por esta razón la UPAEP adquirió su propio centro recreativo, ya que proporciona servicio a un gran número de individuos y trabajo a otros tantos a través de sus diversas dependencias, brindando así un espacio propicio para su formación, recreación y esparcimiento, es decir un desarrollo integral, cumpliendo de esta manera la misión que la Universidad persigue en estos.

Actualmente el CIU se encuentra en proceso de crecimiento y desarrollo, lo que da origen a necesidades que se han cubierto de acuerdo a su actual capacidad, aun con este desarrollo el Servicio de Alimentos no lo ha tenido, siendo no solo insuficiente sino también deficiente. Esto nos conduce a pensar en el desarrollo de un proyecto que satisfaga las necesidades de los usuarios y de la Universidad por dar a la comunidad universitaria una mejor opción para compartir en familia o con amigos momentos importantes dentro de sus instalaciones.

El objetivo general de este trabajo es desarrollar la Administración de una Cafetería en el CIU que permita proporcionar un servicio completo que cubra la necesidad real que el usuario tiene del Servicio de Alimentos, contribuya a su desarrollo proyectado a futuro y al logro de sus objetivos.

El trabajo se divide en dos partes, en la primera parte se llevó a cabo una amplia investigación documental con la finalidad de introducir al lector en temas como el proceso administrativo; el Servicio de Alimentos, su importancia y aplicación, así como los conceptos de calidad y servicio y la conjunción de ambos para lograr la satisfacción del cliente en las empresas prestadoras de servicios.

Se realizó un estudio de mercado para obtener la información necesaria que sirvió de base para la propuesta.

La realización del estudio se justifica en el hecho de que no se cuenta con una cafetería adecuada dado el crecimiento en las instalaciones y servicios del CIU, por lo que la cafetería se hace indispensable.

En la segunda parte consiste en las propuestas, en donde se desarrolló punto por punto el proceso administrativo enfocado al Servicio de Alimentos para el manejo de la Cafetería del CIU.

## **QUE ES EL CIU.**

El CIU es una extensión de la UPAEP, por lo que en él rigen los mismos estatutos y reglamento que en la universidad, aunque con reglamento y políticas propias y adecuadas al tipo de institución.

Las instalaciones que forman el CIU Club Águilas UPAEP se encuentran ubicadas en la calle 10 norte 2401 de la ciudad de Cholula Puebla y originalmente formaban parte del Rancho perteneciente a la familia Conde.

Posteriormente el terreno pasó a ser propiedad de Metalurgia de México, quien construyó la mayoría de las instalaciones actuales usándolo como centro de recreación para sus trabajadores.

El 13 de mayo de 1993 la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla adquirió estas instalaciones para destinarlas a ser el Centro de Integración Universitaria.

El CIU tiene como objetivos principales los siguientes:

1. Ser un lugar donde se favorezca la formación de nuestra comunidad universitaria en los aspectos deportivo, cultural, social, artístico y moral, siguiendo las normas contenidas en nuestro ideario.
2. Servir como un medio para lograr la integración de la comunidad universitaria.
3. Buscará en todo momento operar en forma autosuficiente en el aspecto económico.

El CIU con sus 17000 metros cuadrados ofrece los siguientes servicios:

- Alberca y chapoteaderos
- Canchas de: futbolito, basquetbol, volibol.
- Juegos infantiles
- Área de día de campo y asadores
- Salones para eventos sociales, académicos, culturales, etc.
- Vapor y renta de casilleros
- Tienda
- Préstamo de balones

Las instalaciones con que cuenta el CIU para la prestación de estos servicios son:

- Salón de usos múltiples
- Salón social
- Sala de proyecciones
- Alberca
- Chapoteaderos
- Baños y vestidores
- Dos canchas de basquetbol y volibol concéntricas
- Cuatro canchas de fútbol empastadas
- Una cancha de volibol playero
- Palapa
- Oficinas administrativas
- Caja
- Cuarto de máquinas
- Bodegas
- Estacionamiento de bicicletas
- Área con juegos infantiles
- Áreas verdes
- Pasillos de acceso y circulación
- Cafetería

Estas instalaciones no son las definitivas, ya que existe un proyecto en el cual se planean cambios para la mejor prestación de servicios, así como para el aprovechamiento de espacios que actualmente están en desuso y de los cuales se puede sacar el mayor provecho.

Dichos cambios están sujetos a los recursos que se obtengan de la prestación de servicios, por lo que es importante que estos se incrementen en cantidad y calidad.

Los usuarios del CIU son:

1. Alumnos de la universidad y bachilleratos propios.
2. Catedráticos que cuenten con credencial vigente:
  - Hora clase
  - Medio tiempo
  - Tiempo completo
3. Exalumnos de bachillerato, licenciatura y maestría (son exalumnos quienes terminaron los estudios antes mencionados)
4. Empleados que figuran en las nóminas de la Universidad y sus dependencias.
5. Miembros: exalumnos, empleados y personas afines a la UPAEP que soliciten su membresía y cubran los derechos respectivos.
6. Visitantes. Invitados de los miembros de la comunidad universitaria, cubriendo su cuota respectiva.

## **Metodología**

El estudio es de tipo descriptivo al determinar las preferencias de los usuarios en cuanto al tipo de alimentos, precios que están dispuestos a pagar, etc.; después se tornará en un estudio explicativo al analizarse los resultados obtenidos.

Los sujetos de estudio son los usuarios del CIU, excepto aquellos que rentan sus instalaciones para algún evento social, cultural o académico, ya que estos por lo general no consumen alimentos preparados en la cafetería.

Los instrumentos utilizados para la realización del presente trabajo fueron; investigación documental para la realización del marco teórico, observación directa del CIU y otros centros recreativos, entrevistas a los encargados de dichas instituciones y encuestas a los usuarios del CIU para conocer sus necesidades.

**PRIMERA**

**PARTE**

# CAPITULO 1.

## MARCO TEÓRICO

### 1.1. PLANEACIÓN DEL MENÚ

El menú es el listado detallado de los platillos servidos en una comida.

Es el eje de la estructura del servicio de alimentos, nos determina el orden, las condiciones, mercado, administración, nutrición y expectativas. Por lo que juega un papel importante ya que se considera primordial para la venta de alimentos.

#### 1.1.1. OBJETIVO DE LA PLANEACIÓN DEL MENÚ

El objetivo es lograr un servicio de alimentos atractivo para el comensal por medio de una combinación de platillos que sea agradable, variada, adecuada, balanceada y nutricional, dentro del costo presupuestado de acuerdo al mercado enfocado y a las necesidades de la institución.

La planeación del menú es básica dentro del servicio de alimentos, nos permite anticiparnos a las expectativas del cliente y así cubrir sus necesidades.

Esta planeación se realiza tomando en cuenta los siguientes aspectos:

1. Tipo de personas que lo requieren: tomar en cuenta su edad, sexo, actividad, gustos, salud, etc.
2. El alimento: valor nutritivo, cantidad, costo equilibrado, disponibilidad, instalaciones y equipo existente.
3. El entorno: costumbres, clima, horario, etc.

## **1.1.2. FACTORES A CONSIDERAR EN LA PLANEACIÓN DEL MENÚ**

### **1.1.2.1. Administrativo**

Se debe contar con la experiencia y conocimientos en el ramo de la alimentación y con los recursos materiales y humanos para la elaboración de platillos, así como con el equipo y sistemas adecuados para la eficiencia y buen funcionamiento de la institución y brindar con éste un servicio de calidad.

Este aspecto es de suma importancia para distribuir las cargas de trabajo en platillos más o menos complicados, determinar el orden o procedimiento de elaboración, analizando el espacio para almacenar y elaborar, definir la frecuencia de las compras.

### **1.1.2.2. Gastronómico**

En éste ha de contemplarse el objetivo por el cual el comensal asiste a la institución. Se refiere a la armonía, equilibrio y contraste en el color, variedad, calidad, apariencia física, degustación y aceptabilidad.

En la confección de los menús se advierte la cultura gastronómica de las personas que dirigen un comedor de categoría.

### **1.1.2.3. Sociocultural**

Ver a quien va dirigido el servicio, para tener en cuenta sus costumbres, cultura, religión, tradición, características personales, gustos, etc.

#### **1.1.2.4. Económico**

Al planear el menú debe hacerse un estudio de mercado de los niveles socioeconómicos, para que una vez establecido el precio del menú se determine el tipo de clientes a quienes me voy a dirigir. Se debe procurar balancear platillos de mayor a menor costo en los tres alimentos del día y en los siete días de la semana, saber utilizar los alimentos disponibles o de la estación y como aprovechar los sobrantes.

Además de la disponibilidad del cliente para aceptar el menú, es indispensable hacer un presupuesto para disponerlo y echar a andar el negocio.

#### **1.1.2.5. Nutricional**

Que los alimentos que se ofrezcan cuenten con los nutrientes adecuados, es decir, deben tener un alto nivel nutricional, variedad y bajo condiciones de higiene requeridas.

Las necesidades nutricionales difieren según la edad, sexo, complexión y estado fisiológico.

El menú debe cubrir las exigencias de una dieta, es decir, debe ser adecuado, balanceado, suficiente, variado y completo, refiriéndose al contenido de los cinco grupos de alimentos: a) Leche y derivados; b) Carne, pescados y huevo; c) Frutas y verduras; d) Harinas, cereales y leguminosas; e) Azúcares, aceite y grasas. Todos estos les van a proporcionar los nutrientes necesarios como son las proteínas, grasas, vitaminas, minerales y carbohidratos.

#### **1.1.3. COMPRAS**

Se define como la función de suministrar la materia prima necesaria para que las diversas áreas de la cafetería realicen sus funciones específicas con máximo de eficiencia.

Por esto, se relaciona con todas las áreas de la cafetería, ya que todas requieren para operar de suministros y materiales.

El precio y calidad de los alimentos y bebidas que se venden en el establecimiento dependen en gran medida del precio de compra, de aquí su importancia.<sup>1</sup>

### **1.1.3.1. Factores Que Condicionan la Compra de Alimentos**

1. Estructura del Menú.
2. Volumen de ventas.
3. Capacidad de almacenamiento
4. Capacidad de pago.
5. Condiciones del proveedor.

Los factores mencionados condicionan la cantidad, calidad y precio de los artículos que se adquieren a través de una compra de alimentos.<sup>2</sup>

### **1.1.3.2. Métodos de Compras de Alimentos**

Para la compra de alimentos se practican dos métodos generales: 1. Mercado abierto; 2) Contratistas.

1) Mercado abierto.- Una de las formas más comunes en tramitar la compra de alimentos es la práctica de mercado abierto que consiste en que una vez conocida la necesidad, se dirige libremente a los proveedores para solicitarle las respectivas cotizaciones y se define la compra, el encargado ordena la misma ya sea por teléfono o por orden de compra.

2) Contratistas.- Cuando se trata del manejo de algunos productos, tales como leche, huevos, pan, bizcochos, tortas, postres e inclusive algunas frutas y verduras, es común la práctica de utilizar contratistas, a quienes no es necesario contratar el día anterior para ordenar el pedido, sino que previamente se les fija una cantidad determinada y una frecuencia de entrega.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Manual del Puesto de Operación para Restaurantes; SECTUR; Editorial Limusa; México 1992; Páginas 140-141.

<sup>2</sup> Enciclopedia de hotelería y Restaurantes, Control de alimentos y bebidas I; SCHEEL MAYENBERGER, Adolfo; Tomo 2 de 4; Ediciones internacionales Sta. Fe de Bogotá; Colombia 1992; Página 48.

<sup>3</sup> Ibidem; página 49

#### **1.1.4. RECEPCIÓN DE MERCANCÍAS**

La actividad de recepción se considera importante porque da por terminado el ciclo de compra y partiendo de esta se inician los procesos de información referentes al control de existencias facilitando la medición del costo, manejo de inventarios y cancelación de facturas a los proveedores.

Por lo anterior se concluye que el área de recepción es el punto donde termina el ciclo de compra y empieza el control de la materia prima.

##### **1.1.4.1. Objetivo**

Asegurar que los productos enviados por el proveedor correspondan exactamente a los que habían sido ordenados, tanto en calidad, cantidad, precio y especificaciones generales y generando la información necesaria para su control. <sup>4</sup>

#### **1.1.5. ALMACENAJE**

El proceso de almacenaje es de gran importancia ya que proporciona la información primaria del costo diario de la materia prima consumida. También aquí se genera la información requerida por compras para concluir el periodo de reabastecimiento.

##### **1.1.5.1. Objetivo**

Consiste en conservar las materias primas hasta su uso para mantener su calidad, además de ser un punto de control en los costos de operación.

##### **1.1.5.2. Consideraciones Específicas para el Almacenamiento.**

Estas consideraciones se refieren tanto a aspectos físicos como operacionales que condicionan el tratamiento de mercancías y facilitan su control y despacho, y son las siguientes:

---

<sup>4</sup> Ibidem.; Pag 67.

1. Espacio adecuado. Este está condicionado al tipo de mercancía, volumen de producción, menú y rotación de inventario. De este punto depende en gran parte las políticas de compra de la empresa.
2. Localización. Es necesario que el área de almacén se sitúe entre recepción y producción de alimentos, así se facilita el manejo de los artículos o productos, se evitan pérdidas y se agilizan los procesos de entrada y despachos de alimentos a cocina.
3. Equipos y condiciones. Es necesario que en el almacén se instalen equipos que faciliten la conservación y el control de la mercancía por medio de estantes para enlatados y envasados; contenedores para granos; cuartos fríos para frutas, verduras y lácteos; y congeladores para carnes en general.  
Para la utilización de estos equipos deberá conocerse las temperaturas y grados de humedad necesarios para mantener un adecuado nivel de calidad.
4. Distribución. Es necesario dar un adecuado manejo de las entradas y salidas de la mercancía para tener un control de inventarios eficiente, este se llevará a cabo aplicando la forma "primeros en entrar, primeros en salir" (PEPS) que reducirá los riesgos de descomposición en los alimentos.
5. Seguridad. Se deben de tomar en cuenta diversos aspectos en cuanto a la seguridad de la mercancía, pero el más importante es que debe enviarse inmediatamente al área de almacén en cuanto es recibida.

### **1.1.5.3. Proceso para el Almacenaje de Alimentos.**

El ciclo de almacenaje comprende dos tipos de procesos: Tratamiento de Información y Tratamiento de Mercancías.

El Tratamiento de Información comprende:

1. Despacho de Mercancías.
2. Control de Inventario y solicitud de Mercancías.

En cuanto al proceso de Tratamiento de mercancías se refiere principalmente al espacio físico y condiciones de almacenaje.

El almacén debe tener la mejor ubicación posible y ser suficientemente amplio para satisfacer las necesidades de almacenamiento; debe ser un sitio fresco, seco y bien ventilado, cercano a la zona de recepción y al área de producción. El almacenaje se clasifica en tres secciones que son:

1. Bodega: Se utiliza para productos que no necesitan temperatura especial, tales como azúcar, latería, frascos, granos, pastas, etc., así como artículos de oficina y mantenimiento.

La forma más adecuada para almacenar en bodega son los anaqueles, estos deben estar de tal manera que ofrezcan una máxima capacidad. Se colocan a una altura no menor de 75 cm arriba del piso, el espacio que queda se aprovecha para guardar azúcar, granos y otro tipo de alimentos que puedan depositarse sobre carretillas o latas galvanizadas. La altura máxima es de 2.25 mts, la profundidad va de 50 a 75 cm según la altura.

## 1.2. ORGANIZACIÓN

**“ Es el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del personal para lograr los objetivos comunes ”.<sup>5</sup>**

En ésta definición se encuentran los cinco elementos de la Organización que son: estructura, sistematización, agrupación y asignación de actividades y responsabilidades, jerarquización y simplificación de funciones.

### 1.2.1. CRITERIOS BÁSICOS DE LA ORGANIZACIÓN

Los establecimientos de servicio de alimentos se basan en los siguientes principios o criterios, que sirven como guías de aplicación, para organizar.

\* Principios de la prioridad del objetivo.

La estructura organizacional del establecimiento es eficiente si el personal contribuye para el logro de los objetivos establecidos, la creación de un nuevo puesto solo se justifica si es necesario para el alcance de las metas.

\* Principio del alcance de la supervisión.

En cada posición de la estructura existe un límite al número de personas que un individuo puede supervisar en forma eficiente, este varia conforme a las características del establecimiento.

\* Principio de la unidad de mando.

El trabajo realizado por un empleado será más eficiente si solo atiende a la supervisión de un solo jefe, de lo contrario existe confusión de órdenes e instrucciones, lo que da como resultado ineficiencia e inseguridad en el trabajo.

\* Principio de jerarquía.

---

<sup>5</sup> Manual de Administración para Restaurantes; SECTUR- LIMUSA; Editorial Limusa Noriega, México D.F. 1992; página 72

Toda organización requiere de centros de autoridad de los que emane la comunicación necesaria para operar.

\*Principio de la igualdad de autoridad y responsabilidad.

La responsabilidad por acciones no puede ser mayor que la que implica la autoridad delegada, ni tampoco puede ser menor.

\* Principio de la especialización.

Mientras más específico y menor sea el campo de acción de un individuo mayor será su eficiencia y destreza.

\* Principio de la coordinación.

La estructura organizacional debe propiciar la armonía y la adecuada sincronización de los recursos que integran el establecimiento para cumplir los objetivos generales.

\* Principio de la difusión.

Las obligaciones de cada puesto que cubren responsabilidad y autoridad, deben publicarse y ponerse por escrito a disposición de todo el personal del establecimiento que tenga relación con las mismas.<sup>6</sup>

## **1.2.2. ORGANIZACIÓN FORMAL E INFORMAL**

La organización se puede clasificar en dos tipos principales: organización formal e informal.

### **1.2.2.1. Organización Formal**

La estructura de la organización formal proporciona el marco a través del cual se pueden cumplir metas y objetivos. Las relaciones formales son definidas por el diseño estructural y fundamentadas por los conceptos de responsabilidad y autoridad. Sin embargo, dicha estructura muestra solamente las relaciones oficialmente planeadas entre las personas que trabajan en la organización.<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> Ibidem; página 85 a 88.

<sup>7</sup> Ibidem; página 88.

### **1.2.2.2. Organización Informal**

La organización informal comprende los aspectos que no han sido formalmente planeados, pero que surgen espontáneamente en las actividades e interacciones de los participantes. No están forzadas a mantener y buscar metas y objetivos establecidos. Las relaciones informales las inician los empleados para servir a sus necesidades. Aunque sirve para tratar problemas no previstos en la organización formal, pueden afectar al cumplimiento de los objetivos.<sup>8</sup>

La organización informal tiene los siguientes objetivos:

- Satisfacer las necesidades específicas del grupo y sus miembros.
- Proporcionar a los miembros del grupo información (a través de rumores)
- Protección contra fuerzas amenazantes u opresoras.
- Encontrar soluciones a problemas personales y mutuos.

### **1.2.3. TIPOS DE AUTORIDAD**

Son las combinaciones de la división de funciones y la autoridad de la organización. Se expresan en los organigramas y se complementan con los análisis de puestos. Reyes Ponce los divide en tres sistemas fundamentales.

#### **1.2.3.1. Organización lineal o militar**

Es aquella en que la autoridad y responsabilidad correlativas se transmiten totalmente por una sola línea para cada persona o grupo.

Aquí cada individuo tiene un solo jefe para todos los aspectos, no recibe ordenes más que de él y a él solo se reporta.

---

<sup>8</sup> Administración Moderna; REYES PONCE, Agustín; Editorial Limusa-Noriega; México D.F. 1992; página 280.

### **1.2.3.2. Organización funcional o de Taylor**

Taylor decía que para cada actividad o función debía haber un jefe y que los obreros o empleados debían obedecer a estos jefes. Esto ocasionaba conflicto entre los trabajadores, pues se da la duplicidad de mando y otros problemas, que afectan las relaciones laborales y a la organización.

### **1.2.3.3. Organización lineal y staff (lineal y de estados mayores)**

Está formado por las ventajas de los dos sistemas anteriormente citados, esto es conserva la autoridad de línea y a la vez recibe asesoramiento y servicio de técnicos especializados para cada función.<sup>9</sup>

## **1.2.4. ORGANIGRAMA**

Son conocidos también como cartas o gráficas de organización y consisten en hojas o cartulinas en las que cada puesto de un jefe se representa por un cuadro que encierra el nombre de ese puesto, representándose por la unión de los cuadros mediante líneas, los canales de autoridad y responsabilidad.

### **1.2.4.1. Tipos de Organigrama**

- Organigramas Verticales.

En estos cada puesto subordinado a otro se representa por cuadros en un nivel inferior, ligados a aquel por líneas que representan la comunicación de responsabilidad y autoridad.

Este tipo de organigrama es el más usado ya que es fácilmente comprensible e indica en forma objetiva las jerarquías del personal. La desventaja es el efecto de triangulación que sucede cuando hay más de dos niveles pues se hace demasiado grande para representarse en la carta de organización, esto se soluciona haciendo cartas suplementarias para cada división.

---

<sup>9</sup> Ibidem; páginas 289-293..

- Organigramas Horizontales.

Representan lo mismo que los anteriores y en la misma forma con la variante de que el nivel máximo jerárquico comienza a la izquierda y los demás niveles sucesivamente hacia la derecha. Disminuye el efecto de triangulación pero es poco usual ya que los nombres de los puestos quedan demasiado apiñados y poco claros.

- Organigramas Circulares.

Están formados por un cuadro central correspondiente a la autoridad máxima en la empresa a cuyo derredor se trazan círculos concéntricos cada uno de los cuales representa un nivel de organización. En estos círculos se colocan los jefes inmediatos y se les liga con líneas que representan los canales de autoridad y responsabilidad.

Las ventajas de este organigrama es que en el se identifica muy bien la importancia de los niveles jerárquicos, se disminuye la idea de estatus más alto o más bajo, permite colocar mayor número de puestos al mismo nivel.

Las desventajas son que resulta confuso y difícil de leer, no permite colocar con facilidad niveles donde hay un solo funcionario y fuerzan demasiado los niveles.

- Organigrama Escalar.

Consiste en señalar con sangría en el margen izquierdo los distintos niveles jerárquicos, ayudándose de líneas que señalan dichos márgenes. Son poco usados, y a pesar de su sencillez carecen de la objetividad de los que encierran cada nombre dentro de un cuadro, para destacarlo adecuadamente.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> Ibidem; páginas 298-304.

### 1.2.4.2. Planeación Del Recurso Humano

Se define como la anticipación sistemática de los recursos humanos que en calidad y cantidad requerirá la organización en un momento dado. Esto es a través de la planeación de los recursos humanos, la administración se prepara a tener las personas apropiadas en los lugares adecuados y en los momentos oportunos, para alcanzar tanto objetivos individuales como de la organización.

Esta preparación implica considerar los diferentes factores internos y externos que afectan a la organización:

a) Externos:

Medio ambiente en general.

Medio ambiente específico:

- Sociológicos
- Políticos.
- Tecnológicos.
- Competencia.

b) Internos:

Subsistema de objetivos y valores.

Subsistema técnico.

Subsistema estructural.

Subsistema administrativo.

La planeación adecuada de los recursos humanos se relaciona con:

- Conocimiento de la organización para tener presentes los requerimientos del personal.
- Conocimiento del personal para determinar las capacidades y rendimientos.
- Prevenir el desarrollo de la empresa y sus requerimientos, para casos de ampliación, nuevas tecnologías o factores que motiven su avance.

Es importante saber que la calidad del personal contratado se verá reflejada en el servicio que se preste en el establecimiento.

#### **1.2.4.2.1. Análisis de Puestos**

Consiste en reglas para separar los elementos del puesto y ordenarlos adecuadamente.

El análisis comprende la descripción del puesto y la especificación del puesto, la primera es la determinación técnica de lo que el trabajador debe hacer y la segunda es la enunciación precisa de lo que el trabajador requiere para desempeñarlo con eficiencia.

#### **1.2.4.2.2. Reclutamiento**

Es el conjunto de procedimientos encaminados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.

El reclutamiento se inicia con la definición de:

- Requerimientos actuales específicos del establecimiento.
- Identificación clara de los puestos vacantes.
- Análisis y descripción de los puestos vacantes.
- Observaciones específicas del puesto vacante.

Antes de iniciar el proceso de selección el administrador define los siguientes aspectos:

- Puesto vacante.
- Requisitos del puesto.
- Descripción del puesto.
- Análisis del puesto de acuerdo con sus funciones.
- Observaciones del puesto a cubrir.

#### **1.2.4.2.3. Selección**

Es el proceso de determinar cuales, de entre los solicitantes de empleo, son los que mejor llenan los requisitos del puesto vacante.

El procedimiento de selección puede variar dependiendo del puesto que se desea cubrir y del canal utilizado en el reclutamiento.

Los pasos básicos son:

- Recepción de solicitantes.
- Entrevista: su objetivo es determinar si el solicitante llena los requisitos para el puesto vacante.
- Referencia: consiste en constatar la información que proporciona el solicitante.
- Pruebas: es conveniente aplicar pruebas para verificar el conocimiento del puesto solicitado.
- Examen médico.
- Decisión de contratación: en caso de que el candidato resulte idóneo, se le informa de la decisión y se inician los trámites para su contratación.<sup>11</sup>

#### **1.2.4.2.4. Contratación**

Consiste en la elaboración del contrato o de la relación formal de trabajo con el candidato que resulto idóneo.

Un contrato es el acuerdo de voluntades para crear y transferir obligaciones.

El contrato puede ser:

- Individual.
- Colectivo.

En la contratación del personal se deben tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Las condiciones de trabajo no pueden ser inferiores a las fijadas por la ley.
- No se puede cobrar multas a los trabajadores.
- Los prestamos otorgados a los empleados en ningún caso pueden devengar interés.
- El personal de confianza no puede formar parte del sindicato.
- La organización dispone de 5 días hábiles para inscribir al empleado en el IMSS.<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup> Manual de Administración para Restaurantes; SECTUR- LIMUSA; Editorial Limusa Noriega, México D.F. 1992; páginas 118-119

<sup>12</sup> Ibidem; páginas 119-120.

#### **1.2.4.2.5. Inducción**

Es la orientación del nuevo empleado en la organización.

La inducción cubre los siguientes aspectos:

- Informativo: consiste en orientar al nuevo empleado en cuanto a su área de trabajo.
- Formativo: consiste en informar al empleado los procedimientos para realizar sus labores.<sup>13</sup>

#### **1.2.4.2.6. Capacitación**

La capacitación eficaz está ligada al logro de las metas de la organización. Se necesitan ciertos tipos de desempeño para lograr a que esta cumpla con sus objetivos; y la capacitación colabora proporcionando a sus miembros las herramientas para lograrlo.

El análisis de las necesidades de capacitación incluye:

- Análisis organizacionales: se centra en la determinación de los objetivos de la empresa, sus recursos y la localización de estos y sus relaciones con los objetivos. Establece el marco dentro del que se pueden definir con mayor claridad las necesidades de capacitación.
- El análisis de personas: examina el conocimiento las actitudes y las habilidades del individuo que ocupa cada puesto y determina que tipo de conocimientos, actitudes o habilidades debe adquirir y que tipos de modificaciones debe hacer a su comportamiento si quiere contribuir satisfactoriamente a lograr los objetivos de la organización.

El segundo paso del proceso de capacitación, consiste en la determinación de los objetivos de aprendizaje, implica establecer objetivos generales, particulares y específicos.

En base a lo anterior es necesario diseñar e implementar el proceso de enseñanza cuyos pasos son los siguientes:

---

<sup>13</sup> Ibidem; página 120

- Determinación del contenido temático.
- Selección de los métodos y técnicas de enseñanza-aprendizaje.
- Determinación del material didáctico.
- Establecimiento del tiempo didáctico.

La fase final del proceso es la evaluación del mismo, y consiste en determinar si los objetivos planteados al inicio del proceso se cumplieron. Para ello existen dos puntos de vista: la enseñanza y el aprendizaje, en el que participan el instructor, el participante, el jefe inmediato superior de la persona o personas a quien se dirigió el programa de capacitación.<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> Ibidem; páginas 121-122 .

## **1.3. DIRECCIÓN**

La dirección es la etapa del proceso administrativo en la que el administrador dirige acciones a través de sus subordinados para alcanzar las metas de la organización.

### **1.3.1. COMUNICACIÓN**

Se define como la transferencia e intercambio de información de una persona a otra cuando entre ellas existen intereses y fines comunes que motivan esa relación.<sup>15</sup>

La comunicación tiene como finalidad: Tomar decisiones, Motivar y Establecer y proyectar una imagen.

La comunicación es una responsabilidad compartida por todos los integrantes de la organización, todos la originan, todos la reciben, el flujo de ella está en función de las relaciones de autoridad, funcionales y de cooperación.

#### **1.3.1.1. Comunicación Formal e Informal**

Dentro de la comunicación interna de la organización, la comunicación fluye por todas las arterias de autoridad y responsabilidad y se llama formal.

En los grupos informales de la organización, la comunicación no fluye en los canales formales, aunque se puede referir a ella y se llama informal.<sup>16</sup>

Dentro de la organización la comunicación fluye en dirección descendente, ascendente y transversal; y se da en forma oral y escrita.

Para lograr la finalidad de la comunicación, deben regirse ciertos principios básicos: Claridad, Integridad y Uso de la organización informal.

---

<sup>15</sup> Manual de Administración para Restaurante; Secretaría de Turismo; Editorial Limusa; México 1992; página 144.

<sup>16</sup> *Ibidem*; páginas 146-147.

### 1.3.2. AUTORIDAD

La autoridad para Reyes Ponce es “la facultad para tomar decisiones que produzcan efectos”. El mando es el ejercicio de la autoridad respecto de cada función determinada, puede decirse que es la autoridad puesta en acto.

Existen tres elementos que influyen en la Autoridad: el poder, la motivación y el liderazgo.

#### 1.3.2.1. El Poder

Existen diversas formas de poder.

1. Jurídico. Se da cuando la influencia proviene de que si no se realiza el acto que una persona manda, habrá una sanción o castigo.
2. Físico. Es el que se da cuando una persona tiene una fuerza material que puede emplear para influir en que se realice la acción. De algún modo se equipara al poder físico con la intimidación, que es la amenaza de usar ese poder físico.
3. Económico. Éste se da cuando el que recibe la orden espera alguna recompensa económica, directa o indirecta, inmediata o remota, si la realiza como se le indicó.
4. Social. El que se tiene sobre un grupo en razón de que se conocen y se comparten por el jefe los conceptos e intereses del mismo grupo, lo que le da un gran prestigio y fuerza moral ante el mismo.
5. Cultural. Aquel que resulta del convencimiento y /o prestigio de la persona que influye en la acción.
6. Carismático. El que por su simpatía, valor, carácter, cualidades excepcionales demostradas, etc. ejercen algunas personas sobre un grupo de otras. Los tres últimos poderes señalados se dan especialmente en el líder.
7. Moral. Aquel que en conciencia requiere algo de una persona para que su acción pueda ser considerada como buena.<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> Administración Moderna; REYES PONCE, Agustín; Editorial Limusa-Noriega; México D.F. 1992.; páginas 404-405.

### 1.3.2.2. La Motivación

En la medida en que la administración determine con cuidado la estructura de recompensas, en la medida en que la contemple desde el punto de vista de situaciones y contingencias, y en la medida en que la integre al sistema administrativo de la cafetería, más eficaz serán los programas de motivación.

#### Importancia De La Motivación

El administrador exige la creación y el mantenimiento de un medio ambiente en el que las personas trabajen en grupo para lograr un objetivo común. Un administrador no puede lograr ese objetivo sin saber que es lo que motiva a su personal.

“Un motivo es lo que impulsa a una persona a actuar en determinada forma o, cuando menos, a desarrollar una propensión para un comportamiento específico.”

“Dentro de la organización, MOTIVAR es incluir al personal a actuar del modo deseado con el máximo de sus capacidades.”<sup>18</sup>

#### Proceso De La Motivación

El proceso motivacional presenta los siguientes eventos secuenciales.

Necesidad (Tensión)

Incentivo (Objetivo a lograr)

Satisfactor (Tensión reducida)

Incentivo: Son las oportunidades tangibles que ofrecen al trabajador la satisfacción de impulsos, necesidades o metas específicas (motivos).<sup>19</sup>

---

<sup>18</sup> Manual de Administración para Restaurante; Secretaría de Turismo; Editorial Limusa; México 1992; página 137.

<sup>19</sup> *Ibidem*; página 138.

Toda conducta está dirigida a satisfacer una necesidad. Las expectativas de llenar alguna necesidad pueden constituirse también como motivadores de la conducta es el trabajo. Abraham H. Maslow estableció una jerarquía de las necesidades humanas:

- Necesidades Fisiológicas.
- Necesidades de Seguridad.
- Necesidad de Pertenecer a un grupo y de amor.
- Necesidad de Estimación.
- Necesidad de Realización.

El proceso motivacional involucra la detección de las necesidades del trabajador por parte del administrador, la transformación de las mismas y un resultado final como producto de ese proceso que se pretende que sea la consecuencia de los objetivos de la organización.

Para el logro de esto es necesario que una vez localizados los motivos que el trabajador tiene para trabajar dentro de la empresa, el administrador diseñe los incentivos adecuados y oportunos.<sup>20</sup>

### **El Sistema de Motivación debe cumplir con los siguientes Requisitos:**

- Ser productivo.
- Ser competitivo.
- Amplio.
- Flexible.
- Considerar los factores.
- Contener respuestas.<sup>21</sup>

---

<sup>20</sup> *Ibidem*; páginas 138-140.

<sup>21</sup> *Ibidem*; página 136,144.

### 1.3.2.3. El Liderazgo

**“El agente de cambio o líder que va a influenciar y a generar los cambios evolutivos se necesita urgentemente en la política, en la industria y en el comercio, en la universidad, en la familia y en general en todas las instituciones que participan en el bien común social”. Alfonso Siliceo**

A medida que el administrador de la organización entienda mejor lo que motiva a su personal y la forma en que operan los motivadores, es más probable que sea más eficiente.

Liderazgo es el arte o proceso de influir sobre las personas para que intenten con buena voluntad y entusiasmo el logro de los objetivos de la Organización.<sup>22</sup>

Por lo tanto un buen administrador es además un líder capaz de influir en su personal, mediante su ejemplo, por lo que deberá ser suficientemente perceptivo, controlado y prudente para saber que con su sola acción está influyendo en sus subordinados, lo que repercute en la productividad de la organización. El líder es un agente de cambio, promotor de la productividad entre sus representados, no sólo por el papel que desarrolla dentro de la organización sino también por sus actos y sobre todo porque lo que hace no es por la satisfacción de sus intereses personales.<sup>23</sup>

#### **Cualidades de los líderes**

- Educación amplia
- Curiosidad ilimitada
- Entusiasmo sin límites
- Fe en la gente y en el trabajo en equipo
- Voluntad de arriesgarse

---

<sup>22</sup> Manual de Administración para Restaurante; Secretaría de Turismo; Editorial Limusa; México 1992; páginas 137 y 152.

<sup>23</sup> Liderazgo para la Productividad en México; SILICEO AGUILAR, Alfonso; Editorial Limusa, Primera Edición; México D.F. 1992; Página 112.

- Dedicación al crecimiento a largo plazo, más bien que a las utilidades a corto plazo
- Dedicación a la excelencia
- Preparación
- Virtud
- Visión

### **Factores que el líder emplea para el cambio**

1. Los líderes administran el sueño.
2. Los líderes abrazan al error.
3. Los líderes estimulan la réplica reflectante.
4. Los líderes estimulan la disensión.
5. Los líderes tienen el Factor Novel: Optimismo, fe y esperanza.
6. Los líderes entienden el efecto Pigmalión en la Administración:
  - Lo que el Gerente espera de sus subalternos y la manera de tratarlos determina en gran parte el desempeño y el progreso de ellos en su carrera.
  - Una característica exclusiva de los buenos gerentes es la capacidad de crear altas expectativas de desempeño que los subalternos cumplen.
  - Los gerentes menos eficientes no llegan a desarrollar expectativas similares, y, en consecuencia, la productividad de sus subalternos se perjudica.
  - Los subalternos generalmente hacen lo que creen que se espera de ellos.
7. Los líderes tienen lo que Warren Bennis llama el Factor Gretzky, un cierto "Toque".
8. Los líderes ven a lo lejos.
9. Los líderes comprenden que hay intereses creados.
10. Los líderes crean alianzas y asociaciones estratégicas.<sup>24</sup>

---

<sup>24</sup> Cómo Llegar a ser Líder; BENNIS, Warren; Grupo Editorial Norma; Bogotá, Colombia 1990; páginas 161 a 170

### **1.3.3. SUPERVISIÓN**

La supervisión consiste en vigilar que las cosas se hagan como fueron ordenadas.

Esta se logra cuando el supervisor cumple la función de poner en contacto el cuerpo administrativo con los trabajadores y empleados, es transmisor no solo de ordenes e informaciones superiores, sino también de necesidades e inquietudes de los trabajadores.

## 1.4. CONTROL

**“El control es la evaluación y medición de la ejecución de los planes y desempeño del personal, con el fin de detectar y prever desviaciones, para establecer las medidas correctivas necesarias y asegurar que los objetivos de la organización se están llevando a cabo”<sup>25</sup>**

Las técnicas y sistemas de control son esencialmente orientados hacia los procedimientos operativos, calidad del servicio prestado, desempeño del personal y en general todos los aspectos que conlleven al logro de los objetivos establecidos.

El control constituye el mecanismo necesario para conocer si los hechos concuerdan con lo planeado, y en qué medida se pueden ir modificando la ejecución de las funciones para que la cafetería opere con éxito.

La función de control implica la medición de las condiciones reales, compararlas con los estándares, evaluar el resultado de la comparación, corregir la desviación e iniciar la retroalimentación. Estas funciones ejecutadas secuencialmente en un ciclo conforman el proceso del control.

Para que el control resulte efectivo debe aplicarse permanentemente, para lo cual puede clasificarse en:

- Preliminar o preventivo: supone lo que va a pasar.
- Concurrente o de seguimiento: vigila las acciones y los resultados en el momento de la acción.
- Ajuste o correctivo: evalúa los resultados después de realizada la acción.

---

<sup>25</sup> Manual de Administración para Restaurante; Secretaría de Turismo; Editorial Limusa; México 1992; página 170.

Es importante que se estructure un sistema de control eficiente para la cafetería, ya que permitirá ahorros en tiempo, costos y errores. Así se logrará exitosamente lo planeado, en caso contrario se podrán determinar y analizar las causas de las desviaciones, de tal forma que pueda implementar medidas correctivas.<sup>26</sup>

#### **1.4.1. MEDIDAS DE CONTROL.**

Una medida del control son los estándares. Un estándar es una medida preestablecida utilizada para evaluar a un producto en cuanto a calidad o cantidad contra un parámetro considerado como ideal.

Los estándares pueden establecerse en cuanto a costos, utilidad, venta, o bien en cuanto a calidad en el servicio, evaluación del desempeño, productividad, posición en el mercado.

#### **1.4.2. ESTANDARIZACIÓN Y COSTEO DE RECETAS**

En la preparación de platillos en los que se utiliza más de un ingrediente se hace conveniente utilizar una receta estándar.

Su utilidad está en determinar el costo del platillo y el precio de venta de éste ya que en la receta se especifican los ingredientes y qué cantidad de éstos se necesitan para elaborar un número determinado de porciones, con lo que disminuirán los desperdicios, se podrá tener un cálculo más exacto para las compras por lo que se controlarán mejor los costos. Además aseguraremos que el cliente reciba una calidad uniforme que nos ayudará a que nuestros alimentos se posicionen en el cliente y pueda identificarlos y diferenciarlos de otros.

---

<sup>26</sup> *Ibidem*; páginas 169,171,175.

La receta estandarizada consta de tres partes, en la primera se señala el nombre de la receta, el rendimiento total, el número de porciones que se obtienen, la temperatura y el tiempo requeridos para hacerla. La segunda parte enlista los ingredientes necesarios y sus pesos o medidas, según sea el caso y el procedimiento para elaborar la receta. Por último en la tercera parte se señalan el equipo, recipientes y utensilios necesarios, así como el precio de venta por porción y el costo de la materia prima, también, en algunos casos, se señala la fuente de donde se tomó la receta.

Las recetas estándar deben ser "ensayadas" previamente con todo cuidado para asegurarnos que los ingredientes utilizados y en la cantidad utilizada nos dará la calidad uniforme deseada. Todos los ingredientes deben ser pesados y medidos, se deben anotar los métodos de preparación, los tiempos de cocción y preparación, las temperaturas, los utensilios y el equipo utilizado, así como el tamaño y peso de la porción obtenida.

Existen diferentes métodos de estandarización de recetas como son el método empírico, el método de rendimientos divisibles por 25 y el método del factor.

Este último método consiste en multiplicar cada ingrediente por el factor deseado posteriormente se sumarán las cantidades de la receta original y los del estándar por separado y por último para comprobar si se hizo bien la conversión se dividirá el total estándar entre el total de la receta original y debe darnos el número del factor.

Para el costeo de recetas se requieren los siguientes datos:

Ingredientes

Unidad

Precio Unitario

Cantidad requerida en la receta.

Con estos datos podemos obtener el costo de cada uno de los ingredientes de una receta y que al sumarlos nos dará el costo total de la materia prima.

Para obtener el precio de venta sólo se aplica un porcentaje de ganancia que es diferente para cada operación y se obtiene tomando en cuenta todos los demás gastos que tiene la operación, como por ejemplo los salarios de los empleados, la renta del local, etc.

### **1.4.3. ESPECIFICACIONES DE COMPRA**

Las especificaciones de compra proporcionan la información necesaria para conocer y exigir al proveedor las características propias de determinados productos; estas especificaciones son muy importantes ya que establecen criterios para ordenar los pedidos y además facilitan el recibo de mercancías.

Las ventajas de la especificación son: Elimina malas interpretaciones entre comprador y proveedor, ahorra mucho tiempo en la orden de pedido ya que no es necesario repetir al proveedor en que condiciones debe entregar los artículos y facilita checar la mercancía al recibirla.

Se utilizan principalmente para todo tipo de carnes, frutas y verduras, enlatados y bebidas.

## **CAPÍTULO 2.**

### **MARCO CONTEXTUAL**

#### **2.1. SERVICIO DE ALIMENTOS**

##### **2.1.1. ANTECEDENTES DEL SERVICIO DE ALIMENTOS**

La historia del servicio de alimentos y bebidas es tan antigua como el hombre, al principio se alimentaba de frutas, hierbas y raíces; posteriormente carne cruda y con el descubrimiento del fuego aprendió a cocer sus alimentos descubriendo que tenían mejor sabor.

En la época de los egipcios existieron comedores públicos en los que se servía un solo platillo a base de cereales, aves salvajes y cebolla. Estos comedores eran un lugar exclusivo para hombres.

En la época de los griegos se servían platillos variados, sofisticados y condimentados; eran expertos en la preparación de aves rellenas, embutidos y salsas; el vino lo tomaban mezclándolo con agua de mar, miel o especias y siempre después de los alimentos.

Posteriormente los romanos adoptaron la cultura griega y con ella su cocina, e incluso la enriquecieron. Los cocineros elaboraban platillos muy sofisticados y su habilidad llegó al extremo de cambiar los sabores originales.

Tras la caída del imperio pocas de sus costumbres alimenticias sobrevivieron.

En la edad media los monasterios eran los centros de hospedaje de viajeros y ellos se estructuraban las bases de una cocina más razonable y sana en la Europa cristiana.

De las aportaciones que hicieron a la gastronomía se puede mencionar la fabricación del champagne, el cultivo del melón en Francia y el establecimiento de criaderos de pavo en toda Europa.

En la época de las cruzadas, con los largos viajes que se realizaban, las posadas tuvieron un gran auge aunque el servicio era de lo más precario. Durante el renacimiento surgieron las tabernas en Inglaterra en donde se servía principalmente carne y cerveza.

En los palacios reales se hacían suntuosos banquetes en los que se servía a la gente según su categoría. Los platillos eran muy elaborados y con presentaciones muy elegantes.

En esta época la gente se limpiaba con sus barbas o con la piel de los animales, después se utilizaron lienzos que cada quien llevaba al igual que los cubiertos.

Posteriormente se dio una mejor organización en los banquetes, se servían en lugares grandes. Los comensales se volvieron más ordenados, tenían que ser muy puntuales y durante la comida en la que servían una gran variedad de platillos, se daban espectáculos.

En la época de la Revolución Francesa, los grandes chefs que trabajaban exclusivamente para la nobleza se encontraron sin trabajo, por lo que abrieron establecimientos en los alrededores de París donde se ganaban la vida.

En la época de las primeras Universidades, al ser estas tan pocas, la gente llegaba de lejos y se iniciaron comedores para estudiantes atendidos por religiosos.

Las cafeterías son antepasados de los restaurantes. éstas aparecieron en Oxford en 1650 y siete años más tarde en Londres.

En aquel entonces el café era considerado un "curalotodo". En 1657 podía verse un anuncio que decía "...el café sana los orificios del estómago, calienta el cuerpo, ayuda a la digestión...es bueno para los resfriados, el catarro...". La compañía internacional de seguros Lloyd's de Londres fue fundada en el café Lloyd. En el siglo XVIII había ya en Londres unas tres mil cafeterías.

Estas cafeterías eran también muy populares en la América colonial. Había muchas en Boston, Virginia y Nueva York. La palabra cafetería proviene del francés *café*.<sup>1</sup>

El primer restaurante como tal fue fundado en 1765 en Francia por Boulanger, el primer restaurantero o restaurador como él mismo se llamaba. En este lugar ofrecían a los viajeros caldos y sopas a los que dio el nombre de restauradores y colgó un letrero en la puerta con una leyenda en latín que decía "Venite ad me omnes qui stomacho laboratis et ego restaurabo vos" que significa "Venid a mi los que sufrid del estómago que yo os restauraré", de aquí deriva la palabra restaurant y después restaurante.<sup>2</sup>

El chef más importante del siglo XIX fue Marie-Antoine Carême, a quien se considera como el creador de la cocina clásica. Conoció todas las ramas de la cocina y dedicó su carrera a refinar y organizar las técnicas culinarias. Escribió varios libros, los cuales contienen la primera recopilación de principios de cocción y recetas.

Como chef de reyes y jefes de estado, Carême se hizo famoso por ser el creador de elaboradas piezas de ornamentación, utilizando por primera vez esculturas de azúcar, hielo y mantequilla. Pero su principal contribución fue su trabajo teórico y práctico que llevó a la cocina de la Edad Media a la Edad Moderna.

Georges Auguste Escoffier es el gran chef de este siglo, y es reconocido como el creador de la cocina moderna.

Sus dos contribuciones más importantes son:

- 1) La simplificación de la cocina y el menú clásico.
- 2) La reorganización de la cocina.

---

<sup>1</sup> Nueva Enciclopedia Práctica de Turismo, Hoteles y Restaurantes; Oceano Grupo Editorial; Volumen 3 de 3; España; página 502-503.

<sup>2</sup> Tratado de Alimentos y Bebidas I; REYNOSO RON, Javier; Editorial Limusa Noriega; Segunda Edición; México D.F. 1994, página.19.

Escoffier redujo el número de platillos ofrecidos en los banquetes, llevándolo a un número mucho menor de los 20 o más platillos que se ofrecían en los banquetes del siglo XVIII, los cuales consistían en su mayor parte de una variedad de carnes, aves, y pescados, que se colocaban en la mesa, todos al mismo tiempo, por lo que los invitados solo podían probar los platillos que tenían al alcance de la mano. Carême empezó a reformar este sistema, pero Escoffier fue el que lo transformó, dejándolo tal y como lo conocemos actualmente.

Escoffier rechazó lo que él llamó “la confusión general” de los menús clásicos, en los cuales lo que tenía mayor importancia era la cantidad de platillos ofrecidos. Por lo que reorganizó el menú enfatizando la selección de dos o tres platillos, que siguiera uno después de otro y que armonizaran en sabor.

Los libros y recetas de Escoffier conservan su importancia. Las formas y métodos de preparación usados actualmente están basados en los creados por Escoffier.

El segundo logro de Escoffier, la reorganización de la cocina, se basa en la estructuración de líneas de trabajo que se continúan y se complementan una con otra, lo cual simplificó la elaboración de los nuevos platillos creados por Escoffier. Este sistema se encuentra aún en uso, especialmente en grandes hoteles y restaurantes.

Escoffier dividió la cocina en áreas, teniendo cada una de estas una función específica dependiendo del tipo de alimentos que en ella se preparaban. Para hacerse cargo de éstas áreas se nombró a un jefe de área para cada una. éste sistema está formado por los siguientes puestos:

1. *Chef*. Es el encargado general de la cocina. Es el responsable de la producción, de la planeación del menú, del costeo de las recetas, de las compras y de las asignaciones de tareas y horarios.
2. *Sous Chef*. Es el encargado directo de la producción de alimentos, se dedica a supervisar la misma sobre las líneas de producción.

3. *Chefs de Partie*. Son los encargados directos de cada una de las áreas y son:

- Saucier. Supervisa el área donde se producen salsas, cocidos y entremeses calientes. Esta es la posición de más alta jerarquía entre los Chefs de Partie.
- Poissonier. Supervisa el área donde se producen los platillos a base de pescado.
- Entremetier. Supervisa el área donde se producen los platillos a base de huevo, las sopas y los vegetales.
- Rotisseur. Supervisa el área donde se producen los platillos a base de carne, así como las salsas que los acompañan.
- Garde Manger. Supervisa el área donde se producen los platillos fríos, que incluyen: ensaladas, aderezos, patés y entremeses fríos.
- Pâtissier. Supervisa el área donde se produce la repostería en general.
- Tournant. Es el encargado de sustituir a los chefs ya mencionados en caso de ser necesario.

4. *Cocineros y Ayudantes*. Se encargan de realizar las labores de rutina durante la producción.

El proceso de simplificación realizada por Carême y perfeccionado por Escoffier, todavía continúa adaptando a la cocina, las condiciones y preferencias en gustos de la actualidad.

#### **2.1.1.1. Historia Del Servicio De Alimentos En México**

En México la industria del Servicio de Alimentos empezó con la llegada de Hernán Cortés. El primer mesón de la ciudad de México fue fundado el primero de diciembre de 1525 por Pedro Hernández de Panyagua.

Poco a poco se fueron abriendo nuevos establecimientos y hubo la necesidad de proteger a los viajeros fijando leyes y tarifas convenientes.

Estos lugares se clasificaron de acuerdo al servicio que prestaban y se conocían como:

Albergue: lugar de hospedaje.

Bodegón: tienda donde se guisaba y daba de comer viandas ordinarias.

Cantina: sitio donde se servía de beber.

Figón: casa donde se guisaban y vendían cosas de comer por poco precio.

Fonda: donde se daba de comer en las ciudades.

Hostería: lugar donde se daba de comer y alojamiento.

Venta: lugar establecido en los caminos para dar de comer a los viajeros.

A medida que los pobladores fueron estableciendo sus viviendas y formando las nuevas ciudades surgieron, ante la seguridad de una clientela local, sitios en donde servían sólo comidas, independientemente de las que vendían en los mesones y posadas.

Esta nueva modalidad llamada "fonda" se inició en la segunda mitad del siglo XVIII, apareciendo los primeros comercios dedicados exclusivamente a la venta pública de alimentos y bebidas.

De entre estas fondas fueron famosas "El Moro de Venecia" y "El Conejo Blanco". En la primera se servían almuerzos que costaban dos reales y constaban de huevos al gusto con guisado de chile, bistec o asado, frijoles refritos y un vaso de pulque o café.

Una transformación necesaria de los servicios, puesta por el mejoramiento de la vida social y por las nuevas influencias que llegaban de Europa, se inició a partir del siglo XIX.

Una parte de las formas ya existentes, se fueron reformando en presentación y sistemas, y otras nuevas se establecieron adoptando la palabra de moda, la palabra francesa "Restaurant" que empezó a propagarse mundialmente desde el último

tercio del siglo anterior y, que se aplicaba a los comercios dedicados a: "Restaurar" las energías por medio de los alimentos.

A su vez, surgieron los primeros locales denominados "Cafés" para la degustación del aromático grano, éste era saboreado por el público menos amante de las bebidas alcohólicas y del vulgar ambiente de las cantinas. Así estas personas, encontraron un lugar ideal para sus citas y reuniones.

El primero de estos locales se inauguró en el año de 1785, y estuvo instalado en lo que hoy es la esquina que forman las calles de Tacuba y Monte de Piedad, en el lado occidental del Zócalo, poniendo de moda el café solo o con leche, acompañado con molletes y bizcochos al estilo francés.

Rápidamente, se multiplicaron estos comercios y algunos de ellos alcanzaron gran popularidad social y familiar. Con el tiempo, se introdujeron en éstos el servicio de desayunos y meriendas, desplazando a las fondas que, paulatinamente fueron menguando en su concurrencia debido a los nuevos centros gastronómicos.

Nacientes cafés y restaurantes competían en condiciones y lujos, muchos de ellos eran de recargada decoración con grandes lunas venecianas, sillas de Viena, candiles y muebles tapizados en terciopelo, maderas labradas, rótulos ostentosos en sus fachadas, además de otros gustos de la época.

A principios del siglo XX con el descubrimiento del petróleo hubo ventajas que mejoraron los sistemas de combustión, tanto para el empleo industrial como para el hogar, transformando el viejo fogón por las cómodas y limpias estufas de petróleo y gas, contribuyendo al desarrollo de la cocina.

Hay que recordar, que durante el siglo XX, de trascendental importancia histórica para México, Francia ejerció una influencia decisiva en nuestro país en todas las órdenes.

El fallido intento de Napoleón III de instaurar el imperio de Maximiliano de Hamsburgo, se acentuó notablemente la tendencia a adoptar el estilo de vida francés.

La nueva aristocracia surgida en la dictadura Porfirista, regresa sus ojos a Francia y siguiendo las mismas premisas, contrata en dicho país cocineros y "Maitres", se facilita la llegada de los profesionales gastronómicos, favoreciendo también la importancia de nuevos y selectos productos alimenticios y distinguidas bebidas, entre las que destacan una gran variedad de vinos famosos y las más finas champañas.

La comida toma así, un sentido internacional, al cual sirven de escenario las brillantes fiestas sociales de aquel periodo.

La cocina de las clases medias se beneficia también de estas circunstancias, no solo con lo que proviene de Francia sino también, de la larga tradición e influencia Española; de los Franceses invasores y de los inmigrantes de todo el mundo.

Esto originó una verdadera revolución gastronómica de grandes proporciones, no igualada por ningún país del mundo en aquel entonces, pero el cuadro anterior tuvo mucho de paraíso artificial, debido a que existía un gran descontento entre las clases menesterosas que no recibían ventajas positivas de ninguna clase que mejorará sus medios de vida. Ésta situación creó un movimiento de efervescencia que originó la Revolución Mexicana y como consecuencia, la caída en el año de 1911 de Don Porfirio, quien marchó a Francia quedando desarticulada su camarilla.

Tal convulsión política produjo intensa conmoción pública y gran confusión social, resintiéndose los placeres de la buena mesa, quedando restringidas las importaciones de bebidas y productos alimenticios y perturbando el cultivo y la distribución agropecuaria.

No fue sino hasta 1925, cuando ya amainada la situación y restablecida la tranquilidad ciudadana se empieza a hablar en tono oficial del turismo, inspirado por la importancia y particularidad de nuestras tradiciones, por la belleza de nuestro suelo, por el clima ideal y por la amplia y pintoresca historia que lo convierten en un país de gran atractivo para viajeros de todo el mundo.

El incremento del turismo obliga a gobernantes, empresas y particulares interesados en él, a mejorar los sistemas de transporte, ampliar la red de carreteras, aumentar

las rutas terrestres, marítimas y aéreas, edificar nuevos hoteles, establecer nuevos restaurantes especializados y perfecciona los cuidados de todos los productos que comprende el importante renglón de las bebidas y alimentos.

Nuevamente el país abre sus puertas a profesionales gastronómicos, especialmente europeos, quienes llegan en equipo de todas las especialidades de la cocina.

En tanto, la agricultura, la ganadería y la pesca mejoran sus procedimientos y sus productos. Se crean nuevos cultivos, se establecen nuevas pesquerías, se fundan y amplían las industrias extractivas, las fábricas de conservas, de quesos y mantequillas, las empacadoras de carnes y pescados, la producción de vinos, cervezas, licores y refrescos.

Todo ello permite saborear en la actualidad, además de la cocina autóctona, mejorada en calidad, pero dentro de las normas de sus tradición, los manjares más gustados de las cocinas del mundo para complacer al más exigente gourmet.

## **2.1.2. OBJETIVOS E IMPORTANCIA DEL SERVICIO DE ALIMENTOS**

### **2.1.2.1. Objetivo General**

Conservar la vida física del hombre y contribuir de modo indirecto a su desarrollo físico e indirectamente al espiritual. Es decir, al hombre, el comer nutritivo le da energía, ganas de vivir y trabajar para alcanzar su fin último, Dios.

Satisface las necesidades alimenticias de una persona de acuerdo a su dignidad.

### **2.1.2.2. Objetivo Especifico**

Proporcionar alimentos y bebidas de la mejor calidad, bien preparados, apetitosos, bajo estándares aceptables de calidad a la clientela que lo solicite, a través de un servicio agradable y personal, a precio justo, en un ambiente confortable donde el comensal disfrute y se sienta cómodo.

### **2.1.2.3. Importancia**

A través del tiempo se han dado cambios en la vida del hombre en los que ha progresado; hay descubrimientos e inventos que le ayudan a eficientar su trabajo, pero este abarca solo una pequeña parte en su vida, pues tiene otras necesidades tanto espirituales como físicas y quizá la más importante sea la de alimentarse, pues esto le da la fuerza necesaria para realizar todas sus actividades, por esta razón así como la vida del hombre ha cambiado, el servicio de alimentos y bebidas también lo ha hecho, para poder estar al nivel del desarrollo que la humanidad ha experimentado.

El servicio de alimentos y bebidas es muy amplio, abarca a todas o casi todas las esferas de la sociedad, esto nos indica la diversidad de formas y presentaciones que se pueden ofrecer en este servicio y la dimensión que toma en la vida del hombre.

Por lo anterior concluimos que la importancia del servicio de alimentos y bebidas radica en que, para cualquier individuo que lo solicite, sea un servicio de calidad que satisfaga sus necesidades alimenticias, proporcionándole nutrientes para vivir, por medio de un trato digno y respetuoso, cumpliéndose así el objetivo de este servicio.

Para el prestador del servicio es importante porque recibe a cambio una satisfacción espiritual y una ganancia económica, que lo estimula a mejorar la prestación del servicio.

## **2.1.3. CLASIFICACIÓN DE LA INDUSTRIA DE ALIMENTOS**

### **2.1.3.1. Comerciales**

Proporcionan un servicio lucrativo, y entre estas se encuentran las siguientes:

- HOTEL
- RESTAURANTE DE LUJO
- RESTAURANTE DE ESPECIALIDADES

- DRIVE IN
- VENDING MACHINE
- SNACK BAR
- KONDITORI
- CAFETERÍA
- CHEF-AIRE
- RESTOROUTES

### **2.1.3.2. Asistenciales**

Proporcionan un servicio de ayuda y son:

- ASILOS
- ORFANATOS Y CASAS DE CUNA
- RECLUSORIOS
- HOSPITALES

### **2.1.3.3. De Prestación**

Cuando la empresa da servicio de comedor. Por ejemplo comedores para ejecutivo, comedor de empleados, comedores industriales, comedor empresarial.

## **2.1.4. TIPOS DE SERVICIO DE ALIMENTOS**

### **2.1.4.1. Servicio a la Mesa**

El Servicio a la Mesa se puede clasificar en cinco categorías. En todas ellas, los alimentos son llevados a la mesa, de una u otra manera, mientras el cliente espera sentado.

#### **2.1.4.1.1. Servicio Americano**

En este sistema, los alimentos son servidos en la cocina y llevados ya listos para consumirse, en platos individuales para cada comensal. Los platos adicionales, como pueden ser el de la mantequilla o el del pan, sólo se utilizan cuando el plato principal no pueda contener todos los alimentos. La taza de café debe estar puesta en la mesa desde el principio del servicio y el pan y la mantequilla pueden estar, también desde el principio del servicio, o bien ser llevados a la mesa una vez que los comensales estén sentados.

Este tipo de servicio es bastante simple, los alimentos se sirven por el lado izquierdo del comensal y las bebidas por el lado derecho. El personal necesario es poco en comparación con el necesitado en otro tipo de servicios y no requiere de entrenamiento especial.

#### **2.1.4.1.2. Servicio Inglés**

La característica distintiva de este tipo de servicio es que los alimentos se llevan a la mesa en grandes platos o bandejas, que son colocados en la mesa y permanecen en ella durante toda la comida.

Cuando se trae la bandeja, el anfitrión es el encargado de servir los alimentos en cada uno de los platos de los demás comensales. Un mesero, que se coloca a la izquierda del anfitrión es el encargado de repartir los platos entre los comensales.

Este tipo de servicio es muy poco usado en operaciones que manejan gran cantidad de productos, pues resultaría muy poco práctico. Es más bien utilizado en banquetes pequeños y de carácter íntimo o familiar y donde todos los comensales se encuentran sentados en la misma mesa.

#### **2.1.4.1.3. Servicio Francés**

Este tipo de Servicio es el más sofisticado y costoso de todos, ya que requiere de gran número de personal y de equipo especializado que tiene un alto costo.

Este equipo especial consiste en un “Gueridón”, que es un carro donde los alimentos se terminan de preparar, se colocan en los platos y son servidos. La otra pieza esencial de este equipo es el “Rechaud”, éste va colocado sobre el gueridón y es un sartén con fuente propia de calor, sobre el cual se terminan de preparar los alimentos y que también sirve para mantenerlos calientes.

Éste servicio requiere de dos meseros por mesa, que son supervisados por un capitán que por lo general tienen a su cargo cuatro mesas. De los dos meseros encargados de servir cada mesa, el mesero principal es llamado “Chef de Rang” y el asistente es llamado “Commis d Rang”. Ambos meseros deben someterse a un riguroso entrenamiento antes de poder trabajar en el comedor y sus obligaciones son:

**Chef de Rang:**

1. Sentar a los comensales, si el capitán no lo puede hacer.
2. Tomar la orden.
3. Servir los aperitivos.
4. Terminar de preparar los alimentos en el gueridón, delante de los comensales.
5. Presentar la cuenta y recoger el dinero.

**Commis de Rang:**

1. Recibir las órdenes que tomó el Chef de Rang y llevarlas a la cocina para que sean preparadas.
2. Traer los alimentos de la cocina en bandejas y colocarlos en el gueridón.
3. Servir los platos una vez que el Chef de Rang los haya terminado de preparar.
4. Ayudar al Chef de Rang en todo lo que necesite.

Todas las salsas y guarniciones son preparadas por el Chef de Rang. El Sommelier es el encargado de llevar a la mesa la carta de vinos y tomar la orden de éstos y servirlos, una vez que el Commis de Rang ha colocado las copas indicadas según las órdenes del propio Sommelier.

Éste tipo de Servicio se realiza totalmente por el lado derecho del comensal, esto quiere decir que tanto alimentos como bebidas se sirven y recogen por el lado derecho del comensal. El café se sirve después del postre y la taza se lleva a la mesa en ese momento. Ni sal ni pimienta se colocan en la mesa, pues los platillos deben estar perfectamente condimentados.

#### **2.1.4.1.4. Servicio Ruso**

El Servicio Ruso difiere del francés en que los alimentos se llevan a la mesa en grandes bandejas. Un sólo mesero puede realizar todo el servicio, él toma las órdenes y las lleva a la cocina, si algún platillo se repite, todas las porciones se colocan en una misma bandeja, tanto el platillo principal, por ejemplo: lomo de cerdo en salsa de nueces; como la guarnición que lo acompaña, por ejemplo: brócoli y puré de papa.

Si el mesero lo requiere, puede recibir ayuda de un garrotero para llevar todas las bandejas hasta el comedor. Una vez que están las bandejas junto a la mesa, se distribuyen los platos en el sentido de las manecillas del reloj, por el lado derecho de los comensales. Entonces el mesero toma la bandeja y sirve los alimentos directamente de la bandeja al plato, por el lado izquierdo del comensal y en el mismo sentido en que fueron colocados los platos.

Los platos se recogen por la derecha y el café se sirve después del postre, por el lado derecho del comensal.

El Servicio Ruso es excelente para banquetes o servicio donde el menú sea el mismo para todos los comensales. Éste servicio tiene que realizarse de manera muy rápida ya que los alimentos que están en las bandejas se enfrían enseguida y se corre el riesgo de que ya no estén calientes al momento de ser servidos.

#### **2.1.4.1.5. Servicio de Banquetes**

Éste servicio puede ser Americano, Francés, Ruso o una combinación de éstos. Lo realmente importante en un banquete, son la organización y rapidez con que los alimentos sean servidos en cada mesa al mismo tiempo.

Se debe tener en cuenta que los alimentos se tienen que servir calientes y con un arreglo agradable, por lo que el personal empleado debe tener ambas capacidades; la de servir rápidamente y al mismo tiempo la de ser capaz de realizarlo de una manera correcta.

Por lo general para éste tipo de servicios se utiliza mucho personal eventual, es conveniente, por lo tanto, tener antes del banquete una pequeña sesión para informar a todo el personal de las características y pormenores de la operación.<sup>3</sup>

#### **2.1.4.1.6. Servicio de Snack bar**

Este servicio se originó en Estados Unidos de América y se emplea principalmente en cafeterías, donde el servicio es informal. Los platos se sirven desde la cocina dándoles una presentación apetitosa y combinando las guarniciones con el platillo fuerte. El mesero debe servir por el lado derecho, teniendo cuidado de colocar el plato con carne en la parte inferior, o, en caso de tener logotipo el plato, que éste se encuentre en posición correcta.

Este tipo de servicio ofrece diversas ventajas tanto para el cliente como para el dueño del local. Se trata de un servicio rápido y económico que permite mejor control de las raciones y requiere de poco personal, casi siempre son lugares muy pequeños, generalmente los encontramos dentro de establecimientos como hoteles, clubes y centros comerciales.

A pesar de que el servicio de Snack bar es rápido e informal, se deben observar las técnicas del buen servicio.<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> Tesis: "Material didáctico para la materia de Introducción a la Administración de Alimentos y Bebidas"; Gervasio Barroso Rodríguez; Licenciatura en Administración Hotelera; Universidad Iberoamericana; México 1989; páginas 132 a 140

<sup>4</sup> Tratado de Alimentos y Bebidas I; REYNOSO RON, Javier; Editorial Limusa; Segunda edición; México 1994; página 54, Capítulo 3

### **2.1.4.2. Autoservicio**

En éste tipo de servicio el comensal toma los alimentos de un lugar común para todos los comensales, los consume y dependiendo del establecimiento, recoge los platos sucios y los desecha. En algunas variaciones de éste servicio los alimentos no tienen que ser necesariamente consumidos en el lugar donde son servidos.

#### **2.1.4.2.1. Servicio de Buffet**

En éste servicio, una gran variedad de alimentos se pone al alcance directo de los comensales para que estos sean los que escojan lo que desean. Por lo general estos alimentos se colocan en largas mesas, empezando con los alimentos fríos, a los que siguen los calientes. Los platones son arreglados en la cocina y llevados hasta esta mesa. Los comensales pueden servirse ellos mismos, o puede haber personal encargado de servir lo que el cliente le señale.

La decoración y arreglo de los platones es muy importante para el éxito del buffet, pues esto ayuda a llamar la atención de los posibles clientes. Las posibilidades de decoración son ilimitadas y se puede utilizar todo tipo de elementos decorativos, como son flores, esculturas de hielo o mantequilla, banderas, etc.

Se pueden combinar ambos tipos de servicio, a la mesa y autoservicio y así dejar que los comensales escojan sus alimentos de un buffet con entremeses y ensaladas y ordenar el resto de la comida al mesero.

La mesa de buffet debe estar localizada en un lugar conveniente. Debe estar cerca de la entrada y al mismo tiempo cerca del comedor, para que quede a una distancia proporcional desde cualquier extremo del comedor y pueda ser vista desde la entrada.

#### **2.1.4.2.2. Comida para llevar**

En los servicios de Comida para llevar, los clientes recogen su orden después de haberla pedido. El establecimiento puede contar o no con un área de comedor para que los clientes puedan consumir los alimentos ahí mismo.

Por lo general, el menú de estos establecimientos es limitado y se basa en un solo producto, como puede ser hamburguesas, comida china, pollo frito, pizzas, etc. Este tipo de servicio se ha popularizado ya que no excesivamente caro y es muy rápido. Éste servicio se puede simplificar al grado de que el cliente no se tiene que bajar del coche para ordenar y recibir sus alimentos.

## **2.2. SITUACIÓN ACTUAL DE LA CAFETERÍA CIU**

La Cafetería en el Centro de Integración Universitario (CIU) comenzó a funcionar en el año de 1994, administrada por el CIU y atendida por dos jóvenes. En esa etapa se preparaban tortas, sandwiches, hot dogs. Además se vendían pays, jugos embotellados, refrescos, agua embotellada, dulcería, cigarros y botanas.

A partir de junio de 1995 y hasta hoy, la cafetería esta concesionada a particulares que pagan una renta mensual al CIU por el uso del local y mobiliario de esta.

### **2.2.1. FUNCIONAMIENTO Y GENERALES DE LA CAFETERÍA DEL CIU**

El servicio de cafetería se presta de 9 de la mañana a 5 de la tarde únicamente los fines de semana , días festivos, cuando un grupo grande visita el CIU o cuando hay algún evento especial. Esto, porque entre semana no hay visitantes suficientes que justifiquen que la cafetería se abra.

Los alimentos que venden son tortas, (que no se preparan ahí), gorditas, refrescos, agua embotellada, dulcería y botana. De la cafetería depende una estación que se localiza en los campos de fútbol en la que se venden gorditas, refrescos y botanas, con el mismo horario.

No se cuenta con un menú establecido ni con algún medio que promocioe los pocos alimentos que se venden ahí por lo que el usuario hace uso de la cafetería como una tienda a la cual acude solo por golosinas y bebidas.

Las compras para la elaboración de los alimentos la realizan los concesionarios en Puebla según lo necesiten. Los proveedores que surten la cafetería son de refrescos, agua embotellada, dulcería y botanas.

El personal con el que cuenta es un encargado y dos ayudantes que preparan las gorditas.

El equipo con el que cuenta la cafetería perteneciente al CIU es una parrilla eléctrica con dos hornillas y una vitrina.

El mobiliario se llevó de la cafetería de la Universidad cuando esta fue remodelada; consta de 4 mesas rectangulares de madera café claro y cinco sillones tapizados con acrílico rojo, nueve sillas de madera tapizadas de acrílico rojo y una mesa cuadrada de madera.

Las paredes están pintadas con vinílica color blanco, el piso es de cemento y el techo es de dos aguas color verde con siete vigas color lila.

La iluminación es con luz natural a través de dos ventanas y la puerta de acceso. Hay luz artificial que no se utiliza, ya que por el horario no es necesario.

## CAPÍTULO 3.

### CALIDAD EN EL SERVICIO

#### 3.1. CALIDAD

Calidad etimológicamente deriva del latín *qualitas, atis*, que indica manera de ser, propiedad de las cosas y que a su vez deriva del adjetivo latino *qualis*, e, que significa cuál, de qué género, clase u especie.

En la década de los cuarenta Edwards Deming desarrolla y promueve una nueva teoría a los empresarios estadounidenses.

Dicha teoría consistía en utilizar métodos estadísticos para detectar las variaciones en los procesos de producción. Los directivos de las empresas no pusieron mucha atención a las enseñanzas del Dr. Deming, ya que en ese entonces no tenían un fuerte competidor extranjero y estaban más preocupados por la cantidad que por la calidad de sus productos.

Casi al mismo tiempo en Japón el Dr. Kaoru Ishikawa instituyó los Círculos de Calidad cuyo concepto provenía de programas como Team buildings o T-groups basados en la creación de grupos para mejora de los estándares de calidad. El defecto que se tenía es que solo un determinado grupo de individuos participaba, sus decisiones no eran siempre apoyadas por la dirección y no penetraban a todos los niveles.

En 1950 los japoneses se enteraron del pensamiento del Dr. Deming y mandaron por él para que les enseñara su método. Todos sabemos ya los resultados.

El concepto y programa original de calidad ha ido evolucionando hasta nuestros días y se representa por la Administración de Calidad Total (ATC), que es una filosofía basada en las necesidades y expectativas del cliente, entendiendo como cliente a todos aquellos que tengan que ver con la empresa, dividiéndolos en clientes internos que son empleados, directivos, socios y todos aquellos que estén dentro de la empresa. Y los clientes externos son los clientes finales, proveedores, y demás instituciones que de una u otra manera tengan relación con la empresa. Implica no solo el compromiso por alcanzar la excelencia en todos los niveles y direcciones de la organización, sino en el desarrollo de una cultura organizacional basada en la atención al cliente, que consiste en posicionarlo como el elemento esencial de la empresa, es un factor clave para mejorar la calidad del servicio. Sólo hasta que cada persona de la empresa comprenda que su trabajo depende por completo del cliente logrará la calidad .

En esta década se escucha hablar de calidad con más frecuencia que antes, esto es por la competencia que se da entre las empresas prestadoras de servicios ya que actualmente muchas de estas se han preocupado por la mejora continua y la calidad en los servicios que prestan, lo que ha obligado a las otras a innovar y buscar alternativas mejores que ofrecer a sus clientes.

En nuestro país se habla de calidad a partir de que se anunció el Tratado de Libre Comercio ya que había que competir internacionalmente por lo que las empresas mexicanas debían estar a la altura de sus competidoras extranjeras.

### **3.1.1. DEFINICIONES DE CALIDAD**

En la Administración moderna este concepto ha evolucionado y se le define de distintas maneras, a continuación presentamos algunas definiciones de calidad:

“ Aquellas características del servicio que responden a las necesidades del cliente”.

Juran

“Calidad es la suma de los valores agregados que se incorporan al producto y/o servicio a lo largo del proceso y que los clientes extraen de ellos , es decir, es el valor final a través del cual los clientes satisfacen sus necesidades y/o expectativas”. Rubén Roberto Rico

“Calidad significa satisfacer la demanda del cliente”. A.C. Rosander

“La Calidad es el juicio que tienen los clientes o usuarios sobre un producto o servicio; es el punto en el que sienten que sobrepasa sus necesidades o expectativas”. Gitlow

“La Calidad es el nivel de excelencia que la empresa ha escogido alcanzar para satisfacer a su clientela clave”. Horovitz

”Calidad es cumplir con los requerimientos. Calidad es satisfacer al cliente”. Carlos Colunga Dávila

En general todos los autores nos hablan de la calidad como el satisfacer las necesidades del cliente y cumplir con sus requerimientos y expectativas. Estos son los indicadores para conocer si se cumple o no con la calidad.<sup>1</sup>

Al cumplir con la calidad se obtendrán clientes satisfechos, se logrará posicionar el producto o servicio, reduciremos costos y por lo mismo se podrá ofrecer precios más bajos.

---

<sup>1</sup> La Calidad en el Servicio; COLUNGA DÁVILA, Carlos; Editorial Panorama, México 1995; página 18

### 3.1.2. TIPOS DE CALIDAD

Dentro de la calidad, según Gitlow, encontramos tres tipos que conducen a mejorarla.

- a)Diseño/cambio de diseño
- b)Conformidad
- c)Rendimiento

#### 3.1.2.1. Calidad de diseño/cambio de diseño.

La calidad de diseño comienza con la investigación del cliente y el análisis de los servicios/ventas, lo que conduce a un concepto de producto/servicio que cumple con las necesidades de los clientes.

El desarrollo de un producto/servicio comprende el establecimiento y formación de una interrelación entre el personal de la empresa.

##### *Investigación del cliente*

El mejoramiento continuo e interminable del concepto de producto/servicio de una organización requiere una investigación actual del cliente y un análisis de las ventas/servicios. La investigación del cliente busca comprender sus necesidades, tanto actuales como futuras y los procedimientos incluyen estudios científicos.

La investigación del cliente puede realizarse internamente en la organización.

##### *Análisis de pedidos de ventas/servicios*

El análisis de ventas comprende la recolección sistemática y la posterior evaluación de la información concerniente a necesidades actuales o futuras del cliente, la cual se obtiene durante interacciones a las ventas con los clientes. Puede ayudar a determinar sus necesidades tomando en cuenta preguntas e interés mostrado en productos o servicios en el momento de la venta; es una ventana abierta a las necesidades del cliente.

El análisis de servicios es la investigación sistemática de los problemas que los clientes/usuarios tienen con el rendimiento del producto/servicio. Indica que características del producto/servicio deben cambiarse para hacerle frente a las necesidades actuales y futuras de los clientes.

### **3.1.2.2. Calidad de Conformidad**

La calidad de conformidad es el punto en que una empresa y sus proveedores sobrepasan las especificaciones requeridas para servir las necesidades de su cliente.

Una vez que se determinan las especificaciones del producto/servicio mediante estudios, la organización debe esforzarse continuamente por ir más allá de dichas especificaciones, de modo que los clientes reciban productos/servicios que trabajen adecuadamente todo el tiempo durante el ciclo de duración de los mismos.

### **3.1.2.3. Calidad de Rendimiento**

Mediante la investigación del cliente y el análisis de ventas/servicios, la calidad de rendimiento determina el comportamiento de los productos o servicios de la empresa en el mercado. Ello incluye los servicios después de la venta, la confiabilidad, el soporte lógico, así como también el por qué los clientes no compran el producto/servicio de la compañía.

El flujo continuo de la información generada por los estudios de la calidad de rendimiento elimina cualquier duda que pudiera existir entre la investigación del cliente y el análisis de las ventas/servicios, y la construcción de las especificaciones de productos/servicios/labor.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Planificando para la Calidad, La Productividad y una posición competitiva; GITLOW, Howard S.; Editorial Ventura; páginas 10-15

## 3.2. SERVICIO

“El servicio es el trabajo realizado para otra persona” Juran

La palabra Servicio deriva del latín *servio, is, ivi, itum*, que indica ser dependiente, estar sujeto, estar sometido, obedecer, consagrarse, procurar, atender.

El servir a los demás es una grande y hermosa misión que se compagina perfectamente con el amor que se tiene a la libertad, y ésta ha de llenar nuestra vida, ya que no hay mayor grandeza que la de querer entregarse uno mismo al servicio de los demás.

El servicio como virtud es una de las exigencias que lleva consigo la naturaleza humana y que dignifica al hombre perfeccionando su ser.

Lo que da razón de ser al servicio es el cubrir una necesidad, esta necesidad está dada por el cliente que busca alternativas para la mejor satisfacción de esta. Por lo que el prestador de servicios deberá tener la capacidad de ofrecer un servicio de calidad, a un precio adecuado y una buena atención.

Para el prestador de servicios la satisfacción del cliente es su más importante misión por lo que busca cumplirla eficaz y eficientemente, dándole al cliente un extra de lo que espera.

A esto se le llama Gerencia del Servicio que es toda una filosofía en la que la Calidad del Servicio es la misión de todos los miembros de la organización comenzando por el gerente y hasta el empleado que trata directamente con el cliente.

Además de entrenar bien al personal, que es la clave principal para un servicio bien hecho y a tiempo, tenemos que estar atentos a las dinámicas necesidades del cliente, para mantenernos dando un mejor servicio del que podría dar la competencia en cuanto a tiempo, confiabilidad y costo se refiere. Par los clientes el

servicio vale no solo por las cosas que recibe, sino también por la gente que trata con él, su apariencia, sus modales y su paciencia.<sup>3</sup>

Cuando la organización tiene un alto nivel de calidad los clientes lo perciben y están dispuestos a pagar más, logrando así su preferencia por este servicio sobre la competencia que tal vez ofrece economía pero no servicio de calidad, es decir satisfacción de las necesidades.

### **3.2.1. CLASES DE SERVICIO**

1. Servicio Principal. Es el servicio más importante que presta la empresa, la razón de su existencia, la razón fundamental por la que la empresa está en el mercado, el servicio que proporciona mayores ingresos, el que está explícito en la misión de la empresa.

Esta empresa es una cafetería por lo que el servicio principal es el de alimentos.

2. Servicios periféricos. Son los otros servicios que presta la empresa y que se complementan o se relacionan con el servicio principal.

En este caso los servicios periféricos que se prestarán en la cafetería son el de dulcería y tabaquería, y a largo plazo servicio de restaurante.

3. Servicios de valor agregado. Son aquellos servicios libres de costo que acompañan al servicio principal y/o a los periféricos y cuya función es el incrementar el valor de los mismos.

Cuando estos servicios se prestan a los usuarios de los servicios principal o periféricos, su costo va incluido en el pago por estos últimos servicios; cuando se prestan a no usuarios de los servicios principal o periféricos, son gratis y actúan como ganchos para atraer posibles clientes.

---

<sup>3</sup> Cómo lograr la Calidad en Bienes y Servicios; CÁRDENAS HERRERA, Raúl; Editorial Limusa; México 1993; página 142; Capítulo 10

Algunos de estos servicios pueden ser la cortesía del personal, una sonrisa, un saludo, deseo de satisfacer al cliente, amabilidad, disposición a ayudar y/o orientar en la solución de los pequeños y grandes problemas que puedan presentársele a los clientes durante su estancia, estén o no relacionados con los servicios que presta la empresa.<sup>4</sup>

### 3.2.2. EL CLIENTE

Aunque al hablar de “cliente” para todos se nos haga un concepto obvio no lo es tanto ya que pocos negocios tienen un concepto real de lo que es su cliente.

Podemos definir al cliente como “alguien que llega y compra un producto o servicio y que espera calidad de servicio y calidad del producto en recompensa por su inversión”.<sup>5</sup>

En esta década la percepción de la calidad en el servicio por parte del cliente ha cambiado con respecto al pasado, ahora no basta con la sistematización de los servicios, el cliente necesita del contacto humano para lograr la satisfacción total del servicio adquirido.

No hay empresa sin clientes, éstos son el punto de partida de cualquier estrategia de servicio. El objetivo de una buena estrategia de servicio debe ser el mantener a los clientes actuales y atraer a los clientes potenciales. Por esto es necesario conocer y seguir de cerca sus necesidades.<sup>6</sup>

---

<sup>4</sup> Ibidem; páginas 27-29

<sup>5</sup> La Excelencia en el Servicio, Cómo identificar y satisfacer las expectativas y necesidades del cliente; ALBRECHT, Karl; Editorial Legis; Segunda Edición, Colombia 1991; página 15

<sup>6</sup> La Calidad del Servicio, A la conquista del Cliente; HOROVITZ, Jacques; Serie McGraw-Hill Servicio al Cliente; Tomo 3 de 4; Santa Fé de Bogotá Colombia 1994; página 28

### 3.3. CALIDAD EN EL SERVICIO

Las instituciones de servicio que quieran alcanzar el éxito, independientemente del sector en el que estén encuadradas, deben tener un denominador común: la calidad. Calidad significa satisfacer la demanda del cliente, por lo que las empresas deben estar orientadas al cliente.

La calidad en el Servicio es factor fundamental en la decisión de compra del consumidor dada la competencia existente en nuestro tiempo, ya no es solo el precio, por lo que es fácil deducir que las empresas líderes sean aquellas que ofrezcan el mejor servicio. En igualdad de precios, el cliente opta por la mejor calidad y en igualdad de calidad el cliente opta por el menor precio.

Podemos decir que la calidad está en los ojos del espectador; esto es, se determina siempre en base a la percepción del cliente-consumidor. Los indicadores internos de la calidad que podemos tener, carecen de significado si no pueden traducirse en indicadores del comportamiento externo tal y como lo percibe el cliente-consumidor.

La calidad es base fundamental para competir, esto es cierto tanto en las organizaciones industriales como en las de servicios.

Los indicadores de calidad han de estar lo suficientemente integrados en los principales componentes del proceso de prestación del servicio, desde el componente cliente hasta el componente proveedor. Cada uno de los componentes del proceso de prestación del servicio debe incluir los oportunos indicadores de calidad tal y como lo percibe el cliente, el que presta el servicio o el proveedor del mismo.

Es importante concientizarse de que el cliente cada vez busca una calidad mejor en los productos y servicio que recibe, por lo que no se puede permanecer igual por mucho tiempo, sino cambiar a medida que el cliente lo solicite.

Horovitz dice que la calidad de un servicio es total o inexistente, no hay medias, ya que el cliente no ha recibido por lo menos lo que esperaba con excelencia, es común que lo tenga como mala experiencia.

### 3.3.1. GERENCIA DEL SERVICIO

La Gerencia del Servicio es un instrumento que nos permite alcanzar la excelencia total en el servicio.

Albrecht define a la Gerencia del Servicio como “El enfoque total de la organización que hace de la Calidad del Servicio, cuando lo recibe el cliente, la fuerza motriz número uno para la operación de un negocio”.<sup>7</sup>

Para la Gerencia del Servicio el cliente es una pieza clave y todos los integrantes de la institución que prestan el servicio deben buscar la satisfacción de éste, tanto los que tienen contacto directo como los que no lo tienen. Por lo cual se debe buscar crear una cultura de servicio que haga de la excelencia una misión para toda la organización, empezando por los gerentes pues cuando la comprendan y hagan que la gente que tiene contacto directo con el cliente se preocupe por su satisfacción, habrán logrado adquirir esta filosofía.

Este contacto con el cliente es un punto a considerar de gran importancia, ya que de aquí parte la filosofía de la gerencia para establecer el servicio, conocemos este contacto como “momento de verdad” y se define como “el episodio en el cual el cliente entra en contacto con cualquier aspecto de la organización y tiene una impresión sobre la calidad de su servicio”.<sup>8</sup>

Los momentos de verdad se aplican directamente en la prestación del servicio, pues éste se fabrica en el momento de entregarlo.

---

<sup>7</sup> La Revolución del Servicio; ALBRECHT, Karl; Editorial Legis; Segunda Edición, Colombia 1990; Capítulo 2, página 19

<sup>8</sup> Ibidem; página 24

### **3.3.2. LOS CATORCE PUNTOS DE LA CALIDAD APLICADOS AL SERVICIO: DEMING.**

1. Crear constancia en el propósito de mejorar el producto y el servicio.

Esto significa tener una meta estable, permanente y sin fin, con la eliminación de la no calidad: errores, demoras, tiempos muertos, comportamientos y actitudes inaceptables, fallos, condiciones inseguras de trabajo y servicios innecesarios.

Para las empresas de servicios, la constancia en el propósito dirigida a la mejora consiste en lo siguiente.

- Planes a largo plazo.
- Expansión para atender más clientes.
- Reducción progresiva del número de características de no calidad, siendo la meta cero.
- Entrenamiento continuo.
- Comunicación de arriba a abajo y viceversa.

Las actividades específicas que deben seguirse en un programa de mejora continua de la calidad son.

- Ideas nuevas.
- Nuevos productos.
- Métodos nuevos y mejorados.
- Procesos nuevos y mejorados.
- Mejor equipo y maquinaria.
- Empleados mejor capacitados y entrenados.
- Gerencia mejor capacitada.
- Nuevos servicios para satisfacer necesidades y demandas del cliente.
- Mejorar servicios existentes.
- Mantenimiento mejorado.
- Estudio continuo del cliente.
- Demoras reducidas.
- Atención inmediata al cliente.

## 2. Adoptar una nueva Filosofía.

Estamos en una era de productos y servicios en la que deberán desarrollarse programas para la prevención de errores y tiempo perdido, fallos, productos defectuosos, comportamiento de no calidad y actitudes de no calidad, dentro de cada actividad y operación. Asimismo se necesitan desarrollar programas enfocados a la demanda del cliente, preferencias, quejas e ideas para mejorar. Estos programas han de ser continuos y darles la máxima prioridad ya que sin ellos esta filosofía no se adoptará.

## 3. Evitar la inspección masiva.

Se puede evitar esta de varias formas:

- Contratos con pocos proveedores.
- Comprando a pocos proveedores de alta calidad.
- Cooperando estrechamente con los vendedores.
- Estableciendo intercambio mutuo de problemas y estándares de calidad para satisfacer los requerimientos de la operación.
- Convenir acuerdos o contratos entre compradores y vendedores para facilitar al comprador solamente lo que le resulte satisfactorio.
- Estableciendo entregas justo a tiempo.

## 4. Comprar por calidad y no por precio.

El encargado de compras no solo compra por calidad, también para ahorrar tiempo. Mejorar la calidad se puede asociar con la reducción de tiempo para hacer el producto. Esto es comprar por calidad.

### 5. Buscar continuamente áreas para mejorar.

Las áreas que deben ser examinadas para encontrar problemas en el servicio incluyen:

- Recogida de datos, muestreo.
- Compras.
- Personal.
- Entrenamiento.
- Comportamiento y actitudes.
- Empleo de tiempos.
- Precisión.
- Seguridad de las operaciones.
- Programación de toda clase.
- Comportamiento de compra.
- Estudios de clientes.

#### +Clientes satisfechos.

- Qué fue lo que satisfizo al cliente

#### Razones

#### + Clientes no satisfechos.

- ¿Quejas?
- De qué tipo, frecuencia.
- ¿Qué se puede hacer?

#### + Clientes perdidos.

- ¿Qué fue lo que disgustó al cliente?
- Por qué cambió.
- ¿Qué puede hacer que vuelva el cliente?

#### + No clientes.

- ¿Qué falta en la empresa?
- ¿Por qué compran en otros sitios?

6. Entrenar a los trabajadores para conseguir la calidad en el desempeño del trabajo.

El control de la calidad de los servicios está basado en una relación cara a cara entre cliente y vendedor, la conducta de este último determina la calidad del servicio; por ello se requiere de un entrenamiento especial para todos los trabajadores, lo que evitará errores como la descortesía, indiferencia, favoritismo e incompetencia.

Desafortunadamente las empresas generalmente ignoran que la formación en el área del servicio tiene un impacto mayor en la rentabilidad que cualquier otra cosa que la empresa pudiera hacer.

7. Instituir métodos modernos de supervisión.

La supervisión incluye la dirección, y hay que tener un propósito constante de mejorar la calidad. Esto es, una nueva escuela de dirección en los servicios caracterizada por lo siguiente:

- Cooperación en todos los niveles, entre y dentro de los departamentos.
- Compartir conocimientos.
- Compartir la toma de decisiones.
- Animar el desarrollo personal en el trabajo de cada empleado.
- Solicitar sugerencias para la mejora de cada empleado.
- Premiar el comportamiento de calidad.
- Practicar la dirección participativa.
- Practicar la dirección por el liderazgo.
- Practicar la dirección por la confianza.
- Dar énfasis a la innovación.
- Entrenamiento y reentrenamiento.
- Aprender a escuchar.
- Dar énfasis a las sugerencias.
- Escuchar a los que hacen el trabajo.
- Dar máxima prioridad al cliente.

Los métodos modernos de dirección son contrarios a los anteriores -inflexibles-. Están basados en la confianza, no en la sospecha y en el miedo. Los altos directivos deben mezclarse con los empleados de nivel inferior para descubrir los problemas y las dificultades. Deben cultivar el hábito de escuchar; eso significa que todo el mundo estará involucrado en la mejora de la calidad. En una organización grande hay que reducir el número de niveles jerárquicos que normalmente son demasiados. La calidad del comportamiento debe ser recompensada, y los altos directivos deben tomar parte en el reparto de estos premios.

La política prioritaria para el servicio se debe centrara en el cliente.

#### 8. Eliminar el miedo.

Eliminar los temores de modo que todos puedan trabajar eficientemente para la compañía.

#### 9. Romper las barreras entre departamentos.

El trabajo en equipo es necesario en una organización que quiera desarrollar con éxito un programa de calidad; para esto tiene que existir una aceptación de la necesidad de evitar barreras tales como; conflictos, discusiones, peleas y celos entre los departamentos.

Las barreras son causa de las diferentes especialidades de los directivos. Un paso importante para eliminar estas barreras es, entrevistar a cada directivo para investigar con detalle cómo se diferencian los unos de los otros; analizar los datos para encontrar las diferencias vitales.

La barreras son emocionales y fuertes. Son actitudes creadas durante años y no se pueden cambiar tan fácilmente.

10. Eliminar las metas numéricas, eslógans y consignas.

Las consignas, metas y exhortaciones no tienen ningún efecto sobre el comportamiento de los trabajadores, a menos que se den los pasos para mostrar como alcanzar la meta.

Cero defectos y cero errores es otra cosa. En una organización de servicio donde un solo error no solo puede ser peligroso sino fatal.

11. Eliminar estándares de trabajo que fijen cuotas numéricas.

En la actualidad se elimina la fijación de tiempo estándar y se emplea una muestra aleatoria de tiempos que es conveniente por las siguientes razones.

- Estimar el porcentaje de tiempo ocioso
- Determinación del coste del tiempo perdido y ocioso utilizando el método de muestreo de estimación.
- Medición del tiempo descompuesto y el coste de actividades unidas .
- Coste de cada trabajador específico y de las actividades de las máquinas.

12. Eliminar barreras al orgullo en el trabajo.

En una organización de servicio los trabajadores pueden enorgullecerse de realizar algo que agrade al cliente.

En cualquier organización que da un servicio, el orgullo, toma las siguientes formas.

- Agradar al cliente.
- Cumplir los horarios de atención l público.
- Mantener las promesas.
- Llamando por teléfono si así se ha quedado.
- Hacer un esfuerzo por satisfacer al cliente.
- Resolver los problemas al cliente.
- Realizar un trabajo excelente para el cliente.

13. Instituir un programa vigoroso de educación y entrenamiento.

El control de calidad necesita un programa continuo de información, estadística y no estadística dirigido a los trabajadores para su mejor desarrollo dentro de la empresa permitiéndole conservar su empleo y estar capacitado para la calidad.

14. Poner a trabajar a todos para realizar esta transformación.

La empresa deberá hacer del control de calidad tarea de todos. La educación masiva ayudará a conseguir esto. Significa que a cada nuevo trabajador se le de una sesión de entrenamiento, así como entrenar y reentrenar a trabajadores regulares, con especial atención a la seguridad.

Hay que recordar que el cliente no compra al director general ni al gerente, compra a un vendedor. Estos determinan la calidad de servicio que recibe el cliente.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Los Catorce Puntos de Deming aplicados a los Servicios; ROSANDER, A.C.; Editorial Díaz de Santos, Madrid 1994

# CAPÍTULO 4.

## ESTUDIO DE MERCADO

**“La Investigación de Mercados es un proceso sistemático para obtener información que va a servir al administrador a tomar decisiones para señalar planes y objetivos”.<sup>1</sup>**

### 4.1. OBJETIVO

A través de información obtenida de manera informal durante un año de visitas al CIU captamos la insatisfacción de los usuarios con el actual servicio de alimentos y su solicitud constante de alimentos variados, nutritivos y a un costo accesible, que les evitaría ocupar parte del tiempo de su diversión en preparar sus propios alimentos. De aquí se desprende la siguiente hipótesis.

Lo que actualmente se conoce como cafetería dentro del CIU no cumple esta función, por lo tanto un servicio de alimentos y bebidas de calidad se hace indispensable

Con el estudio se conocerá la necesidad real del usuario, se determinarán sus deseos y motivaciones, información que nos lleva a la mejor toma de decisiones.

Los objetivos de este estudio son los siguientes:

- Identificar las necesidades, gustos y preferencias de los usuarios del CIU con respecto a la cafetería.
- Planear el menú adecuado al lugar y tipo de usuarios.
- Establecer un margen en los precios de los productos propuestos.
- Proponer el tipo de servicio al lugar y usuarios.

---

<sup>1</sup> Introducción a la Investigación de Mercados; FISCHER, Laura y NAVARRO, Alma; Editorial Mc Graw-Hill; 2ª edición; página 7.

## **4.2. SUJETOS DE LA INVESTIGACIÓN**

Los sujetos de esta investigación son: estudiantes que asisten al CIU y que pertenecen a los bachilleratos, escuelas o facultades de la UPAEP; visitantes en los que se incluyen padres de familia, socios, empleados e invitados y los equipos de fútbol integrados por fuerzas básicas, segunda división, fútbol rápido varonil y femenino:

En base a los registros del CIU, actualmente acuden a él diariamente en promedio 188 personas.

### 4.3. OBTENCIÓN DE LA MUESTRA

La fórmula empleada para obtener la muestra en poblaciones finitas, es la siguiente:

$$n = \frac{\sigma^2 N p q}{e^2(N-1) + \sigma^2 p q}$$

En donde:

$\sigma^2$  = Coeficiente de confianza  
 N = Universo o población  
 p = Probabilidad a favor  
 q = Probabilidad en contra  
 $e^2$  = Error de estimación  
 n = Tamaño de la muestra <sup>2</sup>

Sustitución:

$$n = \frac{(1.96)^2 188 (.50) (.50)}{(.05)^2 187 + (1.96)^2 (.50) (.50)}$$

$$n = 126$$

<sup>2</sup> Ibidem; página 59, 60.

## CENTRO DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA, CLUB ÁGUILAS UPAEP

**OBJETIVO:** *Conocer las necesidades y preferencias del usuario con respecto al servicio de alimentos, para así proponer un servicio de calidad que complemente los demás servicios que el CIU ofrece y haga su estancia más cómoda y placentera.*

Agradecemos tu colaboración al contestar esta encuesta.

1. Con qué frecuencia asistes al CIU.

- Una vez a la semana o más.
- Dos veces al mes.
- Una vez al mes.
- Tres o cuatro veces al semestre.
- Una o dos veces al semestre.

2. Tu eres.

- Alumno
- Visitante
- Miembro de los equipos de Fútbol

3. ¿Cómo consideras el servicio de alimentos en la Cafetería del CIU?.

Bueno \_\_\_\_\_

Regular \_\_\_\_\_

Malo \_\_\_\_\_

## 4. Qué alimentos te gustaría encontrar en la cafetería y cuanto pagarías por ellos?

Licuada	_____	Tortas	_____	Ensaladas	_____
Jugos	_____	Hamburguesas	_____	Fruta	_____
Café	_____	Hot dogs	_____	Postres	_____
Aguas	_____	Sandwiches	_____		
Refrescos	_____	Antojitos	_____		

(tostadas, chalupas, tacos. etc.)

## 5. ¿Consumirías en la Cafetería comidas corridas?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

## 6. ¿Cuanto pagarías por esta comida?

\$10.00 a \$15.00 \_\_\_\_\_

\$15.00 a \$20.00 \_\_\_\_\_

\$20.00 a \$25.00 \_\_\_\_\_

\$25.00 a \$30.00 \_\_\_\_\_

## 7. ¿Que otros servicios te gustaría encontrar en la Cafetería?

Teléfono \_\_\_\_\_

Dulcería \_\_\_\_\_

Televisión \_\_\_\_\_

Venta de revistas \_\_\_\_\_

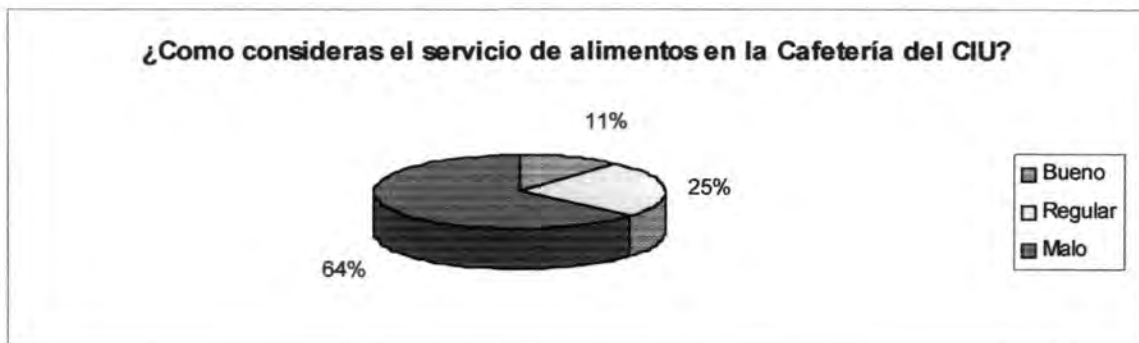
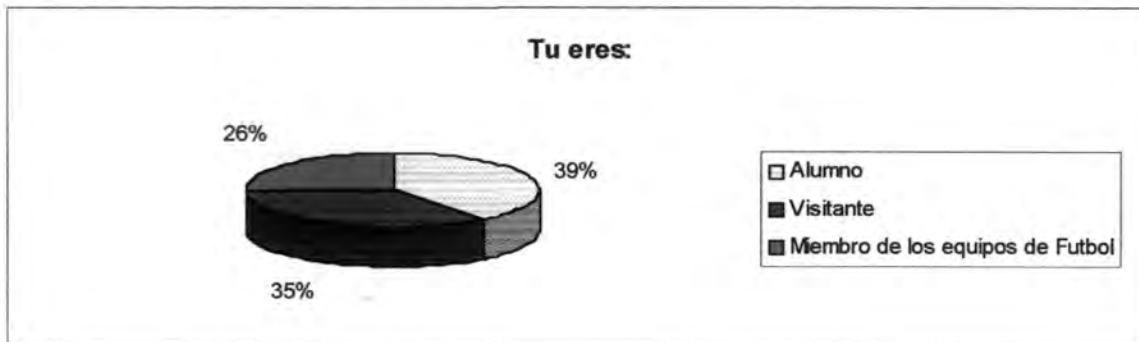
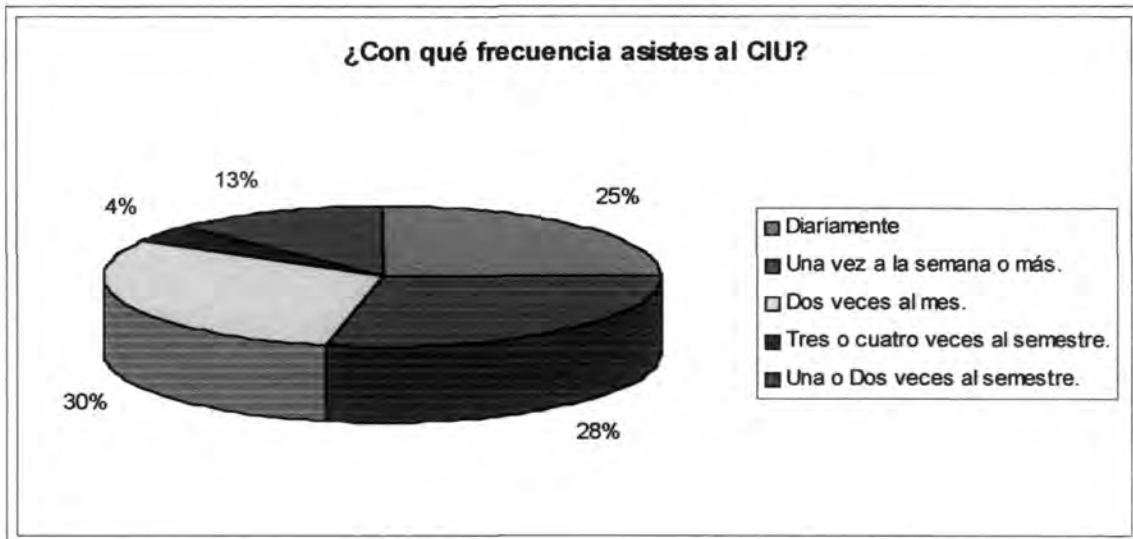
## 8. ¿Cuál sería para ti el servicio adecuado en la Cafetería?

Atención con meseros \_\_\_\_\_

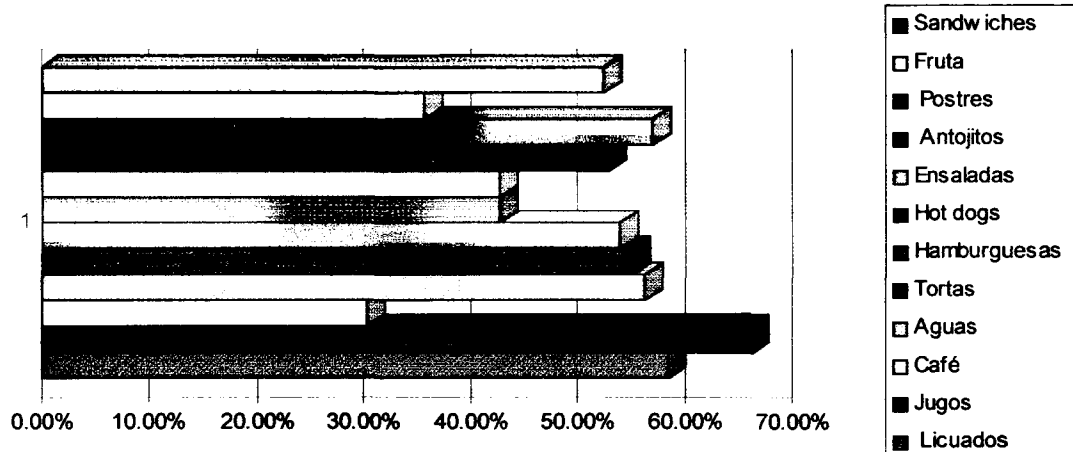
Autoservicio \_\_\_\_\_

GRACIAS

### 4.4. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

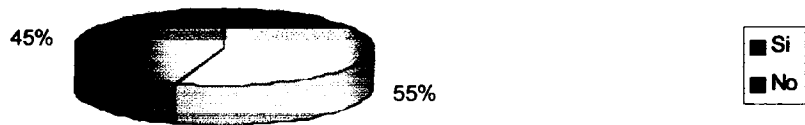


**¿Qué alimentos consumirías en la cafetería?**

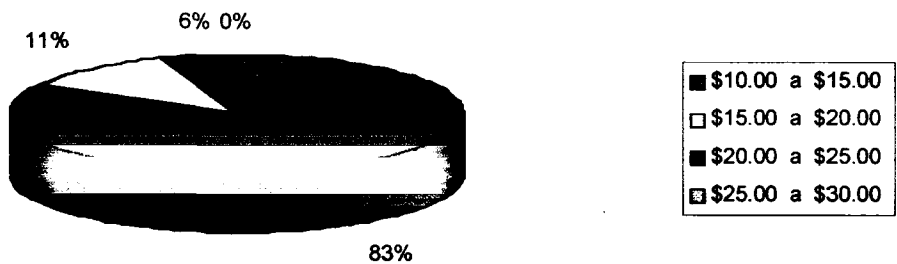


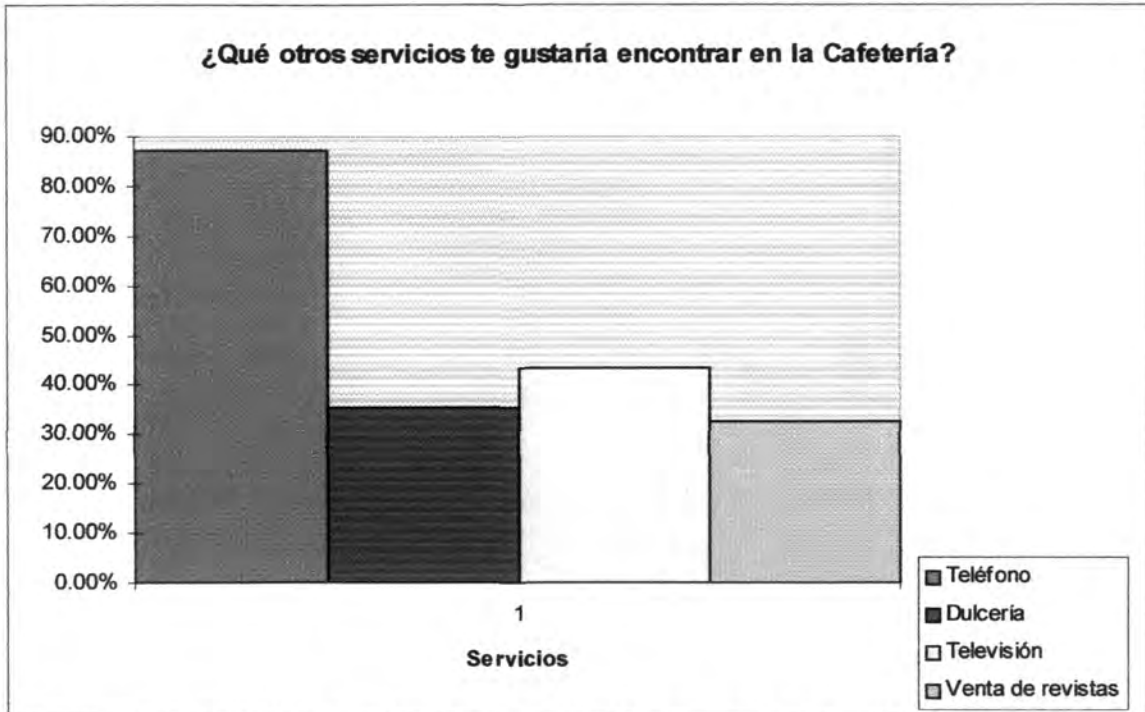
\*La suma de los porcentajes de esta pregunta no dan el 100% ya que el encuestado tenía opción a varias respuestas.

**¿Consumirías en la Cafetería comidas corridas?**

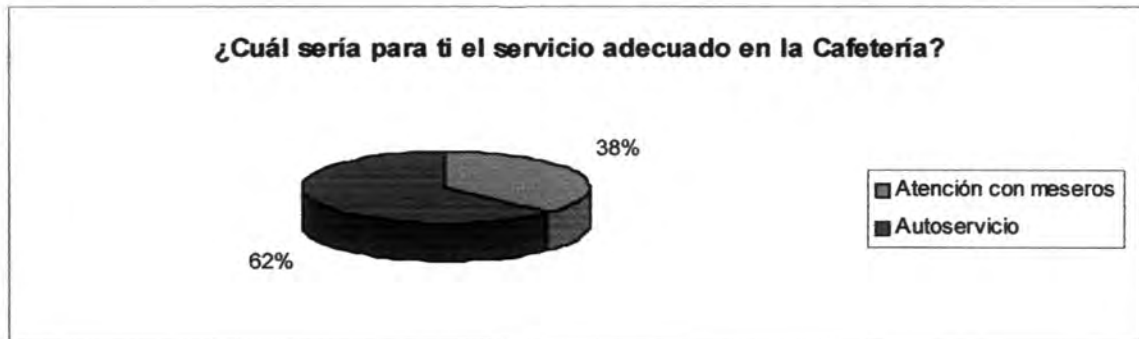


**¿Cuánto pagarías por esta comida por persona?**





\*La suma de los porcentajes de esta pregunta no dan el 100% ya que el encuestado tenía opción a varias respuestas.



## **4.5. CONCLUSIÓN DEL ESTUDIO DE MERCADO**

El estudio de mercado nos indica que la Cafetería actualmente no satisface a los usuarios y proporciona información clara sobre las preferencias de estos, tanto del servicio como el tipo de alimentos, lo que nos llevó a elaborar propuestas con la finalidad de alcanzar la satisfacción del cliente, por lo que una de las principales propuestas es el cambio de ubicación de esta.

Con el estudio se comprueba la hipótesis, al hacerse indispensable en el CIU un servicio de alimentos y bebidas adecuadamente administrado y que proporcione servicios extras para mantener la constancia de los usuarios.

**SEGUNDA**

**PARTE**

# **CAPÍTULO 5.**

## **PROPUESTA**

### **5.1. PLANEACIÓN**

#### **5.1.1. OBJETIVO GENERAL DE LA CAFETERÍA DEL CIU**

Proporcionar al usuario un servicio de Alimentos de calidad, basado en una adecuada planeación, con una organización que se perciba tanto en el servicio como en el personal, así como una adecuada integración de éste bajo la dirección correcta que permita llevar controles óptimos, que satisfaga las necesidades de los usuarios y complemente los servicios que el CIU ofrece actualmente y los que por su desarrollo irá originando.

#### **5.1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

##### **Corto Plazo**

-Proporcionar un "servicio de cafetería" a un costo accesible, de acuerdo a las necesidades identificadas en el Estudio de Mercado para que el usuario prefiera este servicio al externo.

-Que la cafetería preste servicio con la misma frecuencia en la que el CIU opera, para que el usuario tenga la opción de hacer uso de este servicio en el momento que lo necesite.

**Mediano Plazo**

-Que sea un atractivo más del CIU, ofreciendo servicio y producto de calidad y buen precio, así como un ambiente agradable con alternativas de esparcimiento para los diferentes tipos de usuario y otros servicios; para tener clientes asiduos, incluyendo al personal del CIU.

**Largo Plazo**

-Consolidar la imagen de la Cafetería, mediante la adecuada administración de los recursos y un buen respaldo de mercadeo, para que sea un atractivo por sí misma.

**5.1.3. UBICACIÓN DE LA CAFETERÍA "CIU" UPAEP**

La Cafetería se va a ubicar en lo que ahora se conoce en el CIU como Salón Social ya que se encuentra en un lugar con mejor vista para los usuarios, cuenta con las instalaciones y características que son aprovechables para la implantación de una cafetería. Estas características son entre otras, la instalación de gas, agua, baños, la entrada para proveedores, etc.

### 5.1.4. PLANEACIÓN DEL MENÚ

#### 5.1.4.1. Inventario de Platillos

Se tendrán dos inventarios de platillos uno del menú a la carta y otro para las comidas corridas de donde se sacara el menú diario combinando sabores, colores, texturas tomando en cuenta también los sobrantes del día anterior y sobre todo una adecuada nivelación nutricional y de costos.

INVENTARIO DE PLATILLOS PARA COMIDAS CORRIDAS			
SOPAS	PASTAS O ARROZ	PLATO FUERTE	POSTRE
Sopa Minestrone	Arroz rojo	Mole verde con cerdo y calabazas	Gelatina de uva
Sopa de pollo con fideos	Arroz norteño	Chiles rellenos de queso	Manzana
Sopa de frijol	Arroz blanco	Caldo tlalpeño	Alegria
Crema de chícharo	Espagueti al burro	Tinga de pollo	Gelatina de piña
Crema de elote	Espagueti en salsa de jitomate	Pastel de carne	Sandia
Crema de pollo	Tallarines con pimientos	Pollo en adobo	Ate
Crema de tomate	Pasta con salsa de espinacas	Croquetas de pollo	Gelatina de limón
Crema de brócoli	Coditos gratinados	Lomo enchilado c/guacamole y frijoles	Arroz con leche
Sopa de cebolla	Arroz a la mostaza	Pudín de papa con jamón	Melón
Sopa de bolitas de tortilla	Arroz a la mexicana	Albóndigas	Gelatina de grosella

INVENTARIO DE PLATILLOS A LA CARTA				
ENSALADAS	SANDWICHES	PLATO FUERTE	BEBIDAS	POSTRES
Ensalada Criolla	De jamón	Huevos motuleños	Aguas de frutas de la estación	Pastel
Ensalada Verde	De pollo	Chilaquiles rojos	Malteada de chocolate	Flan
Coctel c/yoghurt	Club sandwich	Chilaquiles verdes	Malteada de fresa	Helado
Coctel c/miel y gramola	Torta de Jamón	Crepas CIU	Malteada de vainilla	
Coctel c/limón y sal	Torta de pollo	Tostadas de pollo	Licuado de chocolate	
Germinado de alfalfa	Torta de milanesa	Tostadas de carne	Café	
Zanahoria rallada	Torta de salchicha	Chalupas	Jugos de frutas	
Pepino en juliana	Torta de quesillo	Picadas		
Jicama en juliana	Hamburguesa	Flautas de carne		
	Sincronizadas	Flautas de papa		
	Hot dogs			

**Carta****DE LA HUERTA****Ensalada Criolla**

(Con lechuga, chorizo, totopos y crema)

**Ensalada Verde**

(Con espinaca, tocino, champiñones, nuez, ajonjolí, pepitas y vinagreta)

**Coctel de frutas**

(Frutas de la estación con yoghurt natural o granola y miel o limón y sal)

**Germinado de alfalfa**

(Germinado de alfalfa con limón y sal)

**Zanahoria rallada**

(Zanahoria rallada con limón y sal)

**Pepino en juliana**

(Pepino en juliana con limón y sal)

**Jícama en juliana**

(Jícama en juliana con limón y sal)

**SANDWICHES****Para el recreo**

(De jamón de pierna con germinado de alfalfa y jitomate)

**El granjero**

(De pollo con lechuga, jitomate, cebolla y aguacate)

**El rey**

(Club Sandwich de jamón de pierna, pollo, queso amarillo, jitomate, lechuga y ensalada rusa)

**La clásica**

(Torta de jamón de pierna con frijoles, quesillo, aguacate, jitomate)

**La del corral**

(Torta de pollo deshebrado con frijoles, aguacate, jitomate, cebolla)

**La italiana**

(Torta de milanesa con frijoles, quesillo, aguacate, jitomate, cebolla)

**La vienesa**

(Torta de salchicha con lechuga, jitomate, aguacate)

**La láctea**

(Torta de quesillo con frijoles, aguacate, jitomate, cebolla)

**Hamburguesa sencilla y doble.**

(Con queso amarillo, jitomate, lechuga, cebolla y papas a la francesa)

**Hot dog**

(Con tocino, zanahoria, jitomate, cebolla, champiñones)

**Sincronizadas**

(Con queso asadero, jamón y pico de gallo)

**Papas a la francesa**

## DESAYUNOS ECONÓMICOS

### Huevos Motuleños

(Sobre una tortilla pasada por aceite caliente con frijoles refritos y un huevo frito, bañado con salsa roja y queso)

### Chilaquiles rojos

(Gratinados con pollo y crema)

### Chilaquiles verdes

(Gratinados con chorizo y crema)

### Crepas CIU

(De Huitlacoche con rajas poblanas y elotes, en salsa bechamel, gratinadas)

### Desintoxicante

(Fruta de la estación con granola y yoghurt natural)

Incluye: Café, Leche o Jugo y Pan

## ANTOJITOS MUY MEXICANOS

### Tostadas

(De pollo o carne, con frijoles, lechuga, jitomate, salsa y crema)

### Chalupas

(Rojas y verdes con carne)

### Picada

(Roja o verde con queso y cebolla)

### Flautas

(De carne o papa con lechuga, salsa, crema y queso)

## BEBIDAS

Aguas de fruta de la estación

Malteada de Chocolate

Malteada de Fresa

Malteada de Vainilla

Licuado de chocolate

Café

## JUGOS

Los tradicionales:

Jugo de Naranja

Jugo de Toronja

Jugo de Mandarina

Jugo de Jitomate

Jugo de Zanahoria

Jugo de Piña

Jugo de Manzana

Los combinados:

Jugo de fresa, piña y apio

Jugo de betabel y naranja

Jugo de naranja y zanahoria

Jugo de apio, piña y betabel

## **POSTRES**

Pastel

Flan

Helado

### **5.1.5. TIPO DE SERVICIO**

El tipo de servicio propuesto para la Cafetería del CIU es una combinación del Snack bar y Autoservicio, y se llevará a cabo de la siguiente forma:

El cliente ordenará y pagará en la caja y posteriormente recogerá su orden en el pantry con su tiquet de pago.

El encargado de limpieza recogerá los muertos y limpiará las mesas al desocuparse.

El comedor estará dividido en área de fumar y no fumar, el área de no fumar constará de tres mesas con cuatro lugares cada una y la de fumar con tres mesas, dos de 4, dos de seis y una barra de 3 lugares, también hay dos mesas en el jardín de seis lugares cada una, teniendo en total una capacidad para 43 comensales cómodamente sentados.

En el área de comedor habrá una estación de servicio en la que el cliente podrá tomar los aderezos necesarios para disfrutar de su comida.

#### **5.1.5.1. Políticas de Servicio.**

- Dentro del área de cafetería se consumirán solo los alimentos que ahí se elaboren.
- No se permite el acceso a las personas recién salidas de la alberca.
- Los usuarios deberán respetar mobiliario y equipo de la cafetería, cualquier desperfecto se le cargará a su cuenta.

## **5.1.6. COMPRAS**

### **5.1.6.1. Procedimientos, Políticas Y Reglas De Compras De La Cafetería Del CIU**

#### ***Procedimientos***

1. Se establecerán las necesidades de compra.
2. Se especificarán las características de los artículos.
3. Se elegirá a los proveedores de acuerdo a su disponibilidad de productos en el momento y lugar oportuno, así como la calidad y el precio de los mismos.
4. Se ordenará la compra.

#### ***Políticas***

1. Se utilizarán ambos métodos de compra (mercado abierto y contratistas) según el producto requerido.
2. Una vez elegidos, a los proveedores se les exigirá:
  - Contratos a corto plazo.
  - Garantía de buen precio, sin variación en dicho período.
  - Negociar créditos adecuados de acuerdo a las necesidades actuales.
  - Respeto a las estandarizaciones pactadas.
  - Entrega de cada pedido en el día indicado.
3. Se cambiará de proveedor según las necesidades y conveniencias de la institución.
4. Los días de pago a proveedores serán los Viernes de 4 a 6 pm.

#### ***Reglas***

1. Ordenar la compra una vez autorizada.
2. Asegurar el recibo de la mercancía.
3. Por ningún motivo se aceptarán regalos de los proveedores.

### **5.1.7. RECEPCIÓN Y ALMACENAJE**

El área de recepción y almacenaje de mercancías se ubicará en la parte posterior de la cafetería a un costado de la cocina con acceso directo a ésta. El área que ocupa es de 2.40 x 3.45 mts, el almacén seco constará de una alacena con divisiones de metal removibles, para su mejor aseo, en la cual se colocarán los productos y artículos de limpieza para las diversas áreas y la papelería de la cafetería, ésta se mantendrá bajo llave; y un estante de metal no fijo en el que se colocarán los productos no perecederos, éste medirá 2.15 mts de alto por 1.50 mts de ancho con estantes de 40 cm de fondo por 40 cm de alto, el anaquel más bajo estará a 15 cm arriba del piso y separado de la pared para facilitar la limpieza de éste y cumpliendo con lo establecido en el programa H. Las materias primas estarán colocadas en orden alfabético para facilitar su manejo y control.

El almacén frío constará de un congelador para carnes; un refrigerador para verduras, productos lácteos y embutidos; y un refrigerador en el área de preparación para sobrantes, postre, tortillas y la materia prima del día.

#### **5.1.7.1. Procedimientos, Políticas y Reglas de Recepción**

##### ***Procedimientos***

1. Realizar el conteo físico de cada artículo despachado por el proveedor y constatar el peso.
2. Asegurar que las cantidades enviadas por el proveedor sean las acordadas.
3. Checar que las características de la mercancía se ajusten a las especificaciones de compra.
4. Asegurar que el precio de las mercancías facturadas sea el pactado.
5. Firmar de recibido la nota de remisión, si todos los productos tienen las características pedidas.

### **Políticas**

1. No se recibirá mercancía sin factura.
2. Los días de recepción de mercancía serán los Martes de 9 am a 1 pm.
3. Únicamente el Jefe de Almacén podrá recibir la mercancía.

### **Reglas**

1. No se aceptará mercancía en mal estado o fuera de las especificaciones.
2. No se aceptarán regalos de los proveedores.
3. Inmediatamente recibida la mercancía deberá ser registrada en la tarjeta de almacén, clasificarse y almacenarse.

#### **5.1.7.2. Procedimientos, Políticas y Reglas de Almacén**

##### **Procedimientos**

1. Pesar y etiquetar los productos con la fecha de entrega y con la información necesaria para su clasificación y almacenamiento.
2. Almacenar la mercancía recibida una vez cumplido el proceso de información.
3. Anotar en las tarjetas de almacén las entradas y salidas de mercancía para su control.

##### **Políticas**

1. Se aplicará en método PEPS en toda la mercancía.
2. Se presentará una requisición autorizada para hacer uso de mercancías del almacén.

### **Reglas**

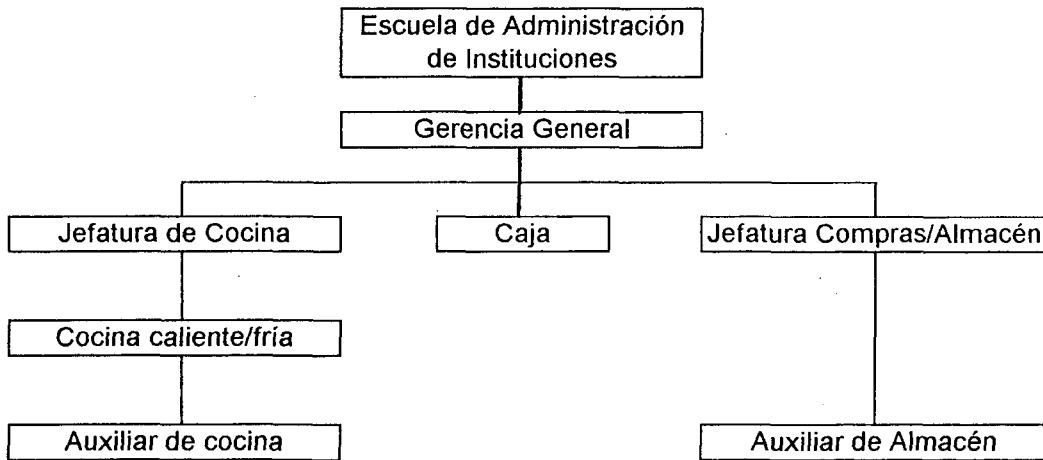
1. Deberá levantarse un inventario quincenal para conocer el tiempo de rotación de cada producto almacenado.
2. Sólo el encargado del almacén tendrá acceso a las mercancías que en éste se encuentran.

## 5.2. ORGANIZACIÓN

### 5.2.1. Organigrama Propuesto

En la determinación del volumen de personal requerido para la adecuada prestación del servicio de alimentos, es necesario tomar en cuenta diversos aspectos, como el tipo de servicio ofrecido, tamaño del establecimiento, sus características físicas entre otros.

La organización de la cafetería del CIU es lineal, representada por un organigrama de tipo vertical en donde encontramos tres niveles principales de autoridad, esto es porque es un establecimiento pequeño y este tipo de organigrama es el más sencillo y adecuado.



## 5.2.2. ANÁLISIS DE PUESTOS

### CAFETERÍA CIU

<b>Nombre del Puesto:</b>	<b>Gerencia General.</b>
<u>Nivel Jerárquico:</u>	Gerencia General
<u>Puesto Superior:</u>	Ninguno
<u>Puesto Inferior:</u>	Jefatura de cocina Jefatura de almacén y compras. Caja.
<u>Ubicación:</u>	Cafetería CIU UPAEP
<u>Fecha:</u>	15 - Noviembre - 1996

#### Descripción Genérica:

Planea las acciones que se tomarán para el cumplimiento de los objetivos de la cafetería, las da a conocer a su personal y supervisa y se encarga de que todo se haga conforme a lo planeado.

#### Descripción Específica:

- Planear y elaborar presupuestos.
- Elaborar y supervisar programas de seguridad, sanidad y mantenimiento.
- Elaborar y revisar periódicamente el organigrama y la descripción de puestos de la cafetería.
- Seleccionar y reclutar al personal.
- Fomentar la participación de los empleados.
- Supervisar periódicamente los estándares y costos de recetas y hacer modificaciones de estos.
- Realizar el reglamento interno.
- Evaluar diariamente las ventas.

- Supervisar y analizar las órdenes de compra.
- Supervisar mensualmente los estados financieros.
- Revisar periódicamente los inventarios.
- Supervisar la balanza de comprobación y estado de resultados mensual.
- Supervisar y autorizar la nómina.
- Hacer revisiones periódicas de almacenes y equipo de cocina, publicidad y promoción y calidad de alimentos y bebidas.
- Evaluar periódicamente la satisfacción del cliente a través de políticas y programas.
- Participar con los empleados en reuniones y festividades.
- Promover planes de incentivos para los empleados.
- Mantener comunicación constante con los empleados.
- Implementar programas de capacitación y adiestramiento.
- Realizar promociones de empleados.
- Establecer sistemas de motivación para los empleados.
- Autorizar gastos no presupuestados.

#### Perfil del Puesto:

- Presencia agradable.
- Capacidad de análisis.
- Don de mando.
- Estudios profesionales en Administración de Instituciones preferentemente, Administración de Empresas Turísticas o carrera afín.
- Conocimientos de Alimentos y Bebidas.
- Nociones de Contabilidad.
- Actitud de Servicio (indispensable).
- Excelente presentación.
- Manejo de Personal y Relaciones Humanas.
- Edad: 25 a 35 años

<b>Nombre del Puesto:</b>	<b>Jefatura de Cocina.</b>
<u>Departamento:</u>	Cocina.
<u>Nivel Jerárquico:</u>	Jefatura.
<u>Puesto superior:</u>	Gerencia General.
<u>Puesto Inferior:</u>	Cocina caliente/fría.
<u>Ubicación:</u>	Cocina del CIU, UPAEP.
<u>Fecha:</u>	15 - Noviembre - 1996

Descripción genérica:

Es responsable de la elaboración de los menús, la evaluación de éstos en cuanto a precios, costos y aceptación. Supervisa al cocinero en su trabajo y coordina en general todas las actividades referentes a producción de alimentos.

Descripción específica:

- Preparar menús balanceados.
- Elaborar estadísticas de rendimiento de alimentos.
- Establecer costos potenciales y porciones estándar de los alimentos.
- Elaborar la estandarización y costeo de recetas y fija precios de venta.
- Es responsable de la actualización de los menús.
- Elaborar junto con el Gerente presupuestos.
- Vigilar que el personal cumpla con las normas y procedimientos establecidos tanto operativos como administrativos y de servicio.
- Revisar periódicamente las normas de sanidad en la preparación de alimentos y bebidas.
- Registrar y controlar los inventarios mensuales de alimentos
- Hacer inventarios periódicos de material y equipo.
- Autorizar erogaciones de caja chica para compras de contado.
- En coordinación con el Gerente General: seleccionar y evaluar periódicamente a los empleados que dependen de él.

- Organizar recursos humanos y materiales.
- Coordinar las labores del personal a su cargo.
- Programar turnos de trabajo y vacaciones.
- Autorizar las devoluciones de alimentos por parte de los comensales y verificar la razón de la devolución.
- Autorizar tiempo extra y permisos al personal.
- Elaborar reportes de asistencia.
- Checar puntualidad, aseo y disciplina del personal.
- Conocer los diferentes tipos de servicio.
- Solicitar servicios de mantenimiento.
- Analizar periódicamente las ventas promedio por cliente.
- Conocer y aplicar las obligaciones de servicio.

Perfil del Puesto:

- Manejo de Personal.
- Conocimientos de Alimentos y Bebidas.
- Limpieza y orden.
- Responsabilidad.
- Escolaridad: Profesional o técnico, de preferencia un pasante o Licenciado en Administración de Instituciones.
- Buena Presentación.
- Actitud de Servicio.
- Edad: 24 a 35

**Nombre del Puesto:** Caja.  
**Departamento:** Caja.  
**Nivel Jerárquico:** Jefatura.  
**Puesto Superior:** Gerencia General.  
**Puesto Inferior:** Ninguno.  
**Ubicación:** Cafetería CIU, UPAEP.  
**Fecha:** 15 - Noviembre - 1996

**Descripción genérica:**

Se encarga de dar un trato agradable al usuario, atenderlo en su orden y preparar los documentos para la contabilidad.

**Descripción Específica:**

- Tomar la orden del cliente y cantarla en cocina.
- Cobrar la orden.
- Hacer corte de caja diario con su respectivo depósito.
- Llevar control de las ventas diarias de alimentos y bebidas.
- Armar la papelería necesaria para entregarla al departamento de contabilidad una vez por semana.

**Perfil del Puesto:**

- Honradez y honestidad.
- Responsabilidad.
- Buena memoria.
- Amabilidad y cortesía.
- Buena presentación.
- Recomendaciones.
- Escolaridad mínima preparatoria.
- Espíritu de servicio.
- Don de gente.

- Trato amable.
- Paciencia.
- Sentido del humor.
- Edad: 25 a 35

<b>Nombre del Puesto:</b>	<b>Jefatura de Compras y Almacén</b>
<u>Departamento:</u>	Compras y Almacén.
<u>Nivel Jerárquico:</u>	Jefatura.
<u>Puesto Superior:</u>	Gerencia General.
<u>Puesto Inferior:</u>	Auxiliar-almacén.
<u>Ubicación:</u>	Cafetería CIU, UPAEP.
<u>Fecha:</u>	15 - Noviembre - 1996

Descripción genérica:

Se encarga de conseguir la materia prima necesaria para el funcionamiento de la cafetería, así como también la selección de proveedores en función de precio, entrega de mercancía y negociación de pago.

Descripción Específica:

- Seleccionar proveedores.
- Elaborar la lista de proveedores y hace cambios de éstos según las necesidades.
- Supervisar que los pedidos sean surtidos conforme a las especificaciones.
- Supervisar el buen funcionamiento del almacén.
- Establecer la rotación de mercancía.
- Autorizar requisiciones a cocina.
- Supervisar entradas y salidas de almacén, inventarios y el stock de mercancía.
- Elaborar informes de los movimientos de mercancía.

- Establecer períodos de compra.
- Proporcionar a la gerencia informes y reportes que le soliciten.
- Pagar a proveedores.
- Preparar la documentación necesaria para la contabilidad.

Perfil del Puesto:

- Responsabilidad.
- Honradez.
- Estudios superiores, pasante o Licenciado en Administración de Instituciones.
- Conocimientos de contabilidad.
- Facilidad de palabra.
- Buena presentación.
- Cultura general.
- Ser organizado y ordenado.
- Tener buena memoria.
- Recomendaciones.
- Edad: 23 a 30

<b>Nombre del Puesto:</b>	<b>Cocina caliente/fría.</b>
<u>Departamento:</u>	Cocina.
<u>Nivel Jerárquico:</u>	Cocina caliente, cocina fría.
<u>Puesto Superior:</u>	Jefatura de Cocina.
<u>Puesto Inferior:</u>	Auxiliar cocina.
<u>Ubicación:</u>	Cocina de la Cafetería del CIU, UPAEP.
<u>Fecha:</u>	15 - Noviembre - 1996

Descripción Genérica:

Supervisa a su personal en cuanto a la preparación y presentación de los alimentos, verificando estándares de higiene y calidad de la materia prima, supervisa que el

material y equipo se encuentre en buenas condiciones y cierra la cocina al terminar de ordenarla.

Descripción Específica:

- Controlar al personal que tiene a su cargo en la cocina.
- Preparar los alimentos con la colaboración de sus ayudantes.
- Elaborar los menús para el personal.
- Verificar las existencias y elaborar requisición para almacén.
- Hacer sugerencias al jefe de cocina en cuanto al menú o a los alimentos.
- Vigilar que los alimentos se sirvan en las porciones y presentaciones establecidas y en el tiempo adecuado.
- Verificar la calidad de la mercancía recibida del almacén.
- Cuidar que todo quede en orden al cerrar la cocina.
- Supervisar que el equipo y material de la cocina estén limpios y en buenas condiciones.

Perfil del Puesto:

- Experiencia mínima de dos años.
- Escolaridad media superior.
- Recomendaciones.
- Limpieza y puntualidad.
- Conocer acerca de conservación de alimentos.
- Saber aprovechar al máximo la materia prima.
- Orden.
- Sazón y buen gusto.
- Actitud de Servicio.
- Edad: 26 a 40

<b>Nombre del Puesto:</b>	<b>Auxiliar Cocina</b>
<u>Departamento:</u>	Cocina.
<u>Nivel Jerárquico:</u>	Auxiliar Cocina.
<u>Puesto Superior:</u>	Cocina caliente/fría.
<u>Puesto Inferior:</u>	Ninguno.
<u>Ubicación:</u>	Cocina de la Cafetería del CIU, UPAEP.
<u>Fecha:</u>	15 - Noviembre - 1996

Descripción Genérica:

Ayuda al cocinero en la elaboración del mise-en-place, y en general de todos los platillos, elaborar requisiciones a almacén y verifica que cuente con lo necesario para la realización de su trabajo.

Descripción Específica:

- Verificar que se cuente con los implementos necesarios para realizar sus labores.
- Elaborar requisiciones para el almacén.
- Ordenar y poner en condiciones adecuadas su área de trabajo.
- Recibir instrucciones del cocinero, lavar, cortar y/o pelar frutas y verduras que se utilizan en la elaboración de los alimentos
- Preparar guarniciones y ensaladas.
- Atender y surtir las comandas que recibe.
- Limpiar su área de trabajo e implementos y alimentos sobrantes que no hayan sido utilizados.

Perfil del Puesto:

- Activo y servicial.
- Limpieza y orden.
- Eficiencia.
- Escolaridad mínima secundaria.
- Edad: 18 años

<b>Nombre del Puesto:</b>	<b>Lavaplatos.</b>
<u>Departamento:</u>	Cocina.
<u>Nivel Jerárquico:</u>	Lavaplatos.
<u>Puesto Superior:</u>	Cocina caliente/fría.
<u>Puesto Inferior:</u>	Ninguno.
<u>Ubicación:</u>	Cocina del CIU, UPAEP.
<u>Fecha:</u>	15 - Noviembre - 1996

Descripción genérica:

Como su nombre lo dice es quien lava loza, plaqué, cristalería y cochambre que se utiliza en comedor y cocina, coloca lo lavado en los lugares destinados para este fin.

Descripción Específica:

- Verificar si cuenta con los materiales e implementos necesarios para realizar sus funciones.
- Lavar loza. plaqué, cristalería y cochambre que se utiliza en comedor y cocina.
- Colocar lo lavado en los lugares destinados para este fin.

Perfil del Puesto:

- Sexo masculino
- Agilidad.
- Rapidez.
- Eficacia y eficiencia.
- Responsabilidad.
- Atención a su trabajo.
- Servicial.
- Recomendaciones.
- Escolaridad mínima de secundaria
- Edad: 18 años

<b>Nombre del Puesto:</b>	<b>Limpieza</b>
<u>Departamento:</u>	Caja.
<u>Nivel Jerárquico:</u>	Auxiliar.
<u>Puesto Superior:</u>	Caja.
<u>Puesto Inferior:</u>	Ninguno.
<u>Ubicación:</u>	Cafetería del CIU, UPAEP.
<u>Fecha:</u>	15 - Noviembre - 1996

Descripción Genérica:

Se encarga de la limpieza general de las áreas de cocina y comedor, recoger muertos, surtir suministros en las mesas, en la estación de servicio y baños.

Descripción Específica:

- Verificar si cuenta con los materiales e implementos necesarios para realizar sus funciones.
- Limpiar pisos, mesas, ventanas y en general el establecimiento antes de abrirlo al público.
- Recoger muertos de las mesas constantemente.
- Colocar los ceniceros, saleros y servilleteros a cada mesa.
- Mantener los baños limpios y con los suministros suficientes.
- Colocar los desechos en la zona de reciclaje.

Perfil del Puesto:

- Sexo masculino
- Buena condición física.
- Rapidez.
- Puntualidad.
- Experiencia no necesaria.
- Honradez.

- Limpieza y orden.
- Recomendaciones.
- Espíritu de Servicio.
- Escolaridad mínima de secundaria.
- Edad: 18 años

**Nombre del Puesto:**           **Auxiliar-Almacén.**  
**Departamento:**           Compras y Almacén.  
**Nivel Jerárquico:**           Auxiliar.  
**Puesto Superior:**           Jefatura de Almacén.  
**Puesto Inferior:**           Ninguno.  
**Ubicación:**                Cafetería del CIU, UPAEP.  
**Fecha:**                     15 - Noviembre - 1996

**Descripción genérica:**

Se encarga de auxiliar al Jefe del almacén en las compras, recepción y distribución de mercancía, surtir requisiciones y verificar inventarios.

**Descripción Específica:**

- Ayudar al jefe de almacén a realizar las compras.
- Distribuir la mercancía en almacén seco, frío y congelador.
- Surtir requisiciones a cocina.
- Verificar inventarios y stok de mercancía.
- Recibir mercancía de los proveedores.
- Checar que la mercancía cumpla con las especificaciones de compra.

Perfil del Puesto:

- Buena condición física.
- Escolaridad mínima preparatoria.
- Buen observador.
- Buena memoria.
- Actitud de servicio.
- Agilidad.
- Edad: 18 años

Los puestos analizados anteriormente son los que corresponden a las actividades que se llevarán a cabo en la cafetería, pero dada su dimensión habrá personas que cumplan funciones de dos o más puestos: así el Gerente General será el Jefe de Cocina y Jefe de Compras y Almacén; y el Ayudante de Cocina desempeñará también las funciones de Ayudante de Almacén; y el Lavaplatos será también el encargado de Limpieza.

**Reglas de Personal:**

1. El personal deberá cumplir los horarios establecidos.
2. Se prohíbe tomar y fumar en horas de servicio.
3. No deberá usar perfume o loción penetrante.
4. En el caso de las mujeres el maquillaje deberá ser discreto.
5. Nunca mascar chicle o usar palillos durante el servicio.
6. No usar joyas o anillos.
7. No recibir visitas en el lugar y horario de trabajo.
8. Si se encuentra resfriado o tiene alguna enfermedad contagiosa no debe presentarse a trabajar, deberá presentar certificado médico.

### 5.2.2.1. Selección

En la UPAEP existe un departamento de recursos humanos que se encarga de la selección de personal para todas las dependencias de esta, con la finalidad de tener un primer contacto con el interesado en el puesto y evaluar sus cualidades.

El "CIU " es una dependencia de la Universidad y en él rigen los mismos estatutos y reglas, por lo que la selección de personal para la Cafetería correrá a cargo del departamento personal de la UPAEP, a través de una entrevista en la que se evaluarán aspectos que interesan a la Universidad y además específicos requeridos por la Cafetería para su personal.

En la entrevista se abarcarán siete puntos que se mostrarán a continuación:

**DATOS PERSONALES:** Nombre completo

Edad

Estado civil

¿A que se dedica el cónyuge?

Número de hijos

**ESCOLARIDAD:**

¿Cuál es el grado máximo de estudios alcanzado?

¿Ha realizado algunos otros estudios de especialización?

¿Actualmente se encuentra estudiando algo?

¿Tiene algunos estudios o se ha capacitado en el área de alimentos y bebidas?

¿Dónde?

¿Considera que necesita más preparación en el área de alimentos y bebidas?

**EXPERIENCIA EN EL****SERV. DE A Y B.:**

¿Dónde?

¿A qué nivel?

¿Cuáles han sido sus más grandes satisfacciones?

¿Qué características considera debe tener una persona que trabaja en el área de alimentos y bebidas?

¿Qué características personales posee usted que considera pueden favorecer su labor?

**UBICACIÓN:**

¿Qué limitantes podría presentar al ingresar a un nuevo ambiente de trabajo?

¿Conoce nuestra institución?

¿Qué opina usted de ella?

¿Cómo es que llegó usted a solicitar trabajo a esta institución?

¿Cuál es su interés en ingresar a laborar en esta institución?

En caso de ingresar, ¿qué espera obtener de su labor en esta institución?

¿Qué diferencia encontraría al trabajar aquí o en otra institución?

**SITUACIÓN SOCIAL****Y FAMILIAR:**

¿Cómo considera su situación social?

¿Pertenece a alguna asociación de cualquier tipo?

¿Qué tipo de atenciones recibe su familia por parte de usted?

¿Tiene usted planes respecto a su familia?

- METAS:**
- ¿Cuál considera que es su principal objetivo en la vida?
  - ¿Considera que lo que está haciendo contribuye al logro de sus metas?
  - ¿Qué es lo que haría que cambiara sus metas personales?
  - ¿De quién más depende el logro de sus metas?
- CIERRE:**
- ¿Desea agregar algo que complete la información que proporcionó durante la entrevista?

### **5.2.2.2. Contratación**

La contratación la hará el departamento de recursos humanos exclusivamente, éste se encargará de informar de las prestaciones que por ley le tocarán al nuevo empleado así como las que otorga la Universidad, pero el que dará la última palabra de si se queda o no en el puesto será el Gerente General.

### **5.2.2.3. Inducción**

Debido a que no existe un programa de inducción para el personal de la Cafetería del "CIU", la inducción de este se realizará de dos formas:

- Inducción a la Institución, es decir a la UPAEP, pues el CIU es parte de ésta. La llevará a cabo el Gerente General y consistirá en dar a conocer cuatro puntos claves:
  1. La Historia de la Universidad.
  2. El Ideario de la Universidad.
  3. La Misión de la Universidad.
  4. Los derechos y obligaciones que tendrán ambas partes.

- Inducción al Puesto, está será enfocada específicamente al puesto a desempeñar, y ahí se le hablará sobre los siguientes aspectos:
  1. Los objetivos de la Cafetería.
  2. El papel que desempeña en el funcionamiento de la Institución.
  3. La importancia y responsabilidad que tiene dentro de la prestación de servicios.
  4. Sus funciones y responsabilidades diarias.
  5. Su horario, días de descanso, sueldo y prestaciones.
  6. Oportunidad de promociones y capacitación.

Es importante que al momento de la inducción el encargado de ésta le de una bienvenida agradable y transmita al nuevo miembro de la empresa la confianza y seguridad que se le brinda.

#### **5.2.2.4. Capacitación**

En cuanto a la capacitación del personal de la Cafetería se promoverán una serie de cursos en las diferentes áreas del servicio de alimentos y bebidas y otros que complementen su desempeño laboral, a continuación se mencionarán:

- Cursos del "Programa H"
- Curso de Seguridad en el Trabajo
- Curso de Primeros Auxilios
- Curso de Evaluación de propiedades Organolépticas en los alimentos.
- Curso de Manejo de químicos de limpieza.
- Curso de Actualización de menús
- Curso de Servicio al cliente
- Curso de Nutrición
- Curso de Trabajo en equipo
- Curso de Comunicación
- Curso de Liderazgo

- Curso de Decoración y Presentación de platillos.
- Curso de Manejo de Equipo

Se promoverá la asistencia del personal a cursos, talleres y eventos relacionados con el giro de la empresa organizados por la Universidad, la Escuela de Administración de Instituciones y la Secretaría de Turismo.

NOTA: Estos cursos se impartirán de acuerdo a cada puesto, en base a sus necesidades.

### **5.2.3. INTEGRACIÓN**

#### **5.2.3.1. Decoración y ambientación de la Cafetería “CIU” UPAEP**

Para la propuesta de decoración de la cafetería se pensó en colores cálidos que inviten al cliente a comer y le proporcionen una sensación de paz y tranquilidad. Se armonizará con música ambiental en todo el comedor para hacer la estancia confortable. Bajo la escalera se colocará un espejo de agua que dará la sensación de frescura y tranquilidad. Al fondo se colocará un biombo y jardinera para simular la entrada a los baños.

A continuación se presentan los planos actuales del salón social y los que muestran los cambios tanto de equipo como de construcción que detallan la decoración propuesta para la cafetería y la distribución de la cocina y almacén también propuesta.

10.80

COCINA

ACCESO

CLOSET

9.65

WC/  
DAMAS

WC/  
CABALLEROS

ESTANCIA

12.8

N-0.0

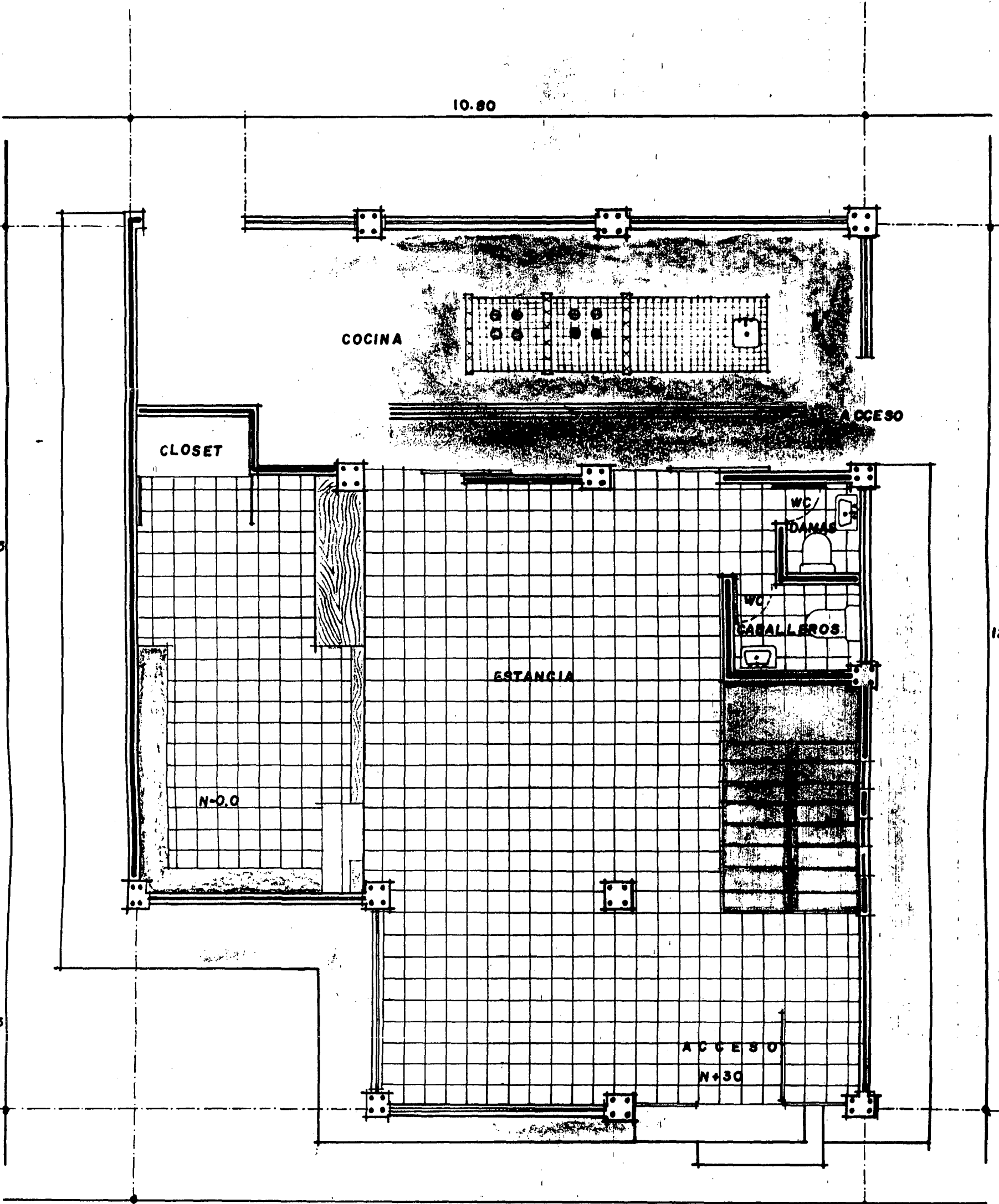
3.15

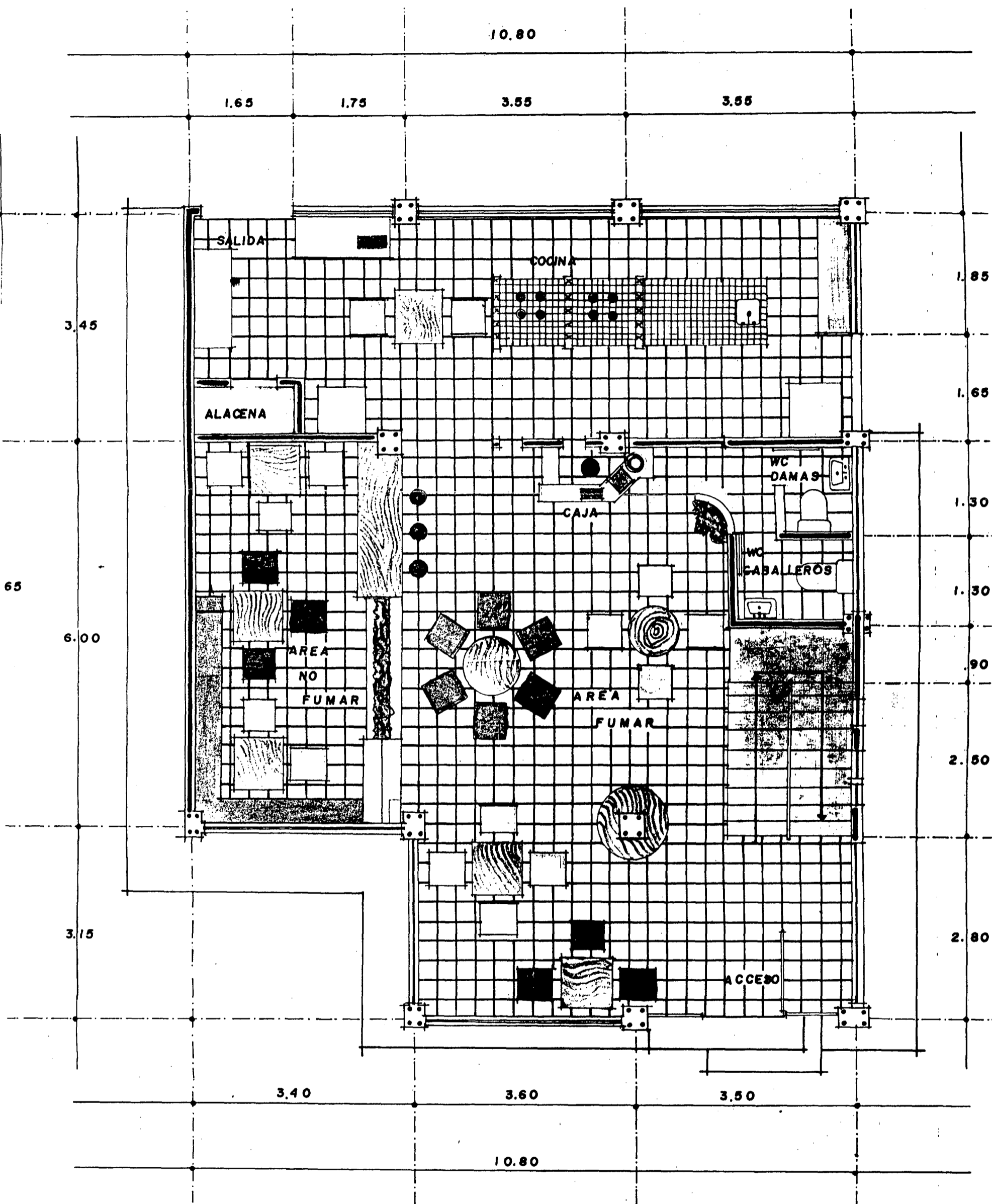
ACCESO  
N+30

3.40

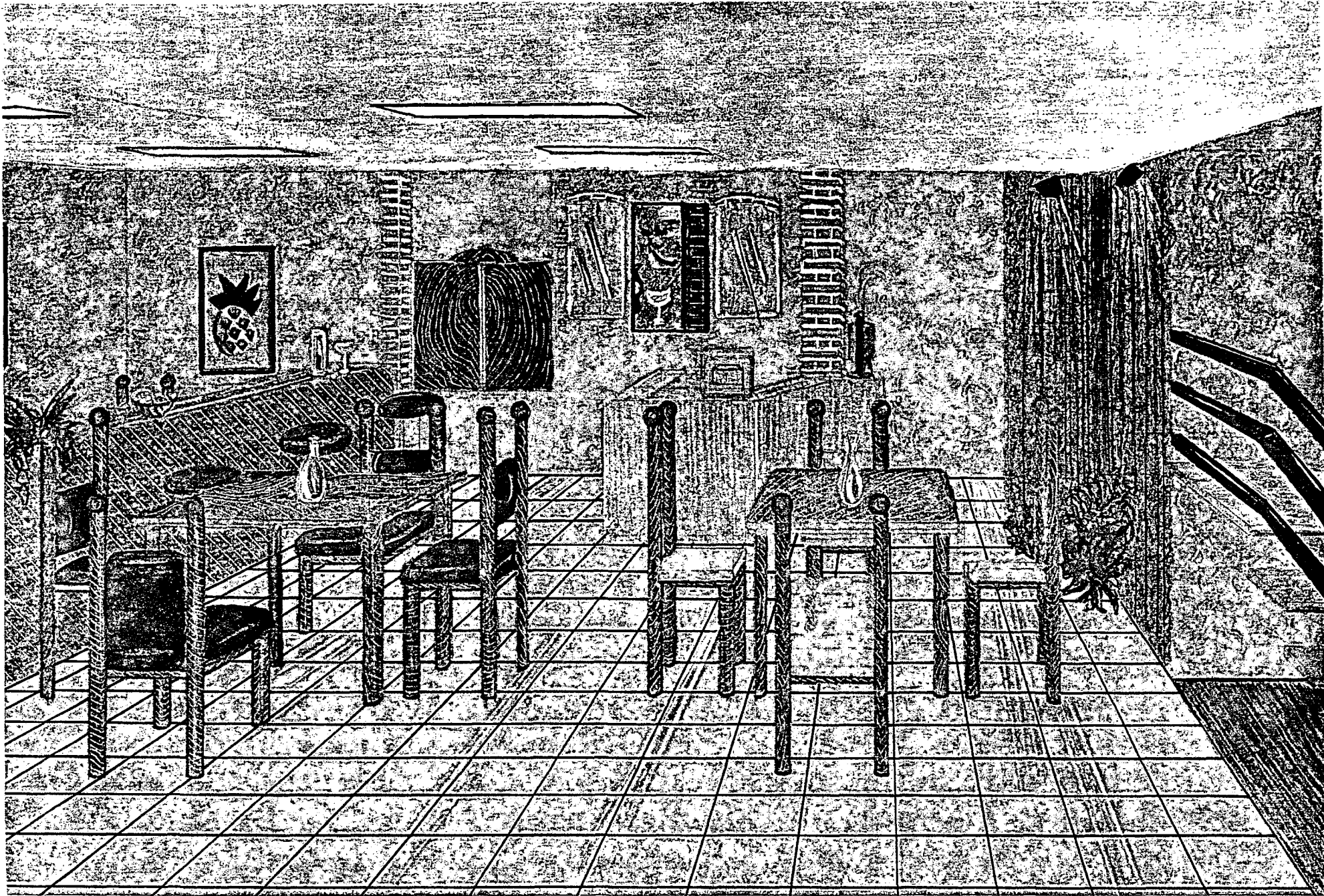
7.40

Salón Social CIU

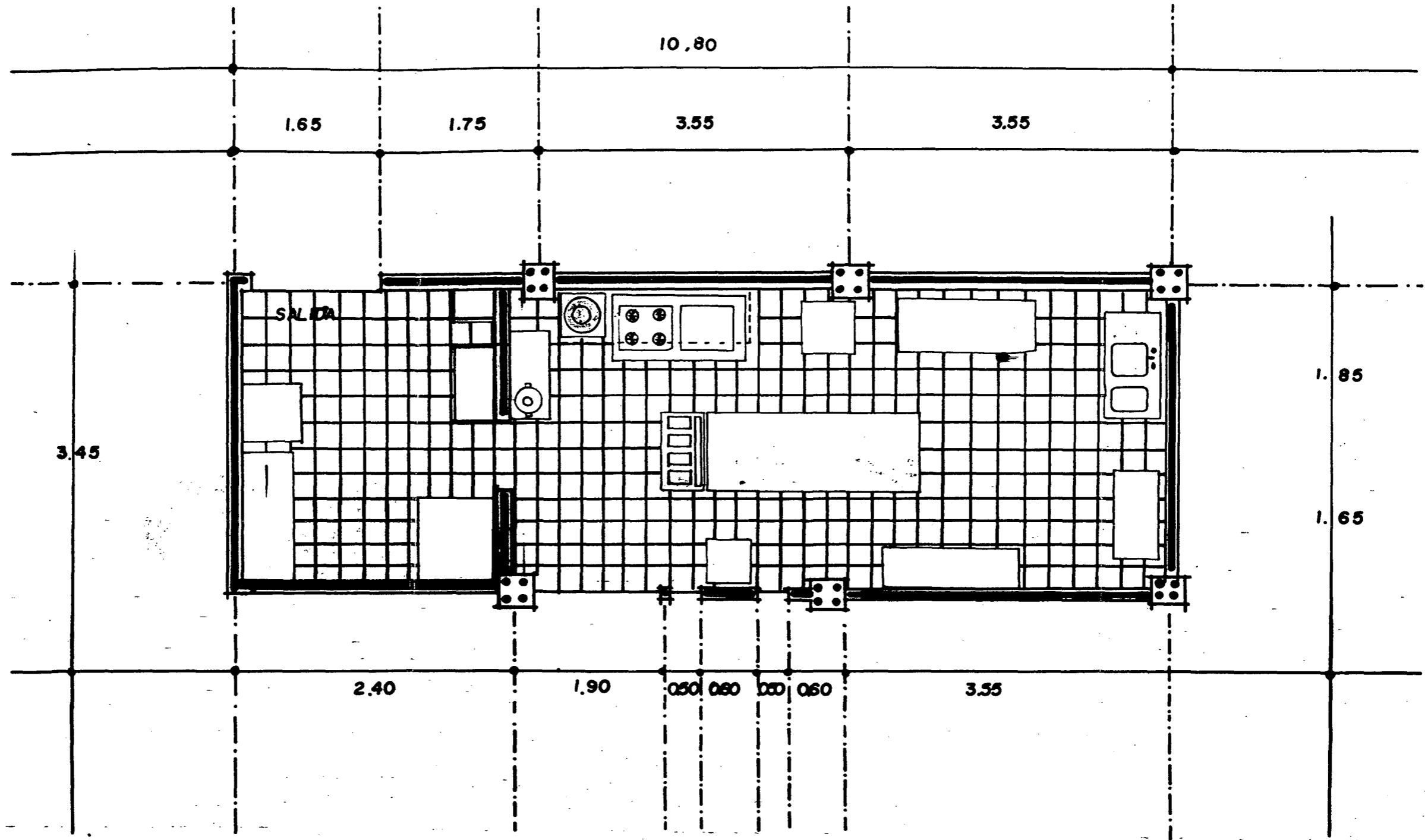




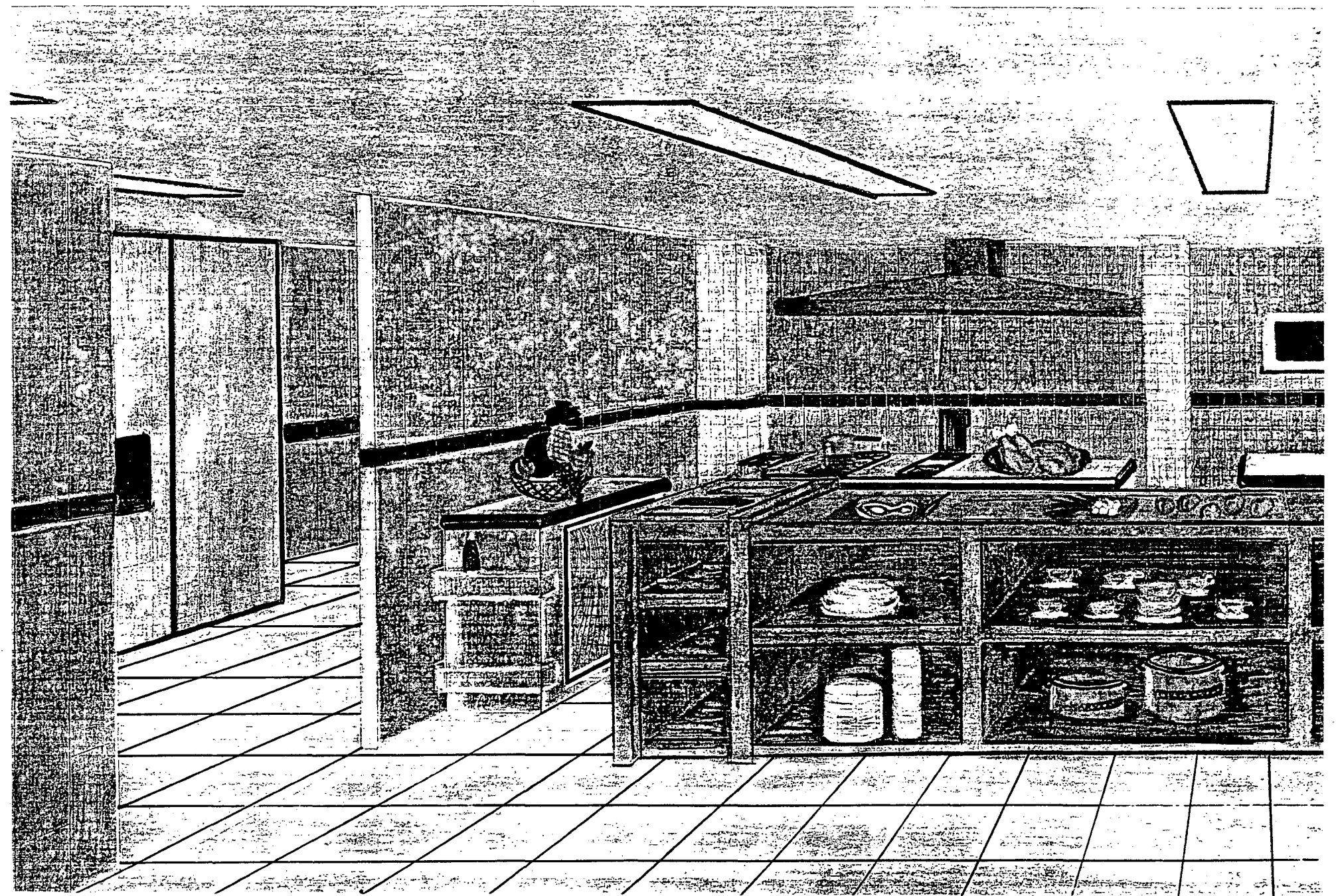
Propuesta Decorativa de la Cafetería CIU



Perspectiva De Comedor



Propuesta Cocina



Perspectiva De Cocina

## 5.2.3.2. Presupuestos

## 5.2.3.2.1. Presupuesto de decoración y ambientación

CONCEPTO	UNIDAD	CANTIDAD	\$ UNITARIO	IMPORTE
<b>PISOS</b>				
Lozeta interceramic Mod. 1020 color avellana 30x30 con colocación	Metro cuadrado	183.7	\$ 58.00	\$ 10,654.50
Lozeta porcelanite antiderrapante color blanco ostión 30x30 con colocación	Metro cuadrado	30.24	\$ 69.00	\$ 2,086.56
<b>MUROS</b>				
Pintura vinilica Comex blanca con colocación	Metro cuadrado	70	\$ 16.00	\$ 1,120.00
Pintura vinilica Comex azul con colocación	Metro cuadrado	20.23	\$ 16.00	\$ 323.68
Pintura vinilica Comex amarilla con colocación	Metro cuadrado	49.7	\$ 16.00	\$ 795.20
Pintura vinilica Comex naranja con colocación	Metro cuadrado	31.71	\$ 16.00	\$ 507.36
Loseta interceramic Mod. percigón 10x20 incluido cenefa con colocación	Metro cuadrado	34.32	\$ 68.00	\$ 2,333.76
<b>TRABAJOS DE ALBAÑILERÍA</b>				
Tapia de ventanas Construcción de muros	Metro cuadrado	20	\$ 46.00	\$ 920.00
Demolición de muro		1	\$ 58.00	\$ 58.00
Muro de tablaroca 1x2.33 con colocación	Metro cuadrado	2.33	\$ 35.00	\$ 81.55
Plomería, conexión tubos agua para espejo	Lote	1	\$ 85.00	\$ 85.00
Demolición de barra	Lote	1	\$ 60.00	\$ 60.00
<b>MOBILIARIO</b>				
Comedor modelo Viridiana pino color natural 4 sillas con 1 vinil	Juego	2	\$ 600.00	\$ 1,200.00
Comedor modelo Viridiana pino color natural 6 sillas con 1 vinil	Juego	2	\$ 800.00	\$ 1,600.00
Comedor modelo Viridiana pino color natural 3 sillas con 1 vinil	Juego	3	\$ 400.00	\$ 1,200.00
Mostrador en escuadra	Juego	1	\$ 1,100.00	\$ 1,100.00
Mesa de jardín plástico Mod. fermosa con sombrilla	Juego	2	\$ 600.00	\$ 1,200.00
<b>OBJETOS DECORATIVOS</b>				
Jardinera de entintada natural	Pieza	1	\$ 350.00	\$ 350.00
Juego de 4 cuadros, oleo sobre tela 60x90, 90x100, 85x1.10, 88x80	Juego	1	\$ 1,280.00	\$ 1,280.00
Planta artificial de flor de durazno	Pieza	2	\$ 250.00	\$ 500.00
Riel con dos lámparas de alógeno 50 wats con colocación	Juego	1	\$ 600.00	\$ 600.00
<b>MÚSICA AMBIENTAL</b>				
Modular Sony FHCX33, 5CD, 1Deck	Modular	1	\$ 2,260.00	\$ 2,260.00

Honorarios 15%	\$ 4,547.34	Total	\$ 30,315.61
IVA 15%	\$ 682.10		\$ 5,229.44
		<b>TOTAL</b>	<b>\$ 35,545.05</b>

## 5.2.3.2.2. Presupuesto de equipo

EQUIPO	MARCA	UNIDAD	CANTIDAD	\$ UNITARIO	IMPORTE
Estufa 4 hornillas, Mod. PC4	Coriat	Pieza	1	\$ 2,810.00	\$ 2,810.00
Plancha 40x80 con base	Internacional	Pieza	1	\$ 1,265.00	\$ 1,265.00
Freidora	Holman	Pieza	1	\$ 860.00	\$ 860.00
Refrigerador, Mod. RC400	Américan	Pieza	1	\$ 7,249.00	\$ 7,249.00
Tarja		Pieza	1	\$ 3,420.00	\$ 3,420.00
Salamandra colgante	San-són	Pieza	1	\$ 3,415.50	\$ 3,415.50
Fogón	Master King	Pieza	1	\$ 480.00	\$ 480.00
Cortador de papas a la francesa	Sasón	Pieza	1	\$ 791.77	\$ 791.77
Máquina para malteadas	Oster	Pieza	1	\$ 650.00	\$ 650.00
Congelador, Mod CHA-9	Nieto	Pieza	1	\$ 4,192.00	\$ 4,192.00
Anaquelel acero inox. 1.60x1x70		Pieza	1	\$ 2,336.00	\$ 2,336.00
Anaquelel tubería 1.90x1.50x60		Pieza	1	\$ 1,425.00	\$ 1,425.00
Mesa de trabajo inox. 1.70x80x90		Pieza	1	\$ 3,987.00	\$ 3,987.00
Campana de extracción 1.50x90x60		Pieza	1	\$ 3,561.50	\$ 3,561.50
Cafetera 10 a 30 tazas	Regal	Pieza	1	\$ 302.68	\$ 380.00
Extractor de Jugos	Star Max	Pieza	1	\$ 805.00	\$ 805.00
Exprimidor de cítricos manual	Veana distribuidor	Pieza	1	\$ 195.00	\$ 195.00
Sartén de 26cm	Veana distribuidor	Pieza	1	\$ 51.16	\$ 51.16
Sartén de 22cm	Veana distribuidor	Pieza	1	\$ 40.80	\$ 40.80
Sartén Teflón de 20, 24, 26 cm	Vasconia	Juego	1	\$ 159.00	\$ 121.00
Pala de cocina	Imperial	Pieza	2	\$ 8.00	\$ 16.00
Cuchillo del Chef	Tramontina	Juego	1	\$ 172.36	\$ 172.36
Cuchillo para pan	Victorinox	Pieza	1	\$ 95.63	\$ 95.63
Cuchillo cebollero	Lynx	Pieza	4	\$ 13.26	\$ 53.04
Brocheta cromada 35cm	Veana distribuidor	Pieza	15	\$ 4.42	\$ 66.30
Brocheta cromada 25cm	Veana distribuidor	Pieza	10	\$ 4.42	\$ 44.20
Tijeras	Mundial	Pieza	1	\$ 91.90	\$ 91.90
Pelador doble filo	Victorinox	Pieza	2	\$ 28.57	\$ 57.74
Sacabocado p/papa y melón	Victorinox	Pieza	1	\$ 78.25	\$ 78.25
Abrelatas de mesa	Vasconia	Pieza	1	\$ 52.23	\$ 52.23
Cuchara de servicio de acero inox.	Veana distribuidor	Pieza	4	\$ 13.72	\$ 55.98
Cucharón de servicio de acero inox.	Veana distribuidor	Pieza	2	\$ 22.73	\$ 45.46
Cucharita de madera 23cm	Artesanal	Pieza	5	\$ 1.73	\$ 8.65
Pala de madera 23cm	Artesanal	Pieza	4	\$ 1.73	\$ 6.92
Pala de madera de 35cm	Artesanal	Pieza	2	\$ 3.75	\$ 7.50
Tabla para picar polietileno	Polimex	Juego	1	\$ 108.48	\$ 108.48
Machacador	Vasconia	Pieza	1	\$ 9.50	\$ 9.50
Espumadera	Lamex	Pieza	1	\$ 9.00	\$ 9.00
Escurreidor de aluminio de 22cm	Vasconia	Pieza	3	\$ 43.74	\$ 131.22
Licuadora industrial 5 lt	Momat	Pieza	1	\$ 2,347.00	\$ 2,347.00
Bowl 15" acero inox.	Halco	Pieza	1	\$ 72.31	\$ 72.31
Batidor de globo 18"	Piano	Pieza	1	\$ 63.14	\$ 63.14
Charolas de servicio 35x46cm	Veana distribuidor	Pieza	30	\$ 47.50	\$ 1,425.00

EQUIPO	MARCA	UNIDAD	CANTIDAD	\$ UNITARIO	IMPORTE
Plato trinche 23cm Melanina	Lenox	Pieza	30	\$ 5.13	\$ 153.90
Tazón Melanina	Lenox	Pieza	30	\$ 3.93	\$ 117.90
Plato pastel Melanina 17cm	Lenox	Pieza	30	\$ 2.91	\$ 87.30
Tasa de café Melanina estibable	Lenox	Pieza	30	\$ 3.52	\$ 105.60
Tortillero Melanina	Lenox	Pieza	15	\$ 8.96	\$ 134.40
Plato base 25cm cerámica	Sta. Anita	Pieza	20	\$ 11.80	\$ 236.00
Plato trinche 23cm cerámica	Sta. Anita	Pieza	20	\$ 10.16	\$ 203.20
Plato de entrada 19cm cerámica	Sta. Anita	Pieza	20	\$ 8.50	\$ 170.00
Tazón cerámica	Sta. Anita	Pieza	20	\$ 7.80	\$ 156.00
Plato pastel cerámica	Sta. Anita	Pieza	20	\$ 4.50	\$ 90.00
Tasa de café cerámica embrocable	Sta. Anita	Pieza	20	\$ 6.80	\$ 136.00
Cuchara sopera "Barcelona"	Lenumex	Pieza	50	\$ 1.90	\$ 95.00
Cuchillo "Barcelona"	Lenumex	Pieza	50	\$ 4.50	\$ 225.00
Tenedor "Barcelona"	Lenumex	Pieza	50	\$ 1.90	\$ 95.00
Cuchara cafetera "Barcelona"	Lenumex	Pieza	50	\$ 1.70	\$ 85.00
Vasos para jugo	Crisa	Pieza	30	\$ 4.17	\$ 125.10
Servilleteros acero inoxidable	Napkin	Pieza	10	\$ 78.59	\$ 785.90
Saleros	USA	Pieza	15	\$ 3.90	\$ 58.50
Ceniceros	Crisa	Pieza	10	\$ 2.67	\$ 267.00
Azucareras	USA	Pieza	10	\$ 17.50	\$ 175.00
Pimenteros	USA	Pieza	10	\$ 3.90	\$ 39.00
Copa para malteada	Crisa	Pieza	15	\$ 11.14	\$ 166.60
Copa para helado	Crisa	Pieza	15	\$ 6.54	\$ 98.18
Copa tongolele	Crisa	Pieza	10	\$ 21.46	\$ 214.60
Flaneras	Crisa	Pieza	20	\$ 2.97	\$ 59.40
Tasa medidora	Pyr-o-Rey	Pieza	2	\$ 8.00	\$ 16.00
Olla exprés 12 lts	Presto	Pieza	1	\$ 727.00	\$ 727.00
Báscula 10K		Pieza	1	\$ 510.00	\$ 510.00
Jarra de servicio grande	Crisa	Pieza	5	\$ 38.37	\$ 161.85
Jarra de servicio chica	Crisa	Pieza	10	\$ 26.61	\$ 266.10
Porta cubiertos 4 divisiones	Veana distribuidor	Pieza	1	\$ 59.83	\$ 59.83
Porta vajilla	Veana distribuidor	Pieza	2	\$ 62.04	\$ 124.08
Porta vasos	Veana distribuidor	Pieza	1	\$ 155.25	\$ 155.25
Colador de maya chico/mediano/grande	Aalse	Juego	1	\$ 10.96	\$ 10.96
Colador chino 18cm	Veana distribuidor	Pieza	1	\$ 88.00	\$ 88.00
Olla alta No. 30, 21.2 lt.	Gran Cheff	Pieza	1	\$ 223.20	\$ 223.20
Budinera No.40	Gran Cheff	Pieza	1	\$ 222.00	\$ 222.00
Fuente terciá x 6.5 cm	Cambro	Pieza	3	\$ 35.00	\$ 105.00
Fuente Cuarta x 10 cm	Cambro	Pieza	4	\$ 40.00	\$ 160.00
Despachador de Catsup	Veana distribuidor	Pieza	4	\$ 1.50	\$ 6.00
Jarra para agua Acero inox	Halco	Pieza	1	\$ 118.00	\$ 118.00
Salero aluminio para cocina	Veana distribuidor	Pieza	2	\$ 16.00	\$ 32.00
Mantequillera de madera	Veana distribuidor	Pieza	10	\$ 9.50	\$ 95.00
Máquina registradora	Royal/8Deptos.	Pieza	1	\$ 1,520.75	\$ 1,520.75
				<b>Total</b>	<b>\$ 51,734.14</b>

## 5.3. DIRECCIÓN

### 5.3.1. COMUNICACIÓN

- El gerente comunicará al personal con una semana de anticipación : cambio de horarios, organización de fiestas infantiles, comidas desayunos, reuniones familiares, promociones, eventos universitarios, etc., que se realicen en la cafetería
- A través de una lista mensual realizada en coordinación con el Director del CIU se notificará de todos los eventos que se llevarán a cabo.
- El Gerente mantendrá contacto con los organismos de la Industria del Servicio de Alimentos para informarse oportunamente de los cursos de capacitación que ofrecen para sus empleados.
- Se colocarán en las áreas de comedor, cocina y almacén carteles en los que se encuentren los procedimientos, políticas y reglas de éstas.
- Se colocará un buzón de sugerencias en la entrada de la Cafetería.
- Indicar con la señalización establecida por el CIU la ubicación de la Cafetería.

### 5.3.2. MOTIVACIÓN

#### **Motivación para el usuario del CIU:**

- Promociones descuentos en días especiales, como el día del médico, del arquitecto, etc., para los alumnos que muestren su credencial.
- Promover paquetes familiares para los fines de semana.
- Menús infantiles.
- En fechas conmemorativas el postre es gratis para el festejado; santos, 10 de mayo, día del padre, etc.

**Motivación para los funcionarios de la UPAEP:**

Se promoverá entre los funcionarios de la Universidad la facilidad de contratar los servicios de la Cafetería del CIU que a continuación se mencionan:

- Servicio de Coffee break
- Desayunos
- Fiestas infantiles
- Servicio de bocadillos
- Comidas
- Brindis

**Motivación para el personal de la Cafetería del CIU:**

- Cursos de capacitación
- El empleado del mes
- Promover las multihabilidades
- Medio día de descanso en su cumpleaños.
- Enviar tarjetas de felicitación en aniversarios y cumpleaños a empleados y familia.
- Ofrecer una cena de fin de año al personal y sus familias.

**5.3.3. EL LIDERAZGO**

Como es sabido el servicio de alimentos es una rama importante de la carrera de Administración de Instituciones por lo que se pensó que fuera la escuela quien estuviera a cargo del manejo de la cafetería siendo un laboratorio de practicas y servicio social para los alumnos y el modelo para que todas las cafeterías de las dependencias UPAEP se manejen bajo las mismas condiciones.

Inicialmente en el CIU los alumnos podrán practicar en cualquier puesto con excepción del Gerente General que como ya lo mencionamos será un egresado de la Licenciatura por la responsabilidad que recae en él. Después de un tiempo en que se demuestre la viabilidad del proyecto se implementará en todas las cafeterías UPAEP quedando todas bajo la supervisión de un Gerente General que les de una identidad propia en su servicio.

Aunque se piensa en un laboratorio de practicas, buscará ser una empresa rentable cuyas ganancias, ya recuperada la inversión, irán a un fondo para apoyar a los alumnos ya sea con becas, para capacitación en cursos y congresos importantes y para apoyar en la infraestructura de la carrera dentro de la universidad con laboratorios especializados y tecnología propia, sin olvidar que como empresa se pagará una renta justa al CIU apoyándolo también a su desarrollo.

#### **5.3.4. SUPERVISIÓN**

Esta se llevará a cabo directamente y en todo momento por la escuela de Administración de Instituciones, representada por el Gerente General quién se encargará de su adecuado funcionamiento administrativo y operativo. Indirectamente por la universidad pues siendo parte de esta deberá prestar el apoyo necesario para su buen desarrollo.

## **5.4. CONTROL**

### **5.4.1. MÉTODOS DE CONTROL PARA LA CAFETERÍA DEL CIU.**

#### **5.4.1.1. Compras**

La función de compras en la Cafetería esta sujeta a un mecanismo en la adquisición de los abastecimientos. Dicho mecanismo se estableció de acuerdo con las características específicas de la Cafetería; tales como tipo de servicio, cocina, etc.; este mecanismo consiste básicamente en:

1. La creación de una relación en la que se señalen las materias primas que la cafetería necesita, actualizándola en su oportunidad esta lista se llama "Lista de Ingredientes"
2. La realización de un listado de posibles proveedores. (Fig. 2)
3. La apertura de las tarjetas de almacén (Fig. 3) con la clasificación de los artículos en cuestión.

## Lista de Ingredientes

La lista de Ingredientes es una herramienta básica para el costeo de recetas y para la requisición de materia prima, así como un medio de control de compras. En ella se dio una clave para cada ingrediente para eficientar los procesos tanto de compras como de control, como se muestra en el ejemplo (Fig. 1).

LISTA DE INGREDIENTES CAFETERÍA "CIU"					
PRODUCTO	RECETA	CALIDAD/MARCA	U. DE COMPRA	CANT. TOTAL	PERI. DE COMPRA
Aceite olivo	M1	Ybarra	Lata 1lt	1 lt	Mensual
Aceite girasol	D1-D5,A1-A6,F1,F4	1/02/03	Caja 12 lts	1 caja	Quincenal
Agua		Risco	Garrafón	6 unidades	2 veces x semana
Aguacate	S1-S10,A1,A2,E1	Primera	Kilo	5 kg	2 veces x semana
Ajo	F3,M2,M3	Primera	Kilo	1 Kg	Quincenal
Azúcar	B1-B5,B9,P2	Primera	Bolsa 5 Kg	1 bolsa	Semanal
Bimbo	S4, S5	Bimbo	425grs/8pzas.	4 bolsas	2 veces x semana
Café	B9	Legal	Bolsa 300grs	1 bolsa	Semanal
Catsup	S4,S5,S11,S13	La Costeña	Lata 3.25 Kg	1 lata	Semanal

(Fig. 1)

**Lista de Proveedores**

Los criterios que deberán seguirse para la elección de proveedores son:

- Precio.
- Calidad.
- Condiciones de pago.
- Puntualidad para surtir pedidos.
- Rendimiento de los alimentos crudos y cocinados.

El departamento de compras obtiene cotizaciones de dos o más proveedores con el fin de comparar precio, calidad y condiciones de pago existentes en el mercado y contar con proveedores sustitutos en caso de que desaparezca el proveedor actual.

SELECCIÓN DE PROVEEDORES CAFETERÍA "CIU"	
NOMBRE: _____	TELÉFONO: _____
DIRECCIÓN: _____	
PRODUCTO (S): _____	
CONDICIONES DE PAGO: _____	
FORMA DE PAGO: _____	

(Fig. 2)

CAFETERÍA "CIU" TARJETA DE ALMACÉN								
ARTÍCULO: _____				TARJETA No.: _____				
CLAVE: _____		MÁXIMO: _____			MÍNIMO: _____			
FECHA	ORDEN No.	ENTRADA	SALIDA	EXISTENCIA	COSTO UNIDAD	COSTO PROMEDIO	HABER	SALDO

(Fig. 3)

## Especificaciones De Compra.

Las Especificaciones de compra diseñadas para la cafetería del CIU indican las características óptimas de la materia prima utilizada para la producción de alimentos. Se entregará a cada proveedor una copia de éstas en las que se especifica además el período de entrega, como se muestra en el ejemplo.

<b>CLASIFICACIÓN:</b>	<i>Abarrotes</i>	<b>CLASIFICACIÓN:</b>	<i>Abarrotes</i>
<b>Nombre:</b>	<i>Aceite de olivo</i>	<b>Nombre:</b>	<i>Aceite de Girasol</i>
<b>Clave:</b>	<i>A001</i>	<b>Clave:</b>	<i>A002</i>
<b>Calidad:</b>	<i>Primera</i>	<b>Calidad:</b>	<i>Primera</i>
<b>Marca:</b>	<i>Ibarra</i>	<b>Marca:</b>	<i>1-2-3</i>
<b>Unidad:</b>	<i>Lt.</i>	<b>Unidad:</b>	<i>Lt</i>
<b>Tipo de Envase:</b>	<i>Lata ½ lt</i>	<b>Tipo de Envase:</b>	<i>Botella plástico 1 lt</i>
<b>Color:</b>	<i>Amarillo</i>	<b>Color:</b>	<i>Amarillo</i>
<b>Consistencia:</b>	<i>Líquida</i>	<b>Consistencia:</b>	<i>Líquida</i>
<b>Periodo de entrega:</b>	<i>Mensual</i>	<b>Periodo de entrega:</b>	

El proceso de Compras consiste en:

1. Elaborar la orden de Compra (Fig. 4) con la información de las requisiciones de cada área.
2. Pedir la autorización de las ordenes al jefe de compras y almacén.
3. Solicitar al proveedor surtir la orden.

ORDEN DE COMPRA CAFETERÍA "CIU"				
Requisición No.:				De Fecha:
Proveedor:		Factura a:		
Domicilio:		Entregar en:		
Población:		Fecha de entrega:	Modo de transporte:	
Suplicamos remitir lo siguiente:		Condiciones de pago:		
CANTIDAD	UNIDAD	DESCRIPCIÓN	PRECIO UNITARIO	TOTAL
			Subtotal	
			Descuento	
			I.V.A.	
Acepto proveedor:				

(Fig. 5)

**5.4.1.2. Recepción.**

El proceso de recibo de alimentos y bebidas se desarrolla de la siguiente manera:

1. *Preparación de recibo:* consiste en revisar y clasificar las ordenes de compra para saber que mercancía se va a recibir y preparar el área de recibo así como la forma de recibo de mercancía.

2. *Recibo de mercancías:* consiste en la ordenación, revisión y conteo de la mercancía así como de las especificaciones exigidas y revisión de factura del proveedor. Si las cantidades no coinciden se elabora el "Memo de corrección de factura"(Fig. 6), relacionando los productos aceptados con el precio pactado. Las facturas aceptadas deberán sellarse, firmarse y se especificará la hora.(Fig. 7)

3. *Tratamiento post-entrega:* Se elaborará el "Comprobante de recibo" (Fig. 8) que nos servirá para llevar un registro contable y control de existencias. Al final del día se recopilan los comprobantes de recibo en el "Reporte diario de recibo de alimentos y bebidas".(Fig. 9)

En cuanto a las mercancías se identificarán las directas o percederas e inventario y se almacenarán en sus respectivos almacenes.

MEMO DE CORRECCIÓN DE FACTURA CAFETERÍA "CIU"				
Proveedor: _____ _____ _____		No.: _____ Fecha: _____ Su factura No.: _____ De fecha: _____ Importe: _____		
Hemos hecho las siguientes correcciones en su factura, favor ajustarla en sus archivos:				
UNIDAD	CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	\$ UNIDAD	TOTAL
Razones: _____ _____ _____			CORRECCIÓN IMPUESTO TOTAL CORR. IMPORTE TOTAL	
Elaborado por: _____		Firma de quien recibe esta nota: _____		

(Fig. 6)

**SELLO DE FACTURA  
CAFETERÍA "CIU"**

Fecha de recepción: _____
Recibido por: _____
Comprobante recibo No.: _____
Memo de corrección: _____
Vo.Bo. de cancelación: _____
Hora de recibo: _____

(Fig. 7)

**COMPROBANTE DE RECIBO DE MERCANCÍA  
CAFETERÍA "CIU"**

Fecha: _____		O.C. No.: _____		No.: _____		
Proveedor: _____		Fac. No.: _____				
UNIDAD	CANTIDAD	CLAVE	PRECIO UNIDAD	TOTAL	TRATAMIENTO	
					DIRECTO	INVENTARIO
<b>TOTAL</b>						
Recibido por: _____						
Compras: _____						
Contabilidad: _____						

(Fig. 8)

**REPORTE DIARIO RECIBO DE MERCANCIAS  
CAFETERÍA "CIU"**

No.: _____		Fecha: _____		Hoja No.: _____					
No.	COMP.	O.C.	FACT.	PROVEEDOR	CLAVE	TRATAMIENTO		MONTO DE ENTRADA	Vo. Bo.
	No.	No.	No.			Directo	Invent.		
1									
2									
3									
RECOPIACIÓN					TOTAL				
Elaboró: _____									

(Fig. 9)

**5.4.1.3. Almacenaje.**

1. Despacho de mercancías. Se inicia este proceso con las requisiciones de materia prima (Fig. 10) que debe estar debidamente autorizada, esta autorización se dará después de haber comprobado la necesidad de la misma.

2. Control de Inventarios y Solicitud de Mercancías. Consiste básicamente en la aplicación del sistema de inventario perpetuo a través de la Tarjeta de Almacén, cuya finalidad principal es la de conocer la existencia actual de cada artículo del almacén tanto en unidades como en dinero. Las fuentes de información para este control son el comprobante de recibo y la requisición.

3. Valorización de Requisiciones. Consiste en reunir las requisiciones para traspasar el precio a cada artículo solicitado totalizando la requisición.

REQUISICIÓN DE MERCANCÍAS CAFETERÍA "CIU"					
Departamento: _____					
CLAVE	ARTÍCULO	UNIDAD	CANTIDAD PEDIDO ENTREGADO	PRECIO UNITARIO	IMPORTE
Req. por: _____		Fecha: _____		Entregado por: _____	
Aprobado por: _____				Recibido por: _____	

(Fig. 10)

**Estandarización**

En el caso concreto de la Cafetería del CIU se utilizará el método del factor para la estandarización de las recetas ya que adapta a las necesidades actuales de producción y nos permitirá que al crecer se pueda sin mucho problema aumentar el número de porciones que se producirán en un futuro.

La estandarización se llevará a cabo a través de un formato preestablecido de fácil elaboración para quien esté encargado de realizar dicha tarea como se muestra en el ejemplo:

Nombre: <b>Club Sandwich</b>	No. de porciones: 5		Tiempo de prep.		Clave: S3
Ingredientes	1 Porción	Estándar	Unidad	\$ x Unidad	\$ estándar
Pan de caja	4 pzas. (.140)	20 pzas. (.700)	kg		
Jamón	.020	.100	kg		
Pollo deshebrado	.025	.125	kg		
Mayonesa	.015	.075	kg		
Margarina	.010	.050	kg		
Queso manchego	.025	.125	kg		
Jitomate	.020	.100	kg		
Cebolla	.010	.050	kg		
Rajas	.010	.050	kg		

Procedimiento:

1. Tostar 3 panes y en el cuarto fundir el queso manchego en la plancha.
2. Untar un pan con mayonesa y colocar el jamón, el jitomate y la cebolla.
3. Coloque el pan con el queso fundido sobre el primer pan.
4. Colocar el tercer pan encima de lo anterior con el pollo deshebrado y el chile.
5. Untar la última rebanada de margarina y tapar.
6. Cortar en cuatro partes triangulares y servir acompañado de ensalada rusa.

#### 5.4.1.4. SANIDAD E HIGIENE

En la Industria de alimentos deben existir estrictos controles en cuanto a sanidad e higiene que garanticen el bienestar físico de los comensales y respalden el prestigio y buen nombre de la institución.

Estos dos aspectos son de gran importancia y responsabilidad en el servicio de alimentos y deben cuidarse desde la recepción de las materias primas, pasando por un adecuado almacenaje y un buen proceso de producción y hasta el momento de servir los alimentos ya preparados y presentados al comensal.

Los controles de sanidad e higiene se apegarán a los establecidos en el Programa H. Esto será responsabilidad del Gerente general que deberá supervisar la realización del programa de limpieza y de realizar la inspección semanal de las diferentes áreas.

### **Recepción**

Los aspectos que deben cuidarse en esta etapa son:

- El área de recepción debe estar limpia para evitar que las materias primas recibidas sufran algún tipo de contaminación.
- Se almacenarán inmediatamente las materias primas para evitar su contaminación.
- Se checarán las fechas de caducidad de los empaques.

### **Almacén**

- Bodega seca y limpia.
- Anaqueles y tarimas a 15 cm sobre el nivel del piso.
- Granos y productos secos sin presencia o rastros de plagas y hongos.
- Mantener perfectamente cerrados los alimentos empacados en cajas, costales botes, bolsas, etc., que puedan contaminarse y atraer fauna nociva.
- No se colocarán alimentos directamente sobre el piso.
- Mantener los anaqueles, pisos, techos y paredes limpias y en buen estado.
- Alimentos en recipientes limpios y tapados, no demasiado grandes.
- Mantener el refrigerador a 2°C y el congelador a -18°C o menos.
- Puertas limpias y empaque en buen estado.
- Realizar fumigaciones periódicas para eliminar y prevenir plagas.

### **Producción**

- Lavado y desinfectado de frutas, verduras y hortalizas con yodo, cloro o plata coloidal siguiendo las instrucciones del fabricante.
- Sacar del refrigerador la cantidad de alimentos que se vayan a utilizar de inmediato para su preparación.
- Descongelación de alimentos en refrigerador, horno de microondas y/o como parte del proceso de cocción.
- No servir las carnes crudas o semicrudas.

- No servir mayonesas preparadas en el establecimiento ni aderezos a base de huevo crudo.
- Temperaturas internas de cocción para carnes: cerdo a 66°C o más, aves a 74°C o más y el resto de los alimentos a 60°C.
- Alimentos recalentados a 74°C como mínimo.
- Siempre que sea posible utilizar tenazas, tenedores y otros utensilios para el manejo de los productos alimenticios.

### **Servicio**

- Mantener pisos, paredes, techos y ventanas del área de servicio perfectamente limpios.
- Limpiar las mesas antes de abrir el establecimiento e inmediatamente después de cada servicio.
- Cambiar constantemente ceniceros en el área de fumar.
- Mantener los baños limpios y con los suministros debidos.
- Mantener los depósitos de basura vacíos y limpios.

### **Personal**

- Deberá bañarse diariamente antes de empezar sus labores.
- Usará el uniforme asignado, limpio.
- Deberá traer las uñas limpias y recortadas.
- Lavarse las manos: después de manejar equipo de limpieza, desperdicios, trastes sucios, después de ir al baño, tomar un descanso, fumar o estornudar.
- No deberá comer durante el servicio, sólo a sus horas.
- Cubrir el cabello en su totalidad con la cofia, malla o redcilla.
- No asistir a trabajar cuando se tenga una enfermedad respiratoria o contagiosa.

PROGRAMA DE LIMPIEZA				
INCISO	INTERVALO DE LIMPIEZA	EMPLEADO ASIGNADO	DÍA PROGRAMADO	INSTRUCCIONES ADICIONALES
<b>TERRENO Y EXTERIOR DEL EDIFICIO</b>				
Ventanas	Conforme sea necesario	Personal de limpieza		
Entradas	Diariamente	Personal de limpieza		
Receptáculos de basura	Diariamente	Personal de limpieza		
Area de desperdicios y acumulación	Diariamente	Personal de limpieza		
<b>BAÑOS</b>				
Lavabos	Todos los días	Personal de limpieza		
Espesjos	Cada 3er día	Personal de limpieza		
Inodoros	Todos los días	Personal de limpieza		
Pisos	Barrer y trapear todos los días	Personal de limpieza		
Papel higiegico, jabón, toallas	Reponer conforme sea necesario	Personal de limpieza		
Botes de basura	Diariamente	Personal de limpieza		
Puertas, paredes y ventanas	Semanalmente	Personal de limpieza		
Luces	Cada dos meses	Personal de limpieza		
<b>COCINA</b>				
Estufa	Semanalmente	Cocinero		
Plancha	Despues de usar	Cocinero		
Freidora	Semanalmente	Auxiliar de cocina		
Colador de grasa	Despues de usar	Lavaplatos		
Ollas	Despues de usar	Lavaplatos		
Olla de presión	Despues de usar	Lavaplatos		
Campana	Mensualmente	Auxiliar de cocina		
Abrelatas	Diariamente	Lavaplatos		
Mesa de cocina	Después de cada turno	Auxiliar de cocina		
Fregaderos	Diariamente	Lavaplatos		
Cajones para utensilios	Semanalmente	Auxiliar de cocina		
Anaqueles y entrepaños	Semanalmente	Auxiliar de cocina		
Pisos	Dos veces al día	Personal de limpieza		
Registros en pisos	Semanalmente	Personal de limpieza		
<b>ALMACÉN</b>				
Refrigeradores	Semanalmente	Auxiliar de almacén		
Congeladores	Quincenalmente	Auxiliar de almacén		
Puertas	Semanalmente	Auxiliar de almacén		
Luces	Mensualmente	Auxiliar de almacén		
Paredes y techo	Mensualmente	Auxiliar de almacén		
Anaqueles	Semanalmente	Auxiliar de almacén		
Piso	Diariamente	Auxiliar de almacén		

INCISO	INTERVALO DE LIMPIEZA	EMPLEADO ASIGNADO	DÍA PROGRAMADO	INSTRUCCIONES ADICIONALES
<b>ÁREA DE SERVICIO</b>				
Mesas	Después de cada uso	Personal de limpieza		
Sillas	Diariamente	Personal de limpieza		
Saleros y pimenteros	Limpiar diariamente lavar semanalmente	Personal de limpieza		
Ceniceros	Después de cada uso	Lavaplatos		
Paredes	Tres veces al año o conforme sea necesario	Personal de limpieza		
Luz	Mensualmente	Personal de limpieza		
Puertas	Mensualmente	Personal de limpieza		
Pisos	Barrer y trapear dos veces al día	Personal de limpieza		
Ventanas y marcos	Mensualmente	Personal de limpieza		
Charolas de servicio	Semanalmente	Lavaplatos		
Escaleras	Cada tercer día	Personal de limpieza		
Equipo para limpieza (cubetas trapeadores, escobas)	Después de cada uso	Personal de limpieza		

**LISTA DE CONFRONTACIÓN PARA INSPECCIÓN DE SANIDAD**

Fecha \_\_\_\_\_

S I COMENTARIOS				S I COMENTARIOS			
Terreno y exterior del edificio				Área de servicio			
Ventanas				Mesas			
Entradas				Sillas			
Receptáculos de basura				Saleros y pimenteros			
Área de desperdicios y acumulación				Ceniceros			
Baños				Paredes			
Lavabos				Luz			
Espejos				Puertas			
Inodoros				Pisos			
Pisos				Ventanas y marcos			
Papel higiénico, jabón, toallas				Charolas de servicio			
Botes de basura				Escaleras			
Puertas, paredes y ventanas				Equipo para limpieza (cubetas trapeadores, escobas)			
Luces							
Cocina							
Estufa							
Plancha							
Freidora							
Colador de grasa							
Ollas							
Olla de presión							
Campana							
Abrelatas							
Mesa de cocina							
Fregaderos							
Cajones para utensilios							
Anaqueles y entrepaños							
Pisos							
Registros en pisos							
Almacén							
Refrigeradores							
Congeladores							
Puertas							
Luces							
Paredes y techo							
Anaqueles							
Piso							

S= Satisfactorio I= Inaceptable  
 Especificar medidas que se deben tomar bajo "comentarios"  
 Las condiciones inaceptables se corregirán inmediatamente a menos que se indique lo contrario

**5.4.1.5. Ventas**

El control de las ventas se llevará a través del tickets de compra en caja, dicho ticket especificará el platillo y su precio, así como la fecha para un mayor control de caja y facilitar el trabajo en contabilidad.

**5.4.1.6. Contabilidad**

Para este fin, se abrirá una cuenta a nombre de la cafetería del CIU en la que se harán los depósitos diarios de las ventas y retiros necesario para los diversos gastos de esta, dichos depósitos y retiros se pasarán semanalmente a contraloría de la Universidad junto con los reportes diarios de almacén (Fig. 11) y el reporte de ventas (Fig. 12) para su contabilidad, ya que éste departamento se encarga de todos los movimientos contables de la universidad y sus dependencias.

<b>REPORTE DIARIO DE ALMACÉN CAFETERÍA "CIU"</b>							
No.: _____ Fecha: _____ Hora: _____							
Requisición de Mercancía:				Comprobante de Recibo:			
No.	Cantidad	Producto	Costo total	No.	Cantidad	Producto	Costo total
Elaborado por: _____				Recibido por: _____			

(Fig. 11)

<b>REPORTE DE VENTAS DIARIAS CAFETERÍA "CIU"</b>					
Ventas del _____ de _____ de 199_____.					
NOMBRE	CONSUMO	IMPORTE	NOMBRE	CONSUMO	IMPORTE
Elaborado por: _____					

(Fig. 12)

## BIBLIOGRAFÍA

- ALBRECH, Karl y ZEMKE, Ron; Gerencia del Servicio; Fondo editorial Legis; Bogotá Colombia 1988.
- ALBRECHT, Karl; La Revolución del Servicio; Editorial Legis; Segunda Edición; Bogotá Colombia 1990.
- ALBRECHT, Karl; La Excelencia en el Servicio, Cómo identificar las necesidades del cliente; Editorial Legis; 2a.Edición; Bogotá Colombia 1991.
- BENNIS, Warren; Cómo Llegar a Ser Líder; Editorial Norma; Bogotá Colombia 1990.
- BIRCHFIELD John C.; Manual de Operaciones para el Servicio de Alimentos; Guía para Hoteles, Restaurantes e Instituciones; Editorial Diana; México 1986.
- CÁRDENAS HERRERA, Raúl; Cómo Lograr La Calidad en Bienes y Servicios; Editorial Limusa; Primera edición; México 1993.
- COLUNGA DÁVILA, Carlos; La Calidad en el Servicio; Editorial Panorama; México 1995.
- FISCHER, Laura y NAVARRO, Alma; Introducción a la Investigación de Mercados; Editorial Mc Graw Hill; 2a edición; México 1994.
- GAMBOA, Benjamín; Cultura Gastronómica; Editorial Diana; Cuarta Impresión; México 1992.
- GITLOW,Howard S.; Planificando para la Calidad, La Productividad y una posición competitiva; Editorial Ventura; México 1991.
- HOROVITZ, Jacques; La Calidad del Servicio a la Conquista del Cliente; Serie Mc Graw Hill; Tomo 3 de 4 ; Sta. Fe de Bogotá Colombia 1994.
- ISHIKAWA, Kaoru;¿Qué es el Control Total de Calidad?; La modalidad Japonesa, Editorial Norma; Colombia 1993.
- LABOUCHEIX, Vincent; Tratado de la Calidad Total; Tomo 2 de 2; Editorial Limusa; México 1994.

-Océano Grupo Editorial; Nueva Enciclopedia Práctica de Turismo, Hoteles y Restaurantes; Vol III de III, España.

-RAMOS MARTÍN, Fernando y GONZÁLEZ PUGA, Antonio; Administración de Alimentos y Bebidas; Editorial CECSA; Octava Edición; México 1994.

-REYES PONCE, Agustín; Administración de Empresas, Teoría y Práctica; Editorial Limusa S.A.de C.V.; México D.F. 1989.

-REYNOSO RON, Javier; Tratado de Alimentos y Bebidas I; Editorial Limusa; México D.F. 1994; Segunda edición.

-REYNOSO RON, Javier; Tratado de Alimentos y Bebidas II; Editorial Limusa; México D.F. 1991; Primera edición.

-ROSANDER, A.C; Los catorce Puntos de Deming Aplicados a los Servicios; Editorial Díaz de Santos , Madrid 1994.

-SCHELL MAYENBERGER, Adolfo; Enciclopedia de Hoteles y Restaurantes; Ediciones Internacionales, Santa Fe de Bogotá Colombia 1992.

-SECTUR; Manejo Higiénico de Alimentos, Manual Nivel Operativo; Programa H; 1988-1994.

-SECTUR; Manual del Puesto de Operación para Restaurantes; Editorial Limusa Noriega; México D.F. 1992.

-SECTUR; Manual del Puesto de Administración para Restaurantes; Editorial Limusa Noriega; México D.F. 1992.

-SILICEO AGUILAR, Alfonso; Liderazgo para la Productividad en México; Editorial Limusa; 1a. Edición; México 1992.

-YOUSHMATZ NAVA, Alfredo; Control de Costos de Alimentos y Bebidas I; Editorial Diana; México D.F. 1992; Cuarta edición.

#### Revistas

-GÓMEZ PALACIO, Carlos; "El Concepto de Calidad y la Renovación Empresarial ", Alta Dirección. La Revista de Análisis y Desarrollo Gerencial. Vol.2 No. 4 Julio-Agosto 1990.