UNIVERSIDAD POPULAR AUTÓNOMA DEL ESTADO DE PUEBLA

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE INSTITUCIONES

"MANUAL DE IMPLEMENTACIÓN Y OPERACIÓN RESTAURANTERA"

TRABAJO RECEPCIONAL

PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE INSTITUCIONES

PRESENTA

MARÍA JOSÉ GONZÁLEZ GARCÍA

FEBRERO 2002

UPAEP – Secretaría General
Dirección General de Apoyos Académicos
Dirección del Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación.
Biblioteca Central - **Karol Wojtyla**

Tesis Digitales Restricciones de uso:

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

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

Puebla, Pue. Enero 24 de 2002.

M.A. Tito Livio De la Torre Hidalgo
Director del Departamento de
Administración y Contaduría
P R E S E N T E

Le comunico que hago constar la Liberación de la Tesis con el título:

"MANUAL DE IMPLEMENTACION Y OPERACIÓN RESTAURANTERA"

De la alumna:

- ***María José González García*** ***Matrícula 220345***

Quien trabajó en el proyecto desde el mes de Agosto 2001, cuando las autoridades correspondientes de la Universidad, tuvieron a bien aprobar la realización del mismo, a la fecha.

Por lo tanto, no tengo ningún inconveniente en dar mi visto bueno para la presentación de este trabajo a las autoridades del Departamento de Administración y Contaduría de la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla para efecto de la realización de su examen profesional.

ATENTAMENTE

L.A.E. Arnulfo Jiménez Moctezuma
ASESOR

Agradecimientos

A Jesús y a la Virgen, gracias por caminar todos estos años a mi lado y no dejarme sola, por guiar mis pasos y en especial por todas las gracias recibidas a lo largo de mi vida, gracias por compartir conmigo mis sufrimientos y alegrías, y ustedes saben que no tengo palabras con las cuales agradecerles el haberme prestado a mi mamá más tiempo, gracias por todo, los quiero mucho.

A mis papás Germán y Guille, gracias por ser mis papás!!! Gracias por haberme dado todo, por su amor, cariño, regaños, dedicación, alegrías, gracias por la educación que me han dado por los valores que me han inculcado gracias!.

Papá, gracias por ser mi guía, mi sostén, gracias por tu ejemplo y tus enseñanzas a lo largo de mi vida, eres el mejor papá!! Te quiero mucho.

Mamá, gracias por ser mi amiga, gracias por ser mi confidente, gracias por tu cariño, por tu ejemplo, dedicación, y sobre todo gracias por seguir conmigo. Te quiero mucho.

A mis hermanos; Germán, gracias por tu cariño y por el biri biri biri; Gerardo, gracias por tus consejos y esas llevadas al colegio, no sabes como las disfrutaba y esos jalones de cachetes; Mary Carmen, gorda eres la mejor hermana que Dios me pudo haber dado; Javier, peli gracias por ser como eres, gracias por tus consejos, te voy a extrañar mucho cuando te cases quién me va a subir mi café en las mañanas? A quién le voy a echar la culpa? Ese fue el Javier!!! Así como los extrañe a todos cuando se casaron, los quiero mucho a todos.

A mis cuñados; Gilda, gracias por tu apoyo en situaciones difíciles; Carlos, gracias por tu cariño, y por esas invitaciones a cenar Cuándo vamos a la Vaquita?; Cari, gracias también por ese apoyo. A los tres gracias por su cariño y saben que son correspondidos.

A mis sobrinos; María Fernanda, gracias por esos ratos de alegría; Gerardo, Cuquín gracias por esa dulzura que te caracteriza; Juan Pablo, gracias por esos apapachos. Los quiero mucho. Germancito y Mary gracias por esas risas. A los 5 gracias por su cariño para la tía Cuquis.

Gracias, también a mis tíos; Pedro, gracias por tus enseñanzas de computación, paciencia y cariño; Pily, gracias por tu confianza, consejos, gracias por escucharme, Ale, gracias por todo tu apoyo, dedicación, entrega, paciencia, gracias por tu tiempo, paleta muchas gracias; Beto gracias por ser mi tío, por tus consejos, y bueno papelito ya casi habla... Gracias por todo su cariño. Los quiero.

A mis primos Esther María, gracias por esas charlas en la madrugada; Pedro Angel, Pato gracias por tu paciencia; Santi gracias por esa sinceridad. Y a los dos gracias por compartir momentos tan padres conmigo, y por cuidarme y ser celosos con la prima. Lo quiero mucho.

Ing. Tito Livio de la Torre, gracias por su tiempo, gracias por sus enseñanzas, gracias por su paciencia y dedicación. Gracias por esas clases.

Lic. Erika Rodríguez, gracias por tu confianza, gracias por escucharme, gracias por tu tiempo, por tu amistad y gracias por compartir tus alegrías conmigo.

Lic. Arnulfo Jiménez, gracias por tu dedicación, paciencia, tiempo, por compartir tus conocimientos conmigo, por ser mi asesor de tesis gracias!!!

Miss Isabel Fernández San Martín gracias por la paciencia que me tuvo, gracias por compartir todos sus conocimientos, gracias por su cariño, y su tiempo.

Lic. Heydi Daza gracias por tu tiempo y dedicación.

Al Chef Sergio Ruiz, gracias por haberme soportado, por sus conocimientos, su alegría y entusiasmo, gracias por su paciencia.

A la universidad, gracias por haberme abierto sus puertas para mi educación.

Y gracias a todos y cada uno de mis profesores por todas su enseñanzas. Gracias.

Gracias a todas mis amigas; pero en especial gracias Aurora por tu amistad, apoyo incondicional, entusiasmo que te puedo decir hermanita... te quiero mucho. Nora gracias por compartir conmigo tus alegrías y tristezas, gracias por todos esos momentos que desde que comenzamos la carrera compartimos juntas, te extraño mucho. Martha y Alushe gracias por su amistad y cariño, por esas travesuras y peripecias en el colegio. Gracias a todas.

Indice

Resumen I
Introducción 2
Marco Teórico 3
Capitulo I Marco Teórico
1.0 Proceso Administrativo 4
1.1 Planeación 5
1.1.1 Herramientas y Técnicas de la Planeación 5
1.1.2 Tipos de Planes 6
1.1.3 Planes de Uso Permanente 7
1.1.4 Misión 7
1.1.5 Objetivos 7
1.1.6 Políticas 8
1.1.7 Reglas 8
1.1.8 Procedimientos 8
1.1.9 Planes de Uso Unico 8
1.2 Organización 9
1.2.1 Estructura Organizacional 9
1.2.2 División del Trabajo 9
1.2.3 Departamentalización 9
1.2.4 Coordinación 10
1.2.5 Organización y Diseño de Puesto 10
1.2.6 Estructura Funcional 11
1.2.7 Estructura Divisional 11
1.2.8 Diseño de Puesto 11
1.2.9 Especialización de Puesto 11
1.2.10 Rotación de Puesto 12
1.2.11 Expansión de Puesto 12
1.2.12 Enriquecimiento del Puesto 12
1.2.13 Modelo de Características del Puesto 12
1.3 Integración 13
1.3.1 Planeación de los Recursos Humanos 13
1.3.2 Reclutamiento 13
1.3.3 Selección 13
1.3.4 Introducción y Orientación 14
1.3.5 Capacitación y Desarrollo 14
1.3.6 Evaluación y Desempeño 14
1.4 Dirección 14
1.4.1 Motivación 14
1.4.2 Liderazgo 15
1.4.3 Funciones de Liderazgo 15
1.4.4 Comunicación en las Organizaciones 15
1.4.5 La Comunicación Interpersonal 16
1.4.6 Modelo del Proceso de Comunicación 16

1.5 Control 17
1.5.1 Proceso Básico del Control 17
1.5.2 Establecimiento de Normas 17
1.5.3 Medición del Desempeño 18
1.5.4 Corrección de Desviaciones 18
1.5.5 Tipos de Control 18
1.5.6 Sistemas de Control de Información 18

1.6 Manuales Administrativos 19
1.6.1 Conceptos 19
1.6.2 Objetivos 19
1.6.3 Clasificación Básica 20
1.6.4 Por su Naturaleza o Area de Aplicación 20
1.6.5 Por su Contenido 20
1.6.6 Por su Ambito 22
1.6.7 Manual de Organización 23
1.6.8 Manual de Procedimientos 25
1.6.9 Procedimiento para Elaboración de Manuales 26

1.7 Calidad 29
1.7.1 Historia de la Calidad 30
1.7.2 Edwards Deming 30
1.7.3 Joseph Juran 31
1.7.4 Kaoru Ishikawa 31
1.7.5 Los Catorce Puntos de Deming 31
1.7.6 La Administración de la Calidad Total 35
1.7.7 Enfoque de Sistemas 35
1.7.8 Herramientas de la Administración 36
1.7.9 Modelo de Empresa de Alta Calidad 36
1.7.10 Desequilibrio en las Necesidades de los Inversionistas 37
1.7.11 Desequilibrio en las Necesidades de Personal 37
1.7.12 Desequilibrio en las Necesidades de los Clientes 37
1.7.13 Proceso de Mejora Continua 37
1.7.14 Cultura Organizacional 37
1.7.15 Valores, Filosofía y Comportamiento 38
1.7.16 Calidad en el Servicio 38
1.7.17 Concepto de Calidad en Empresas de Servicio 41
1.7.18 Servicio de Calidad 42
1.7.19 Personalización Masiva 42
1.7.20 Problemática de la Calidad en el Servicio 42
1.7.21 Niveles de Calidad de Servicio 43
1.7.22 Los Ocho Pecados del Servicio 43
1.7.23 Razones de Importancia en la Calidad en el Servicio 44

1.8 Historia de los Restaurantes 45
1.8.1 Tipos de Servicio 48

1.8.2 Organización y Funciones 50

Capitulo II Propuesta 55
2.0 Determinación de la Estrategia Comercial 56
2.1 Aplicación de la Mercadotecnia en un nuevo Restaurante 56
2.1.1 Determinación de la Estrategia Comercial 56
2.1.2 Adecuación de la Oferta al Mercado 57
2.1.3 Análisis de la Situación 58
2.1.4 Características Estructurales del Mercado Elegido 59
2.1.5 Identificación de la Clientela 60
2.1.6 Etapas de la Segmentación 60
2.1.7 Estudio y Análisis de los Competidores 60
2.1.8 Política Comercial 60
2.1.9 Política de Servicio 61
2.1.10 Política de Distribución 61
2.1.11 Política de Precio 62
2.1.12 La Publicidad 62
2.1.13 Pasos para Realizar y Valorar Campañas de Publicidad 62
2.1.14 Bases para la Selección de Medios 63
2.1.15 Publicidad de Medios 63

Capitulo III Instalación y Equipo 64
3.0 Instalación y Equipo 64
3.1 Generales de una Cocina 65
3.1.1 Zonificación 65
3.1.2 Almacén 65
3.1.3 Area de Servicio 67
3.1.4 Area de Preparación 67
3.1.5 Area de Aguas y Frutas 68
3.1.6 Area de Carnes 68
3.1.7 Area de Mariscos 69
3.1.8 Cocción Secundaria 69
3.1.9 Cocción Primaria 70

Capitulo IV Compra de Alimentos y Bebidas 71

4.0 Compra de Alimentos y Bebidas 72
4.1 Relación Organizacional 72
4.1.1 Factores que Condicionan la Compra 73
4.2 Principios Generales en la Compra de Alimentos y Bebidas 73
4.2.1 Métodos de Compra de Alimentos y Bebidas 74
4.2.2 Información para Conocer la Necesidad de Compra 75
4.3 Solicitud de Compras 75
4.3.1 Información para Gestionar la Compra 76
4.3.2 Especificaciones Standard 77
4.4 Proceso de Compra de Carnes (Perecederos) 79

4.4.1 Proceso de Compra de Carnes (Perecederos) Ejemplo 81
4.4.2 Proceso de Compras de Frutas Verduras Lácteos (1) 83
4.4.3 Proceso de Compras de Lácteos (2) Enlatados y Envasados 83
4.4.4 Proceso de Compras de Cervezas y Gaseosas 83
4.4.5 Descripción de Formatos 83
4.4.6 Comprobante de Compra 87
4.4.7 Solicitud de Compras de Almacén de Alimentos y Bebidas 88

Capitulo V Almacén de Alimentos y Bebidas 90
5.0 Almacén de Alimentos y Bebidas 91
5.1 Tratamiento de Mercancías 91
5.1.1 Tratamiento de Información 91
5.2 Relación Organizacional 92
5.3 Principios para el Almacenamiento de Alimentos y Bebidas 92
5.3.1 Consideraciones Específicas para el almacenamiento 93
5.3.2 Espacio Adecuado 93
5.3.3 Localización 94
5.3.4 Equipos y Condiciones 94
5.3.5 Distribución 94
5.3.6 Seguridad 94
5.4 Sistema Contable de Inventarios 94
5.4.1 Inventario Periódico 95
5.4.2 Inventario Perpetuo 97
5.5 Reciclado de Alimentos y Bebidas 99
5.5.1 Relación Organizacional 100
5.6 Principios Generales para el Recibo de Alimentos Bebidas 101
5.6.1 Consideraciones para el Recibo de Alimentos y Bebidas 101
5.7 Proceso General para el Recibo de Alimentos y Bebidas 102
5.7.1 Tratamiento de Información 103
5.8 Proceso de Recibo de Lácteos (1) Frutas y Verduras 105
5.8.1 Proceso de Recibo de Carnes, Pescados y Aves 106
5.8.2 Proceso de Recibo de Enlatados y Lácteos (2) y no Perecederos 107
5.8.3 Proceso de Recibo de Cervezas y Gaseosas 107
5.9 Recopilación de Información Diaria 107

Capitulo VI Categorías Profesionales 108

6.0 Categorías Profesionales 109
6.1. Brigadas de Comedor 109
6.1.1 Maitre 109
6.1.2 Jefe de Sector 110
6.1.3 Jefe de Rango 110
6.1.4 2º Jefe de Rango 110
6.1.5 Ayudante 110
6.1.6 Sommelier 111

6.1.7 Jefe de Barra o Bar 112
6.1.8 Buffetier o Trinchante 113

Capitulo 7 Mobiliario: Sillas, Aparadores 114
7.0 Mobiliario: Sillas, Aparadores 115
7.1 Menaje 117
7.1.1 La Vajilla 117
7.1.2 La Cubertería 119
7.1.3 La Cristalería 120
7.2 Office 120

Capitulo 8 Servicios de Comedor 121
8.0 Servicios de Comedor 122
8.1 Servicio de Comedor Restaurante 123
8.1.1 Desayuno Continental 123
8.1.2 Desayuno Inglés 124
8.1.3 Desayuno Suizo 124
8.1.4 Desayuno Americano 125
8.1.5 Desayuno a la Carta 125
8.1.6 Buffet 126
8.1.7 Desayuno de la Casa 127
8.1.8 Desayuno de Grupos 127
8.2 Servicio de Comidas en Comedor Restaurante 127
8.2.1 A la Francesa 128
8.2.2 A la Inglesa 129
8.2.3 A la Rusa 129
8.2.4 A la Suiza 130
8.2.5 Buffet 130
8.2.6 Buffet Servido en Mesa 131
8.2.7 Buffet Asistido 131
8.2.8 Auto Servicio 132
8.2.9 Degustación 132

Capitulo IX Normas para la Preparación y Conservación 134

9.0 Normas para la Preparación y Conservación 135
9.1 Preparación de Alimentos 135
9.2 Las Técnicas de Conservación de Alimentos 135
9.2.1 Esterilización 135
9.2.2 Refrigeración 136
9.2.3 Salado 136
9.2.4 Salmuera 136
9.2.5 Ahumado 136
9.2.6 Conservas en Grasa 136
9.2.7 Conservas en Alcohol 137
9.2.8 Conservas en Azúcar 137
9.2.9 Desecación 137

9.3 Envasados de los Alimentos 137
9.4 Reglamento de Higiene 138
9.4.1 Alimentos de Origen Animal 138
9.4.2 Alimentos de Origen Vegetal 141
9.4.3 Otros Productos 142
9.4.4 Estructura Física e Instalaciones 142
Conclusiones 146
Bibliografía 148

Resumen

El presente trabajo, es un manual que emplea una metodología que permite al futuro empresario restaurantero, ser capaz de: comprender y manejar los conceptos básicos que utilizará al emprender un restaurante.

El manual esta dividido en dos partes: el primer capitulo que comprende todo el marco teórico. . El cual abarca los siguientes temas:

- Proceso Administrativo
- Manuales Administrativos
- Calidad
- Historia de los Restaurantes.

En su conjunto se pretende que exista una serie de lineamientos para el mejor aprovechamiento de los recursos y el mejor desarrollo, y así que se logre calidad en el futuro negocio.

Y la segunda parte esta distribuida por capítulos:

- El segundo capitulo habla de la definición de la estrategia comercial, el poder determinar en una forma correcta y adecuada las necesidades del empresario así como las necesidades de los futuros clientes. Tener una idea clara de que tipo de restaurante se quiere iniciar, que mercado se quiere segmentar.

- El tercer capitulo trata de como distribuir la cocina, las instalaciones y el equipo para la operación del restaurante.

- El cuarto y el quinto capitulo, abarcan temas acerca de las compras y el almacenamiento de los alimentos y bebidas.

- El sexto capitulo habla de las categorías profesionales dentro de los restaurantes.

- El séptimo y octavo capitulo están dirigidos al mobiliario y los servicios de comedor.

- Y por último, el capitulo noveno es un reglamento de higiene y preparación de alimentos y bebidas que es fundamental en cualquier establecimiento en donde se manejen comestibles.

Introducción

Introducción

La creación de un nuevo restaurante surge como consecuencia de una idea genérica que en la mente de una o varias personas da origen a la posibilidad de desarrollar el proyecto.

Para el desarrollo de este manual es necesario establecer un orden que, si bien no tiene porque ser siempre preestablecido, si es necesario, relaciona los puntos objetos de estudio, con la finalidad de no excluir ninguno, teniendo además en cuenta que se puede utilizar durante toda la vida de la empresa para darle continuidad y ajustarla, no sólo a nuestras necesidades sino prioritariamente a un entorno que inevitablemente será cambiante.

El presente manual, cuyos objetivos pueden sintetizarse en dos: por una parte ayudar a crear restaurantes y facilitar también a los empresarios de pequeños, medianos y grandes restaurantes, un instrumento sólido y práctico, para que sus restaurantes se mantengan y sean rentables; y, como consecuencia logren sus objetivos.

Cuidadosamente preparado, el manual, es un instrumento operativo que hace hincapié en una planificación adecuada de la puesta en marcha de una idea y del seguimiento pormenorizado de las fases del desarrollo de un restaurante, ayudará a evitar costosos errores que fundamentalmente en el inicio de un restaurante pueden concluir en un fracaso.

Este manual emplea una metodología que permite al futuro restaurantero, ser capaz de comprender y manejar los conceptos básicos que utilizará al emprender y dirigir un restaurante; adquirir las habilidades necesarias para el éxito en su iniciativa que le capacitarán para enfrentarse en el nuevo negocio.

El contenido de este manual, se desarrolla primeramente en una serie de conceptos teóricos, que tienen continuidad a lo largo del contenido.

Los conceptos de este manual, tendrán su aplicación a lo largo de toda la vida del restaurante, aunque se ha de ser consiente de que el proceso empresarial restaurantero está sujeto a continuos cambios, debidos tanto a la influencia, como a factores exteriores.

CAPITULO I
Marco Teórico

1.0 Proceso Administrativo

Desde finales del siglo XIX se acostumbraba definir la administración en términos de cuatro funciones específicas de los gerentes: la planificación, la organización, la dirección y el control. Aunque este marco ha sido sujeto a cierto escrutinio, en términos generales sigue siendo el aceptado. Por tanto, cabe decir que la administración "es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización"[1]

También se define como "el proceso de alcanzar metas organizacionales trabajando con y por medio de personas y otros recursos organizacionales".[2]

Un proceso "es una forma sistemática de hacer las cosas".[3] Se habla de la administración como un proceso para subrayar el hecho de que todos los gerentes, sean cuales fueren sus aptitudes o habilidades personales, desempeñan ciertas actividades interrelacionadas con el propósito de alcanzar las metas que desean.

La administración tiene 3 características principales que son:

1. La administración es un proceso o una serie de actividades continuas y relacionadas.

2. La administración implica y se concentra en alcanzar metas organizacionales.

3. La organización alcanza estas metas trabajando por medio de personas y otros recursos organizacionales.

Todas las organizaciones cuentan con personas que tienen el encargo de servirles para alcanzar sus metas. Una meta "es el fin que pretende alcanzar la organización"[4], con frecuencia, las organizaciones tienen más de una meta, las metas son elementos fundamentales de las organizaciones.

La administración es la principal actividad que marca una diferencia en el grado de una organización. Como organización se entiende "a dos personas o más que trabajan juntas, de manera estructurada para alcanzar una meta o una serie de metas específicas".[5]

Dentro de la administración surgen dos conceptos importantes que cabe mencionar que son "eficiencia y eficacia".

---

[1] Stephen J. Carrol y Dennis J. Glidden pág. 132-136
[2] James Stoner, R. Edward Freeman, Daniel R. Gilbert Jr. *Administración*. Pág 11
[3] Ibid
[4] James Campbell Quick, *Crafting an Organizational Culture*. Otoño de 1992. Pág. 45-46.
[5] Ibid

Eficiencia.- "es la capacidad de reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización. Hacer las cosas bien".[6]

Eficacia.- "es la capacidad para determinar los objetivos apropiados, hacer lo que se debe hacer"[7]

1.1 Planeación

Es "el proceso para establecer metas y un curso de acción adecuado para alcanzarlas".[8]

Planificar implica que los administradores piensan con antelación en sus metas y acciones, y que basan sus actos en algún método, plan o lógica, y no en corazonadas. Los planes presentan los objetivos de la organización y establecen los procedimientos idóneos para alcanzarlos. Además, los planes son la guía para que la organización obtenga y comprometa los recursos que se requieren para alcanzar sus objetivos. Los miembros de la organización desempeñen actividades congruentes con los objetivos y procedimientos elegidos, y el avance hacia los objetivos pueda ser controlado y medido de tal manera que, cuando no sea satisfactorio, se puedan tomar medidas correctivas.

La planeación implica la elección de las tareas que deben ser ejecutadas para alcanzar las metas organizacionales, esbozando la forma en la que dichas tareas deben ser realizadas e indicando el momento en el que se deben ejecutar. Las actividades de planeación se concentran en el logro de metas. Los administradores a través de sus planes, describen en forma exacta lo que las organizaciones deben hacer para tener éxito. Lo que interesa a los administradores es el éxito organizacional en el futuro cercano o a corto plazo así como el éxito en el futuro más distante o a largo plazo.

En otra definición la planeación "es un proceso que comienza por objetivos, define estrategias, políticas y planes detallados para alcanzarlos, establece una organización para la instrumentación de las decisiones e incluye una revisión del desempeño y mecanismos de retroalimentación para el inicio de un nuevo ciclo de planeación".[9]

1.1.1 Herramientas y Técnicas de Planeación

Planes.- "Es una acción específica propuesta para ayudar a la organización al logro de sus metas".[10]

---

[6] Peter F. Drucker, *The Effective Execituve* (Nueva York; Harper and Row, 1967).
[7] Ibid
[8] James Stoner, R. Edward Freeman, Daniel R. Gilbert Jr. *Administración* Pág 11
[9] George A. Steiner
[10] Ibid

La dimensión de un plan se divide en 4:

1. Repetitividad
2. Tiempo
3. Alcance
4. Nivel

Repetitividad

Describe la medida en la cual el plan se usa una y otra vez. Algunos planes se diseñan específicamente para una cierta situación cuya naturaleza es de plazo relativamente corto. Algunos planes son diseñados para usarse una y otra vez y éstos se refieren a situaciones que se presentan continuamente en el largo plazo.

Tiempo

Es la duración del periodo que cubre el plan. Se desprende, por tanto, que los planes estratégicos cubren periodos relativamente largos, mientras que los planes tácticos cubren periodos relativamente cortos.

Alcance

Describe la parte del sistema administrativo total a la que el plan está dirigido. Algunos planes son diseñados para cubrir la totalidad del sistema administrativo: el medio ambiente organizacional, los insumos organizacionales, el proceso organizacional y los productos organizacionales. Un plan para el sistema administrativo como un todo puede denominarse plan maestro. Entre más grande sea la porción del sistema administrativo que cubra un plan, más amplio será el alcance del plan.

Nivel

Indica el nivel de la organización a quien va dirigido el plan. Los planes de alto nivel son aquellos que se han diseñado para el nivel de alta administración de la organización, mientras que los planes de medio y de nivel bajo son los diseñados para administradores de nivel medio y nivel bajo, respectivamente.

Todas las partes del sistema administrativo son interdependientes, y ninguna parte puede ser afectada sin tener algún efecto sobre las demás partes.

1.1.2 Tipos de Planes

Usando principalmente la dimensión y repetitividad como guía, los planes organizacionales suelen dividirse en dos tipos:

1. Planes permanentes

2. Planes de uso único

Los planes permanentes se usan una y otra vez porque se centran en situaciones organizacionales que ocurren repetidamente, mientras que los planes de uso único se usa una sola vez o algunas veces porque se centran en el tratamiento de situaciones relativamente únicas dentro de la organización.

Los planes permanentes se dividen en:

1. Misión
2. Objetivos
3. Políticas
4. Reglas
5. Procedimientos

Los planes de uso únicos se dividen en:

1. Programas
2. Presupuestos

1.1.3 Planes de Uso Permanentes

1.1.4 Misión

La misión identifica la función o tarea básica de una empresa o agencia o de cualquier parte de ella. Cualquier clase de empresa organizada tiene (al menos debe tener para ser significativa) una misión o propósito. En todo sistema social las empresas tienen una función o tarea básica que la sociedad le asigna. Por lo general, el propósito de ellas es la producción y distribución de bienes y servicios. En ocasiones las personas piensan que la misión de una empresa, así como su objetivo consiste en tener utilidades. Es cierto que todo tipo de empresa necesita tener como meta u objetivo lograr un "superávit" (en los negocios una utilidad) para sobrevivir y cumplir con la tarea que le ha encomendado la sociedad. Pero ese objetivo básico se alcanza al emprender actividades, al encaminarse hacia direcciones definidas, alcanzar metas y cumplir una misión.

1.1.5 Objetivos

Los objetivos o metas son los fines hacia los cuales se dirige una actividad. Representan no sólo el objetivo final de la planeación sino también el fin hacia el que se encamina la organización, la integración del personal, la dirección y el control.

Aunque los objetivos de la empresa constituyen su plan básico, los departamentos también pueden tener sus propios objetivos. Naturalmente que sus metas contribuyen al logro de los objetivos.

1.1.6 Políticas

Es un plan permanente que proporciona guías generales para el pensamiento administrativo en direcciones especificadas. Como resultado de este "pensamiento canalizado", la administración se va guiada hacia la implantación de acciones consistentes con el logro de los objetivos organizacionales. Una política es esencialmente una expresión general del pensamiento administrativo acerca de las acciones que deben realizarse para alcanzar los objetivos organizacionales.

La política tiene como finalidad mostrar la extrema importancia que la administración ha dado a la contratación de empleados competentes y al establecimiento de una guía adecuada para las acciones.

1.1.7 Reglas

Es un plan permanente que designa una acción específica requerida. En esencia, una regla indica lo que un miembro de la organización debe o no debe hacer. Una regla describe en forma precisa o acción deseada y, por lo tanto, no deja campo para la interpretación. El concepto de una regla puede ser más claro después de pensar en el propósito y la naturaleza de las reglas de juegos tales como monopolio.

1.1.8 Procedimientos

Es un plan permanente que describe una serie de acciones relacionadas que deben efectuarse para el logro de una tarea en particular. En general los procedimientos describen acciones más específicas que las políticas. Las organizaciones por lo general tienen muchos y diferentes conjuntos de procedimientos que cubren varias tareas que deben ser efectuadas.

1.1.9 Planes de Uso Unico

Programas

Es un plan de uso único diseñado para ejecutar un proyecto especial dentro de la organización. El proyecto en sí mismo no está pensado para estar vigente en el transcurso de toda la vida de la organización. Sin embargo, el programa existe para alcanzar algún propósito que, si se logra, contribuirá al éxito a largo plazo de la organización.

Presupuestos

Es un plan financiero de uso único que cubre un periodo específico. El presupuesto de una empresa es un plan que detalla la forma en que los fondos serán gastados en mano de obra, materia prima, bienes de capital, etc. Así como la forma que se obtendrán los fondos para estos gastos.

Aunque los presupuestos son instrumentos de planeación, también son estrategias para el control organizacional.

1.2 Organización

Organizar es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que éstos puedan alcanzar las metas de una organización.

En otra definición es el proceso de establecer usos metódicos de todos los recursos que integran el sistema administrativo.

La organización puede concebirse como la asignación de las tareas desarrolladas durante la planeación a diversos individuos, grupos o ambos dentro de la empresa.

Esta función crea los mecanismos para poner los planes en acción. Las personas que operan dentro de la organización reciben asignaciones de trabajo que contribuyen al logro de las metas. Las tareas están diseñadas de tal forma que el rendimiento individual contribuya al éxito general de la organización.

1.2.1 Estructura Organizacional

La estructura organizacional se refiere a la forma en que las actividades de una organización se dividen, organizan y coordinan. Organizar es como un proceso de 5 pasos para proveer una buena estructura para el planteamiento.

1. Hacer una lista del trabajo que necesita realizarse para alcanzar los objetivos de la organización.
2. Decidir todo el trabajo en las actividades que puedan desempeñar lógica y cómodamente individuos o grupos.
3. Combinar las actividades de manera lógica y eficiente.
4. Establecer mecanismos para la coordinación.
5. Controlar las efectividad de las estructuras organizacionales y ajustarlas a las necesidades.

1.2.2 División del Trabajo

La desagregación de una actividad compleja en componentes, a fin de que los individuos sean responsables de un conjunto limitado de actividades y no de las actividades como un todo. Otro término para la división del trabajo es especialización del trabajo.

1.2.3 Departamentalización y la Línea de Mando

La mayoría de las estructuras organizacionales son demasiado complejas para transmitirse verbalmente. Pro esta razón se efectúa un organigrama. En un

organigrama, los cuadros individuales representan la división del trabajo y la manera en la que están departamentalizadas las actividades. Los cuadros se distribuyen después, de acuerdo con los niveles que representan la jerarquía administrativa.

Si se observa un organigrama, se aprecia rápidamente un línea de mando, que se puede definir como el número de subordinados que reportan directamente a un administrador determinado. Seleccionar una línea de mando es importante por dos razones. Primero, afecta a la eficiencia. Una línea muy ancha puede significar que los administradores se extiendan demasiado y que los subordinados reciben muy poca dirección y control. Segundo, la línea de mando se relaciona con la estructura organizacional. Las líneas de mando muy angostas crean estructuras organizacionales verticales con muchos niveles entre los administradores más altos y los más bajos. En estas organizaciones, una cadena de mando entorpece la toma de decisiones, gran desventaja dentro de un ambiente rápidamente cambiante. Las líneas muy anchas, en contraste crean estructuras organizacionales horizontales, con menos niveles administrativos entre la parte superior y la inferior.

1.2.4 Coordinación

La integración de las actividades de las distintas partes de una organización para lograr los objetivos organizacionales.

La necesidad de coordinación depende de la naturaleza y exigencias de comunicación de las actividades realizadas, así como el grado de interdependencia de las unidades que las ejecutan. Cuando dichas actividades requieren flujo de información entre las unidades o se benefician con él, lo que mas conviene es un alto grado de coordinación. Pero cuando no hay esa exigencia ni beneficio, el trabajo se llevaría a cabo mejor si se dedicara menos tiempo a la interacción con miembros de otras unidades. Un alto grado de coordinación tiene a ser útil para un trabajo no rutinario ni imprescindible, para aquel en el cual los factores ambientales están cambiando constantemente para aquel en el cual es alta la interdependencia de actividades.

1.2.5 La Organización y el Diseño de Puestos

Cuando los factores de contingencia favorecen al diseño mecánico, es muy factible que se tomen en cuenta una de las dos opciones. El enfoque primordial de la estructura funcional es el de lograr las eficiencias de la división de trabajo, al agrupar a especialistas afines. La estructura divisional crea unidades autocontenidas, autónomas, que por lo general se organizan conforme a las líneas mecánicas.

1.2.6 Estructura Funcional

Diseño que se agrupa especialidades ocupacionales similares o que se relacionan. Simplemente expande la orientación funcional para convertirla en la forma dominante para toda la organización. La fuerza de la estructura funcional radica en las ventajas que trae la especialización. Colocar especialidades similares juntas, origina economías de escala, al reducir al mínimo la duplicación de personal y equipo, y hacer que los empleados estén cómodos y satisfechos porque les da la oportunidad de hablar el mismo idioma que sus colegas.

1.2.7 Estructura Divisional

Estructura divisional que se constituye por unidades autónomas autocontenidas. Cada unidad o división por lo general es autónoma, con un administrador responsable del desempeño de la división, con completa autoridad para tomar decisiones estratégicas y operativas. Las divisiones son autónomas dentro de determinados parámetros. Los administradores divisionales en general tienen la libertad para dirigir sus divisiones conforme lo crean necesario, siempre que están adentro de las directrices globales señaladas por la matriz.

1.2.8 Diseño del Puesto

Forma en que se combinan las actividades para formar puestos completos.

Algunos trabajos son rutinarios porque éstos se hallan estandarizados y son repetitivos; otros no son rutinarios. Algunos requieren de gran número de habilidades variadas y diversas, otros tienen alcance limitado.
Algunos puestos limitan a los empleados requiriéndoles que sigan los procedimientos muy precisos; otros les permiten a los empleados una considerable libertad para realizar su trabajo. Algunos puestos se han logrado de manera más efectiva por grupos de empleados que trabajan como un equipo, mientras que otros puestos los desempeñan individuos que actúan de manera independiente.

1.2.9 Especialización de Puestos

Los principios de especialización de puestos continúa como guías para el diseño de muchos puestos. Cuando esto sucede, los empleados a menudo comienzan a rebelarse. Expresan frustraciones y aburrimiento con ausentismo por salud mental, se dedican a tertulias en lugar de trabajo en lugar de estar en actividades productivas y pasando por alto la calidad de su trabajo, ya sea por medio del abuso de alcohol o drogas. El resultado es que disminuya la eficiencia.

1.2.10 Rotación de Puestos

Transferencias laterales periódicas entre los obreros, de puestos que involucran diferentes actividades. Este enfoque de diseño de puestos permite a los trabajadores diversificar sus actividades y evitar el aburrimiento.

Hay dos tipos de rotación: vertical y horizontal. La rotación vertical se refiere a los ascensos y descensos. No obstante, cuando hablamos acerca de la rotación de puestos, nos referimos a la variedad horizontal.

Las ventajas de la rotación de puestos son: Amplía la visión de los empleados y les da un cúmulo de experiencias. Se reduce el aburrimiento y la monotonía que surgen después que una persona adquirió las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo con efectividad, cuando se realizan transferencias frecuentes. Permite mayor comprensión de otras actividades dentro de la organización, la gente estará preparada con más rapidez para asumir responsabilidades mayores, en especial a niveles superiores.

La rotación de puestos también puede desmotivar a los capacitados inteligentes y dinámicos que buscan una responsabilidad específica en la especialidad que escogieron. Incrementa el ausentismo y los accidentes.

1.2.11 Expansión de Puesto

Expansión horizontal de un puesto. Un incremento en el alcance del puesto. Esta opción aumenta el alcance del puesto; esto es, aumentar el número de las actividades que se requieren en un puesto y disminuye la frecuencia con que se repite su ciclo.

Al aumentar el número de actividades que un individua lleva a cabo, la expansión del puesto aumenta su diversidad.

1.2.12 Enriquecimiento del Puesto

Expansión horizontal de un puesto, al agregarle responsabilidades de planeación y evaluación. Permite que los empleados tengan mayor control sobre su trabajo. Así, se les permite que asuman algunas de las actividades que realizan sus supervisores, en particular la planeación y evaluación de su propio trabajo.

1.2.13 Modelo de Características del Puesto

Este identifica cinco características primordiales para el puesto, sus interrelaciones, e impacto sobre las variables de los resultados.

Variedad de Habilidades.- El grado en el cual un puesto requiere de una variedad de actividades, de manera que un empleado pueda emplear cierto número de habilidades y talentos diferentes.

Identificación de la Actividad.- el grado en que un puesto requiere la terminación de una pieza de trabajo completa o identificable.

Significado de la Actividad.- el grado en que un puesto tiene un impacto profundo sobre las vidas o trabajo de otras personas.

Autonomía.- El grado en el que un puesto permite al individuo libertad, independencia y discrecionalidad sustanciales para la programación de su trabajo y la determinación de los procedimientos que se emplearán para realizarlo.

Retroalimentación.- grado en que la realización de las actividades requeridas por un puesto tiene por efecto la obtención de información clara y directa sobre la eficacia de su desempeño.

1.3 Integración

Es el proceso de administración de los recursos humanos son las actividades necesarias para incorporar al personal en la organización, y sostener un alto desempeño de los empleados.

1.3.1 Planeación de los Recursos Humanos

Proceso por el cual la administración asegura de que tiene el personal correcto, que es capaz de terminar aquellas actividades que ayudan a la organización a alcanzar objetivos.

1.3.2 Reclutamiento

Intenta reunir a un grupo de candidatos que se ajusten al plan de recursos humanos. Los candidatos suelen ser encontrados a través de anuncios en los periódicos, revistas profesionales, a través de agencias de empleo, a través de contactos personales y mediante visitas a los colegios y universidades.

1.3.3 Selección

Utiliza solicitudes de trabajo, curriculum, entrevistas, exámenes de conocimientos y habilidades y cartas de recomendación, para examinar y evaluar a los candidatos para ocupar una plaza por medio de los administradores que finalmente seleccionan y deciden la contratación.

1.3.4 Introducción y Orientación

Tienen por objeto ayudar a los individuos seleccionados a incorporarse a la organización. A los nuevos empleados se les presentan sus colegas, y se les familiariza con sus actividades y se les dan a conocer las políticas y expectativas relacionadas con el comportamiento de los empleados.

1.3.5 Capacitación y Desarrollo

Se propone mejorar la capacidad de los individuos o grupos para contribuir a la eficacia de la organización. La capacitación está diseñada para mejorar las habilidades en el trabajo actual; los programas de desarrollo y se diseñan para preparar a los empleados para un ascenso.

1.3.6 Evaluación y Desempeño

Compara el desempeño del trabajo del individuo, con estándares u objetivos desarrollados para la plaza de dicho individuo. Un bajo desempeño puede generar una acción correctiva, tal como la capacitación adicional, un descenso, o una separación, mientras que el alto desempeño puede representar un bono o un ascenso.

1.4 Dirección

Dirección es el proceso para dirigir e influir en las actividades de los miembros de un grupo o una organización entera, con respecto a una tarea. Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. Esta función también se conoce como motivación, liderazgo o desempeño, y se relaciona principalmente con las personas dentro de las organizaciones.

La influencia puede definirse como el proceso de guiar las actividades de los miembros de una organización en direcciones apropiadas. La dirección apropiada es cualquier dirección que ayude a la organización a desplazarse hacia el logro de metas. El propósito final de la influencia es incrementar la productividad. Las situaciones de trabajo orientadas hacia el aspecto humano normalmente generan niveles más elevados de producción a largo plazo que las situaciones de trabajo que las personas encuentran desagradables.

1.4.1 Motivación

Es el estado interno de un individuo que lo hace comportarse en una forma que asegure el logro de una meta. Es decir, la motivación explica porque las personas se comportan en la forma en que lo hacen.

Se han desarrollado diversos modelos que describen la forma en que se realiza la motivación. Tres de éstos modelos son:

1. Modelo de necesidades y metas
2. Modelo de expectativas de Vroom
3. Modelo de Porter – Lawler

Existen varias teorías de la satisfacción de motivación como son:

- La jerarquía de necesidad de Maslow
- La necesidad de logro
- Teoría de las expectativas
- Teoría de la equidad
- Teoría del establecimiento de metas

1.4.2 El Liderazgo

El proceso de dirigir e influir en las actividades con relación a las funciones de los miembros del grupo.
Primero el liderazgo debe incluir a otras personas, los subordinados o seguidores. Pro su disposición a aceptar órdenes de líder, los miembros del grupo ayudan a definir el status de él y hacen posible el proceso de liderazgo. Sin subordinado carecían de importancia todas la cualidades de liderazgo de un administrador.

Segundo, el liderazgo supone desigual del poder entre líderes y miembros del grupo. Los miembros de un grupo no carecen de poder, pueden y delinean las actividades del grupo de muchas maneras. De esta manera el líder tendrá por lo general más poder.

El tercer aspecto del liderazgo es la capacidad para utilizar las diferentes formas de poder y para influir en la conducta de los seguidores en diferentes formas.

El más importante principio de liderazgo es: los individuos tienden a seguir a quienes, es su opinión, les ofrecen los medios para satisfacer sus metas personales.

1.4.3 Funciones de Liderazgo

Las actividades de apoyo al grupo y relación de funciones que tiene que desempeñar el líder o alguien más, para que el grupo las lleve a cabo de manera efectiva.

1.4.4 Comunicación en las Organizaciones

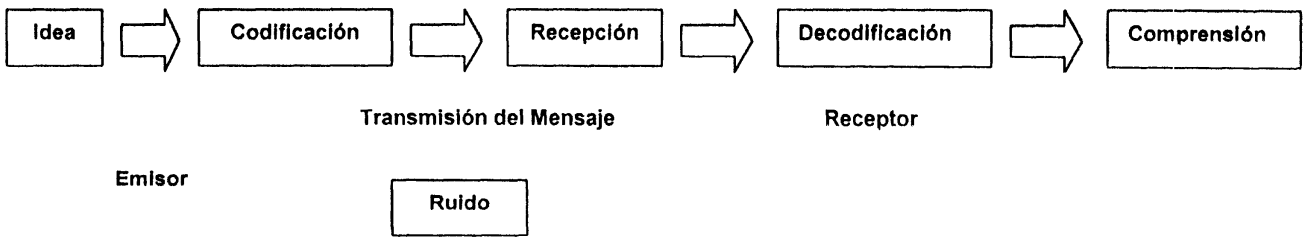
Una buena comunicación es importante para los administradores por dos razones. En primer lugar, la comunicación es el proceso mediante el cual se cumplen las

funciones administrativas de planeación, organización, dirección y control. En segundo lugar, la comunicación es una actividad a la que lis administradores dedican una abrumadora cantidad de su tiempo.

1.4.5 La comunicación Interpersonal

La comunicación incluye personas y, por ello, para entenderla se necesita tratar de comprender cómo se relacionan las personas entre sí; la comunicación consiste en compartir un significado, lo cual quiere decir que, a fin de que la gente se comunique, ha de aceptar las definiciones de las palabras que está usando; la comunicación es simbólica; los sonidos, gestos, letras, números y palabras solo representan o son una aproximación de las ideas que pretenden comunicar.

1.4.6 Modelo del Proceso de Comunicación



Emisor.- Será una persona que tiene la información, necesidades, deseos y la intención de comunicarlos a una o más personas. El emisor no necesita enviar nada so no hay una razón, finalidad o deseo.

Codificación.- Se lleva a cabo cuando el emisor traduce en una serie de símbolos la información que debe transmitirse. La codificación es necesaria porque la información únicamente puede transmitirse de una persona a otra por medio de representaciones o símbolos. Los gestos pueden estar sujetos a interpretaciones físicas.

Mensaje.- Es la forma física en la cual el emisor codifica la información. El mensaje puede darse en cualquier forma susceptible de ser captada en entendida por uno o más de los sentidos del receptor. Es la información codificada que el transmisor envía al receptor.

Canal.- Es el método de transmisión del mensaje de una persona a otra; con frecuencia es inseparable del mensaje. Para que la comunicación sea eficaz y eficiente, el canal ha de ser adecuado para el mensaje.

Receptor.- Es la persona cuyos sentidos perciben el mensaje del emisor. Puede haber un gran número de receptores.

Decodificación.- Es el proceso en virtud del cual el receptor interpreta el mensaje y lo traduce en información significativa. Se trata de un proceso de dos fases: el receptor debe percibir primero el mensaje y luego interpretarlo.

Para superar las barreras para lograr una comunicación interpersonal:

- Superación de percepciones diferentes
- Superación de las Diferencias del lenguaje
- Superación del ruido
- Superación de las comunicaciones verbales y no verbales
- Superación de la desconfianza

1.5 Control

El control es el proceso para asegurar que las actividades reales se ajustan a las actividades planificadas. Es la función administrativa a través de la cual los administradores reúnen información que mide el desempeño reciente dentro de la organización, comparan el desempeño actual con los estándares preestablecidos de desempeño y a partir de esta comparación, determinan si la organización debe ser modificada para satisfacer los estándares preestablecidos. El control es un proceso continuo. Los administradores reúnen continuamente información, hacen sus comparaciones, y tratan de encontrar nuevas formas de mejorar la producción a través de modificaciones organizacionales.

Es la medición y corrección del desempeño a fin de garantizar que se han cumplido los objetivos de la empresa y los planes ideados para alcanzarlos.

1.5.1 Proceso Básico del Control

Las técnicas y sistemas de control son esencialmente los mismos trátese de dinero en efectivo, procedimientos de oficina, moral de los empleados, calidad del producto o cualquier otra cosa. Donde quiera que se le encuentre y cualquiera que sea el objeto del control, el proceso básico del control implica tres pasos:

1. Establecimientos de normas
2. Medición del Desempeño con base a esas normas
3. Corrección de las variaciones respeto de normas y planes

1.5.2 Establecimiento de Normas

Debido que los planes son el punto de referencia para la creación de controles por parte de los administradores, el primer paso del proceso de control es lógicamente establecer planes. Puesto que los planes varían en lo que se refiere a su grado de detalle y complejidad y que los administradores no pueden vigilarlo todo, es preciso establecer normas especiales.

Existen muchos otros tipos de normas. Entre las mejores se encuentran las metas u objetivos verificables.

1.5.3 Medición del Desempeño

Aunque no muchas veces es practicable, la medición del desempeño con base en normas debe realizarse idealmente con fundamento en la previsión, a fin de que las desviaciones puedan detectarse antes de que ocurran y evitarse mediante las acciones apropiadas.

Si las normas son adecuadamente trazadas y si se dispone de medios para determinar con toda precisión lo que hacen los subordinados, la evaluación del desempeño se facilita mucho.

1.5.4 Corrección de Desviaciones

Las normas deben reflejar los diversos puestos de una estructura organizacional. Si el desempeño se mide en correspondencia con ellas, es más fácil corregir las desviaciones. En la asignación de labores individuales o grupales, los administradores deben saber dónde exactamente aplicar las medidas correctivas.

En pocas palabras, el control (establecimiento de normas, la medición del desempeño y la aplicación de acciones correctivas) debe ser suficientemente flexible a din de tomas en consideración en él las condiciones organizacionales como específicas de cada país.

1.5.5 Tipos de Control

Control Previo.- Control que evita con anticipación los problemas

Control Concurrente.- Control que se lleva a cabo mientras se desarrolla una actividad.

Control Posterior.- Control impuesto después de que se desarrolló una acción.

1.5.6 Sistemas de Control de Información

Sistema que proporciona periódicamente a la administración información necesaria.

Comunicación informal.- Comunicación que no esta aprobada por la administración y no está definida por la jerarquía de la estructura organizacional.

Comunicación Formal.- Comunicación que sigue la cadena de autoridad de mando o que es necesaria para efectuar un trabajo.

1.6 Manuales Administrativos

La necesidad de contar con manuales administrativos en las organizaciones es imperativa debido a la complejidad de sus estructuras, volumen de sus operaciones, recursos que se les asignan, demanda de productos y/o servicios por parte de los clientes o usuarios, así como por la adopción de tecnología avanzada para atender en forma adecuada la dinámica organizacional.

Estas circunstancias hacen imprescindible el uso de instrumentos que apoyen la atención del quehacer cotidiano, ya que en ellos se consignan, coordinación, dirección y evaluación administrativas eficientes.

Así mismo, se abordan los aspectos metodológicos básicos para su diseño, elaboración, presentación, aprobación, manejo, revisión y actualización permanentes.

Es conveniente anotar que no se pretende abarcar toda la gama de posibilidades existentes para su formulación. Antes bien, se propone aportar elementos de juicio que puedan ser verdaderamente útiles a toda persona o instancia encargada de realizar y aplicar un manual administrativo.

1.6.1 Concepto

"Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación que permiten registrar y trasmitir en forma ordenada y sistemática, información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, etc.), así como las instrucciones y lineamientos que se consideren necesarios para el mejor desempeño de sus tareas".[11]

1.6.2 Objetivos

- Presentar una visión de conjunto de la organización (individual, grupal o sectorial.)

- Precisar las funciones asignadas a cada unidad administrativa, para definir responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.

- Coadyuvar a la correcta realización de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad del trabajo.

- Ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización del trabajo, evitando la repetición de instrucciones y directrices.

[11] Organización de Empresas Análisis, *Diseño y Estructura*, Enrique Benjamín Franklin

- Agilizar el estudio de la organización.

- Facilitar el reclutamiento, selección e integración del personal.

- Sistematizar la iniciativa, aprobación, publicación y aplicación de las modificaciones necesarias en la organización.

- Determinar la responsabilidad de cada unidad y puesto en relación con el resto de la organización.

- Establecer claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos que la componen.

- Promover el aprovechamiento racional de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos disponibles.

- Funcionar como medio de relación y coordinación con otras organizaciones.

- Servir como vehículo de orientación e información a los proveedores de bienes, prestadores de servicios y usuarios y/o clientes con los que interactúa la organización.

1.6.3 Clasificación Básica

1.6.4 Por su Naturaleza o Área de Aplicación

Macroadministrativos.- Son aquellos documentos que contienen información de más de una organización.

Mesoadministrativos.- Son instrumentos que involucran a todo un grupo o sector, o a dos o más de las organizaciones que lo componen.

Microadministrativos.- Son los manuales que corresponden a una sola organización, y puede referirse a ella en forma general o circunscribe a alguna de sus áreas en forma específica.

1.6.5 Por su Contenido

De Organización.- Estos manuales contienen información detallada referente a los antecedentes, legislación, atribuciones, estructura orgánica, funciones, organigramas, niveles jerárquicos, grados de autoridad y responsabilidad, así como canales de comunicación y coordinación de una organización.

También incluyen una descripción de puestos cuando el manual se refiere a una unidad administrativa en particular.

De Procedimientos.- Constituyen un instrumento técnico que incorpora información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se constituye en una unidad para la realización de una función, actividad o tarea específica en una organización.

Todo procedimiento puede incluir la determinación de tiempos de ejecución, el uso de recursos materiales y tecnológicos, y la aplicación de métodos de trabajo y control para obtener el oportuno y eficiente desarrollo de las operaciones.

Contar con una descripción de los procedimientos permite comprender mejor el desarrollo de las actividades de rutina en todos los niveles jerárquicos, lo que propicia la disminución de fallas u omisiones y el incremento de la productividad.

De Historia de la Organización.- Estos manuales son documentos que refieren la historia de un organización, como su creación, crecimientos, logros, evolución de su estructura, situación y composición. Este tipo de conocimientos proporciona al personal una visión de la organización y su cultura, lo que facilita su adaptación y ambientación laboral. Además, cumple con las autoridades se servir como mecanismo de enlace y contacto con otras organizaciones, autoridades, proveedores, clientes y/o usuarios.

La información histórica puede enriquecer otra clase de manual como es el caso del de organización, políticas, contenido múltiple, etc.

De Políticas.- También denominados de normas, estos manuales compendian las guías básicas que sirven como marco de actuación para la realización de acciones en una organización.

De Contenido Múltiple.- Manuales que concentran información relativa a diferentes tópicos o aspectos de un a organización. El objeto de agruparla en un solo documento puede obedecer básicamente a las siguientes razones:

- Que se considere más accesible para su consulta.
- Que resulte económicamente más viable.
- Que técnicamente se estime necesaria la integración de más de un tipo de información.
- A una instrucción específica del nivel directivo.

De Puestos.- Conocido también como manual individual o instructivo de trabajo, precisa la identificación, relaciones, funciones y responsabilidades asignadas a los puestos de una organización.

De Técnicas.- Documento que agrupa los principios y técnicas necesarios para la realización de una o varias funciones en forma total o parcial.

De Ventas.- Instructivo que integra información específica para apoyar la función de ventas, tal como:

- Descripción de productos y/o servicios
- Mecanismo para llevarlas a cabo
- Políticas de funcionamiento
- Estructura del equipo de trabajo
- Análisis ambiental
- División territorial
- Medición del trabajo

De Producción.- Elemento de soporte para dar dirección y coordinar procesos de producción en todas sus fases. Constituye un auxiliar muy valioso para uniformar criterios y sistematizar líneas de trabajo en áreas de fabricación.

De Finanzas.- Manuales que respaldan el manejo y distribución de los recursos económicos de una organización en todos sus niveles, en particular en las áreas responsables de su captación, aplicación, conservación y control.

De Personal.- Identificados también como de relaciones industriales, de reglas del empleado o de empleo, estos manuales básicamente incluyen información sobre:

- Prestaciones
- Servicios
- Condiciones de trabajo

De Operación.- Manuales utilizados para apoyar tareas altamente especializadas o cuyo desarrollo demanda un conocimiento muy específico.

1.6.6 Por su ámbito

Generales.- Documentos que contienen información global de una organización, atendiendo a su estructura, funcionamiento y personal.

Específicos.- Manuales que concentran un tipo de información en particular, ya sea unidad administrativa, área, puesto, equipos, técnicas o una combinación de ellos.

Este documento contiene información detallada del contenido de los manuales de organización y procedimientos, en virtud de que son los de uso más generalizado en las organizaciones, por lo que pueden servir de base para la preparación de toda clase de manuales administrativos.

1.6.7 Manual de Organización

Identificación.- Este manual debe incluir en primer término los siguientes datos:

- Logotipo de la Organización
- Nombre oficial de la Organización
- Titulo y extensión (general o específico. Si es específico debe indicarse el nombre de la unidad a que se refiere.)
- Lugar y fecha de elaboración
- Número de revisión
- Unidades responsables de su elaboración, revisión y autorización
- Clave de la forma: en primer término las siglas de la organización, en segundo lugar las siglas de la unidad administrativa donde se utiliza la forma y por último el número de la forma. Entre las siglas y el número debe colocarse un guión o diagonal.

Indice o Contenido.- Relación de los capítulos o apartados que constituyen el cuerpo del documento.

Prólogo y/o Introducción.- Sección en donde se explica qué es el manual, su estructura, propósitos, ámbito de aplicación y la necesidad de mantenerlo vigente. Puede contener un mensaje de alguna autoridad de la organización, preferentemente del más alto nivel jerárquico.

Antecedentes Históricos.- Descripción de la génesis de la organización o del área descrita en el manual, en la que se indica su origen, evolución y cambios significativos registrados.

Legislación o Base Legal.- Este apartado contiene una lista de títulos de los principales ordenamientos jurídicos que norman las actividades de la organización, de los cuales se derivan sus atribuciones o facultades. Es recomendable que las disposiciones legales sigan este orden jerárquico: constitución, tratados, leyes, convenios, reglamentos, decretos acuerdos y circulares. Asimismo, en cada caso debe respetarse a secuencia cronológica de su expedición (fecha de publicación en el Diario Oficial.)

Atribuciones.- Transcripción textual y completa de las facultades conferidas a la organización, de acuerdo con las disposiciones jurídicas que fundamentan sus actividades. Para este efecto, debe señalarse con un título completo del ordenamiento, capítulo, artículo o inciso.(la cita tiene que hacerse entre comillas).

Estructura Orgánica.- Descripción ordenada de las unidades administrativas de una organización en función de sus relaciones de jerarquía.
Esta descripción de la estructura orgánica debe corresponder con la representación gráfica en el organigrama, tanto en lo referente al título de las

unidades administrativas, como a su nivel jerárquico de adscripción. Además es conveniente codificarla en forma tal que sea posible visualizar claramente los niveles de jerarquía y las relaciones de dependencia.

Organigrama.- Es la representación gráfica de la estructura orgánica que muestra la composición de las unidades administrativas que la integran y sus respectivas relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría.

Funciones.- Especificación de las tareas inherentes a cada uno de los cargos y/o unidades administrativas que forman parte de la estructura orgánica, necesarios para cumplir con las atribuciones de la organización.
Es conveniente que en la presentación de las funciones se tomen en cuenta los siguientes aspectos:

- Que los títulos de las unidades correspondan a los utilizados en la estructura orgánica.
- Que sigan el orden establecido en la estructura.
- Que la redacción se inicie con un verbo en tiempo infinito.

Descripción de Puestos.- Reseña del contenido básico de los puestos que componen cada unidad administrativa, el cual incluye la siguiente información:

- Identificación del puesto (nombre, ubicación, ámbito de operación)
- Relaciones de autoridad, donde se indican los puestos subordinados y las facultades de decisión, así como las relaciones de línea y de asesoría.
- Funciones generales y específicas.
- Responsabilidades y deberes
- Relaciones de comunicación con otras unidades y puestos dentro de la organización así como las que deba establecer externamente.
- Especificaciones del puesto en cuanto a conocimientos, experiencia, iniciativa y personalidad.

Este apartado normalmente forma pare de un manual de organización de una unidad administrativa en particular.

Directorio.- Documento en donde constan los nombres y cargos de las personas comprendidas en el manual.

Por necesidades del servicio se pueden adicionar teléfonos y horarios de atención. La dirección de las instalaciones se incluye cuando la organización cuenta con otras oficinas o representaciones o forme parte del grupo del sector. Convencionalmente, los manuales generales contienen este tipo de información hasta el nivel jerárquico de director general, en tanto que en los específicos se establece de acuerdo con la amplitud de su estructura y/o de sus requerimientos

particulares. Es conveniente que la secuencia de prestación respete el orden de la estructura orgánica. Su integración en el manual es opcional.

1.6.8 Manual de Procedimientos

Identificación.- Este documento incorpora la siguiente información:

- Logotipo de la organización
- Nombre oficial de la organización
- Denominación y extensión (general o específico.) De corresponder a una unidad en particular debe anotarse el nombre de la misma.
- Lugar y fecha de elaboración
- Número de revisión (en su caso.)
- Unidades responsables de su elaboración, revisión y/o autorización.
- Clave de la forma. En primer término, las siglas de la organización, en segundo lugar las siglas de la unidad administrativa donde se utiliza la forma y, por último, el número de la forma. Entre las siglas y el número debe colocarse un guión o diagonal.

Indice o Contenido.- Relación de los capítulos que forman parte del documento.

Prologo y/o Introducción.- Exposición sobre el documento, su contenido, objeto, áreas de aplicación e importancia de su revisión y actualización. Puede incluir un mensaje de la máxima autoridad de las áreas comprendidas en el manual.

Objetivo de los Procedimientos.- Explicación del propósito que se pretende cumplir con los procedimientos.

Áreas de Aplicación o Alcance de los Procedimientos.- Esfera de acción que cubren los procedimientos

Responsables.- Unidades administrativas y/o puestos que intervienen en los procedimientos en cualquiera de sus fases.

Políticas o Normas de Operación.- En esta sección se incluyen los criterios o lineamientos generales de acción que se determinan en forma explícita para facilitar la cobertura de responsabilidades de las distintas instancias que participan en los procedimientos.

Conceptos.- Palabras o términos de carácter técnico que se emplean en el procedimiento, las cuales por su significado o grado de especialización requieren de mayor información o ampliación de su significado, para hacer más accesible al usuario la consulta del manual.

Descripción de las Operaciones.- Presentación por escrito, en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realizan en un procedimiento,

explicando en qué consisten, cuándo, cómo, dónde, con qué, y cuánto tiempo se hacen, señalando los responsables de llevarlas a cabo.

Formularios o Impresos.- Formas impresas que se utilizan en un procedimiento, las cuales se intercalan dentro del mismo o se adjuntan como apéndices. En la descripción de las operaciones que impliquen su uso, debe hacerse referencia específica de éstas, empleando para ello números indicadores que permitan asociarlas en forma concreta. También se pueden adicionar instructivos para su llenado.

Diagramas de Flujo.- Representación gráfica de la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento y/o el recorrido de formas o materiales, en donde se muestran las unidades administrativas (procedimiento general), o los puestos que intervienen (procedimiento detallado), en cada operación descrita. Además, suelen hacer mención del equipo p recursos utilizados en cada caso. Los diagramas presentados en forma sencilla y accesible en el manual, brindan una descripción clara de as operaciones, lo que facilita su comprensión. Para este efecto, es aconsejable el empleo de símbolos y/o gráficos simplificados.

Glosario de Términos.- Lista de conceptos de carácter técnico relacionados con el contenido y técnicas de elaboración de los manuales procedimientos, que sirven de apoyo para su uso o consulta.

1.6.9 Procedimiento General para la Elaboración de Manuales Administrativos

Diseño del Proyecto.- La tarea de preparar manuales administrativos requiere de mucha precisión, toda vez que los datos tienen que asentarse con la mayor exactitud posible para no generar confusión en la interpretación de su contenido por parte de quien los consulta.

Es por ello que se debe poner mucha atención en todos y cada una de sus etapas de integración, delineando un proyecto en el que se consiguen todos los requerimientos, fases y procedimientos que fundamenten la ejecución del trabajo.

Responsables.- Para iniciar los trabajos que conducen a la integración de un manual, es indispensable prever que no quede diluida la responsabilidad de la conducción de las acciones en diversas personas, sino que debe designarse a un coordinador, auxiliado por un equipo técnico, al que se le debe encomendar la conducción del proyecto en sus fases de diseño, implantación y actualización.
De esta manera se logra homogeneidad en el contenido y presentación de la información.

Por lo que respecta a las características del equipo técnico, es conveniente que sea personal con un buen manejo de las relaciones humanas y que conozca a la organización en lo que concierne a sus objetivos, estructura, funciones y personal. Para este tipo de trabajo, una organización puede nombrar a la persona que

estime tiene los conocimientos y la experiencia necesaria para llevarlo a cabo. Por la naturaleza de sus funciones pueden encargarlo al titular de la unidad de mejoramiento administrativo.

Delimitación del Universo de Estudio.- Los responsables de efectuar los manuales administrativos de una organización tienen que definir y delimitar su universo de trabajo para estar en posibilidad de actuar en él; para ello deben realizar:

Estudio Preliminar.- Este paso es indispensable para conocer en forma global las funciones y actividades que se realizan en el área o áreas donde se va a actuar. Con base en él se puede definir la estrategia global para el levantamiento de información, identificando las fuentes de la misma, actividades por realizar, magnitud y alcances del proyecto, instrumentos requeridos por el trabajo y, en general, prever las acciones y estimar los recursos necesarios para efectuar el estudio.

Fuentes de Información.- Referencia de las instituciones, áreas de trabajo, documentos, personas y mecanismos de información de donde se pueden obtener datos para la investigación. Entre las más representativas se pueden mencionar:

- **Instituciones:**

- ♦ Organizaciones que trabajan coordinadamente o forman parte del mismo grupo o sector de la que es objeto de estudio.
- ♦ Organizaciones líderes en el mismo campo de trabajo.
- ♦ Organizaciones normativas que dictan lineamientos de carácter obligatorios
- ♦ Organizaciones que prestan servicios o suministran insumos necesarios para el funcionamiento de la organización que se estudia.

- **Archivos de la Organización**

- ♦ General
- ♦ De las áreas de estudio

- **Directivos y Empleados**

- ♦ Personal de nivel directivo que maneja información valiosa, ya que conocen si el acervo de archivos responde a la realidad.
- ♦ Personal operativo cuyas opiniones y comentarios son de gran ayuda, puesto que ellos tienen a su cargo las actividades rutinarias, por lo que pueden detectar limitaciones o divergencias en relación con otros puntos de vista o contenido de documentos.

- **Areas de Trabajo**

- Niveles de la organización que reflejan las condiciones reales de funcionamiento, medios y personal.

- **Clientes y/o Usuarios**

- Receptores de los productos y/o servicios que genera la organización.

- **Mecanismos de Información**

- Recursos computacionales que permiten el acceso a información interna o externa a la organización que sirven como soporte al estudio.

Preparación del Proyecto.- Recabados los elementos preliminares para llevar a cabo el manual, se debe preparar el documento de partida para concretarlo, el cual debe quedar integrado por:

- **Propuesta técnica, que a su vez debe incluir:**

- Antecedentes
- Naturaleza
- Justificación
- Objetivos
- Acciones
- Resultados
- Alcance
- Recursos
- Costo
- Estrategia
- Información Complementaria

- **Programa de trabajo, que debe especificar:**

- Identificación
- Responsable
- Área
- Clave
- Actividades
- Fases
- Calendario
- Representación Gráfica
- Formato
- Reportes de Avance
- Periodicidad

1.7 Calidad

"La calidad en el centro de trabajo va más allá de crear un producto de calidad superior a la medida y un buen precio, ahora se refiere a lograr productos y servicios cada vez mejores, a precios cada vez más competitivos; esto entraña hacer las cosas bien desde la primera vez, en lugar de cometer errores y después corregirlos".[12]

El término calidad representa un concepto muy complejo que se ha convertido, universalmente, en uno de los más atractivos para la teoría de la administración. Hoy en el mundo de las empresas, se ha iniciado la revolución de la calidad. Aunque esta preocupación por la calidad es muy antigua, pero basta decir que, hoy por hoy, todo negocio quiere tener servicios de calidad, y con ello se quiere decir servicios que son superiores a la medida, que tienen el nivel de desempeño necesario y que son asequibles.

No existe una única definición de calidad. "La calidad es una apreciación de que una cosa es mejor que otra. Va cambiando a lo largo de la vida y cambia de una generación a otra, además varía de acuerdo con la diferentes facetas de la actividad humana".[13]

El concepto de calidad, como se usa en la administración, significa mucho más que la definición informal de un servicio superior a la medida y a un buen precio. También significa concentrarse en la producción de productos y servicios, cada vez de mejor calidad, a mejores precios cada vez más competitivos. Además significa hacer las cosas bien en la organización desde la primera vez, en lugar de cometer errores y tener que corregirlos.
Las organizaciones, esforzándose por hacer las cosas bien a la primera, evitan los elevados costos de tener que repetirlas.

Hace poco, Marshall Sashkin y Kenneth Kiser trataron de definir la Administración de la calidad total, y admiten que su definición no capta todas las minucias necesarias para entenderla plenamente. Su definición trata de captar la esencia de la filosofía de la calidad de W. Edwards Deming. "La administración de la calidad que significa que la cultura de la organización se define y fundamenta en conseguir constantemente la satisfacción de los clientes, por medio de un sistema integral de instrumentos, técnicas y capacitación. Esto implica la superación constante de los procesos de la organización la cual deriva en productos y servicios de alta calidad".[14]

---

[12] Dobyns y Crawford Mason, *Quality or Else*, pág. 21.
[13] Ibid
[14] Marshal Sashkin y Kenneth J. Kiser, *Putting Total Quality*, pág. 39.

Algunas personas piensan que prestar atención a la calidad es uno de los aspectos más importantes para la competencia del presente y del mañana. De hecho, la calidad quizá sea una de las formas más importantes que permiten al administrador agregar valor a los productos y servicios, distinguiéndolos de la competencia. En cierta época, los gerentes pensaban que el canje entre productividad y calidad era inevitable Creían que estas eran diametralmente opuestas; que aumentar una significaba disminuir la otra. No obstante, hoy, los gerentes eficientes consideran que la productividad y la calidad son dos caras de la misma moneda, la cual puede elevar las utilidades y a ganarse la lealtad de los clientes.

1.7.1 Historia de la Calidad

Un punto crítico de la historia de la calidad se presentó en Japón, después de la Segunda Guerra Mundial. La industria japonesa estaba totalmente destruida y había que reconstruirla desde el principio. Un grupo de estadounidenses se dirigió a Japón para ayudar a los japoneses a construir y operar instalaciones fabriles modernas.

1.7.2 Edwards Deming

W. Edwards Deming es reconocido por su contribución al resurgimiento de Japón después de la guerra. Deming fue a Japón en 1950 y dictó una serie de conferencias sobre técnicas para el control estadístico de procesos, el cual había sido inventado por Williams Shewhart, amigo de Deming, y otras personas de Bell Laboratories. Irónicamente, pocas empresas fabriles estadounidenses tomaron las teorías de Shewhart en serio. Los conceptos que sustentan el control estadístico de los procesos son muy sencillos. El control estadístico de los procesos "son métodos para medir las variaciones de los procesos de trabajo y para mejorarlos en forma constante, antes de la etapa de la inspección final, con el propósito de prevenir la producción de productos con fallas".[15]

Deming dio mucha importancia a la participación de los trabajadores, ya que es importante que las técnicas de la administración de la calidad total se usen para corregir los procesos, y no para culpar al personal. Deming pensaba que los trabajadores podían identificar muchas de las correcciones necesarias, siempre y cuando la gerencia les brindara los conocimientos y el apoyo adecuados. La participación de los empleados va de la mano con la aplicación de técnicas de Shewhart.

Deming reunió estas ideas en un sistema coherente y muchos lo consideraban el fundador del movimiento en pro de la calidad. Japón, para manifestar su gratitud por todo lo que hizo Deming para reconstruir su sistema de producción después de la guerra, le dio su nombre el premio más importante para la calidad. El

[15] Ibid

prestigiado Premio Deming, creado en 1951, es considerado como indicador del compromiso de Japón por la calidad.

1.7.3 Joseph Juran

Más o menos al mismo tiempo, Joseph Juran, también estadounidense, fue a Japón. Juran también habría trabajado con Williams Shewhart y tuvo parte en el desarrollo de los conceptos del control estadístico de los procesos. Algunos líderes de la industria japonesa usaban su libro, *The Quality Control Handbook*, y lo invitaron a Japón en 1954. Aunque las ideas de Juran se parecen a las de Deming, los dos no están de acuerdo en cuanto a la cantidad de cambios que refiere el enfoque de la administración para crear un sistema de calidad total. Deming piensa que el enfoque de la calidad requiere toda una revolución y ofrece una filosofía para dirigir este gran cambio. Juran piensa que el cambio a la calidad se puede dar de manera muy parecida a otros cambios en la empresa; es decir, usando el marco existente para las decisiones y acciones organizacionales. Juran reconoce que no es fácil administrar la calidad y que se requieren cambios importantes, pero piensa que no se requiere un esfuerzo gerencial tan grande como el de Deming consideraba necesario.

1.7.4 Kaoru Ishikawa

Si bien la obra de Deming y Juran fue importante para sistematizar las ideas sobra la calidad y para aplicarlas a la reconstrucción de la base industrial de Japón, muchos líderes japoneses también desempeñaron un papel central. Kaoru Ishikawa efectuó una serie de aportaciones muy importantes para Japón, su país natal. Ishikawa es conocido por haber contribuido al surgimiento de los círculos de calidad. Los Círculos de calidad son " grupos de trabajo que se reúnen para discutir cómo mejorar la calidad y resolver problemas de producción" [16]

Otra aportación de Ishikawa fue la importancia dirigida a las actividades de la calidad total concentradas en los clientes. Incluso llegó a sugerir que la producción de un departamento, como si se tratara de clientes. Este enfoque fomentaría una comunicación más intensa y una actitud de servicio de un departamento a otro, en lugar de la actividad burocrática para que el departamento propio luzca bien, pero a expensas de otros.

1.7.5 Los 14 Puntos de Deming

Deming pensaba que para que una organización consiga la calidad en todo lo que hace, se requiere de un cambio de filosofía. En consecuencia, es muy útil analizar su sistema como una filosofía completa y general de la administración.

[16] Dobyns y Crawford Mason, *Quality or Else*, pág. 76-83.

Un imperativo básico de la posición de Deming para transformar la administración consiste en aprender a vivir sin enemigos. Deming afirma que el miedo erige barreras que impiden que las compañías mejoren. Cuestiona la hipótesis básica de que la gran calidad significa precios más altos y afirma que la constancia de propósito es un enfoque firme en la misión de la organización. Una constancia de propósito es "la idea de que es necesario centrarse incesantemente en la misión de la organización que consiste en mejorar, de manera continua y permanente, la calidad de los bienes y servicios en combinación con el control estadístico de la calidad y la alegría de trabajar para sobrevivir".[17]
Deming piensa que la tarea del gerente consiste en detectar y corregir las causas de las fallas y no sólo en identificarlas después de que han ocurrido. Por tanto, la meta de los 14 puntos de Deming está en alterar la conducta de los gerentes y los empleados de tal manera que las compañías puedan convertirse en proveedoras muy productivas de bienes y servicios de gran calidad y bajo costo, así como en los centros de trabajo que representan y respaldan las contribuciones de todos los miembros de la organización.

1.- Lograr la Constancia de Propósito para Mejorar los Productos y Servicios

Deming sostiene que la dirección debe tener un compromiso firme con la calidad y cambiar su enfoque del corto plazo al largo. La calidad, y no las utilidades, debe estar en el fondo del propósito de la organización. Según Deming, las utilidades son una consecuencia que resulta, de forma natural, de que la organización se enfoque hacia la calidad.

2.- Adoptar la Nueva Filosofía

Según Deming, la aceptación de que nos encontramos en otra era, en la que se requiere un incremento permanente de la calidad para que las empresas puedan sobrevivir, se fundamenta en mantener la constancia de propósito. La gerencia debe rechazar materiales de calidad inferior, trabajo manual malo, productos defectuosos y servicios deficientes. No basta con reducir al mínimo los defectos, estos deben ser eliminados. Deming dice que "el servicio confiable disminuye los costos. Y que las demoras y los errores elevan los costos". Hay que desmantelar el sistema tradicional y cambiarlo por otro. Todos los empleados deben respaldar la cultura nueva y deben reflejar su compromiso con la calidad.

3.- No seguir Dependiendo de las Inspecciones Masivas

Deming reconoce que cuando se presentan errores, se han perdido eficiencia y eficacia. Por consiguiente, se deben abandonar las inspecciones masivas para encontrar errores después de que han ocurrido y se debe crear con calidad desde el principio. El proceso de mejora continua disminuye los costos que se derivan de

[17] W. Edwards Deming, Quality, *Productivity, and Competitive Position* (Cambridge, Mass,: Massachusetts Institute of Tecnology, Center for Advanced Study, 1982.

cometer errores y después corregirlos. La producción de artículos de gran calidad también alienta la satisfacción de los empleados, porque les permite sentirse realizados y enorgullecerse de su trabajo; a nadie le gusta producir basura.

4.- Acabar con la Costumbre de Conceder Negocios Sólo con Case en el Precio Marcado

Deming, aconseja a las compañías que no sigan teniendo relaciones de adversarios con sus proveedores y que, en cambio, establezcan relaciones duraderas con ellos. Argumenta que el precio no importa sino hasta que se vincula con una medición de la calidad que se adquiere. Los instrumentos estadísticos son muy importantes para que las compañías puedan evaluar la calidad de sus proveedores y los productos adquiridos.

5.- Mejorar en Forma Constante y Permanente el Sistema de Producción y los Servicios

Según Deming, la obligación de la gerencia de buscar métodos para mejorar la calidad no termina jamás. Es de la opinión que las mejoras se presentan después de estudiar el proceso mismo, y no los defectos, y que mejorar el proceso es responsabilidad de la dirección. En este sentido, el enfoque que se dirige hacia la reingeniería de las empresas es congruente con las enseñanzas de Deming.
La reingeniería se presenta cuando una organización vuelve a evaluar su esencia en todos los sentidos.

6.- Instituir Métodos Modernos de Capacitación en el Trabajo

En opinión de Deming, la capacitación abarca más que sólo enseñar a los empleados a usar instrumentos para mejorar la calidad. La capacitación también consiste en asegurarse de que los trabajadores reciban los conocimientos y las habilidades necesarias para los trabajos que desempeñan.

7.- Instituir y Liderazgo

Las acciones tradicionales de los supervisores no es adecuada, según Deming, quien afirma que los supervisores se limitan a indicarle a los trabajadores lo que deben hacer y a vigilar que lo hagan. Administran los premios y las sanciones, y aplican medidas disciplinarias cuando se necesita. No consideran que su trabajo sea de líderes.

Por otra parte, los líderes parten del supuesto que los trabajadores pretenden hacer las cosas lo mejor posible y se esfuerzan por ayudar a los trabajadores a desarrollar todo su potencial. En el caso de los gerentes de niveles bajos, esto implica enseñar y capacitar. A su vez, la alta dirección debe ayudar a diseñar y aplicar una visión estratégica.

8.- Acabar con el Miedo

Deming piensa que es importante que el miedo no impida a los empleados hacer preguntas, recortar problemas o manifestar ideas. Los empleados se deben sentir seguros para que se pueda perseguir la calidad, debidamente, en el centro de trabajo. Una cultura abierta, donde la gente no tema decir la verdad, es esencial.

9.- Reducir las Barreras entre las Areas de Staff

Deming considera que las barreras existentes en los departamentos funcionales son contraproducentes. Los empleados pueden mejorar su productividad conociendo más a los otros y coordinando esfuerzos, sea cual fuere su campo profesional. Las estructuras de las organizaciones tradicionales tienden a fomentar la competencia entre los departamentos. Según Deming, los empleados reconocen que, independientemente de su especialidad, todos comparten las mismas metas generales. La competencia debe ser contra otras organizaciones, no contra la suya.

10.- Eliminar Lemas, Exhortaciones y Objetivos de la Fuerza de Trabajo

Deming dice que la meta general de las mejoras continuas debe remplazar los letreros, lemas, etc., que, presuntamente, son fuente de motivación o inspiración. Critica a las empresas que tratan de motivar a los empleados usando altavoces y tratados de inspiración, pues solo frustran a los empleados que no sienten aliento para hacer las cosas que el sistema administrativo existente le impide hacer.

11.- Eliminar las Cuotas Numéricas

Deming es partidario de suprimir las cuotas, porque éstas acaban por fomentar que la gente se concentre en la cantidad, muchas veces a expensas de la calidad. Las empresas deben enfocarse hacia problemas de calidad, en lugar de perseguir números ciegamente.

12.- Retirar Obstáculos para el Orgullo en el Trabajo

Deming, sostiene que se deben suprimir las calificaciones anuales o los sistemas de méritos. Si la gente, inherentemente, quiere trabajar bien, como presupone Deming, entonces, no necesita estos sistemas de incentivos. Lo que necesita es ayuda para superar los obstáculos que presentan los materiales, el equipo y la capacitación inadecuados.

Los sistemas que pretendan retirar estos obstáculos, deben reemplazar los sistemas que pretenden presionar el desempeño, haciendo que los trabajadores sientan que siempre están siendo juzgados, clasificados y calificados.

13.- Instituir un Programa Vigoroso de Educación y Capacitación

Deming concede gran importancia a la capacitación. Ésta incluye una preparación sólida respecto a los instrumentos y a las técnicas del control de calidad, así como instrucción adicional sobre el trabajo en equipo y la filosofía de la cultura de la administración de calidad total.

14.- Tomar Medidas Para Lograr la Transformación

Según Deming, la organización entera debe trabajar unida para que triunfe la cultura de la calidad. Los altos directivos diseñan y aplican la estrategia y los trabajadores pueden cooperar para lograr un cultura de administración total de la calidad.

1.7.6 La Administración de Calidad Total: Las Ideas

Deming, Juran y otros adoptan enfoques específicos, detallados para la administración de la calidad total, pero existen cinco ideas principales que ofrecen el contexto para estos enfoques y, al parecer, se aplican a cualquier método de la administración de la calidad total. Estas cinco ideas son:

- Un enfoque de sistemas
- Las herramientas de la administración de la calidad total
- El enfoque dirigido a clientes
- El papel en la dirección
- La participación de los empleados

1.7.7 El Enfoque de Sistemas

El enfoque de la ACT depende de que las organizaciones se entiendan como sistemas. Dobyns y Crawford Mason delinean tres sistemas centrales que son responsabilidad de los gerentes: el sistema social o cultural, el sistema gerencial y el sistema técnico.

Un sistema es "una serie de funciones o actividades que operan juntas para alcanzar los propósitos de la empresa".[18] Unas partes del sistema deben operar para apoyar a las otras. La gente debe cooperar para bien del sistema entero o, de lo contrario, se presenta la suboptimización.

Cuando algunas partes de la empresa no apoyan a las otras, entonces la organización no se puede enfocar hacia la administración de la calidad total. Una tarea de la gerencia implica conseguir que todo el mundo se enfoque a conseguir el objetivo del sistema.

El sistema cultural también llamado el sistema social, "es una serie de creencias y las conductas consecuentes que se comparten en toda la empresa".[19]

---

[18] Dobyns y Crawford Mason, *Quality or Else*, pág., 143.
[19] Spechler, *Managing Quality in America's Most Admired Companies*, Pág. 10.

El sistema técnico esta "compuesto por factores como las tecnologías usadas y la infraestructura material, así como las inversiones de capital que necesita una organización para alcanzar sus metas".[20]

El sistema de administración "define la eficacia de los procesos que usa una organización para administrar sus activos humanos y materiales".[21] La superación constante de la calidad y la delegación de facultades en los trabajadores se traducen en los departamentos de calidad, más pequeños en lugar de más grandes. La responsabilidad de mejorar la calidad recae en todo el mundo, desde los trabajadores hasta los más altos ejecutivos.

1.7.8 Herramientas de la Administración de la Calidad Total

El control estadístico de la calidad es una herramienta importante y conocimiento fundamental para la administración de la calidad. Empero, existen otras herramientas importantes. Kaoru Ishikawa popularizó un diagrama de cómo diversos factores determinan un resultado bueno o malo, en el diagrama de espina de pescado también llamado diagrama de causa – efecto. Otro instrumento de la ACT es el Benchmarking, o comparar los productos y procesos propios contra los mejores del mundo.

El diagrama de espina de pescado es "un diagrama usado para organizar y demostrar, visualmente las causas probables de un problema o circunstancia".[22]

El Benchmarking "es el proceso que consiste en encontrar las mejoras características, procesos y servicios de un producto y después usarlos como norma para mejorar los productos, procesos y servicios de la propia empresa". [23]

1.7.9 Modelo de Empresa del Alta Calidad

El servicio hace unos años se consideraba como la sonrisa del vendedor para colocar su producto; hoy, el servicio ha llegado a ser "la ventaja competitiva de la década." Al igualar su importancia con la relativa a la calidad de los productos.

Modelo de Empresa de Calidad

Una empresa está en equilibrio y es de alta calidad cuando supera expectativas de clientes, personal y accionistas. El líder de alta calidad busca siempre superar las expectativas de los tres en un proceso de mejora continua; si falla alguno de los tres, la empresa pierde su equilibrio y no puede perdurar a largo plazo.

---

[20] Ibid
[21] Ibid
[22] Frank Rose y rebeca Lewis, *Now Quality Means Service Too.* Pág. 97
[23] Ibid

Si el inversionista cuida al personal, éste cuidará de los clientes y, entonces, estos últimos regresarán y cuidarán así al inversionista. Esto es muy simple, pero muy cierto; el líder de calidad cuida que esta relación de equilibrio suceda y permanezca.

1.7.10 Desequilibrio hacia las Necesidades de los Inversionistas

Este tipo de desequilibrio sucede en muchas empresas, que actualmente buscan maximizar utilidades olvidando a su personal y, sobre todo, a sus clientes. Este modelo no puede perdurar a largo plazo, si quiere sobrevivir, la dirección tendrá que buscar el equilibrio mejorando la satisfacción de los clientes y del personal.

1.7.11 Desequilibrio hacia las Necesidades del Personal

Este desequilibrio se presenta en muchas empresas cuyo beneficio principal se traduce en altos salarios al personal, bonos y participación fuera de proporción, olvidándose de los clientes e inversionistas.

1.7.12 Desequilibrio hacia las Necesidades de los Clientes

Este tipo de desequilibrio se manifiesta en algunas empresas que ganan el Premio Nacional de Calidad, pero tienen pobres resultados cuando se trata de utilidades para los accionistas.

1.7.13 Un Proceso de Mejora Continua

Se inicia con la medición de los índices clave, se continúa con el entrenamiento básico sobre los conceptos de una cultura del entrenamiento básico sobre los conceptos de una cultura de calidad.

Se avanza con la definición de la propia estrategia, se escoge la metodología más adecuada y se termina con la creación de equipos de mejora que reciben la información de los clientes, personal e inversionistas y toman acciones para mejorar.

1.7.14 Cultura Organizacional

"La cultura social, se refiere al conjunto de valores y manifestaciones que una sociedad crea, como su folklore, costumbres, música, obra literaria, vestido, comida, etc. Nos dice como nacen, viven y mueren los hombres en una sociedad."[24]

"La cultura individual, es el conjunto de comportamientos básicos de una persona y comportamiento social de ésta. Lo que saben las personas sobre ciencias,

---

[24] Karen L. Barksdale, *The Cuartian Goes. Ececutive Excellence*, febrero de 1991, pág. 5-6

música, técnicas, etc. Y cómo actúan, comen, viven, visten. Se dice que hay personas cultas e incultas y que las personas pueden cultivarse."[25]

"Cultura organizacional, son los valores que predominan en el personal de una empresa, los diversos sistemas de dirección, de trabajo y de control. La forma de hacer las cosas, la actitud del personal, el vestido, el lenguaje, los chistes, la manera de comportarse, los héroes, las leyendas, los rituales, las tradiciones, las metas, los símbolos, etc. La cultura organizacional nos dice cómo es el ciclo de la vida de un empleado".[26]

1.7.15 Valores, Filosofía y Comportamiento

Los valores se consideran como el elemento fundamental en una cultura y en un cambio cultural. Existe una secuencia lógica de causa y efecto entre los valores de la dirección, la filosofía de la empresa, las acciones y el comportamiento de los miembros de la organización.

Los valores de dirección se refieren: a los valores fundamentales de la dirección como son el bien, la belleza, la verdad, el amor, el prójimo, la libertad, la justicia, etc.

La filosofía principios de credo se refiere al sistema de pensamiento de los valores de la empresa y que sirve de marco para todas las acciones que suceden en ésta.

1.7.16 Calidad en el Servicio

La calidad en el servicio se define de esta manera: "es igualar o sobre pasar las expectativas que el cliente tiene respecto al servicio".[27]

La calidad es la satisfacción de las necesidades dinámicas de los clientes.

También se puede definir como la acumulación de experiencias satisfactorias repetidas. Así como también la acumulación de actos de servicio.

El Servicio no es:

- Servilismo
- Dominio de uno sobre otro
- Esclavitud
- Signo de inferioridad

---

[25] Ibid
[26] Ibid
[27] *Quality Service*

- Perder uno para que ganen los demás
- Simplemente una operación mercantil
- Entreguismo

El Servicio es:

- Es Salir de uno para ir al encuentro de la necesidad del otro
- Es poner los que yo soy para enriquecer a otros
- Es darme sin perder lo que yo soy
- Es una postura, una actitud ante la vida
- Es ser útil
- Enriquece tanto al que da como al que recibe
- Permite compartir lo que soy
- Es una acto libre
- Produce gozo
- Es el dar y la forma de dar
- Es un encuentro interpersonal (dirigido a alguien, tratarlo como persona)
- Es oportuno
- Crea una relación
- Es una forma de trascender de dejar huella
- Da significado a nuestra vida y a lo que hacemos
- Enriquece el trabajo
- Nos ubica dentro de la sociedad del mundo
- Busca la cooperación

- Crea relaciones a largo plazo
- Requiere sensibilidad y capacidad de escucha
- Requiere autoestima "soy valioso, puedo dar"
- Una mala experiencia borra las buenas
- Trabajo en equipo

El servicio es una acción utilitaria que satisface una necesidad específica de un cliente. El servicio genera una experiencia psicológica en el cliente según la manera como proveedor del servicio proporciona éste.

Necesidad Específica del Cliente	Necesidad Psicológica del Cliente	El Servicio de Calidad
Necesidad de Alimentarse	Sentirse Apreciado Sentirse Feliz en el Restaurante **Sentirse Importante**	Además de proporcionar los alimentos solicitados por el cliente, lo hace de una manera atenta, escuchando con atención a su cliente; demostrándole aprecio, afecto e interés de satisfacer todas sus necesidades.

El Servicio al Cliente Requiere

1. **Convertirse en una estrategia de compañía**
   - Dirigida desde el más alto nivel
   - Comunicada de manera simple y clara
   - Compartida por todos
   - Medida sistemáticamente

2. **Tener políticas definidas**

3. **Escuchar sistemáticamente a los clientes**
   - Todas las funciones
   - Todos los niveles

4. **Responder Sistemáticamente a los clientes**
   - Con los hechos
   - Con las palabras

5. **Cuidar cada contacto con el cliente**

- Escuchar
- Trato amable
- Respuesta oportuna
- Iniciativa
- Comunicación clara

6. **Dar reconocimiento**

7. **Dar poder a la gente de Primera línea para servir al cliente**
   - Bajar la toma de decisiones
   - Dar solución rápida
   - Descentralizar
   - Simplificación de los procedimientos
   - Proporcionar recursos
   - Promover la iniciativa
   - Tomar riesgos

8. **Comunicación clara a todos los niveles**
   - Cuando se tiene información no se puede evitar la responsabilidad

Cuando el cliente percibe que recibió mas de lo que esperaba se siente satisfecho por el servicio, hay que sorprender en servicio no en producto.
Esto obliga a que para valorar mi servicio, este debe estar apegado a lo que yo estoy prometiendo.

Las expectativas de un cliente son:

- Imprecisas
- Inestables
- Cambiantes
- Exigentes
- Caprichosas

1.7.17 El Concepto de Calidad en Empresas de Servicio

El objetivo de la calidad "es la constante satisfacción del cliente o usuario, a través de un enfoque basado en el servicio. A la vez, esto propicia el desarrollo integral de los empleados y trabajadores elevando su calidad de vida".[28]

1. Definición: "Superar expectativas del cliente"

[28] De la Torre Padilla, Oscar. El turismo Fenómeno Social

2. El cliente entra a la fábrica
3. Él pasa por la "banda de servicio"
4. Los servicios no se pueden inspeccionar
5. Los recibe el cliente sin control de calidad
6. Cada persona de contacto es una fabricante de servicios
7. Los servicios no pueden ser rechazados antes de que los reciba el cliente
8. El producto tiene menos importancia para el cliente
9. El servicio tiene mayor importancia para el cliente

1.7.19 Servicio de Calidad

- Calidad: Consiste en cumplir las expectativas del cliente
- Baja Calidad: Indica esta debajo de las expectativas del cliente
- Alta Calidad: Señala estar arriba de las expectativas del cliente
- Calidad en el Servicio: Consiste en que el servicio recibido es igual al servicio esperado.

1.7.19 Personalización Masiva

La personalización masiva es una estrategia para obtener mayores utilidades brindando al cliente cualquier cosa que desee, a cualquier hora, en cualquier lugar y de cualquier manera, siempre y cuando sea factible de producir y que agregue un valor mayor al incremento del costo.

En todos los sectores las empresas están alcanzando niveles de éxito sin precedentes en el mercado, mediante la personalización masiva, un enfoque de los negocios que integra y eleva a un nivel más alto los esfuerzos de la organización para volverse más innovadora, reducir el tiempo de ciclo, incrementar la calidad, volverse más flexible y, sobre todo, generar clientela.

1.7.20 Problemática de la Calidad del Servicio

Las empresas de servicio se enfrentan a los siguientes problemas:

- No se tienen claros los conceptos de cultura y de calidad en el servicio.
- La Calidad de servicio no se mide estadísticamente, no se controla y no se mejora.
- No se tiene la cultura de invertir en la calidad
- Hay una alta rotación del personal
- No se tienen estándares de calidad de servicios ni de producto
- Sus programas de calidad son eso y no cambios culturales
- No hay conciencia de que la competencia actual es en la calidad del servicio.

1.7.21 Niveles de Calidad de Servicio

A continuación se presentan los niveles de calidad de servicio:

1. **Hacia la Quiebra:** Compañías totalmente ajenas a sus clientes, tanto que van a la quiebra sin saberlo.

2. **Búsqueda de la Mediocridad.**- Compañías estables pero que no piensan en servicio de calidad, es decir que solo buscan utilidades.

3. **En el mínimo Indispensable.-** Compañías que saben que están en el negocio de servicios y tienden a hacer lo mínimo indispensable. Gozan de una participación de mercado natural, simplemente por existir.

4. **Haciendo un Gran Esfuerzo.-** Compañías que hacen del servicio de calidad, su ventaja competitiva. Se requiere de mucha creatividad, innovación, toma riesgos, replanteamiento de la figura del cliente y del enfoque de la organización, se cumplen las expectativas de los clientes.

5. **El Servicio como un Servicio de Excelencia.-** Compañías líderes en su mercado por su compromiso obsesivo a todos los niveles con el máximo impacto hacia el cliente. La misión de la dirección es presentar y refinar la imagen de servicio sobresaliente, lograr una cultura de servicio que perdure. Se exceden las expectativas de los clientes.

1.7.22 Los Ocho Pecados del Servicio

1. La apatía. Es una actitud que le dice al cliente: "Me vale sorbete"
2. La Sacudida. Sacudirse al cliente a como de lugar.
3. La Frialdad. Hostilidad, impaciencia.
4. La Condescendencia. Decir sí a todo, tratar al cliente como un ser no pensante y olvidarlo lo antes posible.
5. La negociación. Disculpemos, no lo trabajamos, no es posible.
6. El Robotismo. "Gracias el que sigue", sonrisa automática, cráneo vacío.
7. La regla del tres. Primero, la empresa; luego, las políticas de la empresa; después, la empresa y sus políticas.
8. El Rebote. "Disculpe valla con el gerente

Sin embargo, el servicio se asocia a veces con el servilismo, el sometimiento, la subordinación con una relación amo - esclavo y esto tiene una connotación denigrante y despectiva. El servicio debe entenderse como un alto valor humano trascendente, debemos servir, a la familia, a la empresa, a nuestros colaboradores, a la sociedad.

Quiénes Tienen Éxito al Servir

- Aquellas personas que disfrutan de verdad trabajando con y para otras personas.
- Aquellos que poseen la capacidad de hacer que el cliente se sienta importante.
- Aquellos que gozan de un alto nivel de energía y que disfrutan trabajndo a un ritmo acelerado.
- Aquellos que consideran que su trabajo es, fundamentalmente, una profesión de ventas.
- Aquellos que son flexibles y se pueden adaptar a demandas y experiencias nuevas.

Quienes Fracasan al Servir

- Aquellos que prefieren trabajar solo con cosas.
- Aquellos que necesitan ser el centro de atención.
- Aquellos que trabajan a su propio ritmo.
- Aquellos a quiénes les gusta hacer siempre las cosas a su manera.
- Aquellos que siempre tienen estén en que tener la razón y así lo hacen saber a los demás.

Hay dos escalas primordiales que constituyen la calidad en el servicio al cliente: la de procedimientos y la personal. Ambas son importantes para dar la calidad en el servicio.

La escala de procedimientos de la calidad en el servicio, consiste en los sistemas y métodos establecidos para ofrecer productos y/o servicios.

La escala personal de la calidad en el servicio, es la manera en que el personal de servicio (haciendo uso de sus actitudes, conductas y aptitudes verbales) se relaciona con los clientes.

1.7.23 Razones Por las que la Calidad en el Servicio es Importante

1. Desarrollo en la Industria de los Servicios

Hoy más que nunca hay negocios que prestan servicios. Casi todos los negocios prestan o se relacionan con los servicios y le dan empleo a una tercera parte, aproximadamente, del gremio laboral. El desarrollo de las empresas que se relacionan con los servicios sigue incrementándose.

2. Mayor Competencia

La supervivencia de los negocios depende de lograr la ventaja competitiva. La calidad en el servicio al cliente le da esa ventaja competitiva a miles de empresas.

3. Más Conocimientos sobre los Consumidores

Hoy se tienen más conocimientos que nunca acerca de por qué los clientes prefieren ciertos servicios y evitan otros. Los productos de calidad, junto con un precio realista, son indispensables, pero eso no es todo. Los clientes también desean un buen trato y realizar nuevas transacciones con la empresa o buscar otra que ponga atención especial al servicio.

4. La Calidad en el Servicio al Cliente Beneficia Económicamente

La esencia de cualquier empresa es la repetición de las transacciones. Es vital extender la base de clientes. Esto significa que las empresas no solamente tienen que atraer nuevos clientes, sino que deben conservar a los que ya tienen. La calidad en el servicio al cliente lo hace posible.

1.8 Historia de los Restaurantes

Sin duda los alimentos y bebidas constituyen uno de los pilares básicos en los que se asienta el turismo y la buena hotelería. El hombre ingiere alimentos no solamente para satisfacer sus requerimientos nutritivos, ya sea energéticos, proteicos, minerales y vitamínicos, sino también por el mero placer de efectuar esta acción.[29]

Esta acción puede y debe ser magnificada realzando todo el entorno que circunscribe el hecho aparentemente tan simple como el de sentarse a una mesa para comer. De aquí que en el transcurso de los siglos la humanidad ha ido modificando sus hábitos y poco a poco ha ido introduciendo nuevos elementos tanto en el arte de la preparación de sus alimentos como en el equipo necesario para ingerirlos y la forma de presentarlos y servirlos. Así fue que se introdujeron los cubiertos, mantelerías, cristalería e infinitos accesorios especializados.

El hombre tuvo implementos exclusivos especializados para ingerir sus alimentos, se planificaron los menús, la instalación y preparación de las mesas se sofistico y principalmente la confección de los alimentos se transformó en un oficio especializado de alta categoría. Esto ha llegado a constituir todo un arte en el cual no cabe la improvisación.

A pesar de que el hombre ingiere alimentos desde siempre, el desarrollo del arte culinario y su servicio son relativamente nuevos en la historia humana. Desde hace pocos siglos el hombre usa los cubiertos tradicionales, los manteles y servilletas que se introdujeron a mediados del siglo XVIII en las cortes reales europeas. El arte de la moderna confección de alimentos, la combinación de los menús y el oficio de servirlos por gente especializada comenzó en el Renacimiento en las casas ricas de los venecianos y florentinos y recién en el

[29] Moderna Enciclopedia de Turismo

siglo XVII se extendió a los hoteles en las aguas termales de Alemania y en el mismo siglo a las grandes capitales europeas como París, Londres y Madrid. Poco a poco, estas costumbres que solo conocían las clases nobles de las cortes fueron traspasándose a la clase burguesa rica y de ahí se extendieron poco a poco a las clases populares. En la actualidad, se puede afirmar que existe un uso universal de equipos de mesa como cubiertos y vasos, manteles y servilletas, se balancean los menús y existe un "gusto" hedonístico en la buena mesa y buenas bebidas.

Es muy difícil hacer la clasificación de los sitios de servicio de alimentos. Esta dificultad se basa en que se puede clasificar de infinita la variedad de sitios donde hoy se sirven comidas y/o bebidas, sandwicherías, rosticerías, snacks, comidas al paso o minutas, etc. Conjuntamente han seguido prosperando y mejorando los restaurantes más formales de tiempo medio y lujoso que mantienen su tradición y buen gusto.

Dentro de las comidas rápidas se han ido imponiendo en casi todo el mundo las pizzerías, expendios de hamburguesas, de pollo frito y taquerías. El cliente en estos sitios come rápido y generalmente económicamente, ya que son comidas que no requieren una gran preparación y que en muchos casos no requieren instalaciones de cocina aparte del salón del comercio.

La pizza, alimento de origen italiano y hoy universal, es uno de los que han tenido más éxito. Se vende en restaurantes especializados y la clave de su popularidad estriba en su rapidez, fácil confección, gusto sumamente variado y principal alimento completo al combinar la carne o pescado con la harina de trigo. Otros establecimientos de comida rápida son los de alimentos regionales, como los de comida china, japonesa, árabe, mexicana, francesa, española e italiana.

Aquí, existen desde fondas pequeñas y de servicio casi instantáneo que ya tienen pronto su por ejemplo chop suey, spaghetti o goulash, hasta locales muy lujosos de fama internacional.

Un tipo de restaurante que merece un párrafo aparte son los de comida china en sus especialidades de Cantón, Sechuán y Mandarín. En todo el mundo se encuentran, siendo muy populares en San Francisco, Lima o Nueva York.

También muy populares son los de comida italiana, en el cual se proporcionan las conocidas pastas, el platillo más conocido junto con la pizza.

La cocina francesa, la madre sin duda de la revolución culinaria moderna, es una de las más apreciadas y conocidas del mundo. Los chefs son los maestros formados en esta tradición y son los que dominan en los grandes restaurantes del mundo. No es por casualidad que en los menús de los restaurantes de alta categoría el idioma francés siempre esta presente, ya sea solo o acompañado al idioma local. La mayoría de sus platillos son sofisticados, caros, con componentes muy exclusivos y exóticos. Esos platos deben ir acompañados por vinos especiales que a la vez se usan para sazonar carnes y verduras de calidad

excepcional. Ha llegado a tal grado la competencia entre estos restaurantes que los chefs guardan sus secretos y existe un real espionaje entre ellos. La comida francesa es la base de lo que se conoce como comida internacional que se utiliza en muchos establecimientos, consiste en la combinación de la comida francesa e incluye platillos conocidos en todas partes del mundo.

Por último se deben citar los restaurantes españoles con platillos a base de productos de charcutería, pescados, mariscos y los mexicanos ya muy extendidos principalmente en el sur de los Estados Unidos. En ellos se pueden encontrar tacos, enchiladas, carne tampiqueña, carnitas de cerdo, caldo tlalpeño, chilaquiles, pozole, y cientos de platillos, producto de as distintas regiones de México.

La comida Japonesa ha tomado gran impulso estos últimos años, es una comida muy balanceada, suave al gusto y dietética por su bajo contenido en grasas. En ciudades cosmopolitas como Nueva York y San Francisco, son populares también los restaurantes de comida india y pakistana, cuya base son los platillos elaborados con curry y generalmente se caracterizan por su economía.

Dentro de estos establecimientos de comida regional o nacional los hay de todas las categorías, desde los más populares hasta los de cinco cubiertos. En la mayoría de los casos, los capitanes y meseros requieren un entrenamiento previo para que conozcan al detalle el tipo de alimentos que sirven, deben aprender sus principales ingredientes, la forma de servicio y a veces al idioma del país de origen, ya que los menús muchas veces usan términos en ese idioma.

Dentro de la clasificación de los restaurantes de acuerdo al tipo de alimentos que sirven se encuentran aquellos de comidas muy especializadas para clientes de ciertas religiones. Los más extendidos son los restaurantes que dan servicio a judíos, árabes e hindúes que tienen algunos alimentos vedados como la carne de cerdo y derivados del bovino para los últimos. En algunos casos la carne debe de provenir de animales que tengan una matanza especial, por lo que deben de tener proveedores que sigan estos preceptos.

En esta última década han tomado gran auge los restaurantes naturistas o vegetarianos. En muchos, de alta categoría, se preparan excelentes alimentos muy nutritivos y balanceados. Las frutas, verduras, quesos, huevos y yoghurts se preparan en mil formas exquisitas. El movimiento ecologista y naturista tan fuerte a fines de este siglo, hace que estos restaurantes se hagan más y más populares.

Otra división que se hace de los restaurantes es a que se basa en la clase del servicio ofrecido. Existen fondas, cafeterías y restaurantes de servicio rápido, incluso de autoservicio en mesas o en el mostrador. Sin duda, desde la terminación de la Segunda Guerra Mundial, este tipo de servicio es el que ha tenido más rápida difusión a nivel mundial, debido a la necesidad de ingerir alimentos en un tiempo cada vez más breve. De aquí también la rápida expansión del autoservicio, en el cual el cliente toma su charola y va pasando por el mostrador donde están servidos los platos del menú y va escogiendo a su gusto.

Al final del mostrador está la caja registradora, donde se paga lo que se va a ingerir. La cocina, cerca de la barra de alimentos abastece de continuo los recipientes de servicio. Esto es muy popular en comedores de fábricas, escuelas, hospitales y tiendas, y tiene como gran ventaja la rapidez, fácil servicio y gran ahorro de mano de obra, ya que solamente es necesario el personal de la cocina y el de recolección de charolas, limpieza de mesas y del local, los cuales no requieren de una alta especialización.

Existen otros establecimientos de comida rápida en los cuales el cliente se sienta en el mostrador y ahí ordena su pedido que ingiere a la brevedad. El servicio es sencillo, con manteles individuales, servilletas de papel y los implementos mínimos necesarios para la comida.

El secreto para el éxito de un restaurante de comida rápida además de la buena calidad y cantidad razonable por plato o ración, es la diligencia de un buen mesero cuyo trabajo es muy agitado en las horas pico. El cliente que ahí acude no puede ni está dispuesto a esperar mucho por su orden, ahí como en ningún sitio es más cierto que nunca el adagio que "el tiempo es oro". Para una mejor organización y rapidez es conveniente anotar la orden en formularios especiales, para que el proceso sea rápido, es muy frecuente que la mayoría de los suministros estén en el mostrador o mesas adosadas a la pared, así el cliente puede servirse fácilmente.

También son comunes los restaurantes en los cuales el servicio se lleva a la mesa, esta clase de servicio es la más importante y común en el mundo. Los hay de gran variedad de tipos: informales de comida corrida o menú fijo, fondas y restaurantes populares, otros de tipo medio y por supuesto aquellos que son sumamente lujosos y exclusivos. Haciendo una descripción muy resumida de este tipo de servicio se dice que el mesero levanta la orden en la mesa, la entrega en la cocina y lleva los platillos a la mesa, atiende al cliente durante todo el transcurso de la comida y finalmente le lleva y le cobra la cuenta.

Existen restaurantes con servicio de mesa, y de mostrador a la vez, otros, además de éstos, llevan la comida a los automóviles (modalidad frecuente en los Estados Unidos) y en los hoteles se ofrece además el servicio a la habitación.

1.8.1 Tipos de Servicio

El servicio americano es aquel en que los platos se sirven en la cocina y el mesero los transporta a la mesa, generalmente se trata de comidas sencillas, sin entradas y un solo plato y postre. Es un servicio rápido y sencillo que no requiere de mucha especialización de los meseros.

El servicio Francés (servicio de guéridon) es uno de los más sofisticados y requiere de gran especialización, mucha habilidad y conocimiento de parte del capitán y de los meseros. Estos preparan muchos platillos frente a los comensales con ayuda de un carrito que transporta los alimentos.

Las carnes ya preparadas, se trinchan y sazonan al gusto del cliente frente a él mismo, lo mismo se hace con las ensaladas, las sopas también de se pueden sazonar y se conserva calientes en el mechero del carrito. Si el cliente agotó la primera ración, el mesero por lo general ofrece otra que ésta sobre el carrito. Todo se hace a la vista del cliente, preparación, cortes, sazón, etc. Un mesero debe supervisar constantemente el carrito o guéridon manteniendo los mecheros encendidos para evitar el enfriamiento de la o las comidas.

En este tipo de servicio es muy importante que todo el equipo sea de la mejor calidad, es preferible utilizar recipientes y utensilios de porcelana y plata. Los alimentos deben servirse por el lado derecho del comensal con excepción de la mantequilla y el pan. Sin duda se trata de un servicio muy caro y especializado, pero satisface mucho a los clientes que cuentan con tiempo para realizar su alimentación y tienen gustos exquisitos; las comidas servidas de esta forma son para gozar y reposar. Requiere, además de un salón espacioso por el transporte de carritos. Otro aspecto es que aumenta el consumo de bebidas alcohólicas. La limitante más importante de este sistema de comida es la necesidad de meseros especializados, a veces difíciles de encontrar por su escasez. La especialidad se hace notoria por ejemplo en el trinchado de la carne, esto es un aspecto que aparentemente se presenta como algo simple pero que en la práctica no lo es en absoluto y requiere de extrema precisión y alto conocimiento. En la antigüedad esto realizado solamente por los nobles más importantes que hacían de ello una cuestión de honor en que era fundamentalmente presentarlas en forma irreprochable. Hoy lo hacen los meseros más distinguidos, los capitanes.

El servicio Ruso está también muy extendido, sobre todo en los restaurantes de hoteles. En el la comida se prepara toda en la cocina, ahí también se preparan las fuentes grandes que lleva el mesero a la mesa, es muy importante que las fuentes estén muy bien presentadas. El mesero sirve directamente de las fuentes a los comensales por el lado izquierdo, siguiendo el servicio en sentido de las agujas del reloj. Generalmente se sirve en forma muy abundante y las fuentes son puestas en un aparador sobre un hornillo. Este sistema tiene muchas ventajas frente al anterior, ahorra mano de obra de meseros al venir la comida totalmente preparada además de que éstos requieren de menor especialización. Existe buen ahorro de comida de desperdicio, pues todo lo que queda en la fuente es aprovechable y se regulan mejor las porciones.
La principal desventaja es el exceso de fuentes en aquellos casos en que los comensales eligen comidas diferentes.

El servicio inglés es parecido al ruso. Se utiliza más en comidas de tipo familiar, ya que se usa la fuente con alimentos precortados y el anfitrión sirve los platos a los invitados, los entrega al mesero que los reparte; los propios invitados se sirven las salsas y entremeses.

En la actualidad los restaurantes usan varias ***combinaciones de estos servicios***, dependiendo del tipo de local y de platillo solicitado por el cliente. Por ejemplo, se usa el servicio francés en los platos flameados, que son preparados frente al

cliente o para el preparado y trinchado de ciertas carnes, mientras que otros platos se sirven con el servicio americano o ruso, como es el caso de entremeses o sopas. En algunos restaurantes el mesero permite que el comensal se sirva y lo invite a ello colocando la fuente a su izquierda y hasta en algunos casos especiales coloca la fuente a un jefe de familia para que sirva como en su casa.

1.8.2 Organización y Funciones

La complejidad del grado de organización dependerá de la envergadura de la empresa alimentaria. Pero sea cual sea el tamaño y el número de departamentos y funcionarios, toda administración deberá inspirar confianza, seguridad y lealtad. El personal debe sentir que los dirigentes están conscientes de su problema y dispuestos siempre a mejorar sus condiciones de trabajo; es obvio que cuando mejor tratados, las personas rinden y trabajan más adecuadamente. Es muy importante mantener las normas de seguridad y sanidad vigentes y respetar la ley laboral. La observación de estos principios facilitará las relaciones laborales y evitará conflictos, repercutirá en una excelencia en el funcionamiento y en el servicio ofrecido por el establecimiento.

El gerente del establecimiento o departamento es el que ejerce la autoridad, siendo responsable del mismo. Está a su cargo la conservación y buen uso del inmueble, la fiscalización de las compras, la contabilidad, contratación de personal, introducción de mejoras del servicio, dirigir y llevar al día el inventario de todo el equipo y alimentos. Cuenta con la ayuda de uno o más subgerentes. En los establecimientos mayores existe especialización de tareas, por lo que hay subgerentes o encargados de adquisiciones, contabilidad, contratación y adiestramiento de personal, etc.

Generalmente los ***capitanes y meseros*** dependen de un subgerente y rara vez tienen contacto con el gerente. En la mayoría de los restaurantes grandes los meseros se subordinan al capitán, siendo éste quien lleva el control de su horario, asistencia y problemas varios. Es conveniente que se establezca un buen clima de trabajo y camaradería entre capitanes y meseros. Los primeros deberán buscar la superación de su personal a su cargo, estimularán y comunicarán los cursos de adiestramiento, brindarán material de lectura y con su ejemplo enseñarán a superarse a sus meseros.

El capitán es la persona encargada de recibir y conducir a sus mesas a los clientes. Debe ser un hombre experimentado y con simpatía natural que cause gran impresión a los comensales. También deberá supervisar al personal, por lo que deberá contar con los atributos para estas funciones, entre las más importantes están la aptitud de mando y saber infundir respeto a aprecio a sus subordinados. El capitán debe tener un conocimiento muy amplio de toda el área del restaurante, debe estar al tanto del gusto de los clientes, de las reservaciones y de la distribución de las mesas. Su tarea es de una gran responsabilidad, ya que controla todo el movimiento del comedor y el despacho de órdenes, debe observar e ir conociendo a todos los clientes y poner especial énfasis en la atención a

niños, inválidos, ancianos, turistas y clientes que no hablan el idioma para asistirlos y asesorarlos.

Deberá auxiliar a los meseros cuando éstos no den abasto por exceso de concurrencia y deberá mostrar la máxima eficiencia en esta área. Estará atento a las dotaciones de las salseras, del cambio de blancos, de las reservaciones telefónicas. Una de las tareas más desagradables a las que enfrentará es la de recibir las quejas de los clientes insatisfechos, para ello deberá hacer gala de gran paciencia y habilidad, nunca se mostrará irritado y presentará las disculpas del caso. El capitán es la imagen del establecimiento.

Los meseros constituyen otra figura clave del restaurante. Todo un buen trabajo de cocina, de elaboración de exquisitos y bien presentados platos, puede ser echado a tierra por tener meseros que no saben cumplir con su trabajo, ya que tanto la cocina como el servicio son caras de la misma moneda. El mesero es el único responsable de dar servicio a las mesas, este servicio debe, en todos los casos, ser amable, eficiente y profesional. La primera tarea del mesero es el preservicio, o sea mantener la pulcritud y limpieza del área a su cargo y del equipo de alimentos. A su cargo está la "mise en place" o sea la preparación de la mesa, una vez recibido el cliente, debe tomar su orden, aconsejar a los comensales y en caso de que esto sea requerido, describir los alimentos y bebidas, llevará la cuenta de consumo siendo responsable de ella, levantará la mesa una vez retirado el cliente. Un buen mesero, además del eficiente desempeño de sus funciones debe estar informado sobre las actividades y zonas de interés de su localidad, podrá informar sobre los medios de transporte, los espectáculos que se presentan, los precios y horarios de los mismos. Este aspecto es fundamental en los meseros de restaurantes de hoteles, ya que la mayor parte de su clientela serán turistas con interés en este tipo de información. Es muy importante que sea educado, discreto, cortés y de buen carácter, jamás debe alterarse y es fundamental que tenga una buena memoria para recordar a los clientes y sus preferencias, esto es muy halagüeño para ellos y seguramente creará un deseo de regresar al establecimiento. Un buen mesero, además de amplios y variados conocimientos, requiere de habilidad y entrenamiento, es importante que pueda, por ejemplo, trinchar y presentar la carne en el plato, preparar las ensaladas con el conveniente aderezo, conocer perfectamente todos los cubiertos, fuentes y cristalería y en caso de no existir mesero de vinos, saber de éstos para su recomendación.

Los meseros de mostrador tienen también que capacitarse para preparar algunas especialidades como son hamburguesas, sandwiches, hot dos, papas a la francesa, helados varios, preparar refrescos y bebidas calientes como café, té, etc. Deberá tener la barra limpia, revisar los saleros y azucareros, colocar los manteles y servilletas en el mostrador y presentar el menú al mismo.

Los ayudantes de meseros (garroteros) tienen como función principal auxiliar a los anteriores en todas sus tareas, como son la preparación de mesas, la limpieza del salón, el transporte de los alimentos en las charolas; es el que proporciona los

suministros como pan y mantequilla, agua y hielo a requerimiento de los clientes o del mesero.

Generalmente retira el servicio sucio del área de limpieza. Muchas de estas tareas se yuxtaponen con las del mesero y depende de la disponibilidad de personal del restaurante quién las realice.

El sommelier es el mesero vinatero, levanta las órdenes de bebidas alcohólicas. Se trata de un mesero especializado que tiene un amplio conocimiento sobre vinos: conoce los tipos y marcas, sus mejores cosechas, sus sabores, puede recomendar los más apropiados de acuerdo a los platillos ordenados y debe conocer muy bien la legislación sobre el servicio de bebidas alcohólicas. Un buen sommelier es una pieza clave de un restaurante de alta categoría, esto por varias razones. La primera es económica, pues este tipo de bebidas constituyen sin lugar a dudas una de las principales entradas del establecimiento; la segunda es de imagen, ya que una vez ganada la confianza del cliente, éste casi siempre pide consejo al sommelier, quien en general le elige los vinos; la tercera es que se evita que los meseros generales no especializados opinen peligrosamente de un aspecto tan delicado como este tópico. Siempre que se pueda, todo establecimiento de mediana a alta categoría deberá contar con un sommelier.

Los cajeros se colocan generalmente a la salida del restaurante y son los encargados de hacer la cuenta que entreguen al mesero El pago lo efectúa el cliente, ya sea al propio mesero, o en la caja, según la rutina del establecimiento. La tarea del cajero es de gran responsabilidad pues es obvio que un error suyo va en desmedro del restaurante o del cliente. En este caso se puede causar mucho desprestigio al establecimiento, por lo que hay que extremar las precauciones para no cometer el más mínimo error. Debe existir buena comunicación entre el cajero y el mesero que le comunica los consumos de cada mesa. En los hoteles muchas veces los clientes no pagan la cuenta en ese momento, sino que el consumo se carga a su cuenta general, en este caso es muy importante que la nota se envíe rápidamente a la caja de recepción y a contabilidad.

En la cocina es jefe es ***el chef o primer cocinero***. En algunos restaurantes éste puede ser considerado como un directivo, ya que a veces se ocupa de elaborar un menú y hacer las compras, en estos casos recibe el nombre de ***chef ejecutivo***.
En los restaurantes muy grandes pueden existir varios chefs especialistas, por ejemplo un chef de salsas, uno de verduras, uno de carnes, etc.

Para auxiliar el anterior en sus tareas, la cocina debe contar con uno o varios ***auxiliares de chef***, en los establecimientos pequeños se espera que éstos preparen todos los platillos del menú.

Para ejecutar las órdenes que se reciben de los meseros, o sea preparar los platillos que deben hacerse en el último memento como son las carnes asadas, están los chefs cocineros.

La cocina debe contar con los servicios de uno o varios ayudantes de cocina que auxilien a cortar verduras, rallar queso, pan, revolver as salsas o guisos que lo requieran, limpiar las mesas constantemente, escoger los utensilios que ya no se van a usar, etc. En muchos casos estos empleados son jóvenes aprendices que requieren obtener una preparación para ser chefs.

Otra de las tareas importantes de la cocina es el lavado de platos, cacerolas y utensilios de cocina. La mayoría de los restaurantes grandes tienen maquinas lavaplatos, pero de todas maneras hay muchas tareas que se deben realizar a mano, como son revisar que los platos y recipientes no tengan residuos que puedan dañar la máquina, separar las piezas y cargar y descargar la máquina, además muchos recipientes deben ser lavados a mano.

En la cocina de los restaurantes muy grandes, sobre todo aquellos que compran volúmenes mayores de mercaderías, existen a veces empleados especializados. Pro ejemplo, en algunos se cuenta con un carnicero que al recibir la carne que se compra ña corta y prepara de acuerdo a las instrucciones del chef, también lo puede haber pescaderos y panaderos.

El área de servicio se localiza entre la cocina y el comedor. Ahí se concentra mucho personal, ya que comprende muchas secciones, como por ejemplo; abastecimiento, cubículo de plata y loza, lavandería, alacena para objetos calientes y almacén de blancos. Será necesario personal de alta responsabilidad y adiestramiento para trabajar y supervisar estas secciones del área de servicio. Así el encargado de la sección de abastecimiento deberá suministrar el equipo necesario para el servicio como la mantequilla, leche, jugos, agua caliente, café, té, pan, tostadas, etc., y deberá contar con el equipo necesario como refrigerador, pan, frutas, tostadoras, rebanadoras, alacena, cafeteras, teteras, mesa de trabajo, alacena caliente, gas, hornillas, etc. Este servicio, que aparentemente es auxiliar, es imprescindible en cualquier restaurante mediano o grande.

El encargado de la plata y loza deberá mantener todos estos equipos en buen estado y en orden en la habitación destinada a este fin. A su cargo estará todo el equipo de servicio y de cubiertos, los cuales debe inventariar frecuentemente y darles mantenimiento adecuado.
Es muy importante que diseñe una forma de almacenamiento que evite el maltrato, debe conocer los cajones que corresponden a cada tipo de implemento y en caso de ser necesario, recubrirlos con la tela correspondiente para evitar así su maltrato y que se resbalen para evitar un accidente. Deberá etiquetar los estantes y cajones, identificando perfectamente el material y dándoles la altura apropiada para no perder tiempo en la búsqueda cuando sean requeridos. En los restaurantes grandes, este encargado tiene personal a su cargo cuya tarea principal radica en el pulido de todo el material. Con la substitución de los cubiertos de plata por los de acero inoxidable, esta tarea se ha reducido notablemente.

En la ***habitación para la loza*** se almacena toda la cristalería y vajilla del establecimiento. El encargado de esta sección deberá conocer la forma en que se dispone la vajilla en los estantes correspondientes para evitar rupturas y todo tipo de accidentes.

El encargado del almacén de blancos, guarda, controla y mantiene todos los blancos del establecimiento. Debe saber manipular estas telas, coservarlas e inventariarlas de continuo. Deberá disponer de aparadores a estos efectos, en su habitación y en el salón comedor.

El encargado de la sección de alacena caliente o "aboyeur" es el que supervisa la sección de alimentos y la de servicio, recibe las órdenes escritas por el mesero, controla la cocina, informa al capitán de meseros sobre aquellos alimentos o platillos que se han acabado en la cocina. En muchos restaurantes también controla que las órdenes del mesero coincidan con las que entregó a la caja, éste siempre será un muy buen control para el establecimiento. El aboyeur es también, en algunos casos, el encargado de la revisión de los platillos que salen de la cocina, revisa que éstos coinciden con lo ordenado por el cliente y que la presentación sea la óptima. El mesero de todas formas realiza su propia revisión de acuerdo a su copia de la comanda.

CAPITULO II Determinación de la Estrategia Comercial

Propuesta

2.0 Determinación de la Estrategia Comercial

2.1 Aplicación de la Mercadotecnia en un Nuevo Restaurante

El nuevo restaurantero seguramente tendrá una idea de la mercadotecnia distinta de lo que debe ser, ya que lo habrá observado desde fuera, pero a partir del momento que quiere montar su restaurante, su idea ha de ser muy clara, y para ello nada mejor que aplicar la definición de Peter Druker: "El marketing es la empresa en su conjunto, observada desde el punto de vista de sus resultados, es decir, desde el punto de vista del futuro cliente"[30]

El nuevo restaurantero, suele suceder muy a menudo, tendrá una mentalidad orientado a la gestión, enfocando su restaurante hacia la importancia de las ventas. Una mentalidad de mercadotecnia implicaría que, para este nuevo restaurantero, la tarea fundamental es determinar las características del segmento del mercado a los que quiere dirigirse o adoptar la actividad del restaurante en base a ofrecer la satisfacción de las necesidades de ese segmento, más eficaz y eficientemente que los posibles competidores.

Según este enfoque:

- La razón de ser del restaurante se define en términos de las satisfacciones concretas que va a facilitar a un grupo de consumidores.
- Es preciso investigar el mercado para conocer las características de los futuros clientes y elegir el segmento adecuado.
- Todas las actividades del restaurante, cuyo resultado puede afectar a los clientes, deben estar coordinadas.
- El restaurante debe estar convencido de que se logra satisfacer las necesidades de los consumidores ganará lealtad, tendrá buena imagen, reflejándose en la capacitación de nuevos clientes, con lo que se podrán alcanzar los objetivos marcados.

Por lo anterior, cualquier persona que se dedica a crear su propio restaurante debe intentar tener claro y contestar las siguientes preguntas:

¿Porqué querrá el cliente lo que ofrece mi restaurante?
¿Porqué preferirá lo mío antes que lo de la competencia?
¿Qué puedo hacer para que la oferta sea más atractiva?
¿Cuál es el mercado de la oferta de mi restaurante?

2.1.1 Determinación de la Estrategia Comercial

Cualquier restaurante que se inicie debe tener un objetivo genérico muy claro. ¿Qué necesidad se quiere satisfacer con la creación de un nuevo restaurante?

---

[30] Confederación Española de Organizaciones Empresariales, Pág: 33

Poder determinar de una nueva forma correcta y adecuada el restaurante que se quiere instalar, pasa por saber perfectamente y de antemano cuál es la necesidad del consumidor que se pretende cubrir con el servicio que posee la empresa.

La satisfacción de las necesidades de los consumidores está en el centro de cualquier gestión eficaz de la mercadotecnia, y, por tanto, la determinación de cualquier estrategia comercial. Adoptarse a las necesidades de los posibles consumidores es pues fundamental, tanto para crear un nuevo restaurante como para mantenerse en el mercado.

Esto implica la relación de una serie de actividades que nos permitan acercar lo más posible a las necesidades reales de los consumidores, a qué tipo de consumidores se quiere dirigir.

Tener en cuenta todas estas cosas, para una persona que empieza como empresario, puede resultar un tanto complicados. Por ello, para comenzar a desarrollar su idea deberá tener muy claras las contestaciones a las siguientes cuestiones:

1. ¿Qué hace mi servicio a los que se dirige? ¿Qué necesidades les resuelve?
2. ¿En qué sentido me baso para realizar la afirmación anterior? Es decir que razones existen para que mi servicio resuelva las necesidades de los clientes a los que me dirijo?
3. ¿En qué momento satisface esa necesidad?
4. ¿Dónde se satisface esa necesidad?
5. ¿Cómo le hace?
6. ¿Qué necesidad no cubre mi servicio?

Para poder responder estas preguntas ayudará al nuevo restaurantero a definir su idea de que tipo de servicio y restaurante, así como a cual clientela pretende introducirse.

2.1.2 Adecuación de la Oferta al Mercado

Una vez que el nuevo restaurantero sabe cuáles son las necesidades que pretende satisfacer, el siguiente paso es averiguar quiénes son y dónde están los clientes potenciales a los que va a dirigir el servicio. Poder llegar a saber lo más posible sobre estos clientes potenciales, no solo resulta importante, sino fundamentalmente para poder adecuar el tipo de servicio al mercado objetivo, con lo que las garantías para el éxito del nuevo restaurante se acrecientan notablemente.

Otro aspecto importante a tener en cuenta, y que no hay que descuidar, es conocer perfectamente quiénes son, qué hacen y cómo actúan los competidores más directos, a los que el nuevo restaurante va a tener que hacer frente.

Esto, va a permitir que el nuevo restaurantero posea una valiosa información, no sólo sobre los posibles clientes y los competidores, sino también sobre los principales aspectos del sector en el que el restaurante se va a instalar y sobre el entorno que le va a rodear.

Es decir, estas informaciones dan como resultado la obtención de un análisis de la situación, formado por la información de la situación interna del nuevo restaurante.

Estas informaciones dan como resultado la obtención de un análisis de la situación, formado por la información ya reseñada y por una información de la situación de la nueva empresa.

2.1.3 Análisis de la Situación

Se divide en:

- Análisis Externo
- Análisis Interno

El análisis interno comprende los puntos fuertes, los puntos débiles, los problemas y las limitaciones. Y el análisis externo comprende al cliente, el análisis competitivo, el del sector y el del entorno.

El análisis externo permite obtener información tales como:

- En cuanto a los clientes: a quiénes se debe dirigir el restaurante, cómo son, qué necesidades tienen?
- En cuanto a la competencia: saber cuáles son los principales competidores en la actividad y cuáles pueden llegar a serlo en un futuro próximo, su actuación y sus objetivos, sus estrategias pasadas y presentes.
- Con relación al sector en el que se encontrará el nuevo restaurante, su tendencia, la posición relativa de los restaurantes del sector.
- El análisis del entorno da una visión muy acertada sobre la tecnología dominante y aplicable en el sector y su entorno, el comportamiento de la administración, la situación económica en general, la demografía, la cultura.

En base a estos conceptos anteriores se llegan a desarrollar los siguientes apartados:

Volumen de Mercado

El nuevo restaurantero, lo primero que tendrá que considerar es el volumen del mercado al cual se va a dirigir. "Es decir que tamaño tiene el mercado".[31] En la mayoría de los casos, el producto o servicio no es nuevo o innovador en su

[31] Ibid

totalidad, por lo que va a tener una buena cantidad de competidores en el mercado al que se dirige, es decir, numerosos servicios pueden satisfacer la misma necesidad. Con ello se puede evaluar el tamaño del mercado, a partir de cuantificar el número de servicios que va a ofrecer en un año. Con ello se obtiene el mercado real de un determinado servicio. También conviene intentar determinar cuál es el mercado potencial o número de clientes y volumen de ventas que sería posible alcanzar.

Tendencias Generales del Mercado

Con la información que permite saber el tamaño del mercado real, el histórico de ese mercado y su tamaño potencial estimado, se pueden ver las tendencias dominantes: mercado en decrecimiento, estático o en desarrollo. Con el análisis de las tendencias generales del mercado es posible ajustar series cronológicas o temporales de, un periodo determinado de tiempo e intentar estimar las ventas futuras.

Ubicación del Mercado

La información obtenida sobre el mercado real permite sabes en qué zonas se consume o puede llegar mi futuro servicio. Esto hace que se sepa dónde está la mayor concentración de actividad del mercado elegido. Es aquí donde se deben tener en cuenta variables demográficas y sociales, que faciliten la elección del segmento, zona, territorio más adecuado para cubrir los objetivos del nuevo restaurante.

2.1.4 Características Estructurales del Mercado Elegido

Existe una serie de características en cualquier mercado que pueden influir fuertemente y decisivamente en la buena marcha de un restaurante, sobre todo si este es de nueva creación.

Algunas de entre las, más importantes características estructurales y específicas de los mercados son:

- El componente estacional, es decir, si existen fuertes desequilibrios de ventas en determinados periodos de tiempo.
- La reglamentación legal, límites respecto a la actitud restaurantera.
- Los avances tecnológicos, que puedan afectar a la vigencia de los servicios de un determinado mercado.
- Los modos y estilos de vida de los consumidores que influyen de forma particular en determinados sectores.
- Cambios en la sociedad
- Canales de distribución, casi obligatorios, servicios cuya distribución casi queda en manos de un solo canal de distribución, ya sea por imperativo legal, como es el caso de la existencia de un municipio.

- Barreras a la aparición de competidores.

2.1.5 Identificación del Perfil de la Clientela

Tras haber evaluado las características del mercado, ahora hay que tratar de determinar la tipología del cliente del restaurante: edad, sexo, recursos económicos, nivel educativo, etc.

El estudio de las características del mercado, ahora hay que tratar de determinar la tipología del cliente del restaurante, y la determinación de las características del cliente que interesa al restaurante, facilita la utilización de una técnica imprescindible para adecuar el servicio al tipo de mercado al que el restaurante se quiere dirigir la segmentación.

La aparición de esta técnica se produjo en la década de los sesenta, cuando las estrategias de las empresas basadas en la producción se abandonaron para pasar a una estrategia basada en los consumidores, satisfacer sus necesidades. "Segmentar es diferenciar el mercado total de un producto o un servicio en un cierto número de subconjuntos homogéneos en cuanto a sus hábitos, necesidades y gustos de sus componentes, que se denominan segmentos".[32] Su fin es permitir a los futuros y presentes restaurantes adoptar mejor sus políticas y estrategias de empresa a todos de estos subconjuntos.

2.1.6 Etapas de la Segmentación

1. Definición del Mercado a Segmentar
2. Elección de Criterios de Segmentación
3. Determinación de los Segmentos del Mercado
4. Estudio Detallado de las Características de cada Segmento
5. Elección del Segmento o Segmentos que Interesan
6. Definición de la Estrategia de la mercadotecnia para cada segmento

2.1.7 Estudio y Análisis de los Competidores

El estudio de la competencia se ocupa de la comprensión de las posiciones pasadas, presentes y futuras en ventaja comparativa.
En suma se trata de saber quiénes son, cómo son, y qué ventajas e inconvenientes va a tener el restaurante con respecto a ellos.

2.1.8 Política Comercial

La determinación de la política comercial de cualquier restaurante pasa por el establecimiento previo de los llamados objetivos comerciales, es decir, de las metas a las que la empresa pretende llegar. Para cubrir estos objetivos, los

[32] Albrecht, Karl y Ron Zemke, Service America

restaurantes deben manejar 4 tipos de estrategias o políticas; servicio, precio, distribución y comunicación.

2.1.9 Política de Servicio

Esta política debe fundamentarse en el estudio de aspectos tales como: las características o atributos del servicio, la composición de la gama de servicios, el ciclo de vida y los demás elementos del marketing del restaurante.
El cliente o consumidor elige un servicio, entre otros casos y razones, por la valoración que le atribuye.

El concepto de valor se entiende " como la medida en qué ésta acierta a satisfacer las distintas necesidades reales y psicológicas de los futuros clientes y consumidores".[33] Este concepto de valor esta compuesto por:

- Valor de calidad al proporcionar el servicio que es la práctica que el consumidor espera obtener.
- Valor de cambio o cantidad que esta dispuesto a pagar por satisfacer su necesidad.
- Valor institucional, satisfacción que espera encontrar con el servicio, así como en el ambiente o entorno en el que se mueve.

Los principales aspectos y componentes del servicio a ofrecer que se han de manejar y determinar a la hora de establecer la política del servicio son:

- Nivel de Calidad del Servicio.- Todo servicio posee una determinada calidad que pretende fundamentalmente del tiempo y de la competencia. El nivel de calidad del servicio suele estar relacionada con la imagen, presentación y segmento de mercado al que el servicio se dirige y al que esta enfocado.
- Diseño del Servicio.- Este aspecto es muy a menudo, determinante en el éxito de un servicio. Esta muy relacionado con los segmentos de mercado a los que el servicio se dirija y con el mercado en si en el que se mueva.
- Precio del Servicio.- Este aspecto está muy relacionado con la estrategia general del futuro restaurante y más concretamente con su política de precios.

2.1.10 Política de Distribución

La distribución es la fase más importante, a partir del momento en que están comercializados hasta el servicio final. Abarca las diversas actividades que aseguran la llegada de los futuros clientes de los servicios a proporcionar y facilitar su elección futura, así como el servicio.
En la actualidad la complejidad de los procesos distributivos aumentan y se incorporan nuevos conceptos que mejoran y amplían los sistemas existentes, creando nuevas formas de distribución.

---

[33] Ibid

Los canales de distribución "son las vías, constituidas por instituciones económicas independientes, a través de los cuales el restaurantero ofrece en manos del consumidor o usuario". [34]

Las funciones esenciales que cumple la política de distribución en los restaurantes son las siguientes:

1. Abastecimiento y Compra
2. Stock Comercial
3. Venta y Cobro

2.1.11 Política de Precio

Para determinar la política de precios hay que tener en cuenta que puede haber una serie de variables que influyen en ella. Algunas de las más importantes son los precios controlados por el gobierno, los controladores por empresas lideres en el mercado, los precios de cada empresa en relación con la competencia y los precios impuestos por la coyuntura socio – económica del país.

2.1.12 La Publicidad

En sentido más académico, "la publicidad significa dar a conocer, hacer pública una cosa" En otra definición " es cualquier forma de presentación de los hechos sobre mercancías, servicios o ideas, dirigidos a un grupo determinado". Lo que está claro es que "la publicidad es una comunicación de tipo persuasivo, masivo, y que dirige a grupos de personas con la intención de dar a conocer una serie de productos fabricados, o unos servicios que se prestan o realizan, generalmente, con fines lucrativos".

La base de una buena publicidad es un plan de explotación del mercado bien hecho. El plan debe contener:

- Definición del perfil del mercado
- Análisis y definiciones
- Formulación de objetivos

2.1.13 Pasos Para Realizar y Valorar las Campañas de Publicidad

1. Objetivo
2. El mensaje
3. Estudio y Selección de Medios
4. Presupuesto

---

[34] Ibid

2.1.14 Bases para la Selección de Medios

- Interpretación de las políticas publicitarias
- Estudio del plan publicitario y de la campaña específica
- Conocimiento básico de los tipos de medios
- Valoración específica de cada medio
- Influencia de los planes y campañas de la competencia
- Medida de los medios publicitarios en relación con otros medios o soportes disponibles.

2.1.15 Publicidad de Medios

- Periódicos
- Revistas
- Radio
- Cine
- Televisión

CAPITULO III Instalación y Equipo

3.0 Instalación y Equipo

3.1 Generales de una Cocina

Area Disponible.- Es la zona con la que se dispone de una cocina desde su extensión y superficie. En esta zona se debe representar la mitad de una cocina y la otra mitad de mesas.

Personal de Servicio.- Es importante saber que tipo de gente se va a utilizar en una cocina (chef, mayora.) Saber quien lo maneja y como lo maneja.

Tipo de Servicio de Energía.- Es un sondeo en general de lo que se cuenta, energía eléctrica, gas, vapor. Tipo de corriente (monofasico o trifocita)

Frecuencia de Compra.- Todos los tipos de servicio de compra. Se tiene que tener frecuencia de compra para determinar el tamaño del almacén para ver que tamaño de almacén se va a necesitar.

Menú.- Se necesita saber que tipo de comida se va a ofrecer para ver que forma se va a hacer la instalación de la cocina. También se tiene que saber como se elaboran los alimentos para checar como se va a instalar la cocina.

Capacidad de Comensales.- Se refiere a cuanta gente va a comer en el lugar. Si es restaurante se toma en cuenta por el número de sillas. Si es un comedor industrial se va a tomar en cuenta a las personas que llegan ahí y por los horarios.

3.1.1 Zonificación

1. Almacén
2. Area de recepción de mercancía
3. Area de servicio
4. Area de limpieza
5. Area de preparación
6. Cocina Fría
7. Baño de servicios
8. Area de lavado en general
9. Area de Extracción
10. Estación de Meseros

Almacén

Dentro del almacén se guardan los productos perecederos y los productos no perecederos. Cada uno de estos productos van a estar colocados por separado. Dentro del almacén también se guardan todos los blancos.

Lejos de los productos perecederos. Si no se tiene una cava también dentro del almacén pueden guardarse los vinos en un lugar obscuro y a temperatura ambiente.

En el almacén debe haber unas zonas específicas para guardar los alimentos perecederos dicha zonas son:

- Conservación
- Refrigeración
- Congelación

Así los alimentos perecederos se dividen a estas tres áreas del almacén de acuerdo a sus características.

Las características del almacén de los alimentos no perecederos debe tener:

- Anaqueles de madera o aluminio. Normalmente los anaqueles deben ser galvanizados para que no se oxiden. La altura ideal de un anaquel es de 2 metros y 4 entrepaños, de largo debe medir de 80 a 1.10 metros y de ancho .45 cm.

- Deben existir tarimas para tener así, facilidad de movimiento, para poner cosas pesadas y sobre todo para no humedecer nuestros productos y mantenerlos alejados del piso. La tarima debe medir 10 centímetros de alto.

- Contar con una adecuada iluminación.

- Adecuada ventilación.

Con respecto al almacén de alimentos perecederos se debe contar con lo siguiente:

a) Area de Conservación.- Se tiene que tener un anaquel de acero inoxidable.

b) Area de Refrigeración.- En ella debe existir una cámara de refrigeración. Hay dos tipos de cámaras una que es la prefabricada y la otra es de mampostería. Las cámaras deben tener anaqueles y tubos con ganchos de acero inoxidable las repisas deben estar perforadas para que circule el aíre, si se requiere de una tarima también puede estar incluida. Se debe hacer una separación dentro de las cámaras para separar carne de mariscos.

c) La congelación debe estar dividida ya que los olores son fuertes y cambia los sabores de los alimentos.

3.1.3 Area de Servicio

En dicha área van instalados los baños de servicio para el personal con lavamanos, regaderas, lockers, reloj checador. Esta área debe encontrarse por la en entrada de personal. También en el área de servicio se encuentran los basureros, el comedor para los empleados, anden de carga y descarga. Los basureros son contenedores y tienen que estar siempre cerrados. También dentro del área de servicio se encuentra un área para refrescos y envases estos tienen que ir lo más externo posible. Dentro de esta área antes de entrar a la cocina se encuentra el área de recepción de mercancías y se tiene que tener una báscula que sea de 0 a 150 kilogramos, una mesa de apoyo con tarja de acero inoxidable debe medir de ancho 70 centímetros y de largo va a variar dependiendo el tamaño del restaurante.

3.1.4 Area de Preparación

Las áreas de preparación se dividen en:

- Área de preparación de verduras o vegetales
- Área de preparación de carnes
- Área de pescados y mariscos
- Área de aguas y frutas

En el área de preparación de verduras y vegetales tiene que haber:

a) Mesas de trabajo de acero inoxidable con una altura de 90 cm.
b) Tarja para lavado de verduras
c) Tablas de picar
d) Picadora de vegetales
e) Licuadora
f) Pela papas
g) Procesador de alimentos

Las mesas de trabajo es importante colocar repisas (en donde no las haya), en donde este colocada la licuadora no debe haber repisas. La mesa de trabajo debe medir 70 cm. Debe de haber tablas movibles, las tablas deben ser de diferentes colores, una para evitar la mezcla de sabores.

La mesa de apoyo es para colocar utensilios como licuadoras, procesadores, y deben medir 60 cm de altura. Las licuadoras pueden ser de dos litros, cinco litros y doce litros, existen también de diez a diecisiete litros. Todas las licuadoras deben ser de acero inoxidable. Cabe resaltar que entre más grande sea la licuadora menos fino es el licuado.

Un restaurante por lo general maneja licuadoras de 5 litros a 12 litros, las licuadoras de 2 litros se utilizan generalmente en los bares.

El cortador de vegetales es un aparato similar a una rebanadora, va a rebanar la verdura en partes finas y trozos pequeños pero exactos. El cortador de vegetales se utiliza en comedores industriales.

Los procesadores de alimentos son de diferentes tamaños, este aparato tiene diferentes cortes dependiendo el corte deseado. A este aparato se le pueden poner aspas para mezclar y hacer mayonesas y otros cosas.

Existe otro aparato llamado slicer este se ocupa para realizar diferentes cortes exactos.

3.1.5 Area de Aguas y Frutas

En esta área se necesitan mesas de trabajo y apoyo, licuadoras, extractor, exprimidor, tablas de polipica, slicer, o aparatos manuales.

Hay dos tipos de extractores uno es el extractor con separación manual y separación automática de bagazo. Y los extractores de forma automática esto quiere decir que el aparato deshecha el bagazo automáticamente.

El exprimidor tiene que ser de acero inoxidable, hay exprimidores manuales y eléctricos.

También en esta área debe existir una licuadora y un robot eléctrico.

3.1.6 Area de Carnes

En esta área se necesita una mesa de trabajo, tarjas, mesas de apoyo, rebanadora, molino de carne, sierra y refrigerador.

Las mesas de trabajo pueden ser en isla y a muro. La tarja tiene que ser amplia o en dado caso se utilizarán dos tarjas dependiendo el tamaño. El tajo del cocinero es de madera de fresno el fin del tajo es para cortar y aplanar carne o sea que el tajo tiene que ser muy resistente. Las medidas del tajo tienen que ser de 60 por 60 y de altura debe medir 80 cm.

Las rebanadoras dependen del tamaño de su disco, dependiendo el tamaño del disco es como se cataloga una rebanadora hay de 22, 25, 28, 20 y 33. El tamaño depende de la pieza o sea del tamaño. El diámetro del disco depende para el tamaño que se va a utilizar. El estándar de una rebanadora es de 28 a 30. En salchichonería debe ser mayor de 23.

El molino de carne funciona por medio de un cajón en la parte de adentro y en la parte superior se vacía, se corta y se empuja con un mango. Por dentro del molino de carne tiene una espiral que lo que hace es empujar la carne al cedazo.

El cedazo es la pieza que tiene pequeños agujeros y va a sacar la carne en esa forma. Los molinos se miden por tamaño hay de 1 HP y 3 HP. La diferencia entre uno y otro es la capacidad que le va a caber.

La sierra tiene una polea en la parte de arriba y otra en la parte de abajo y trabaja en forma circular.

3.1.7 Area de Mariscos

Se necesita una mesa de apoyo y otra mesa de trabajo, tarja, una tina para hielo, un congelador.
Normalmente en un restaurante grande las áreas se manejan de forma independiente.

3.1.8 Cocción Secundaría

En esta área es donde se preparan los alimentos a la carta. Lo que se utiliza en cocción secundaria es una plancha, freidora, asador, grill, quemador, microondas, salamandra.

Los quemadores pueden ser de dos formas: la primera es un mueble que va montado sobre patas y que puede tener 2, 4, 6 quemadores. Puede estar pegado a la pared en forma de isla. Los espacios entre quemadores son de 32 centímetros cuadrados. Este tipo de hornillas sirven para casos que no rebases ese diámetro de altura tiene 90 cm. La parrilla de 4 quemadores es de 64 por 64.

La plancha es similar a la parrilla, las planchas miden 61, 90, 122 de largo y de ancho miden 70 cm.

Las medidas del asador son de 40, 76, 1.15 de ancho mide 90 centímetros.

La salamandra mide 80 por 120 de altura varia y es de 45 y de 45 de fondo. La salamandra sirve para calentar y gratinar. Es un mueble que el calor viene de arriba abajo. Los quemadores los tiene por dentro. Tiene un condensador y tiene que ser hermético. Consta de ladrillos alemanes que tienen muchos hoyos del tamaño de un alfiler y pasa el gas, a esto se le llama calentamiento infrarrojo. La salamandra puede ir empotrada a la pared y va colocada arriba de la plancha.
En una salamandra de 120 caben 4 platos tinches.

La parrilla son hornillas que son de fundición.

El asador funciona con quemadores, es una charola que arriba lleva una piedra volcánica (tezontle) y arriba de está la parrilla y lo que hace la piedra es que difunde el calor hacia los quemadores.

3.1.9 Cocción Primaria

Esta área debe de contar con: fogones, freidor, horno, marmitas, sartenes eléctricos, cocedor a vapor.

Las características de los fogones deben medir 60 centímetros de diámetro, cocer en volumen un fogón debe medir 60 centímetros y dos fogones 120 centímetros.

Las freidoras deben ser de capacidad de 4 litros de aceite, eléctricas o de gas, recuperación rápida, termostato para recuperación de temperatura. Las freidoras tienen termostato detecta cinco grados de variación.

Los hornos son de 1.00 m de ancho y de altura 25 centímetros.

Las marmitas las hay con o sin tapa, es una olla que su parte de abajo es redonda. Tiene una capa de acero inoxidable por su lado entra el vapor y por el otro sale. Tienen capacidad de 100, 80, 120, 160 galones), es de cocción rápida.

Los quemadores son de dos tipos sobre patas o de gas. Las parrillas de 2,4,6 quemadores van en isla y van también en muro. Espacio entre quemadores 32 por 32 centímetros y 70 centímetros de ancho.

Hay varios tamaños de las planchas las hay de 61 centímetros, de 90 centímetros y de 1.22 centímetros. Los quemadores tipo flauta para distribuir mejor el calor. Las planchas son normalmente gruesas (1 – 1.25) para que no se peguen las cosas ya que si fuera de placa delgada se deformaría.

Hay tres tipos de asadores, de piedra volcánica, gas y carbón, son quemadores tipo flauta para distribuir mejor el calor las planchas son de vapor. Tiene una parrilla de función fierro colado esto hace que aparte de asarla la marca.

CAPITULO IV Compra de Alimentos y Bebidas

4.0 Compra de Alimentos y Bebidas

La gestación de compras de alimentos y bebidas es prácticamente, una de las áreas de responsabilidad que más requiere de control y de la implantación de información adecuada para conocer y diligenciar los insumos (materia prima) necesarios para la operación de alimentos y bebidas. Esta actividad debe ser coherente a los mismos niveles de producción, tipo de menú, capacidad de pago y de almacenamiento. No es fácil implantar un sistema de información para el control de la compra de alimentos y bebidas ya que, "esta gestión, está condicionada a un proceso de información que debe disponer el encargado para conocer la necesidad y además asegurarse de que características de los artículos son las apropiadas de acuerdo a los estándares establecidos en la misma operación".[35]

Todo esto tiene como objetivo mantener el flujo apropiado de los insumos – materia prima, que la operación requiera en cuanto a cantidades adecuadas y de acuerdo con especificaciones de calidad a un precio favorable.

Este objetivo se reduce a cuatro aspectos básicos que condensa el área de responsabilidad de compras de alimentos y bebidas.

- Qué comprar ---------- Calidad
- Cuánto comprar ------ Cantidad
- Cuándo comprar ----- Necesidad
- A quién comprar ----- Precio proveedor

La combinación de estos aspectos y su respectiva ponderación constituyen la base para la toma de decisiones en la gestión de compra; es decir, en la práctica es muy difícil realizar una compra óptima que cumpla las exigencias perfectas de calidad a un precio cómodo; generalmente la habilidad en el diligenciamiento de la compra descansa en la evaluación de estos factores midiendo, para ese momento, cuál de estos es el más ponderado.

4.1 Relación Organizacional

La responsabilidad en la toma de decisiones para la compra de alimentos y bebidas depende de la estructura organizacional del establecimiento. Si se trata de una operación pequeña, es normal que esta responsabilidad la ejerza el mismo gerente, con base en la información que le suministre el gerente de alimentos y bebidas, conocedores de las necesidades por intermedio del chef.

En operaciones medianas, cuyo desarrollo presenta cierta magnitud, la responsabilidad de compra de alimentos y bebidas descansa en el encargado para tal fin, llamado comúnmente jefe de compras, quien goza de cierta autonomía para

[35] Moderna Enciclopedia de Turismo Tomo 2, Pág 96

el diligenciamiento de dichas compras, pero condicionado, para determinados alimentos y bebidas, a la autorización del gerente de alimentos y bebidas.
Lo importante, para el adecuado control en la compra, es la centralización de la información en una persona que se encarga de diligenciar y contactar a los proveedores ya que la toma de decisión y autorización depende de otro nivel de responsabilidad para determinado tipo de artículos. En razón de que la actividad de compras es delicada respecto a la relación con los proveedores, es indispensable que exista línea de autoridad con el gerente sin presentarse incompatibilidad si el gerente de alimentos y bebidas autoriza la adquisición de ciertos artículos.

A continuación se presenta la siguiente relación organizacional del encargado de compras.

Línea de Autoridad: Gerente General o Sub – Gerente Administrativo.

Línea de Supervisión: Gerente de Alimentos y Bebidas, Controlador de Alimentos y Bebidas, Encargado de Egresos.

Relación Funcional: Almacenista de Alimentos y Bebidas, Primer Chef o Chef Ejecutivo, Recibidor de Mercancías.

4.1.2 Factores que Condicionan la Compra de Alimentos y Bebidas

La compra de alimentos y bebidas está condicionada a:

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 y bebidas. Es válida la apreciación de que la cantidad es el aspecto de mayor consideración para el diligenciamiento de la compra, ya que ésta está condicionada a la necesidad (estructura del menú y volumen de ventas), pero debido a limitantes en el almacenamiento, la capacidad de pago, condiciones del proveedor en cuanto a precio, se dificulta el definir la cantidad adecuada y que sea compatible a estos factores.

4.2 Principios Generales en la Compra de Alimentos y Bebidas

Los principios que se enuncian a continuación definen, básicamente, el aspecto funcional para gestar adecuadamente la compra de alimentos y bebidas.

1. Conocimiento de la necesidad de compra

2. Conocimiento de las especificaciones del artículo en lo relativo a marca, peso, tamaño, calidad, cantidad y precio
3. Conocimiento de los proveedores
4. Conocimiento del tratamiento de información para diligenciar la compra en forma oportuna
5. Disponer de la información sobre fechas, cantidad y precio de proveedores que han suministrado mercancías
6. Lograr convenios y formas de pago favorables a la situación financiera del establecimiento
7. Coordinación correcta entre recibo, almacenamiento y producción consiguiendo la mejor fluidez de mercancías

Los anteriores principios, básicos para la gestión de compras de alimentos y bebidas, conforman el ciclo de la compra que se reduce a:

1. Reconocer la necesidad de compra
2. Especificar las características de los artículos
3. Contactar y seleccionar al proveedor
4. Ordenar la compra una vez autorizada
5. Asegurarse del recibo de la mercancía

4.2.1 Métodos de Compra de Alimentos y Bebidas

Para la compra de alimentos y bebidas se practican dos métodos generales:

1. Mercado Abierto
2. Contratistas

Una de las formas más comunes en diligenciar la compra de alimentos y bebidas es la práctica del mercado abierto que consiste en que una vez el Jefe de Compras conozca la necesidad, se dirige liberalmente a los proveedores para solicitarles las respectivas cotizaciones; esta gestión se hace por teléfono. Una ves que se disponga de estas cotizaciones y se defina la compra, el encargado ordena la misma ya sea por teléfono o por orden de compra.

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 contactar el día anterior para ordenar el pedido, sino que previamente se les fija una cantidad determinada y una frecuencia de entrega. Existe la modalidad de que el contratista entrega solo lo que la operación requiera, si se establece "par stock" para cada uno de estos artículos que representaría lo que se consume cada día, el encargado del almacén y chef relacionan lo que todavía está por consumir y sólo se le acepta al contratista lo que se requiere. Este método de compra se utiliza para la adquisición de gaseosas y cervezas.

4.2.2 Información para Conocer la Necesidad de Compra

El punto de partida para desarrollar el proceso de compra de alimento s y bebidas es el conocimiento de los respectivos requerimientos; para tal efecto es necesario disponer de la adecuada centralización de información. En cuanto a alimentos y bebidas se refiere, se debe presentar dicha centralización procedente del almacén de alimentos y bebidas hacia el encargado de compras, sin que se presente la interferencia de otras dependencias para efecto de adquisición de mercancías.

La información básica para ejercer la centralización se logra a través de:

- Lista de mercado
- Solicitud de compras de almacén – alimentos y bebidas

Los artículos que se tramitan a través de la "lista de mercado" son los denominados perecederos, es decir, aquella mercancía de inmediato consumo. Se incluyen en estas listas las carnes, salsamentaria, frutas, verduras, algunos lácteos (los que se consideran directos), pan con su derivados y huevos. El manejo de las cantidades que se requieren de estos artículos que se relacionan en la lista son determinados por el almacenista y el chef de dos formas básicamente:

1. Necesidad de acuerdo a eventos según un pronóstico que elabora el chef.
2. A través del cálculo de "par stock" de cada artículo.

La primera situación se utiliza cuando la actividad de banquetes no es estable mientras que en la segunda la operación se mantiene con consumos homogéneos. La lista de mercado debe tramitarse al encargado de compras autorizada por el chef.

4.3 Solicitud de Compras

La solicitud de compras de almacén – alimentos y bebidas, se utiliza para que el inventario a través del "Bin Card" en almacén, es decir, los denominados no perecederos, tales como granos, enlatados, envasados, algunos lácteos (quesos, mantequillas, margarina), vinos y licores. Lo anterior indica que, para efectos de control en la compra de alimento y bebidas, toda necesidad debe comunicarse al encargado de compras por medio del almacén, esto significa que no se permite que las secciones respectivas directamente soliciten a compras adquisición de artículos.

4.3.1 Información para Gestionar la Compra

El encargado de compras debe disponer de dos informaciones básicas para gestionar la compra:

1. El control de proveedores por artículo
2. Especificación Standard

El control de proveedores por artículo consiste en el registro que mantiene el encargado de compras, en sus archivos respectivos, para constatar a quién, cuándo y a qué precio se hizo la última adquisición de determinado artículo.
Este tipo de información es básica para gestionar y reiniciar el proceso de compra agilizando los datos que requiere el encargado sobre un determinado proveedor.

Especificación Standard es la información que necesita el encargado de compras para conocer y exigir al proveedor las características propias de determinados productos; estas especificaciones son de suma importancia ya que establecen los criterios para ordenar los pedidos e inclusive para facilitar el recibo de mercancías.

Las ventajas que se derivan al disponer de las especificaciones son:

- Al ser preparadas se requiere que el encargado de compras establezca cuidadosamente las propiedades y calidad de los productos.
- Elimina las malas interpretaciones entre el comprador y el proveedor.
- Ahorra mucho tiempo en la misma orden de pedido ya que no es necesario repartir al proveedor en qué condiciones debe entregar los artículos.
- Facilita al recibidor chequear la mercancía.

Estas especificaciones son distribuidas a los proveedores potenciales y al recibidor de mercancías; de esta manera se cumplen las ventajas enunciadas. Se utilizan particularmente para carnes de todo tipo, frutas y verduras, enlatados, vinos y licores.

Para el caso de carnes se deben definir las siguientes especificaciones:

1. Peso de la pieza
2. Calidad
3. Especificación del corte
4. Tolerancia en hueso y gordos
5. Color
6. Forma de entrega y empaque
7. Temperatura de la entrega
8. Tiempo requerido de entrega

Para las frutas y verduras se utilizan las siguientes especificaciones:

1. Región de procedencia preferentemente
2. Tamaño
3. Color
4. Estado de madurez
5. Peso mínimo
6. Forma de entrega – empaque
7. Aspecto físico
8. Tiempo requerido de entrega.

4.3.2 Especificaciones Standard

Grupos: Carnes – Salsamentaria, Pescados – Mariscos, Aves – Caza

Artículo	Peso	Calidad	Especificaciones del corte	Tolerancia de hueso/gor.	Color	Forma de entrega y empaque	Temperatura de Entrega	Tiempo requerido de entrega
- Lomo de Res	- 3 Lbs. Mínimo	- Primera	- Deben llegar completamente limpio sin membranas que lo cubran	- Sin hueso y grasa y completamente limpio	- Rojo púrpura y - - Su olor debe ser agradable y fresco	Despostado o en tiras	Refrigerada	- Cuatro (4) días
- Pescado	- Filetes de 2 kilos mínimo	- Primera	- Filetes	- No debe llevar espinas	- Blanco transparente - Suave al tacto y firme - Su olor debe ser natural y fresco (no debe oler a amoníaco)	- Bolsas plásticas por lonjas	Refrigerada	- Un (1) día

Grupo: Verduras y Frutas

Artículo	Región de Procedencia	Tamaño	Color	Estado de madurez	Forma de entrega empaque	Peso mínimo	Aspecto físico	Tiempo requerido
Fresas	- Ninguna en especial	- No hay tamaño específico - Las más grandes que estén en el mercado	- Pintón	- No deben estar muy maduras 60%	- Canastillas plásticas	- Ninguno	- Muy dura - Sin picaduras - Sin tierra - Sin dispitonar	- De un día para otro inmediato
Papaya	- Indiferente	- Ninguno en especial	- Amarillo pálido	- Sin magulladuras y no muy duras	- Guacales	- Más o menos 8 libras	- Textura fuerte sin picaduras - Sin magulladuras	- El día anterior
Papa	- Según su clase	- Lo más grandes que se consigan en el mercado, clasificadas como tipo cero	- Amarillo claro.	- No muy madura. 50%	- Bultos de 50 kilos	- Ninguno	- Suave con poco almidón (18%) consistente	- Dos (2) días

En el caso de los enlatados y envasados se utilizan las siguientes especificaciones:

1. Tamaño
2. Peso
3. Estado del Empaque y visualización del contenido
4. Forma de entrega
5. Temperatura de la entrega
6. Color del artículo contenido
7. Tiempo requerido de entrega

Grupo: Enlatados y Envasados

Artículo	Tamaño	Peso	Estado emp. y visual al producto	Forma de entrega	Color del artículo contenido	Temperatura de entrega	Tiempo requerido en entrega
Habichuela	- Lata de 850 gramos	- Peso neto 850 gramos - Y peso escurrido 560 gramos	- Caja de cartón sellada con cinta de seguridad - Latas sin protuberancias	- Caja por 24 unidades	- La habichuela no debe ser de color demasiado oscuro, ni con manchas carmelitas	- Ambiente	- Tres (3) días máximo
Durazno en almíbar	- Lata de 800 c.c.	- Peso neto 800 gramos. - Escurrido 560 gramos	- Caja de cartón sellada. - Lata sin magulladuras y sin punto de oxido y sin inflados.	- Cajas por doce (12) unidades	- Color natural de la fruta - Textura consistente	- Ambiente	- Tres (3) días máximo

4.3.3 Clasificación de Alimento y Bebidas para Diligenciar la Compra

El conocer con propiedad la clasificación de alimentos y bebidas es el factor más importante para definir el sistema de información para el control de la compra, es decir, de acuerdo al tipo de alimento se utilizan diferentes sistemas de información.

Hay dos tipos de alimentos:

1. Alimentos Perecederos
2. Alimentos No Perecederos

La clasificación de los alimentos consiste en determinar los grupos de inventario que conformarían estos tipos.

A continuación se muestra la clasificación de alimentos en grupos de inventario.

Tipo	Grupo Inventario	Código	Gestión de Compra
Perecederos (frescos)	Carnes y salsamentaria Pescados y mariscos Aves y caza Lácteos (1) Frutas y Verduras	CS PM AC LI FV	Lista de Mercado
No Perecederos (víveres)	Lácteos (2) Enlatados y Envasados Granos	L2 EE G	Solicitud de Compra

A continuación se explicará para cada grupo de inventario de la tabla anterior los artículos que lo componen que en términos generales son los siguientes:

Res: costilla, corned beef, chatas, lomo, pierna, rib of beef, sobrebarriga, T- bone, hígado, lengua, sesos, riñones.

Ternera: chuleta, lomo, pierna, pecho, riñones, sesos, hígado.

Cerdo: chuleta, lomo, costilla, pierna, tocino.

Cordero: chuleta, entero, paleta, pernil, riñones.

Salsamentaria: chorizo, morcilla, mortadela, salami, paté, longaniza, tocineta, salchicha cocktail, salchicha ternera, salchicha vienesa, salchicha desayuno, costilla ahumada, jamón cocido, jamón ahumado.

Pescados: Bagre, corniva, lenguado, pargo rojo entero, pargo rojo filete, trucha fresca, trucha ahumada, róbalo, balentón.

Mariscos: almejas, calamar, langosta, langostinos, camarones, ostiones, mejillones, cangrejos, ostras, jaibas, chipi-chipi.

Aves y Caza: codorniz, pato, pavo, pollo, gallina, hígado de pollo, conejo.

Lácteos (1): Son aquéllos lácteos y panadería considerados como directos e incluidos en la lista de mercado. Leche, crema de leche (no empacada), queso campesino (no industrializado), requesón, helados, natas, cuajada.

Panadería: Pan francés, pan bloque, bizcochos, tortas, pan tejado.

Huevos: Codorniz, frescos A, frescos B.

Verduras: Ahuyama, ají, ajo, alcachofa, apio, arvejas, berenjena, berro, brocoli, calabaza, cebolla cabezona blanca, cebolla cabezona morada, cebolla larga, cilantro, coliflor, frijol verde, habas, habichuelas, laurel, lechugas, mazorca, papa corriente, papa pastusa, papa criolla, papa sabanera, perejil, puerro, pimentón, repollo blanco, repollo morado, romero, tomate milano, tomate chonto, tomate ciruelo, tomillo, yuca, zanahoria, espinaca, espárragos, rábanos, remolacha.

Frutas: aguacate, brevas, ciruelas, cocos, chirimoya, durazno, fresa, guayaba, granadilla, guanábana, limón agrio, limón dulce, mandarina, mango, maracuyá, melón, mora, mamey, naranja ombligona, naranja común, papaya, pera, piña, tomate de árbol, tamarindo, uva, zapote.

Todos los anteriores artículos deben ser relacionados en la "lista de mercado" para su adquisición. Los artículos que se presentan a continuación se tramitan en la "solicitud de compras" y se les ejerce control de inventario a través de Bin Card, en almacén.

Lácteos (2): queso camembert, queso glaris, queso gruyere, queso holandés, queso parmesano, queso americano, queso roquefort, queso campesino, margarina, yoghurt, crema de leche, mantequilla.

Enlatados y Envasados: aceite, arveja, gelatina, maní, manteca, maizena, mayonesa, mostaza, polvo para hornear, champiñones, pastas, pastas de tomate, sal refinada, salsa china, salsa de tomate, salsa negra, sopas y cremas, té, anchoas, atún, cerezas, chocolates, cocoa, cereales, leche condensada, cebollitas, ciruelos, duraznos, alcaparras, mermeladas, pepinillos, salchichas, sardinas, uvas pasas, vinagre.

Granos: arroz, azúcar, arveja seca, frijol blanco, frijol rojo, garbanzo, lenteja, harina de maíz, harina de trigo.

Los anteriores grupos de inventario son los que se utilizan para la gestión de compras y control de alimentos.

Para bebidas se definen cuatro grupos:

1. Licores – Lc
2. Vinos – V
3. Cervezas – C
4. Gaseosas – Gs

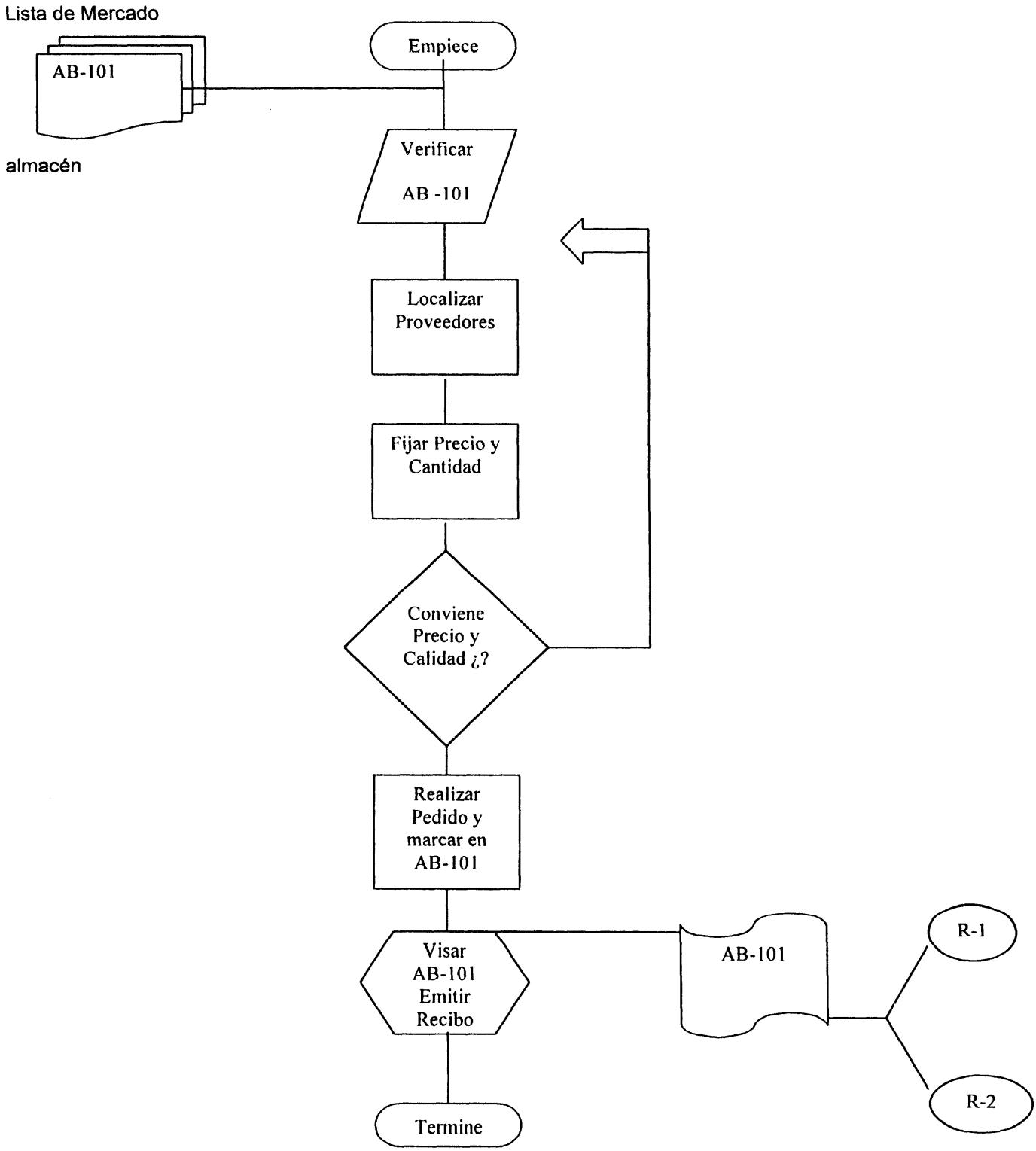
En la operación de alimentos y bebidas se incluye la actividad de venta de cigarrillos lo que implica adicionar este grupo de inventario (Cg).

4.4 Proceso de Compra de "Carnes y Salsamentaria", "Pescados y Mariscos", "Aves y Caza"

Para llevar a cabo el proceso de compra de los grupos de inventario en referencia, se diligencia por parte del chef y el almacenista la "lista de mercado" en horas de la mañana cada día, de acuerdo a la existencia actual y los requerimientos. Si los niveles de producción en cocina son estables, es usual manejar las cantidades requeridas a través de "par stock" que representa la cantidad normal necesario que se mantiene como inventario. Este "par stock" es determinado por el chef de acuerdo a la magnitud de la operación. Es evidente que en muchas ocasiones la cantidad requerida no estará condicionada a mantener un "par stock" sino a un evento especial.

La "lista de mercado" es enviada al encargado de compras una vez autorizada por el chef, para que inicie el proceso de compras en horas de la tarde y así la mercancía se disponga para su recibo al día siguiente en horas de la mañana. El encargado de compras debe contactar, como mínimo, a dos proveedores y concretar el precio, una vez se hayan ordenado los pedidos, la "lista de mercado" es remitida a recibo.

4.4.1 Proceso de Compra de Carnes y Salsamentaria, Pescados y Mariscos, Aves y Caza, Frutas y Verduras, Lácteos (1)



4.4.2 Proceso de Compra de "frutas y Verduras", "Lácteos (1)"

Para la compra de frutas y verduras y lácteos (1), se aplica el mismo procedimiento utilizado para carnes y salsamentaria, pescados y mariscos y aves y caza; es decir, el flujo de proceso. Para estos grupos de inventario es indispensable definir el "par stock" para así facilitar el cálculo de la cantidad requerida. En muchos establecimientos existe la modalidad de que el mismo encargado de compras se dirige al punto de venta para adquirir estos artículos; en este evento, que no es muy recomendable por el control de precio induciendo a la sobrefacturación, se debe elaborar el "comprobante de compras", ya que este tipo de proveedores inicialmente no disponen de las facturas respectivas y es diligenciado dicho comprobante en el momento de cancelar en efectivo. Vale aclarar que los procesos que se exponen no contemplan la situación de que en encargado de compras mantenga bajo su custodia una "caja menor" ya que es más adecuado, para efectos de control del efectivo, que dicha actividad se concentre en tesorería.

4.4.3 Proceso de Compra de "lácteos (2), Enlatados y Envasados, Granos, Licores, Vinos y Cigarrillos

Para esta clase de artículos, controlados a través del "Bin Card", o tarjetas de existencia el almacenista remite al encargado de compras la solicitud de compras de almacén alimentos y bebidas, por medio de esta información, el encargado de compras diligencia las respectivas cotizaciones con los proveedores y completa el formato, que es remitido al gerente de alimentos y bebidas para que éste escoja la cotización más adecuada y autorice la solicitud. Aprobada la solicitud, el encargado de compras se comunica con el proveedor para constatar el precio y la cantidad para que no se presenten malos entendidos al remitir la orden de compra. Este formato es de suma importancia ya que contiene con exactitud la mercancía que el restaurante recibirá y a la vez asegura al proveedor la cantidad de despacho; además el proveedor elabora su factura de acuerdo a la respectiva orden de compra. Una copia de esta orden es remitida a recibo de mercancías.

4.4.4 Proceso de Compra de Cervezas y Gaseosas

La gestión de compra de cervezas y gaseosas generalmente se cumple a través de un convenio que se establece con el distribuidor el cual se compromete a despachar un número determinado con una frecuencia definida.

4.4.5 Descripción de Formatos

- Control de Proveedores por Artículo
- Lista de Mercado
- Comprobante de Compra
- Solicitud de Compras de Almacén alimentos y Bebidas

Control de Proveedores por Artículo

1. Diseño de la forma.

2. Tamaño sugerido 15 cm. X 25 cm.

Artículo: A				Control de Proveedores por Artículo				
				Ultima Compra				
Marca	Proveedor	Teléfono	Dirección	Fecha	Cantidad	Precio	Unidad	Observación
b	c	d	e	f	g	h	i	j

3. Objeto de la forma: A través de este formato el encargado de compras lleva su récord de compra por artículo, definiendo las cantidades, precios y proveedores. Esta forma se utiliza para completar la solicitud de compras de almacén de alimentos y bebidas y así verificando cuando se efectuó la última compra y a qué precio.

4. Información General:
   a) Nombre del artículo objeto de compra.
   b) Marca del producto.
   c) Compañía o persona que suministra el producto.
   d) Localización del proveedor.
   e) Localización del proveedor.
   f) Día, mes y año en que se efectuó la última compra.
   g) Cantidad que se adquirió en la última compra de acuerdo a la unidad.
   h) Precio por unidad.
   i) Unidad en la que se adquiere y presenta el artículo.
   j) Anotaciones diversas sobre el proveedor acerca de descuentos o malas entregas.

5. Elaboración: Esta forma la elabora el encargado de compras cuando recibe los comprobantes de recibo de mercancías. Se elabora una por cada artículo que debe corresponder al "Bin – Card" en almacén.
6. Distribución: Se elabora en original, preferiblemente en cartulina.

Lista de Mercado

1. Diseño de la Forma.

2. Tamaño sugerido: 40 cm X 25.

Lista de Mercado

Fecha: _____A_____

Preparado por__B___ A Las ____ a.m/p.m

Recibido por_____ A Las ____ a.m/p.m

Exis.	Artículo	Unidad	Par stock	Pedido	Precio			Recibido	Exis.	Artículo	Unidad	Par Stock	Pedido	Precio			recibido
					A	B	C							A	B	C	
C	D	E	F	G		H		I									

Proveedores: A B C

J

Carnes – Aves – Pescados

3. Objeto de la forma: A través de este formato, diariamente el almacenista y el chef toman el inventario físico de las siguientes existencias: carnes y salsamentaria, pescados y mariscos, aves y caza, lácteos, frutas y verduras. El chef anota las cantidades requeridas de acuerdo a los eventos o "par stock".
4. Información General:

a) Día. mes, año, en la que se prepara el formato.
b) El chef debe firmar en "preparado por" y anotar la hora. Al entregar la lista al encargado de compras, éste debe firmar en "recibido por".
c) Cantidad en existencia según inventario físico.
d) Pre – impreso se encuentran los nombres de los productos.
e) En la que se adquiere el producto.
f) Existencia que debe mantenerse y que representa el consumo diario o lo que debe existir en inventario.
g) Cantidad que necesita adquirir.
h) Precio unidad relacionando tres cotizaciones alternativas.
i) Cantidad efectiva suministrada.
j) Nombre de los proveedores tanto de frutas y verduras como de carnes.

5. Elaboración: El chef y el almacenista se encargan de elaborar los puntos ©, (e), y (g), firmando la parte superior. El encargado de compras, al localizar a los proveedores, diligencia el punto (h) marcando en un círculo cuál es el que despachará la mercancía y anotando en la parte inferior (j) el nombre del mismo.
6. Distribución: El encargado de compras, para diligenciarla y remitirla a recibo con una copia y otra al almacenista.

4.4.6 Comprobante de Compra

1. Diseño de la forma
2. Tamaño Sugerido: 15 cm X 15 cm.

Comprobante de Compra

He recibido en la fecha del Restaurante _____ la suma de _____

En letras: _____

Por concepto de la compra de los artículos detallados a continuación:

Unidad	Cantidad	Artículo	Precio Unitario		Total	
C	D	E	F		G	
			Total			

Recibí:

Nombre: H Firma: K

Elaborado por: I

3. Objeto de la Compra: Se utiliza como soporte de las compras hechas directamente en la plaza de mercado y de las que comúnmente no dan factura. Esta forma también es utilizada cuando se hacen diversas compras en supermercados donde soportan la compra con la cinta de la máquina registradora.
4. Información General:

a) Día, mes, año en la que se hace la compra o se recibe la mercancía.
b) Valor del pago en número y letras. Sólo se elabora este punto si es compra directa y el proveedor no dispone de facturas.
c) En la que se adquiere el producto.
d) Nombre de cada producto que se adquiere.
e) Valor unitario de cada artículo.
f) Resultado de multiplicar (d) por (f).
g) Nombre del proveedor.
h) Encargado de compras o recibidor.
i) Firma del proveedor con sello, si es posible.

5. Elaboración: Si se trata de compra directa en plaza de mercado el comprobante, es elaborado por el encargado de compras al adquirir el producto de punto de venta.
6. Distribución: El original se lo queda el proveedor, y una copia el encargado de Compras.

4.4.7 Solicitud de Compras de almacén de Alimentos y Bebidas

1. Diseño de la forma.
2. Tamaño Sugerido: 20 X 25 cm.

Solicitud de Compras de Almacén. **No.**

Alimentos y Bebidas

Fecha: A

Fecha Requerida: B

Alimentos C

Bebidas

Almacén					Compras							
Unidad	Existencia	Consumo Periodo	Cantidad Requerida	Artículo	Ultima Compra				Cotizaciones			Observaciones
					Fecha	Cantidad	Precio	Proveedor	A	B	C	
D	E	F	G	H	I	J	K	L		M		N

Proveedores O

A_____

B_____

C_____

Almacenista P Compras Gerente

3. Objetivo de la forma: Centralizar la información sobre requerimientos de artículos controlados en almacén por medio del "Bin–Card". En este formato se relaciona la solicitud de los siguientes grupos de inventario: lácteos, envasados y enlatados, granos, licores, vinos, cigarrillos.
4. Información General:

a) Día, mes, año en que se hace la solicitud.
b) Día, mes que se necesita la mercancía.
c) Se coloca "x" si se trata de solicitud de alimentos o "x" si es solicitud de bebidas.
d) Unidad en la que se adquiere el artículo.

e) Existencia en el momento de elaborar la solicitud.
f) Cantidad que se consume normalmente en un periodo.
g) Cantidad solicitada.
h) Nombre de cada artículo solicitado.
i) Día, mes, año en que se gestionó la última compra según el "control de proveedores.
j) K) L) Cantidad, precio, unidad y a qué proveedor se le hizo la última compra
m) Colocar el precio unidad para cada artículo al localizar y pedir cotización a los proveedores, mínimo tres.
a) Anotaciones respecto al proveedor – Fecha de entrega, plazo de pago.
b) Nombre de los proveedores según cotizaciones.

7. Elaboración: El almacenista firmará la solicitud una vez elabore lo contemplado, remitiendo la solicitud a compras. El gerente de alimentos y bebidas marcará con un círculo la cotización que autorice, firmando y aprobando la solicitud remitiéndola nuevamente a compras.
8. Distribución: La original se queda en el departamento de compras, una copia el gerente para archivo y otra copia el almacén en archivo.

CAPITULO V Almacén de Alimentos y Bebidas

5.0 Almacén de Alimentos y Bebidas

Los procesos que se aplican para la conservación, despacho y control de inventario son básicos para mantener una operación normal de alimentos y bebidas. Se considera que la gestión del almacén es el eje donde converge el control y medición del costo de alimentos y bebidas; esto quiere decir, que la información suministrada por el almacén es fuente primaria para la medición del costo diario o materia prima consumida. También en esta área de responsabilidad se genera la información que requiere compras para cumplir el ciclo adecuado de adquisición de mercancías. Lo anterior establece la importancia de esta área desde el punto de vista de información, siendo evidente que la eficiencia en la gestión de producción depende, en gran parte, del adecuado y oportuno despacho de materia prima a cocina.

El objetivo del almacén consiste en la debida conservación, control y despacho de alimentos y bebidas; suministrados por recibo.

El ciclo del almacén consiste básicamente en:

1. Entrega de mercancías por recibo
2. Control de existencia
3. Despacho a centros de producción y consumo
4. Solicitud de mercancías

La gestión del almacenamiento se centra en los puntos anteriores que conforman el ciclo del mismo nombre. El ciclo genera dos tratamientos:

1. Tratamiento de la Mercancía
2. Tratamiento de Información

5.1 Tratamiento de Mercancías

El ciclo de almacenamiento en cuanto al tratamiento de mercancías cubre el conocimiento de la entrega de los mismo artículos por el encargado de recibo, el adecuado ordenamiento y conservación en los lugares respectivos, conocimiento de los niveles mínimos de existencia respecto al consumo, despacho a los centros de producción que soliciten materia prima y conocimiento de las necesidades para solicitar mercancías a compras.

5.1.2 Tratamiento de Información

El ciclo de almacenamiento en cuanto al tratamiento de información establece tres fuentes básicas:

1. Fuente de información para la medición del consumo de materia prima
2. Fuente de información para el control de inventario y valorización del mismo
3. Fuente de información para generar el ciclo de compras

Como objetivo esta área de responsabilidad, debe cumplir, funcionalmente, el ciclo descrito tanto para el tratamiento de mercancías como de información.

5.2 Relación Organizacional

Considerando que esta área de responsabilidad concentra una serie de funciones de importancia para la operación y control de alimentos y bebidas, en establecimientos donde se presenta cierta magnitud de operación, se implementa el cargo específico de almacenista de alimentos y bebidas con línea de autoridad del contralor de alimentos y bebidas. En establecimientos medianos el cargo funcional de almacenista de alimentos y bebidas se fusiona con almacén general, presentando problemas de línea de autoridad ya que las funciones implícitas al manejo de alimentos y bebidas tienen responsabilidad y autoridad directa con el respectivo contralor, mientras que las funciones pertinentes al control de inventario de suministros y activos de operación, tienen responsabilidad directa con el contralor general, o el mismo gerente.

En establecimientos pequeños, el almacenista de alimentos y bebidas es el mismo que ejerce las funciones de encargado de almacén general y a la vez de recibidor de mercancías, bajo línea de autoridad del contralor general.

Se establece la siguiente relación organizacional del encargado de almacén de alimentos y bebidas:

Línea de Autoridad:

- Contralor de alimentos y bebidas

Línea de Supervisión

- Encargado de Egresos

Relación Funcional

- Encargado de Recibo de Mercancías
- Jefe de Compras
- Chef o Primer cocinero
- Supervisor de Bar y Restaurante

5.3 Principios Generales Para el Almacenamiento de Alimentos y Bebidas

Para cumplir el ciclo de almacén requerido para el control adecuado de alimentos y bebidas, es necesario considerar los siguientes principios:

1. Conocer el momento de entradas físicas de mercancías al almacén despachadas de la sección de recibo. El encargado, como efecto de rutina, debe conocer con antelación cuando las mercancías son despachadas usualmente, tales como frutas y verduras, carnes en general, gaseosas, etc.
2. Conocimiento de las normas de conservación de alimentos
3. Conocimiento de las normas básicas de higiene y en general el mantener el almacén en condiciones adecuadas de sanidad, sobre todo para cuartos fríos.
4. Conocimiento de la mejor funcionalidad en cuanto a distribución de equipos para agilizar la localización de productos.
5. Definir el momento adecuado para el diligenciamiento de las requisiciones en cuanto a la preparación de mercancías para su despacho.
6. Conocer el tipo de información para el control de cada grupo de inventario y valorización de requisiciones.
7. Conocer los métodos que se aplican para el cálculo de cantidades requeridas solicitadas al encargado de compras.
8. Conocer los niveles mínimos de existencia, consumo normal al mes y lo que se requiere de inventario final al mes.
9. Conocer el tratamiento de información y su adecuada distribución.

Estos principios básicos centran las funciones del encargado respectivo para desarrollar adecuadamente el ciclo de almacén.

5.3.1 Consideraciones Específicas Para el Almacenamiento

Las consideraciones específicas hacen referencia a ciertos aspectos físicos y operacionales que condicionan el tratamiento de mercancías facilitando su control y despacho.

Estas consideraciones son en términos generales:

1. Espacio Adecuado
2. Localización
3. Equipo y condiciones ambientales
4. Distribución de Mercancías
5. Seguridad

5.3.2 Espacio Adecuado

Unas de las consideraciones más importantes que afectan el manejo de mercancías en el almacén es precisamente el espacio de que se dispone, el cual está condicionado al tipo de mercancía (perecedero, no perecedero), volumen de producción, tipo de menú y sobre todo la rotación de inventario. Es evidente, en muchos casos, que la política de compras está condicionada a la capacidad de almacenamiento, prestándose la situación de tratar mucha mercancía como "directos" ya que el espacio disponible no es suficiente para ejercer sobre ellos un control apropiado de inventario. Como se aprecia, el espacio en almacén, afecta el aplicar adecuadamente los procesos necesarios para el control de alimentos.

5.3.3 Localización

Para ejercer el control sobre la mercancía, es necesario que el área de almacén esté localizada entre recibo y producción, de esta forma, se facilita el manejo de los artículos evitando pérdidas y agilizando los procedimientos de entrada y despacho de alimentos a cocina.

5.3.4 Equipos y Condiciones

No es suficiente disponer de espacio y localización adecuadas, es necesario, además que en el almacén se instales los equipos que faciliten la conservación y control de la mercancía por medio de estantes, contenedores, cuartos fríos y congeladores. La utilización de estos equipos depende del tipo de artículo y las condiciones ambientales necesarias para su conservación. Para el control de enlatados y envasados se utilizan estantes, los contenedores se diseñan para granos, los cuartos fríos para frutas, verduras y lácteos. Para carnes en general son necesarios los congeladores. Para la utilización de estos equipos se deben determinar las condiciones de humedad y temperatura exigibles para mantener el producto en conservación adecuada.

5.3.5 Distribución

A fin de agilizar el control de inventario de la mercancía debe ser distribuida por grupos, que faciliten elaborar el inventario físico al final de cada mes. Además, la misma distribución afecta la conservación de los alimentos ya que el proceso de descomposición de los artículos es diferente. La distribución debe facilitar el manejo de mercancía en cuanto a despacho, de tal forma que siempre se aplique: primero entrar, primero en salir (PEPS), para así reducir el riesgo de descomposición en los alimentos.

5.3.6 Seguridad

El primer aspecto que se debe considerar en cuanto a la seguridad de la mercancía, es que ésta debe ser enviada inmediatamente al área de almacén una vez recibida. Muchos aspectos condicionan la seguridad de las mercancías en un almacén, que dependen de la disciplina del personal, por ejemplo, el permitir que personas no autorizadas tengan acceso, ejercer las actividades de despacho con la persona que solicite la mercancía dentro del almacén, el disponer de dos o más puertas de acceso.

5.4 Sistema Contable de Inventarios

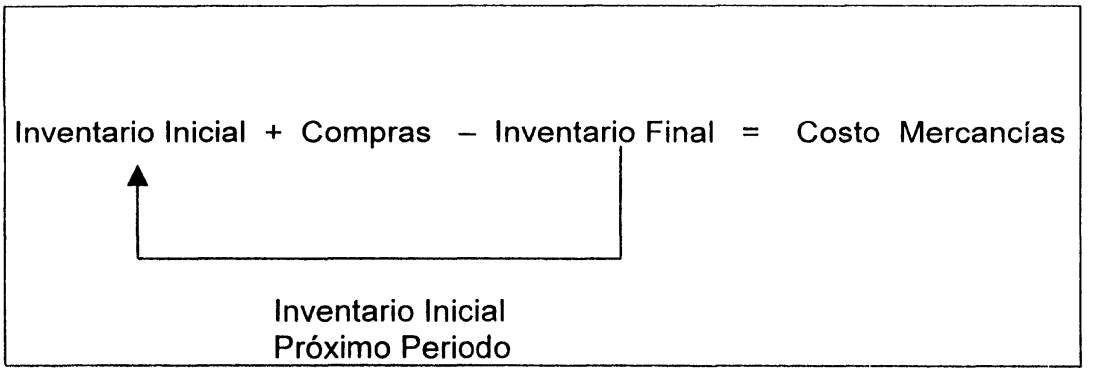
El mismo tratamiento contable de los inventarios condicionan el manejo de información y procedimientos que se ejercen en almacén.

El objetivo de éste aparte radica en exponer los diferentes sistemas que se utilizan para medir el costo de mercancías consumidas y el inventario, explicando las diferencias y la razón por la cual en la operación de alimentos se aplica determinado sistema.

En la práctica comercial el tratamiento contable de inventario se desarrolla aplicando dos sistemas: el sistema de inventario periódico y el sistema de inventario perpetuo. Para ambos sistemas se utilizan cuatro elementos de medición: inventario inicial, compras, inventario final, costo de mercancías consumidas o vendidas. La diferencia entre los sistemas mencionados descansa en el tratamiento de los elementos de medición, como se explica a continuación.

5.4.1 Inventario Periódico

Bajo este sistema no se registran movimientos de inventario (entrada – salida) durante el periodo. La medición del costo de mercancía consumida parte del mismo inventario inicial registrado durante el periodo las compras y al final del mismo se efectúa el inventario físico valorizado la mercancía en existencia, lo que implica el aplicar los cálculos respectivos para conocer el costo de mercancías consumidas, considerando la siguiente formulación:



Al aplicar este sistema se presenta la ventaja relativa de simplificar la práctica contable al registro, durante el período, de las respectivas compras y cuando se preparen los estados financieros, elaborar el inventario físico y valorizado.

De acuerdo a lo anterior, el modelo de inventario periódico se condiciona a las siguientes fuentes:

Modelo	**Fuente de Información**
Inventario Inicial	Valorización del inventario final del periodo anterior
Compras	Registro contable en la respectiva cuenta durante el periodo
Inventario Final	Valorización del inventario físico al final del periodo
Costo de Mercancías Consumidas	Cómputo resultante de sumar inventario inicial y compras menos el inventario final

El sistema de inventario periódico tiene las siguientes desventajas:

1. No se conoce el monto de inventario sino hasta el momento de valorizar el inventario físico al final del período.
2. No exige control de inventario en cuanto a entradas y salidas.

Para aplicar el sistema de inventario periódico se practica el siguiente proceso:

1. Registro de las compras: Durante el período se registran las compras al costo, de todas las mercancías, acreditando a efectivo o cuentas por pagar, así:

Mes_____

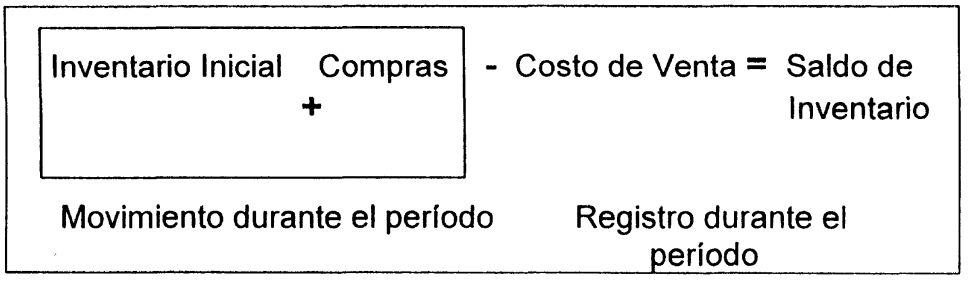
Débito	**Crédito**
Compras	XXX
Cuentas por Pagar	XXX

2. Inventario Físico: Al final del período se elabora el inventario físico de toda la mercancía en existencia. Esto significa que no se afecta la cuenta de inventario durante el período.
3. Valorización del inventario Físico: al obtener las cantidades del inventario físico se valoriza según la metodología que se aplique.
4. Cómputo del Costo de Mercancías Consumidas: Sólo se puede calcular el costo de mercancías consumidas cuando se disponga de la valorización del inventario físico al final del periodo y así se cierran las cuentas de resultado para deducir dicho costo.

El sistema de inventario periódico es utilizado comúnmente por establecimientos de comercio en que se dificulta ejercer control de inventario en el punto de venta para cada producto.

5.4.2 Inventario Perpetuo

El sistema de inventario perpetuo mantiene, para cada artículo, el registro de las salidas (ya sea de punto de venta o almacén) y el saldo de existencia. Para el caso de un establecimiento de comercio, a cada artículo se le aplica el control de inventario a través de una tarjeta de existencia de tal forma que se registre el inventario inicial, las cantidades de entrada, precio de compra, costo de artículos vendidos y el saldo de inventario. Se utiliza el siguiente modelo:



Vale decir, que para servirse del modelo descrito, es indispensable disponer de las tarjetas de control de existencia para cada artículo, a no ser que se aplique un programa de computador que reemplace dichas tarjetas.

El sistema de inventario perpetuo debe cumplir el siguiente proceso contable.

1. Registro de las compras: Durante el período de las compras son registradas como inventario, acreditando a efectivo o cuentas por pagar, así:

Mes _____

	Débito	Crédito
Inventario	X	
Cuentas por Pagar		X

2. Registro de las ventas: durante el período cada venta implica dos movimientos; el de la venta propiamente, debitando a cuentas por cobrar o efectivo y el movimiento para aplicar el inventario perpetuo, descargando en la tarjeta de existencia debitando a costo de venta y acreditando a inventario, así:

- Venta en el mes _____

	Débito	Crédito
Efectivo	X	
Ventas		X

Inventario perpetuo artículo vendido, registro de venta.

	Débito	Crédito
Costo de Venta	X	
Inventario		X

3. Costo de venta y saldo de inventario: Al final del periodo, al ser registrado durante el mismo el costo de venta contra inventario, resta tomar el acumulado del costo de venta y el saldo de inventario. Este saldo de inventario es el que debe existir físicamente. En una operación de alimentos, para que se desarrolle un control de inventario se debe aplicar este sistema contable, de tal forma que el control de existencias en almacén sea a través de registros en tarjetas, denominadas "Bin Card", para cada artículo, aplicando el siguiente modelo.

Inventario Inicial	+	Entradas Almacén	–	Requisiciones	=
		Saldo de Inventario			

La aplicación del sistema de inventario perpetuo a la operación de alimentos, implica la práctica contable del siguiente proceso:

1. Registro de las compras: El comprobante de recibo; que es remitido al encargado de egresos, registra en el libro de diario de compras el siguiente movimiento:

	Débito	Crédito
Inventario Alimentos	XX	
Cuentas por Pagar		XX

La copia del mismo comprobante de recibo es remitido, con la mercancía, al almacén en donde se registra en cada "Bin Card", calculando el nuevo saldo y valor del inventario del artículo respectivo.

2. Valorización de Requisiciones: Las salidas del almacén, durante el período, son registradas en el "Bin Card" para cada artículo, de acuerdo a las requisiciones valorizadas. La recopilación de esta valorización es registrada diariamente en el libro diario de costos de alimentos, que relacionan dichas salidas como costo bruto de salidas del almacén.

3. Conciliación de Inventario: Al final del período se recopila el saldo de inventario según el movimiento perpetuo que al ser comparado con las existencias en almacén, se concilia el inventario, elaborando el comprobante de salidas de almacén de alimentos que registra el siguiente movimiento:

	Débito	Crédito
Costo de Venta Alimentos	**XX**	
Gasto alimentos		**XX**
Inventario Alimentos		**XX**

Como se deduce, al aplicar el sistema de inventario perpetuo para alimentos se obtiene, no solo el control de las existencias sino la medición del costo bruto diario representado en la valorización de los artículos que son despachados a centros de producción. Se tiene que aclarar que el implantar un sistema de inventario perpetuo, el almacén concentra la información requerida para realizar los registros.

Las ventajas que ofrece este sistema, aplicado a la operación de alimentos, respecto al sistema de inventario periódico, son:

1. Proporciona el saldo de inventario continuo o permanente para cada artículo en almacén, tanto en cantidad como valorizado.
2. Verifica fácilmente la cantidad y el monto que representan las salidas de almacén sin necesidad de elaborar el inventario físico.
3. Hace posible el registro diario del costo bruto de alimentos, representado en las mismas salidas de almacén más la contabilización de directos.
4. Facilita el disponer continuamente la información sobre los saldos de inventario, datos necesarios para solicitar la adquisición de mercancías a compras.
5. Restringe la fuga de mercancías, ya que se elabora la conciliación de inventario al final del período.

5.5 Recibo de Alimentos y Bebidas

La actividad de recibo de alimentos y bebidas se considera de relevante importancia, ya que esta actividad da por terminado el ciclo normal de la gestión de compra y a través de los registros que se llevan a cabo en esta área.

Se inician una serie de procesos de información conducentes al control de las existencias y s propio tratamiento, facilitando la medición del costo, manejo de inventarios y la cancelación de facturas a los proveedores.

Todo esto engloba los principios y consideraciones específicas que se deben tener en cuenta para el recibo apropiado de este tipo de mercancías y define claramente, la información que se genera y su importancia para el control de almacén y costo de materia prima. En muchas operaciones de alimentos y bebidas se ejercen controles efectivos para la compra y almacén, no prestando atención a la implantación de sistemas de información constante que la mercancía tramitada a través de compras sea realmente despachada al restaurante y que a la vez se registre como entradas al almacén. El área de recibo es considerada como el punto donde se termina el ciclo de compra y empieza el control de la materia prima.

5.5.1 Relación Organizacional

En establecimientos que disponen de una estructura organizacional formal, donde se facilita ejercer el control de alimentos y bebidas en forma completa, ya que el tamaño y la magnitud de la operación lo permite, existe el propio encargado de recibo, en el cual se deposita la responsabilidad de revisar, chequear, aceptar, registrar y despachar a almacén toda mercancía dispuesta por los proveedores.

Ya en establecimientos donde la operación de alimentos es limitada y la gestión de compras es ejercida por el mismo gerente, las funciones de recibo son desarrolladas por el almacenista, quien se encarga de elaborar los respectivos reportes de entrada – recibo de mercancías. Con lo anterior se quiere decir, que no importa el tamaño de la operación ni quien ejerza la actividad de recibo.

A pesar de que exista el encargado de recibo, la responsabilidad de revisión y aceptación de ciertas mercancías es compartida con el chef, ama de llaves, jefe de mantenimiento, gerente de alimentos y bebidas y encargado de compras. Esto se presenta ya que el recibidor, aunque tenga experiencia en evaluar la calidad de la mercancía despachada por el proveedor, en ciertas oportunidades necesita asesoramiento. Se establece la siguiente relación organizacional del encargado de recibo:

Línea de Autoridad

- Jefe de Compras
- Línea de Supervisión
- Auditor de Egresos
- Contralor de Alimentos y Bebidas

Relación Funcional

- Almacenista de Alimentos y Bebidas

5.6 Principios Generales de Recibo de Alimentos y Bebidas

Para ejercer las funciones de recibo es necesario considerar los siguiente principios:

1. Conocimiento de la llegada de mercancías, es decir, conocer cuándo el proveedor debe despachar los pedidos.
2. Conocimiento en el manejo de balanzas y de medidas de capacidad y peso.
3. Conocimiento de la calidad, cantidad exigible, para aprobar el recibo de la mercancía.
4. Conocimiento del tratamiento de la mercancía una vez apruebe su recibo.
5. Conocimiento del tratamiento de información y su adecuada distribución.

Estos principios son básicos para desarrollar adecuadamente la actividad de recibo de mercancías. No se puede concebir un encargado que no conozca con propiedad el manejo de balanzas, no domine las especificaciones standard para evaluar la calidad de los productos entregados, no conozca cuánto debe despachar el proveedor ni sepa qué hacer con la mercancía una vez recibida, ni relacione la información necesaria para el control de alimentos y bebidas.

De acuerdo a estos principios es esencial que, para esta actividad, se disponga de:

1. Personal competente conocedor de cómo evaluar la calidad y tratamiento de la mercancía.
2. Area que facilite el descargue y equipo para pesar y despachar la mercancía al almacén.
3. Especificaciones Standard para facilitar la revisión de la mercancía.
4. Implantación de procesos para generar la información básica área el control de alimentos y bebidas.

5.6.1 Consideraciones Específicas Para el Recibo de Alimentos y Bebidas

No sólo los principios enunciados en la parte anterior son necesarios para desarrollar la actividad de recibo, es importante considerar:

1. Que se realice el conteo físico de cada artículo despachado por el proveedor y la respectiva constatación del peso.
2. Que las cantidades enviadas por el proveedor sean las mismas tramitadas por compras a través de la lista de mercado y la orden de compra.
3. Que las características de la mercancía que está entregando el proveedor, se ajusten a las especificaciones exigidas por compras.
4. Que el precio de las mercancías facturadas por el proveedor sean los precios relacionados en la lista de mercado y orden de compra.
5. Que se realice el despacho de mercancías recibidas al almacén respectivo, una vez cumplido el proceso de información.

El considerar los anteriores aspectos limita el fraude por parte de los proveedores, que se manifiesta cuando el establecimiento no ejerce en forma apropiada las anteriores recomendaciones; las prácticas de fraude más comunes son:

1. Facturar productos de mayor calidad, enviando otros de calidad más baja.
2. Colocar los artículos con la calidad exigida en la parte superior de empaque, generalmente visible y el resto oculto con la calidad más baja. Es común esta práctica en el casi de bultos.
3. Despachar por parte del proveedor artículos con el peso rebajado al exigido, en el caso de carnes y otras mercancías selladas.
4. Utilizar rellenos en cajas para aumentar el peso y lograr el exigido.
5. Colocar la mercancía directamente en almacén y tramitar facturas que no corresponden a lo entregado con precios alterados.

Fuera de las situaciones anteriores, se presentan ocasiones de fraude en que el propio recibidor es cómplice con el conductor o despachador de la mercancía; tal es el caso típico en que el proveedor manda el pedido completo pero el despachador sólo entrega parte de la mercancía y el recibidor acepta la factura total del pedido. Todas estas prácticas se presentan al no existir un sistema de información que controle dichas situaciones.

5.7 Proceso General Para el Recibo de Alimentos y Bebidas

El proceso se inicia disponiendo de la información proveniente de compras:

1. Lista de mercado
2. Ordenes de compra

Estos documentos mantendrán informado al encargado de recibo sobre el momento de entrega de los respectivos pedidos por parte del proveedor.

El proceso general para el recibo de alimentos y bebidas se desarrolla a través de los siguientes pasos:

1. Preparación de Recibo
2. Recibo de mercancías
3. Tratamientos post – entrega proveedor

Una de las gestiones más importantes para el recibo es la misma preparación ya que garantiza el éxito de la actividad y el ordenamiento de la información.

Esto hace referencia a que el encargado clasifica las ordenes de compra, remitidas por compras, según fecha de entrega; de esta forma el recibidor conocerá el día en que el proveedor deberá colocar la mercancía en el restaurante estando pendiente para realizar el respectivo recibo e informar a compras si el proveedor demora la entrega.

Es importante exigir a los proveedores un horarios determinado para la entrega de pedidos, ya que así, el encargado de recibo puede organizar su actividad e inclusive, en pequeños restaurantes, ejercer otro tipo de funciones.

Si se aplican las consideraciones específicas enunciadas anteriormente, el recibo de mercancía se reduce a cumplir los siguientes aspectos:

1. Ordenamiento de la mercancía
2. Revisar y escoger los artículos que se ajusten a las especificaciones exigidas
3. Efectuar el conteo total de la mercancía escogida y revisada
4. Comparar las cantidades aceptadas con lo relacionado en la lista de mercado u orden de compra
5. Si las cantidades coinciden, revisar si en la factura del proveedor son las mismas y los precios son los aceptados
6. Si no coinciden las cantidades, elaborar el memo de corrección de factura, relacionando los productos aceptados con el precio pactado
7. Aceptada la factura del proveedor, sellar, firmar y timbrar la hora

5.7.1 Tratamiento de Información

El tratamiento de información hace referencia a la elaboración del comprobante de recibo en post - entrega proveedor. Para elaborar este comprobante se debe conocer con propiedad cómo se efectúa el control de la existencia en cuanto a directos e inventario. Directos son aquellos productos de naturaleza extremadamente perecedera y prácticamente son de consumo inmediato, es decir, se usarán o pasarán a producción en un tiempo muy corto, una vez sean recibidos y se caracterizan por tener una rotación muy alta. Este tratamiento se aplica básicamente a los siguientes grupos de inventario:

1. Frutas y Verduras
2. Lácteos (1)

El tratamiento de directos implica cargar al costo al ser recibidos, es decir, al ser relacionados en el comprobante de recibo como tal, se consideran como costo bruto alimentos.

Inventario son aquéllos que no se usarán inmediatamente y son almacenados ejerciendo sobre ellos el control de inventario a través de la tarjeta de existencia o "Bin – Card", o sea, se adquieren para un determinado tiempo. Se consideran como tales, los siguientes grupos de inventario:

1. Lácteos (2)
2. Enlatados y envasados
3. Granos
4. Licores
5. Vinos
6. Cervezas

7. Gaseosas
8. Cigarrillos

Es decir, para que estos afecten el costo de alimentos y bebidas necesitan ser despachados del almacén a producción por medio de la requisición.

Los grupos de carnes y salsamentaria, pescados y mariscos, aves y caza se tratan como directos o inventario de acuerdo a las condiciones de conservación y consumo. En operaciones pequeñas y muy limitadas donde la compra de estoas productos es diaria para su consumo inmediato, el tratamiento es de directos, pero en la generalidad de los casos, donde se requieren cantidades considerables para el consumo de varios días es necesario el control de inventario de estos productos por medio del "Meat Tag", es decir, el tratamiento es de inventario.

En muchas ocasiones se presentan problemas de criterio para el tratamiento de directos e inventario, debida a la confusión de perecederos y no perecederos y a la vez con los respectivos grupos de inventario. Esto se debe a que no todos los perecederos se consideran directos para efectos de control, tal es el caso de las carnes. Lo mismo en determinado grupo de inventario, pueden tratarse alguno productos como directos y otros como inventario, como es el caso de los lácteos ya que todos ellos son prácticamente perecederos.

Los considerados lácteos (1) son los típicamente perecederos de consumo inmediato que se tratan como directos, mientras que los lácteos (2) deben ser tratados a través de control de inventario y se han considerado como no perecederos, siendo que el grupo de lácteos en general es perecedero.

Para aclarar conceptos se establece que cada grupo de inventario de acuerdo a su tipo perecedero y no perecedero, se trata como directo e inventario respectivamente, se acuerdo al control que se le ejerza, esto es:

1.- Los grupos de inventario de "carnes y Salsamentaria", "Pescados y Mariscos", "Aves y Caza", (tipo – perecedero) deben ser tratados como inventario a través del "Meat Tag" según los criterios de conservación y consumo. 2.- El grupo de inventario de "lácteos; que son tratados como directos se consideran de tipo – perecedero Lácteos (1); mientras los que tienen la facilidad de tratarse como inventario se consideran de tipo – no – perecedero – Lácteos (2).

El siguiente cuadro define el tratamiento de control para cada grupo de inventario de alimentos:

Tipo	Grupo de Inventario	Código	Tratamiento
Perecedero	Carnes y Salsamentaria	CS	Inventario
	Pescados y Mariscos	PM	Inventario
	Aves y Caza	AC	Inventario
	Lácteos (1)	L (1)	Directo
	Frutas y Verduras	FV	Directo
No - Perecedero	Lácteos (2)	L (2)	Inventario
	Enlatados y Envasados	EE	Inventario
	Granos	G	Inventario

Para el caso de las bebidas (incluyendo cigarrillos) todos los grupos de inventario se tratan como inventario.

5.8 Proceso de Recibo de Lácteos (1), Frutas y Verduras

El proceso de recibo de lácteos (1), frutas y verduras, se genera a través de la lista de mercado. Esta lista de mercado informa al recibidor, en columna de pedido, las cantidades que se deberán recibir. Vale decir que el encargado de compras remite a esta lista de mercado cuando todos los pedidos hayan sido ordenados. Una vez se presente el proveedor, el encargado hace que se ordene la mercancía en la plataforma y con la asistencia del chef o un auxiliar, revisan el estado de la mercancía separando aquellos productos que se ajusten a las especificaciones y puedan ser aceptados.

Terminada esta labor el recibidor apunta las cantidades de los productos aceptados en la columna de recibido en la lista de mercado. Luego el recibidor constata con el proveedor el precio unidad que aparece en la lista, si éste no está de acuerdo con algún precio, que es muy usual en estos casos, el recibidor consulta con el encargado de compras para definir si se acepta el precio.

En el recibo de este tipo de mercancías se presenta la situación, muy particular, de que parte de la mercancía que trae el proveedor es rechazada, o sea, que el proveedor prefiere que el restaurante le relacione la mercancía recibida en una factura provisional, mientras que se elabora y se tramita la factura del proveedor en su debida forma. Esta factura provisional se ha denominado como mercancía recibida sin factura que, como su nombre lo indica, cumple las funciones de la factura mientras que el proveedor elabora y despacha la propia.

Esta factura provisional es muy importante ya que el recibidor no puede generar la información respectiva sin la factura del proveedor y éste no puede tramitar a contabilidad la factura propia sin el soporte de la provisional.

Cuando se trata de minoritarios a los que se les adquiere productos muy especiales de frutas y verduras y lácteos (1), y no disponen de facturas, el recibidor les elabora el comprobante de compra remitiéndolos a tesorería para que les efectúen el pago. Vale decir, que se utiliza esta forma cuando el proveedor se le ha estipulado la cancelación inmediata y no disponen de facturas propias.

Elaborado el formato de mercancía recibida sin factura, se hace firmar por el proveedor; se sella, firma el recibidor y le timbra el tiempo en el reloj respectivo, entregando la copia al proveedor y reservando el original para el restaurante, el mismo tratamiento tiene el comprobante de compras. En este momento se oficializa el recibo de la mercancía, solicitando a los stewards para el despacho de la misma al almacén.

Obtenidas las facturas anteriormente enunciadas el encargado elabora el comprobante de recio de mercancías considerando que cada factura genera un comprobante.

5.8.1 Proceso de Recibo de Carnes – Salsamentaria, Pescados y Mariscos, Aves y Caza

Lo mismo que en el recibo de frutas y verduras y lácteos (1), este proceso se inicia a partir de las órdenes de pedido a través de la lista de mercado. Llegada la mercancía, el recibidor la hace ordenar en la plataforma y verifica con el carnicero o el auxiliar de cocina signado, en cuanto a cantidad, calidad, peso y otras especificaciones. La mercancía aceptada es anotada en recibo en la lista de mercado. Luego constata el precio marcado en la lista con los que aparecen en la factura del proveedor, si existe la discrepancia se debe consultar al encargado de compras quien decide aceptar o no el cambio de precio. Si lo aceptado no se ajusta a las cantidades que relaciona el proveedor en su factura, el encargado elabora el memo de corrección de facturas, adjuntándola a la factura del proveedor. Vale aclarar que el memo de corrección de factura no invalida la factura del proveedor sólo la corrige de acuerdo a la mercancía aceptada.

Una vez aceptada la mercancía, el encargado de recibo elabora el comprobante de recibo de mercancías, suministrando una copia al auxiliar de cocina que supervisó la revisión, éste despacha la carne al parea de preparación, diseñada para tal fin, limpia, y elabora el "Meat Tag". La elaboración del Meat Tag se ha considerado la forma más apropiada para el control de inventario de estos grupos. Cuando el carnicero haya hecho los paquetes les adjunta el Meat Tag a caga uno, desprendiendo la parte inferior y enviándola al controlador de alimentos y bebidas. Cada paquete, con su respectivo Meat Tag se remite al almacén acompañado por el comprobante de recibo.

La elaboración del Meat Tag conlleva a las siguientes ventajas:

1. Obliga a limpiar y porcionar cada pieza, antes de dar entrada al almacén
2. Define el precio por porciones incluidas en determinado Meat Tag
3. Facilita el manejo y almacenamiento
4. Se conoce la fecha límite para consumir el producto
5. Facilita el elaborar las requisiciones, ya que harán referencia a paquetes
6. Facilita elaborar inventario físico, ya que se reduce al conteo de paquetes

5.8.2 Proceso de Recibo de Enlatados – Envasado "Lácteos (2), Granos, Vinos, Licores, Cigarrillos

Se inicia este proceso disponiendo de las ordenes de compra, tramitadas por el encargado de compras y remitidas al recibidor quien las ordena por fecha de entrega de la mercancía, de esta forma conoce el día que se despachará el pedido. Al llegar la mercancía se ordena en la plataforma y se revisa, con la asistencia, en muchas ocasiones, del gerente de alimentos y bebidas o el mismo encargado de compras. Una vez aceptado el pedido se coteja la orden de compra con la factura del proveedor, en cuanto a cantidad y precio. Si la factura del proveedor no se ajusta al pedido aceptado, el encargado elabora el memo de corrección de factura. Firma y sella la factura del proveedor y despacha la mercancía al almacén.

5.8.3 Proceso de Recibo de Cervezas y Gaseosas

Para este tipo de productos el proveedor despacha determinada cantidad y en una frecuencia definida, ya establecida por compras. El encargado de recibo, teniendo conocimiento de esta práctica, recibe la mercancía. De acuerdo a la forma de pago, el encargado elabora "mercancía recibida sin factura" o comprobante de compra. La primera situación hace referencia cuando el proveedor ha pactado el pago no inmediato y el distribuidor no dispone de facturas. Cuando se elabora el comprobante de compra es porque el distribuidor exige el pago inmediato por lo tanto, con este comprobante, se le liquida en tesorería. Con la factura del proveedor la mercancía recibida sin factura o el comprobante de compra, el encargado firma y sella, elabora el comprobante de recibo y despacha la mercancía a almacén.

5.9 Recopilación Diaria de Información

Aplicados los procesos descritos según grupos de inventario y obtenidos los comprobantes de recibo, el encargado reúne toda la información en el reporte diario de recibo de alimentos y bebidas, considerando uno de los documentos más importantes para el control de alimentos y bebidas ya que condensa la totalidad de entradas de mercancías y su tratamiento de "directo" e "inventario" por grupos. Esta información, así expresada, facilita el control del almacén, la medición del costo diario y la cancelación de facturas al proveedor.

CAPITULO VI Categorías Profesionales

6.0 Las Categorías Profesionales

6.1 Brigadas de Comedor

Las categorías profesionales están siempre condicionadas al tipo o clasificación del establecimiento y magnitud de éste, dado que un camarero puede especializarse en distintas fases o derivaciones que complementan y aumentan las propias necesidades de la empresa. A continuación se presenta el cuadro de categorías básicas y partiendo de él se entrará en detalles.

- Maitre
- Jefe de Sector
- Jefe de Rango
- Ayudante
- Sommelier
- Jefe de barra o bar
- Bufetier o Trinchante

Con estos primeros datos referenciales se comienza el desarrollo sobre el cometido, funciones y responsabilidad de cada uno de ellos, así como las características que deben aportar.

6.1.1 Maitre

Como responsable de la brigada de servicio, tiene la misión de ordenar, dirigir y coordinar todo el departamento a su cargo. Participará en la contratación de banquetes o cualquier tipo de recepción en la que intervenga el departamento. Elaborará o controlará los pedidos a proveedores, autorizará la retirada de artículos del economato, almacén o lencería – lavandería. Realizará los diseños de montaje. Elaborará los relevés o plantillas de los módulos a su cargo (comedor – restaurante- bar- cafetería, bodega, etc.) Vigilará el buen uso del material que se utilice. Fijará los descansos y vacaciones de su planilla. Vigilará que el personal a su cargo cumpla las reglas profesionales, uniformidad, limpieza, puntualidad, compostura, etc. Tendrá la facultad tanto para recompensar como para sancionar a la persona o personas cuya actuación dé lugar a intervenir. Atenderá al cliente en todo momento posible y siempre que el cliente lo requiera. Medirá sobre las posibles incapacidades incompatibilidades del personal. Diseñará el plan de trabajo de cada rango, pudiéndolo hacer rotativo o por grupos fijos y estables. Cuidará que los horarios, tanto de apertura como de cierre, se cumplan según se hayan establecido. Orientará, corregirá y formará a su brigada para un desarrollo profesional. Realizará los inventarios y controles que se fijen para cada caso. Controlará las existencias en colaboración con los departamentos afines.

Características: La característica principal del maitre es la capacidad de desarrollar su cometido de forma correcta, tanto en lo profesional como en lo humano. Ha de tener el "don" de convencer más que el de imponer, y saber valorar el trabajo de su brigada, tanto a nivel colectivo como individual. Otro aporte de conocimientos puede referirse al dominio de idiomas extranjeros, cualidad ésta que ya se considera imprescindible para mandos medios. Debe saber confiar en su brigada y básicamente en los colaboradores más directos otorgándoles, independientemente de las responsabilidades subsidiarias, facetas de competencias que les sirva de autoestima. El maitre es el responsable absoluto, pero no puede estar en lugares distintos a una misma hora, sobre todo cuando existen horarios paralelos, lo que obliga a disponer de un personal perfectamente cualificado y capacitado para desarrollar funciones de responsabilidad. Tales son entre otros los jefes de sector, jefes de barra o bar, sommelier (encargado y experto en vinos), bufetier (experto en trinchar).

6.1.2 Jefe de Sector

El jefe de sector es la persona que, en función de categorías, se encuentra teóricamente a un paso de adquirir la categoría de Maitre. En muchas ocasiones comparte su trabajo cuando el maitre está con otros clientes, y también en ausencia de éste bien por descanso, vacaciones o enfermedad. Por consiguiente ha de ser una persona prácticamente de la misma capacidad para poder situarle. Si se da el caso de que su labor es continuada al lado del maitre, entonces se le adjudica la denominación de "2º Maitre", con lo que compartirán funciones y se responsabilizarán posiblemente del control y seguimiento de módulos específicos, como pueden ser el restaurante, comedor de clientes, bar, buffet, grupos concertados, etc.

6.1.3 Jefe de Rango

Es la persona que se encarga del servicio de entre 20 y 25 clientes, lo que traducido por ocupación de mesas pueden ser 4 o más mesas.

6.1.4 2º Jefe de Rango

Comparte con el jefe de rango el servicio a clientes, suele encargarse del montaje de mesas y todo el control de preparación y mecánica, sirve y recoge la mesa. Según su habilidad, participa en el trinchado de piezas y en la elaboración de platos a la vista del cliente.

6.1.5 Ayudante

A pesar de existir tres categorías dentro de esta definición, difícilmente se pueden asignar labores concretas en cada fase, puesto que tendrán las labores asignadas según las características de los establecimientos. No obstante, sí hay necesidades que marcan cometidos específicos.

El ayudante tiene como misión toda la mecánica de montaje. Monta los servicios según las indicaciones recibidas. Durante el servicio lleva las comandas de comidas y bebidas, transporta las bebidas y seguidamente la comida según el orden establecido en la comanda. En algunas ocasiones sirve el agua, ayuda a recoger la mesa y transporta al office vajillas, cristalería y cubertería. Retira y repone ceniceros, cuando la mesa ha sido desalojada por los clientes retira el servicio total, recoge cubre y servilletas, así como la mantelería si tiene la más mínima señal de mancha. La lencería se guarda en el lugar adecuado donde, una vez terminado el servicio, se contarán todas la piezas, las cuales serán llevadas con el vale correspondiente de "cambio de ropa" sucia por limpia. Con las "roturas" se actuará de igual forma: según las piezas rotas habidas, el maitre entregará un vale a almacén para "reponer", encargándose el ayudante de realizar esta operación.

En cuanto a la limpieza del local por lo general esta tarea la realiza el personal especializado y que está a cargo. Lo que sí hace el ayudante es facilitar la labor recogiendo todas las sillas. Unas veces se colocan sobre las mesas con las patas hacia arriba, otras se encajan unas sobre otras en hileras, esto según las costumbres del restaurante. Así se facilita que la limpieza se haga correctamente debajo de cada mesa. Realizando la limpieza, el ayudante pasará de nuevo a colocar sillas en sus lugares correspondientes, quedando el local dispuesto para el nuevo montaje.

La rapidez de asimilación de que el ayudante disponga y manifieste serán las motivaciones que le lleven a demostrar sus habilidades y evolución profesional, sirviéndole en ocasiones para ser merecedor de la confianza en sustituir al camarero. El tema del ayudante tiene una gran importancia ya que se trata de forjar nuevos y buenos profesionales en un futuro más o menos largo, por ello una labor de equipo y un trabajo cotidiano correcto serán las enseñanzas que irán completando su formación. Esta formación será buena o no en consecuencia de lo que "vea" hacer. Los ayudantes, por lo general gente joven, suelen ser como esponjas que absorben todo lo que ven, lo bueno y lo menos bueno. Esta es la razón del por qué han de ser dirigidos por personas de reconocida experiencia que le ayuden, guíen y corrijan los errores que puedan cometer, al tiempo que les estimulen e incentiven en su trabajo.

6.1.6 Sommelier

Procedente del francés "sommelier", aunque en la antigüedad el sommelier era una especie de chambelán (encargado o jefe). En este caso es el experto y responsable de los vinos. Sólo las empresas con suficiente volumen disponen de persona o personas que cuiden los vinos, y para saber tratarlos hay que conocerlos. El sommelier controla la bodega en cuanto a temperatura, grado de luminosidad y humedad relativa, lo que se denomina como reposo / envejecimiento para posteriormente hacer "despertar" al vino.

Es ésta una especialidad tan bonita como compleja, pues solo requiere el conocimiento de los vinos existentes en el mercado, sino que además hay que ser un exquisito catador y consecuentemente mantenerlos en su estado óptimo, en los emplazamientos adecuados, hasta que sean elegidos para hacerlos "despertar" y para su posterior degustación.

Como tal experto, entregará ña carta de vinos a los clientes y tomará la comanda de lo pedido. En la mayoría de las ocasiones el cliente le pide orientación sobre el vino, y el sommelier gustosamente le recomendará el más apropiado a tenor de los alimentos que a su vez haya comandado.

La categoría que se le otorga al sommelier es equivalente a sus conocimientos, por lo que puede estar equipada a jefe de rango, o si estos conocimientos son superiores, puede ser comparable a jefe de sector.

6.1.7 Jefe de Barra o Bar

Aquí se tiene que hacer unas esquematizaciones que realizar, dependiendo de si la barra tiene mesas a servir o no, y si las tiene, dependiendo del número existente y la afluencia, en cuyo caso requerirá un responsable de servicio a mesas, con lo que cambiará la situación organizativa. El responsable del bar coordinará el trabajo de atención al cliente con todas las competencias que su cargo le otorga. Es decir, se encargará de realizar las propuestas de pedidos tanto a proveedores como economato y bodega, realizará el control durante el servicio, y elaborará los estadillos y planillas de ventas. La categoría profesional es homologable en razón del número de personas a su cargo, pudiendo ser equiparable a la de jefe de rango o de sector. Cuando el bar dispone de una pequeña cantidad de mesas, éstas son controladas desde la misma barra por quien dirija todo el módulo, pero si el número de mesas exige un porcentaje de camareros que recomiende la creación de rangos, entonces se actuará de forma similar a la del comedor, con una salvedad: que los clientes de bar no suelen consumir los mismos importes de facturación, lo que significa que las mesas por rango aumentarán el doble. En razón de los rangos existentes se procederá a nombrar un responsable con categoría de jefe de sector.

Independientemente de lo relacionado básicamente, existen especialidades dentro de lo que se denomina Bar. Son los casos del "planchista" o del "cafetero."

A su vez el bar contiene muchas y distintas especialidades, como por ejemplo la "cervecería" , donde la especialidad es este producto, aunque no excluye otras bebidas. La "coctelería" es otra de las facetas que cada vez está teniendo más auge, quizás motivado por la difusión continua que se realiza a través de las muy diversas clases y marcas de bebidas que, combinadas con otras, dan sabores genuinos apropiados para veladas y reuniones relajantes. Aunque sabemos que el consumo de alcohol no es aconsejable, se quiere llamar la atención sobre todo el tipo de combinados y cócteles, en cuyo consumo se debe ser prudente.

6.1.8 Bufetier – Trinchante

Aunque no puede considerarse como una especialidad definida como tal, en los establecimientos en que se realiza con asiduidad este tipo de servicio se necesita de una persona que, bajo la dirección del maitre, se responsabilice durante el mismo del corte fraccionado de las piezas enteras, o que por su volumen, sea necesario trinchar. Suele recaer sobre las personas más habilidosas en el manejo del cuchillo y que además mantengan una compostura correcta y elegante. En ocasiones el bufetier es asistido por un cocinero, complementando y alternado con personal de servicio cuando son varios los productos a trinchar.

CAPITULO VII Mobiliario: mesas, sillas, aparadores

7.0 Mobiliario: mesas, sillas, aparadores

Hay que hacer una distinción entre el mobiliario de comedor o restaurante y aquel utilizado en bar y cafetería.

En general no es complicado: dependiendo de la categoría y volumen del establecimiento en cuanto a dimensiones y ventas, éste será de diversas y variadas formas. Entre el mobiliario del comedor destacan las mesas, sillas, aparadores, taburetes (barra) y mesas de buffet. La selección radica en la funcionalidad, el espacio para desarrollar un buen servicio, y el tipo de servicio que se realice, tales como banquetes en los cuales debemos de acoplar supletorios como tableros o borriquetas.

Se empezara a hablar de los aparadores, que son los muebles que contienen todo el material necesario para el desarrollo del servicio. Las provisiones se tienen en cantidades pequeñas, y es conveniente disponer de un aparador por rango. Si no se dispone de aparadores suficientes, y éstos fuesen necesarios para alguna celebración, banquetes, etc., se montarán mesas cubiertas con muletones en la que se pondrá, al igual que en los aparadores, un pequeño stock de materiales. Los aparadores más usuales son muebles rectangulares con entrepaños y cajones en la parte superior. El orden de colocación de los elementos no es fijo, si bien se recomienda poner de todo un poco sin recargarlo, y dejar la parte superior con bastante espacio, pues éste se emplea también como lugar destinado provisionalmente a dejar los platos que se quiten después del servicio, o para poner las bandejas con los manjares de cocina para su posterior presentación al cliente.

Hay que comenzar por la cubertería, que se colocará repartida en nueve cajones. Se pueden establecer de izquierda a derecha el siguiente orden:

1. Cucharas soperas.
2. Tenedores trincheros.
3. Cuchillos trincheros.
4. Palas y tenedores de pescado.
5. Cucharas y tenedores de postre.
6. Cuchillos de postre y mantequilla.
7. Cucharas de café y helado.
8. Cazos para sopas.
9. Cubiertos especiales tales corno pinzas para caracoles, tenedores para 'fondue", tenedores de ostras, pinzas de langosta, etc.

En el primer entrepaño se podrán colocar los distintos platos utilizados para el servicio y algún lavadedos; en el mismo entrepaño o en la parte superior los complementos o menaje (salsas, saleros, pimenteros, ceniceros, palilleros, vinagreras, azucareros, números de mesa, etc.).

En el siguiente estante se puede situar la lencería de comedor: cubres, servilletas, manteles, rejillas. En cuanto a su limpieza se refiere, como mueble de comedor hay que mantenerlo limpio en todo momento; se eliminarán los arañazos y las manchas con productos especiales.

Al realizar la mise-en-place se repasarán todos y cada uno de los elementos que se sitúan en el aparador y se repondrán los que se vayan utilizando antes de agotar las existencias. No olvidemos que nunca se debe alterar el orden de su co-locación.

En cuanto a las sillas que complementan las mesas, éstas han de tener un aspecto de conjunto y ser confortables, ligeras, de fácil limpieza y con un respaldo que permita la movilidad al camarero.

Las mesas pueden ser rectangulares, cuadradas, redondas y ovaladas. El tamaño de las mismas será según las dimensiones de los platos que en ellas se sitúan, teniendo en cuenta que después se deben añadir saleros, pimenteros, cubiertos, floreros, etc.

El espacio que necesita el comensal para poder moverse y comer con comodidad no debe ser inferior a 60 cm. Para poder levantarse, sentarse y transitar por el pasillo, el cliente necesita como mínimo 1,10 m. El respaldo entre su silla y la de otro comensal ha de estar comprendido entre 60 y 65 cm. como mínimo.

En los locales que existan columnas, se aprovecharán para crear ambientes recogidos, pues siempre producen mejor efecto que todo el mobiliario colocado en hileras.

Los gueridones o mesas auxiliares se dispondrán teniendo en cuenta el espacio y de manera que no constituyan un obstáculo. La mesa auxiliar se emplea para la presentación de determinados platos, para efectuar el cambio de los manjares a los platos o simplemente como un complemento de ayuda al servicio.

Dentro del mobiliario tenemos los complementos de lencería, entre los que destacamos los más importantes y de uso directo, que son:

- Muletones.
- Mantelerías.
- Cubres.
- Servilletas.
- Tiras protectoras de mobiliario.
- Litos.

Con respecto a los muletones, manteles y cubres, serán de distintos tamaños, adaptándose al mobiliario existente. También se requieren tamaños grandes, tanto para buffet como para banquetes largos que sumen la unión de varias mesas y/o tableros evitando así el colocar y sobremontar la lencería. Es muy normal para estos casos disponer de largos que equivalen bien al ancho al largo del local, procurando, eso sí, que el peso no rebase la capacidad de carga de la lavadora de que se disponga en el departamento de lencería - lavandería. En cuanto a las tiras protectoras de mobiliario, éstas se harán de acuerdo con las medidas que cada módulo tenga.

7.1 MENAJE

Se entiende como menaje todos los útiles necesarios para realizar un servicio al cliente. Pero antes de comenzar a desarrollar se debe aclarar que existen algunas interpretaciones de calificación o adjudicación. Por ejemplo, el carro caliente se puede considerar como mobiliario o como maquinaria, dado que, aún siendo un mueble móvil, también dispone de una mecánica que produce calor. Igual sucede con el menaje. Hay una notoria diferencia entre una pinza para langosta y una copa para espumoso, pero existe un objetivo común, y es que ambos son elementos que utilizará el cliente para ingerir alimentos, sean salidos o líquidos. Este criterio está condicionado a las costumbres que cada establecimiento considere más idóneas, pero al menos servirá como punto de referencia y de partida. El menaje se divide en tres partes principales y son:

- Vajilla
- Cubertería
- Cristalería

7.1.1 La Vajilla

La vajilla que se va a utilizar en el comedor. En primer lugar, habrá que establecer cual se va a usar. Por ejemplo, si después de la comida piden café, hay dos opciones. Una sería que el café venga de Bar - cafetería y por tanto no se necesita disponer de tazas de café ni cucharillas adecuadas, puesto que cafetería se encarga de suministrar ese material. La otra opción sería disponer de maquinaria y elementos para realizar esta función dentro del comedor o anexo. Esta última opción daría lugar a duplicar el material y el servicio, por lo que convendría que fuera un solo módulo quien suministre. Así pues cada módulo ha de tener los elementos propios reconocidos, partiendo además del llamado "office" que es de utilidad mutua. Por tanto, si el Bar Cafetería suministro el café, la vajilla utilizada en comedor será la siguiente:

- Plato base o presentación
- Plato trinchero
- Plato sopero

- Plato de pan.

- Plato de postre
- Taza y plato de consomé
- Plato de mantequilla o rebaneras

Dentro de los complementos de vajillas se están empleando cada vez con mayor aceptación los platos - fuentes ovales, muy indicados para pescados enteros de ración. También se aplican para platos cuya guarnición va incluida, consiguiéndose un contraste de presentación bastante aceptable y práctico, con lo que se elimina el plato trinchero.

Otros tipos de vajillas especiales son los que se utilizan para:

- Ostras.
- Caracoles.
- Fondue Bourguignone.
- Recipientes - base de aguacates.

Los elementos complementarios son las salseras, soperas, etc., siempre del mismo material y modelo que se tenga de vajilla.

La vajilla óptima es la fabricada con cerámica cristalizada por cocción de porcelana blanca. Esta puede contener dibujos, blondas o arabescos, pero debe considerarse como indispensable el anagrama del establecimiento o empresa, que a su vez servirá como referencia en el montaje. Los fabricantes actuales producen modelos muy variados dentro de una gama especial para la hostelería cuya calidad es excelente, con buenos resultados de dureza y resistencia o los golpes. Otra cuestión sobre las vajillas es el tamaño. No todos los modelos son exactamente iguales, por lo que esto queda sujeto a la propia elección del modelo más o menos clásico o moderno.

Como información anexa los platos base suelen tener entre 28 y 32 centímetros; 105 trincheros 24/26; los soperos 20/22, con una capacidad de 220 a 25(1 c.c; los de pan, entre 12/15; los de postre 18/21; el plato oval o fuente, alrededor de 230; y las tazas de consomé una capacidad de 22Da 250 c.c.

Hay que procurar que exista una garantía de reposición en coso de roturas, por lo que es aconsejable lo compra de modelos estandarizados. Esta sugerencia es aplicable a todos los materiales que evidencian roturas por el natural trasiego a que son sometidos.

7.1.2 La Cubertería

De la plata, la alpaca plateada y el cobre poco queda en la actualidad, pues la reglamentación sobre metales utilizados para contener o envasar alimentos es bastante precisa. Además, la limpieza de estos materiales supone un entretenimiento. Como consecuencia de buscar soluciones más prácticas apareció el acero inoxidable, aunque al principio de esta aparición era rechazado por carecer de una presentación atractiva. A posteriori el cromo - níquel entró más directamente en la composición y diseño de cubertería, llegándose a disponer y difundir estos útiles que pueden emplearse tanto en la mesa como en recipientes para elaboración de alimentos. En cuanto al acero, hoy existe una característica por la cual se puede reconocer su buena calidad, y es aquel que se establece con aleaciones de 18/10 girodias.

El material de cubertería ha de ser el siguiente:

- Cuchara sopera.
- Cuchara de consomé.
- Cuchillo trinchero.
- Tenedor trinchero.
- Pala de pescado.
- Tenedor de pescado.
- Cuchillo de postre.
- Tenedor de postre.
- Cucharilla de postre.
- Cucharilla - pala de postre (helado).

Los complementos de cubertería son aquellos que tienen una utilidad específica, como son:

- Tenedor de fondue, tonto poro lo de queso como para la Bourguignone.
- Tenacillas de marisco.
- Tenedor para ostras.
- Pinzas de caracoles.
- Cascanueces.

No están incluidas las cucharillas de los distintos servicios de café por considerarlas como material de bar - cafetería, ni tampoco el material de batidos por idéntica circunstancia.

7.1.3 La Cristalería

Al igual se tiene que buscar la calidad y lo práctico, se debe hacer lo mismo con la cristalería, aunque quizás con mayor esmero aún si cabe, puesto que es lo que más se rompe. Se debe de buscar un cristal fino y al mismo tiempo resistente, por lo que se aconseja el llamado endurecido y reforzado, de una limpieza y transparencia total. La suavidad ha de ser manifiesta, sin rebordes ni asperezas. El color ha de ser transparente, nítido, para que pueda apreciarse con toda perfección la transparencia del vino. Hace años se utilizaba el cristal coloreado, para ello era más bien ocultar vinos defectuosos que podían estar turbios o con posos, cosa bastante frecuente debido generalmente a los transportes lentos que hacían remover el líquido, llegando en muchos casos a convertirse en vinagre antes de llegar a su destino.

Es muy importante que el cuerpo de la copa sea de cristal liso, son labrados o adornos salvo el anagrama que pueda tener grabado a fuego, ya que cualquier dibujo hará descomponer la nitidez del vino creándole sombras, y dando lugar a posibles dudas sobre la calidad del caldo. No obstante, tanto en el pie como en el cuello pueden tener la decoración que se quiera sin que ello altere para nada su transparencia.

Hechas estas salvedades, se expone a continuación la cristalería básica de comedor – restaurante:

- Copa de agua
- Copa de vino blanco
- Copa de vino tinto

Sin embargo, puede cambiar el sistema dependiendo el tipo de servicio que se dé: Por ejemplo, si una comida va seguida de espumoso y licores, entonces puede tener ya colocadas las copas que correspondan a cada tipo de bebida, es decir, la copa de espumoso y la de licor. Pero si el tipo de licor que se valla a servir no está delimitado, ofreciéndose una amplia gama de variedades, no se debe colocar la mencionada copa, dado que el recipiente ha de ser acorde con el tipo de bebida.

7.2 Office

Todos los departamentos y sus módulos funcionan como un perfecto engranaje de relojería. No existe en todo el restaurante función que no repercuta sobre otra. Todas tienen una especial importancia aunque unas sean más representativas que otras. Cualquier inconveniente que surja rápidamente tendrá repercusión en aquel departamento de relación directa. Este es el caso del office, que aparentemente no tiene mayor trascendencia que el lavado de todo el servicio de comedor y restaurante, así como el de bar – cafetería.

Pero no existe un orden, un sistema de trabajo y un conocimiento real de la maquinaría que se está utilizando, así como una conciencia de la fragilidad del material o del cuidado que requiere su tratamiento, podría convertirse en el mayor agujero de pérdidas debido a roturas de objetos que irán a parar a la basura. En cambio, un personal responsable no solamente tratará adecuadamente el material sino además facilitará la labor de servicio.

CAPITULO VIII Servicios de Comedor

8.0 Servicios de Comedor

8.1 Servicio de Comedor - Restaurante

En principio, el comedor - restaurante da tres clases de servicios diferenciados y básicos, que son:

- Desayuno.
- Comida (almuerzo).
- Cena

Pero estos servicios se componen a su vez de ciertas variantes o sistemas de atención al cliente, por lo que dentro del primer apartado "desayuno", éste puede ser:

- Continental
- Inglés
- Suizo
- Americano
- Al a Carta
- Buffet.
- De la casa.
- De grupos.

Por lo general, cada establecimiento adopta un sistema de servicio para los desayunos, guiándose por el tipo de clientela mayoritaria. Luego e independientemente puede ofrecer una carta de desayunos o bien optar de manera continuada o alterna por el llamado buffet de desayuno. De todas formas siempre es aconsejable conocer los diferentes servicios

8.1.1 Desayuno Continental

Es quizás el más empleado en los hoteles que reciben clientela de diversas nacionalidades. Su composición principal es a base de:

- Café, leche, chocolate, té u otras infusiones
- Mantequilla
- Mermelada (2 variantes)

- Tostarlo de pan (2 piezas)
- Bollería (croissants, brioches o suizos)

Se sirve todo por separado (jarrita de café, jarrita de leche, jarrita correspondiente de té o chocolate) para que el cliente vierta en la taza la cantidad y mezcla que desee luego incluye los tostados o la bollería o incluso ambos cosas, teniendo como complemento la mantequilla y los mermeladas.

8.1.2 Desayuno Inglés

Lo suelen componer los siguientes elementos:

- Zumo de naranja.
- Huevos al plato con jamón o bacon.
- Pan de molde, natural o tostado.
- Mantequilla (2 variantes).
- Bollería (2 variantes).
- Café, leche chocolate, "porridge" (gachas de aveno) o infusiones.

Por lo general se toma el zumo en primer lugar, a continuación los huevos, pan y bollería, dejando para el final el café. Aunque no siempre siguen el mismo precepto todos los clientes puesto que quizás, influidos por costumbres ajenas o las propias, optan por iniciar el desayuno con el café y terminar con el zumo o incluso entremezclarlo. No obstante, este servicio consiste en disponer todo el contenido junto, nunca en la forma en que el cliente lo consumo.

8.1.3 Desayuno Suizo

Este desayuno enmarca un poco las costumbres cantonales, pues algunos establecimientos incorporan quesos cremosos y fáciles de untar sobre rebanados de pan.
Es destacable la variedad y cantidad de bollería, pues se suelen colocar en la mesa unos cestillos llenos de diversas piezas, así como bols completos de porciones o rizos de mantequilla, por lo que cada cliente podrá consumir cuanto se le antoje, que lógicamente abonará en razón de las piezas consumidas. El único inconveniente es el retraso que con lleva cada operación de recuento. Esto indica que todos los componentes de este desayuno son "opcionales", pagando sólo aquel los que se consumen. Por lo que su variedad básica consiste en:

- Café solo, con leche o crema
- Chocolate.
- Té u otras infusiones.
- Zumos de pomelo, naranja, piña.
- Bollería surtida
- Quesos cremosos.
- Mermeladas surtidas.
- Rebanadas de pan de molde.

El servicio consiste en suministrar las clásicas jarritas de café, leche o crema o bien la de chocolate en su defecto la tetera con la infusión solicitada llenar la copa del zumo elegido y prácticamente nada más, ya que el resto se encuentra sobre la mesa en espera de ser utilizado.

8.1.4 Desayuno Americano

Este desayuno no se caracteriza por haberse convertido más en comida que en un tentempié hasta la hora de lo comida. No obstante, conviene aclarar que no todos los americanos mantienen el mismo criterio paro el desayuno, pero merece la pena hacer un alto y aprovechar para conocer lo razón de esta definición. Las definiciones son consecuencia de las exigencias puestas por las agencias mayoritarias cuando conciertan los grupos turísticos. Entonces definen dentro de una gama de variedades lo que debe incluirse tanto en el desayuno como en la comida del medio día y de la tarde o noche. Cada país ha matizado una serie de productos y estos predominantes han sido los que han dado forma y nombre a cada uno de los estilos de desayuno. Con este criterio ya podemos incorporar un estilo más que es el "alemán" .

El contenido del desayuno americano debe constar básicamente de los siguientes elementos:

- Zumo (pomelo, naranja, piña, tomate, melocotón, manzana, papaya).
- Café largo con o sin leche.
- Chocolate elaborado con leche.
- Huevos (revueltos, tortilla, al plato, pasados por agua, duros o fritos).
- Pan tostado o sin tostar, pidiendo ser integral.
- Fiambres, va sean salchichas, jamón cocido o similar.
- Cereales inflados (trigo, maíz, arroz, aveno).
- Mermelada o miel, con dos variantes
- Mantequilla.
- Bollería.

Esta combinación de variaciones es la que para unificar un desayuno completo americano, teniendo su mayor particularidad en el sistema de elaborar el café, que se realiza en cafetera por goteo y no a presión, obteniéndose así un café más ligero y con mayor cantidad de agua.

8.1.5 Desayuno a la Carta

Es el que el cliente mismo puede combinar. Por lo general es bastante extenso aunque está bien relacionado con los géneros adecuados en los desayunos. La relación que se expone a continuación ha sido recopilada desde los cuatro puntos cardinales de España.

- Café, leche, chocolate, infusiones, descafeinado, yogur
- Tostados, pudiendo ser de distintas masas de pan
- Masa frita (churros , porras, tejeringos).
- Bollería (caracolas, trenzas, suizos, brioches, croissants, bizcotelas).
- Zumos de (piña, melocotón, manzana, tomate, naranja, pomelo, etc.).

- Huevos (fritos, revueltos, al plato ,pasados por agua, tortilla).

- Fiambre (jamón cocido, jamón serrano, bacon, mortadela, etc.).
- Sandwiches de diversos tipos, fríos v calientes.
- Mantequilla. Manteca de chicharrones. Lomo. Sobrasada.
- Aceite de olivo.
- Mermelada de diversos tipos.
- Miel.
- Fruta surtida.
- Cereales inflados

Aunque la carta siempre tiene un objetivo fundamental que es el poder dar un mayor número de opciones al cliente, siempre se ha de observar el tipo de clientela preferente que se recibe a fin de adecuar la oferta a las propias demandas.

8.1.6 Buffet

También conocido como desayuno alemán. En este sistema existen dos vertientes básicas. Está el buffet llamado "asistido" (o sea servido por camareros), donde el cliente coge su plato y mientras pasa por la mesa expositora va solicitando lo que más le agrada, con lo que el camarero le irá poniendo en el plato lo que haya solicitado. Cuando le hayan servido, el cliente se irá a su mesa y una vez sentado será de nuevo atendido por un camarero que le servirá el café o lo que el cliente decida tomar. La otra vertiente es por sistema de autoservicio, donde el cliente se sirve directamente todo lo que vaya a consumir, llevándoselo él mismo a la mesa, por lo que el camarero sólo se encarga de reponer los artículos que se han agotado y de recoger las mesas donde los clientes hayan terminado de desayunar. Este sistema de desayuno de buffet ha sido implantado más recientemente, y es además el preferido por los tours operadores alemanes, por lo que ya entra en la definición de "desayuno alemán", pese a ser introducido con cadenas de alimentación americanas.

Como todo, tiene sus pros y sus contras, evidentemente sale más económico en cuanto a mano de obra, ya que se necesita bastante menos personal que otros sistemas tradicionales, pero a su vez conlleva un mayor gasto generado en mercaderías, habiéndose observado que gran parte de la clientela aprovecha para convertirlo en casi la comida del medio día, lo que supone un ahorro para ellos con media pensión, que utilizarían con toda seguridad la cena en vez de la comida.

Esto ha dado lugar a reconsiderarse el llamado buffet – libre, dado que su rentabilidad es bastante dudosa y origina con ello reducción en la calidad de los productos.

No hay que olvidar que de los artículos que salen al buffet, son prácticamente nulas las aplicaciones posteriores de aquellos géneros no utilizados pero sí expuestos, necesitándose un control continuado de existencias al objeto de que al cierre del horario de desayunos quede lo mínimo indispensable, o mejor aún no quede nada.

8.1.7 Desayuno de la Casa

Por lo general el llamado desayuno de la casa suele ser bastante convencional, influyendo la región o la zona donde esté ubicado el establecimiento. Casi siempre suele ser abundante y no exento de algún artículo o producto típico del lugar, siendo aquí donde radica la diferencia de los demás desayunos, puesto que los ingredientes básicos, como es el café, la leche, el té u otra infusión siempre estarán presentes. Suele incluirse con frecuencia el zumo de frutas o frutas frescas, y no faltarán las rebanadas de pan tostado con algún tipo de grasa untuosa, sea mantequilla, manteca de cerdo condimentada, margarina o el insustituible aceite de oliva con adición de algún otro producto complementario, como puedan ser ajos, tomate, jamón, etc. Como siempre está un poco sujeto a la influencia de la zona, lo que indica que cada establecimiento optará por la fórmula más idónea, no se puede matizar una composición exacta generalizada. Sin embargo, tampoco se descarta el servir desayunos tipo "continental", ya que éste es quizá el más popular dentro de la restauración internacional.

8.1.8 Desayuno de Grupos

En principio debe ser un desayuno sin complicaciones y por tanto lo más tradicional posible a fin de que sea del agrado de la mayoría salvo en aquellos casos que por el propio origen de los componentes del grupo, éstos hayan solicita do unos artículos o composiciones determinados, por lo que en circunstancias normales nos remitiríamos al desayuno "continental", o a uno lo más parecido posible. Más si éstos son de una procedencia / región cuyos gustos preferenciales se conocen entonces lo más idóneo es ofrecerles aquellos productos a los cuales están habituados.

8.2 Servicio de Comidas en comedor – Restaurante

Al igual que en los desayunos, también en las comidas existen varios tipos o sistemas de servir los manjares. Cada uno de estos sistemas tiene sus peculiaridades y estilos, adaptándose unos para unas ocasiones más relevantes y protocolarios, y contrastados con otros más prácticos y rápidos, pero sin que en ninguna de las fórmulas empleadas se pierda la ética ni la compostura profesional.

Este hecho tan cotidiano y necesario conlleva aún ciertos relieves de ceremonia, que en diversas sociedades marcaron las formas en consonancia con las necesidades y costumbres de la época. Mucha de esta tradición es la que ha llegado a nuestros días, donde nos encontramos con relatos de cómo desarrollar el ágape, coincidiendo en todos los casos con el orden patriarcal.

Sin embargo, aunque en nuestros días se establece el paralelismo en la figura del anfitrión no tiene los mismos atributos, ya que éstos le son concedidos en primicia al invitado principal.

Otra costumbre era servir en primer lugar al cabeza de familia y posteriormente a los miembros varones, sirviendo en último lugar a las damas, lo que hoy sería catalogado como falta de atención a las señoras. Estas señoras adquirieron su derecho protocolario en la época victoriana, cuando el código ético sufrió un gran cambio en las distintas dinastías reales generando con ello el cambio sobre el resto de la sociedad en sus distintos estamentos.

También hay que diferenciar entre el servilismo de los antiguos lacayos con la prestación de un servicio al público, como cualquier otro tipo de servicio que la sociedad de consumo requiere.

Siguiendo con la tradición del servicio a mesas de comensales, se pueden clasificar la cultura gastronómica Europea en seis modalidades principales, que son:

- A la Francesa
- A la Inglesa
- A la Rusa
- A la Suiza
- Buffet
- Emplatado

8.2.1 A la Francesa

Es éste un sistema que evidencia un alto nivel por parte de los comensales.

El camarero lleva la bandeja o fuente tapada con la campana correspondiente y cuando llega a la mesa retira la campana presentando las viandas por el lado izquierdo del cliente, el cual cogerá las pinzas dispuestas a tal fin y se servirá. Y así sucesivamente uno tras otro, guardando el orden protocolario actual. Antiguamente, el anfitrión servía al invitado principal y luego se servía él. A continuación se servía la señora del anfitrión y posteriormente se seguía el orden establecido de la mesa, cuyas sillas ya estaban catalogadas por orden preferencial, de esta forma el camarero sólo tenía que seguir una trayectoria continuada. Así cada cual podía servirse a su antojo tanto en la cantidad como en la variedad. Pero este servicio es lento por una parte, y por otra requiere que el camarero tenga una buena musculatura para aguantar el peso inicial de una fuente repleta de manjares y sus complementos durante el tiempo que cada uno emplea en servirse, debiendo mantener la fuente en equilibrio mientras se manipula y se retira de un extremo algún artículo, y al mismo tiempo aguantar la compostura. Tampoco está exento de pequeños accidentes producidos por caídas de productos, así como manchas por el goteo de salsas o jugos, etc.

Pero su mayor inconveniente radica en la lentitud con que se desarrolla el servicio, siendo este sistema adaptado para ciertas celebraciones o motivos que dispongan del tiempo necesario, sin prisas ni premuras.

Una vez servidos todos los comensales, se vuelve a cubrir la fuente con la campana y se lleva a la mesa auxiliar donde estará dispuesto el calienta fuentes si se ha servido el género caliente, y sobre éste se coloca la bandeja en espera de que alguno de los comensales desee repetir. En caso de que ninguno pida la fuente y todos hayan terminado ese plato, se procede a retirar los platos y cubiertos utilizados y a colocar vajilla limpia para de nuevo continuar con el mismo sistema en el siguiente manjar.

8.2.2 A la Inglesa

Este servicio es similar al anterior, con la ventaja de ser bastante más rápido ya que el servicio de bandeja a plato lo realiza el propio camarero. Por lo general, ya en cocina se han situado de forma equitativa los manjares y en la mayoría de los casos también la guarnición que corresponda, lo que hace que aún sea más rápido el servicio. De esta forma, si para comenzar la degustación tienen que esperar a que el último comensal haya sido servido, difícilmente se habrá podido enfriar la comida (en caso de que ésta sea caliente). El sistema de servir es igual al anterior, o sea, presentando la bandeja o fuente por la izquierda y sirviendo con pinzas.

8.2.3 A la Rusa

Es de los servicios más utilizados en establecimientos de cierta categoría superior, ya que éste se realiza desde la mesa auxiliar o gueridon.

Los manjares son traídos de la cocina bien en fuentes con campana o en carro, y se presentan al cliente para que compruebe y dé su aceptación antes de ser servidos.
Estos manjares pasarán a la mesa auxiliar o bien, si han sido llevados en el carro, será en el mismo carro donde se haga la correspondiente partición, emplatándose directamente y sirviéndose ya emplatado al cliente Este servicio requiere de gran profesionalidad por parte del camarero recayendo generalmente sobre el jefe de rango. Si el plato a servir conlleva a alguna dificultad o trato específico, lo normal será que el maitre sea quien lo realice. No hay que olvidar que este sistema, adapta para la presentación de piezas enteras, las cuales luego hay que trinchar a la vista del cliente, e incluso también para terminaciones de platos, como en los salteados, flambeados, etc. La destreza en la utilización de pinzas, cuchillos y manejo de útiles en general requiere una compostura y elegancia tal que puede considerarse el servicio más complejo y estilista; de ahí la exigencia de una gran profesionalidad. Precisión, cálculo, limpieza y rapidez comedida son las atribuciones básicas que se necesitan.

En contrapartida, este servicio necesita de otros elementos, (como es un material adecuado) así como de espacio para mesas auxiliares y/o carros. Por ello se suele hacer en establecimientos cuyas dependencias no primen el espacio, pues como es lógico repercute en una distribución de mesas menos numerosas, lo que haría una reducción de clientela repercutiendo a su vez en las ventas.

Estas deberán ser compensadas por la calidad de servicio y la relación de precios. Popularmente, a este sistema de servicio se le conoce como "servicio de dos manos", "servicio de gueridon mesa auxiliar", etc.

8.2.4 A la Suiza

Es éste un sistema que requiere buena dotación de material y espacio en las mesas, puesto que
todos los componentes del menú que el cliente solicite son colocados por separado en la mesa. Para ello se habrá dispuesto previamente de una pequeña plancha calentada por agua o mecha de alcohol (en los casos de manjares calientes), y sobre esta plancha se sobrepondrán las fuentes, legumbreras y salseras, todo con sus tapaderas correspondientes. A partir de aquí el cliente se irá sirviendo a su gusto y necesidad. Una vez terminado el primer plato se retira el servicio utilizado, se repone la vajilla y de nuevo se coloca el segundo plato Si el cliente no ha pedido mas platos calientes se retira la plancha o calienta fuentes.

También como detalle de rigor, el propio cliente se sirve incluso el agua y vino. Aunque éste sistema de servicio aparentemente no tenga nada de espectacular requiere de una gran precisión y dedicación a la mesa para no crear tiempos muertos entre un plato y otro, teniendo mucha similitud con sistema de gueridon, pues son muchas ocasiones en que el plato se termina a la vista del cliente.

Esta forma de hacer un servicio es quizás debido a la propia tradición de exigencia en la precisión que, aparejada a un gran conocimiento d e la astronomía, requiere que los alientos estén correctamente en su punto de elaboración y temperatura motivo por el cual son muchos los platos cuyo punto final se realiza en el comedor, a veces por el propio cliente o a instancias de él. Así pues, esa errónea apreciación de le el camarero es un simple "porteador" no es válida, ya que por el contrario exige mucha atención conocimientos profesionales.

8.2.5 Buffet

Es sin duda la fórmula que presenta con mayor resalte las viandas.
Por lo general, dada la presentación que suele tener, adquiere el beneplácito de la clientela. Pero como todo tema, tiene sus ventajas e inconvenientes , al igual que se han reflejado
en el buffet de desayunos. El buffet en sí tiene tres versiones, el llamado buffet

frío, el caliente y el mixto, siendo este último el más expandido. Otros son específicos, teniendo como finalidad motivos concretos, y se realizan por especialidades, como son los que se elaboran a base de un tipo determinado de especie o familia, por ejemplo: buffet compuesto a base de productos de mar, o bien a base de carnes, etc.

Sea como fuere, el buffet ha de ser dispuesto y servido de algún modo y a continuación se harán las diferenciaciones:

- Servido en mesa
- Asistido
- Autoservicio
- Degustación

8.2.6 Buffet Servido en Mesa

Es aquel donde el cliente va pasando por la mesa expositora señalando aquello que más le agrade mientras que el camarero va colocando en el plato la cantidad que el mismo cliente determine. Los artículos seleccionados podrán estar perfectamente complementados en el mismo plato, sean aves, carnes, pescados, etc. , salvo que el cliente haya decidido lo contrario, entonces deberá utilizarse vajilla diferente para cada especie. Al final del recorrido, el camarero habrá colocado todos los platos en una bandeja y la transportará a la mesa del cliente. En muchas ocasiones, la bebida también se encuentra en una mesa contigua a la del buffet, de esta manera el cliente queda servido sin más perdida de tiempo. Otras veces se sirve la comida y una vez se haya sentado el cliente en la mesa acudirá el camarero encargado de bebidas y tomará la comanda.

En la mesa expositora de bebidas suele haber sustancioso surtido, pero no de todos los tipos de vinos que se tienen en existencias, sobre todos los reservas y gran reserva, lo que da motivo para ofrecer la carta de vinos. Este tipo de servicio requiere a su vez un personal que atienda los deseos de la clientela, sobre todo de aquellos productos que deseen repetir o bien ante cualquier otra circunstancia relacionada con el servicio. Las mesas se encuentran montadas con cristalería y cubertería, plato de pan, especiero y petit ménage.

8.2.7 Buffet Asistido

Al igual que el buffet servido en mesa, el cliente va seleccionando los manjares y el buffetier (persona que elabora o sirve en un buffet) los irá colocando en el plato según las indicaciones del cliente en variedad y cantidad, mezclado o separado. La diferencia con el anterior es que al final de recorrido por el buffet será el cliente quien coja sus platos, los coloque sobre una bandeja y los lleve a su mesa, siendo solamente en los casos de imposibilidad por parte del cliente cuando se le transporte la comida a su mesa. Las mesas están montadas con los elementos necesarios.

8.2.8 Auto Servicio

Suelen ser buffets de corte más simplificado, ya que al ser el propio cliente quien se sirve a placer, no suelen durar mucho tiempo los motivos decorativos o de ornamentación si éstos son comestibles. El sistema es bastante sencillo, pues el cliente cogerá su plato al principio y al pasar por la mesa expositora se irá poniendo en el plato la cantidad y variedad que más le agrade, para lo cual utilizará las pinzas o útiles adecuados, debiéndose disponer de estos elementos en cada una de las variedades existentes y no debiéndose utilizar una misma pinza o útil para servirse viandas diferentes. Al final, y en algunos casos al principio, se encuentra bandejas donde colocar el plato o platos, así como la cubertería que se necesite utilizar. Las mesas suelen estar montadas simplemente con especieros y petit ménage. Es éste un sistema bastante rápido y especialmente pensado para un tipo de clientela que no disponga de tiempo suficiente como para optar por un servicio esmerado. También influye el aspecto económico, ya que un servicio simplificado reanuda en los precios. Sin embargo, pese a las ventajas de rapidez y precios, no suele disponer del agrado popular puesto que los alimentos están prácticamente sin protección ambiental y son manipulados (aunque sea con pinzas) por personas de toda índole, lo que propicia cierto recelo sobre la garantía higiénica. Por este motivo el propio código alimentario español matiza las condiciones.

8.2.9 Degustación

También llamado lunch, aperitivo o copa de vino. Difiere de los demás buffets por ser una exposición de productos fraccionados en pequeñas porciones, o también con inclusión de piezas enteras que se van trinchando.

Por lo general es un servicio donde los clientes están de pie, por ello cuando se necesita dar un aperitivo o lunch o bien la clásica copa de vino, se suele recurrir a este tipo de buffet que aparte de tener espectacularidad por la propia presentación tiene la ventaja de exponer todo lo frío las mesas expositoras y posteriormente se van sirviendo los productos calientes en bandejas o fuentes entre los asistentes.

Para la distribución de los manjares situados en la mesa expositora se utilizan platos de degustación o postre y tenedor de la misma aplicación. No suele ser necesario cuchillo dando el tamaño que tienen las porciones, fácilmente consumibles en uno o dos bocados y siempre en uno o dos bocados y siempre exentas de partes no comestibles o difíciles de retirar. Lo que sí es normal para su realización es la previa concentración, ya que por el trabajo y catalogación de los productos necesarios no es prudente una elaboración si no es contratada con anterioridad. Este sistema es muy apropiado para toda clase de celebraciones puesto que ayuda a crear ambientes de convivencia, diálogo y amistad, que se aprovechan para presentaciones y nuevos círculos.

Un detalle muy importante a tener presente es la duración. Si se prevé que dure más de una hora hay que pensar que algunas personas no pueden aguantar ese tiempo de pie, por lo que habrá que disponer de algunas sillas para cuando posiblemente las pidan.

Este sistema de buffet tiene los inconvenientes de generar un trabajo extra tanto en cocina como en servicio, pues requiere una atención y servicio continuos. También se necesitará disponer del suficiente personal para que constantemente se estén pasando bandejas de uno u otro producto, así como para la atención continuada de los vinos o bebidas que complementen el buffet, sin olvidar la retirada de artículos usados y continua reposición. Ciertamente conlleva un trabajo extra, pero éste siempre queda compensado por la buena acogida que suele tener.

La cantidad de variación que puede existir es muy relativa, ya que dependerá de la contratación que se haya matizado. También puede ser un aperitivo que a su vez sirva de comida, debiendo diferenciarse del aperitivo que se precede a una comida ya que cambiará sustancialmente su contenido. Cuando hace años se mencionaba "copa de vino", realmente se servían una o dos copas de vino con una escasa o simbólica cosas para "picar". En la actualidad esta copa de vino engendra una variedad de bebidas amplia y una buena mesa de artículos para comer. Las costumbres son cambiantes, hoy en día un lunch, un refrigerio o un cocktail no significan más que dar satisfacción al cliente que solicite un servicio de estas características y acordar los productos y sistemas de servicio a disponer.

CAPITULO IX Normas para la Preparación y Conservación de Alimentos

9.0 Normas Para la Preparación, Conservación de Alimentos

9.1 La Preparación de los Alimentos

1. Escoger alimentos que hayan sido tratados higiénicamente.
2. Lavarlos con abundante agua potable. En caso de utilizar agua de pozo, se deben colocar 2 gotas de lavandina por cada litro de agua usada. Para las verduras y hortalizas, dejar en agua al menos por ½ hora.
3. Cocinar bien los alimentos, respetando los tiempos de cocción.
4. Guardar bien los alimentos una vez cocinados.
5. Evitar el contacto entre los alimentos cocinados y los crudos.
6. Cuidar la higiene personal durante el tratamiento de los alimentos, lavándose las manos frecuentemente.
7. Mantener limpias las superficies de la cocina y los utensilios necesarios para la preparación de los alimentos.
8. Mantener los alimentos fuera del alcance de insectos, animales domésticos, y roedores.
9. No utilizar en la preparación de los productos elementos de las siguientes características:

    a) Conservas en lata que tenga abolladuras, que presente manchas de óxido o que esté vencida
    b) Huevos cuya cáscara esté rota.
    c) Carnes cuyo olor, color, o consistencia hagan presumir su mal estado.

10. Evitar la preparación de productos que contengan mayonesa o derivados del huevo crudo, almejas y mejillones, pescado crudo.

9.2 Las Técnicas de Conservación de los Alimentos

Para permitir la conservación de los alimentos se utilizan diferentes técnicas que varían según el alimento que se quiera conservar.

9.2.1 Esterilización

Los microorganismos (bacterias, mohos, etc.) como no resisten a temperaturas elevadas, pueden ser destruidos por esterilización o pasteurización.
La esterilización se produce a una temperatura superior a 100° C (hervor del agua). Este procedimiento se usa para las conservas.
La pasteurización es una forma de conservación por calentamiento a una temperatura de 60° a 80 °C, destruyendo los microorganismos nocivos. Se utiliza para la esterilización de la leche.

9.2.2 Refrigeración

El enfriamiento rápido de los alimentos, por descenso de la temperatura a menos 5° C o menos todavía, permite su conservación prolongada, sobre todo cuando los productos están en embalajes impermeables y se almacenan a una temperatura de 2° a 6° C. Los tiempos de conservación de los productos varían según el tipo de alimento. Este método de conservación no garantiza indefinidamente el sabor, la acción de las enzimas queda frenada pero no anulada. La polución por acción de los microorganismos solo podría quedar detenida si el almacenaje se mantuviera alrededor de 0° C.

9.2.3 Salado

El salado asegura una excelente conservación, pero los así tratados cambian de aspecto, de gusto de olor. El salado sin mezcla de otros productos, se usa en pescados (bacalao, arenque, abadejo), las legumbres y verduras (aceitunas, porotos, pepinos, etc.) la manteca, etc.

9.2.4 Salmuera

La salmuera es una mezcla de sal, salitre y azúcar.
La carne, especialmente el jamón acostumbra conservarse en salmuera. Se puede proceder frotando la carne con sal, o haciendo penetrar salmuera líquida en la carne mediante inyecciones, y también sometiendo la carne a un baño de salmuera líquida.

9.2.5 Ahumado

Se usa para conservar carnes y pescados. La superficie de los alimentos se seca con humo caliente, que destruye las bacterias. El ahumado en frío se realiza a una temperatura de 6° a 10° C y necesario secar o salar previamente los alimentos. Esta operación puede durar entre 4 y 5 semanas. El ahumado a temperatura más elevada 80° - 100° C queda terminado en pocas horas, pero no permite la conservación por tiempos prolongados.

9.2.6 Conservas en Grasa

La duración de la conservación de los alimentos hervidos o asados, mantenidos entre la grasa o rociados con ella se basa en la impermeabilidad de los cuerpos grasos. Se usan para ciertos patés, para los chicharrones, etc. El inconveniente de este sistema es que el aire y la luz provocan la oxidación de la grasa, perjudicando el sabor de los alimentos.

9.2.7 Conserva en Alcohol

También se aumenta el tiempo de conservación de las frutas poniéndolas a macerar en alcohol, en algunos casos con adición de azúcar. Ciertas frutas se conservan maceradas en ron, o aguardiente.
Conservas en Vinagre

Este sistema no solo frena el desarrollo de las bacterias sino que retrasa la destrucción de los alimentos y por tanto ayuda a conservarlos. De esta forma se preparan los pepinos, champiñones, algunas frutas, remolacha, etc. La fermentación láctica es una forma de agriar, esta se provoca mediante una ligera salazón de los alimentos que deben conservarse.

9.2.8 Conservas en Azúcar

Este sistema se funde en la evaporación del agua y poder de conservación del azúcar, utilizados en función de la calidad de la fruta y de la cantidad que se pretende conservar. Este es la forma de preparar mermeladas, compotas, etc.

9.2.9 Desecación

La desecación tiene por objeto la disminución del volumen de agua de los alimentos.
Se desecan frutas, legumbres, pescados, leche, huevos, etc. La desecación se produce por exposición al sol, por suspensión en el aire, por exposición al aire caliente y algunas veces por congelación. Para desecar productos líquidos, se pulverizan después de evaporar el agua. Se utiliza para hacer leche en polvo.

9.3 Envasado de los Alimentos

1) Todo alimento perecedero de consumo debe presentarse envasado, cerrado y con una etiqueta que indique:

    a) La clase de comestible (empanadas, tarta, budín, etc.) y su costo en créditos.
    b) La fecha de elaboración (no se aceptarán productos con más de 3 (tres) días de elaboración.
    c) Nombre y apellido del prosumidor que lo preparó y no al que pertenece.
    d) Indicaciones acerca del producto (como "no se puede llevar al freezer", "tiene sal", "tiene azúcar", "ingredientes" , etc.)

2) Envasar los alimentos una vez que estén completamente fríos

3) Tener en cuenta, tanto para la preparación, como para el consumo, que todo alimento que ha sido congelado en freezer o congelador y luego descongelado, no puede volver a congelarse.
4) Si se reutilizan bandejas de plástico, seguir el siguiente procedimiento:

   a) Lavar con agua y detergente la bandeja utilizada.
   b) Llenar la bandeja con agua que contenga cinco gotas de lavandina y dejar reposar por ½ hora. Retirar el agua y escurrir durante otra ½ hora.
   c) Pasar un algodón embebido en alcohol por la bandeja y dejar ½ hora hasta que esté completamente seca.
   d) Agregar a la bandeja la comida preparada cuando esté fría, cerrar la bandeja con film de polietileno y etiqueta.

5) Usar materias primas de calidad.
6) Para el envasado en frascos deben seguirse los siguientes pasos:

   a) Lavar el frasco y su tapa con agua potable y hervir durante 10 minutos.
   b) Pasar un algodón embebido en alcohol y dejar reposar por ½ hora hasta que esté completamente seco.
   c) Colocar la preparación cuando esté fría, Colocar la tapa inmediatamente.
   d) Etiquetar adecuadamente.

9.4 Reglamento de Higiene y Preparación de Alimentos y Bebidas

9.4.1 Alimentos de Origen Animal

- **Cuidados en la crianza de animales**

La crianza de animales destinados al consumo humano deberá efectuarse cumpliendo con las normas sanitarias y las medidas de sanidad animal. Los animales muertos por enfermedad o accidente deberán disponerse sanitariamente, prohibiéndose su comercialización y consumo.

- **Producción de carne**

Las condiciones sanitarias en la producción de carne para el consumo humano se sujetan a las normas que dicta el Ministerio de Agricultura previa coordinación con el Ministerio de Salud.
Para efectos del presente Reglamento, se entiende que la producción de carne incluye las actividades de cría, alimentación, transporte de animales en pie, beneficio, almacenamiento, transporte y comercialización de carnes y menudencias.

- **Calidad de alimentos para los animales de consumo**

Los animales destinados al consumo humano, deberán criarse de acuerdo con las buenas prácticas avícolas y ganaderas, no debiendo suministrárseles alimentos que puedan contener:

a. Agentes patógenos de procedencia humana o animal.
b. Medicamentos veterinarios, plaguicidas, sustancias químicas agrícolas u otras sustancias químicas en cantidades y tiempos de exposición capaces de producir un nivel de residuos en la carne fresca, superior a los límites máximos establecidos por el Codex Alimentarius.

- **Inspección veterinaria**

Toda carne destinada al consumo humano directo o para industrialización deberá proceder de camales autorizados y deberá haber sido declarada apta para el consumo por el médico veterinario responsable.

- **Transporte de animales**

Los animales destinados al consumo humano se deberán transportar evitando que se contaminen o sufran daño.
Para este propósito, el transporte de animales deberá cumplir con los siguientes requisitos:

a. Disponer facilidades para la carga y descarga de los animales.
b. Los animales de diferentes especies serán separados durante el transporte para que no se lesionen.
c. Los vehículos de transporte deberán estar provistos de ventilación adecuada.
d. Si los animales son transportados en dos niveles, el piso de la plataforma superior deberá ser impermeable.
e. Los vehículos de transporte se mantendrán en buen estado de conservación e higiene, debiendo ser lavados y desinfectados antes de la carga y después de la descarga de los animales.
f. El Ministerio de Agricultura dicta las disposiciones específicas sobre transporte de animales al camal y vigila su cumplimiento.

- **Camales**

La construcción, apertura y funcionamiento de los camales, el procedimiento para la inspección ante y post-mortem, así como el decomiso y la condena, se sujetan a las normas aprobadas por el Ministerio de Agricultura.

- **Crianza de porcinos**

Se prohibe la alimentación de ganado porcino con restos de alimentos provenientes de la basura y de áreas infecto - contagiosas de los hospitales. El ganado porcino podrá ser alimentado con restos de comida procedentes de servicios de alimentación, siempre que tales restos se sometan a tratamiento térmico. Dicho tratamiento deberá mantenerse por cinco (05) minutos desde que empieza la ebullición. El criador deberá contar para el efecto con el equipo necesario. Queda prohibida la crianza de porcinos a campo abierto para evitar que se alimenten con basura y/o materia fecal. Los animales criados en condiciones insalubres serán objeto de decomiso y destino final por la autoridad municipal.

- **Producción de huevos**

En la producción de huevos deberá observarse las medidas de sanidad adecuadas para prevenir el riesgo de transmisión de enfermedades por este producto. Para este efecto, el Ministerio de Agricultura, en coordinación con el Ministerio de Salud, elabora y difunde las Buenas Prácticas Avícolas.

- **Producción de leche**

La producción de leche en establos deberá efectuarse cumpliendo las normas de sanidad animal que dicta el Ministerio de Agricultura.

- **Calidad sanitaria e inocuidad de la leche**

Los parámetros de calidad sanitaria e inocuidad de la leche se establecen en la norma sanitaria que para cada tipo de producto lácteo expide el Ministerio de Salud.

- **Restricciones para la captura, extracción o recolección de productos hidrobiológicos**

Se prohibe la captura, extracción o recolección de productos hidrobiológicos destinados al consumo humano directo, utilizando sistemas de pesca con o sin embarcación, en zonas afectadas por descargas de aguas servidas, tanto de índole doméstica como industrial. Esta prohibición rige para las áreas comprendidas dentro de un radio de dos (02) millas marinas del punto de descarga del colector. Cuando se compruebe que los productos hidrobiológicos proceden de áreas afectadas por tales emisiones, corresponde al Ministerio de Pesquería decomisar y destruir dichos productos. Los infractores serán sancionados por el Ministerio de Pesquería de acuerdo a lo dispuesto en la Ley General de Pesca y su Reglamento.

- **Transporte de productos hidrobiológicos**

El transporte de los productos hidrobiológicos desde la zona de captura, extracción o recolección, se hará en condiciones tales que no los expongan a contaminación o deterioro. Para este fin, las embarcaciones deben proveer las instalaciones y los medios necesarios para la conservación del producto. Al final de cada faena las bodegas, cubiertas y equipos así como los envases utilizados a bordo, deben ser lavados y desinfectados.

- **Lugares de desembarque de productos hidrobiológicos**

Los lugares de desembarque de los productos hidrobiológicos deben ofrecer el espacio suficiente para la adecuada manipulación del producto y mantener su calidad sanitaria e inocuidad. Dichos lugares deben contar con suministro de agua potable en cantidad suficiente y de hielo para la conservación del producto.

- **Manejo de los productos hidrobiológicos**

Los productos hidrobiológicos, desde su captura, extracción o recolección hasta su venta al público o entrega a la planta procesadora, deben manipularse, conservarse y transportarse a temperaturas cercanas a 0°C. Para el efecto, podrán utilizarse cajas con hielo o vehículos de transporte isotérmicos con hielo o refrigerados. Cuando las plantas procesadoras tengan sistemas de descarga directa de embarcación a planta, los productos podrán ser depositados en pozas que dispongan de sistemas de preservación apropiados para evitar el deterioro o la alteración del producto.

9.4.2 Los alimentos de Origen Vegetal

- **Producción de vegetales**

La producción de vegetales para el consumo humano debe ceñirse a las Buenas Prácticas Agrícolas que dicta el Ministerio de Agricultura.

- **Prohibición del riego con aguas servidas**

Queda prohibido el uso de aguas servidas, tratadas o sin tratar, para el riego de vegetales rastreros y de tallo corto de consumo crudo así como de frutales rastreros.

- **Manipulación frutas y hortalizas**

El transporte, almacenamiento y comercialización de frutas que se consumen con cáscara y de hortalizas se efectuará en cajas, canastas, sacos u otros envases apropiados que eviten el contacto de las mismas con el suelo o la plataforma del transporte.

Queda prohibido el refrescamiento de las hortalizas con aguas provenientes de acequias o de cualquier otra fuente que no garantice su potabilidad. Las municipalidades son las encargadas de vigilar el cumplimiento de esta disposición.

- **Residuos de plaguicidas y prevención de hongos**

En la producción y cosecha de vegetales de consumo humano, deben adoptarse las medidas necesarias para asegurar que los residuos de plaguicidas agrícolas presentes en éstos no excedan los límites máximos establecidos por el Codex Alimentarius. En la cosecha y almacenamiento de vegetales, especialmente cereales y semillas, deben así mismo, adoptarse las medidas necesarias para prevenir la presencia de hongos, particularmente los generadores de toxinas, así como la exposición a otras sustancias contaminantes.

- **Maduración forzada de frutas**

Queda prohibido utilizar sustancias, con el propósito de acelerar o provocar la madurez forzada de las frutas, que entrañen riesgo, peligro o daño para la salud de los consumidores.

9.4.3 Otros Productos

- **Sal para el consumo**

La sal para el consumo humano debe estar libre de nitritos y de cualquier otra sustancia tóxica o peligrosa que determine la norma sanitaria y debe contener agregados de iodo y flúor en la proporción que fije el Ministerio de Salud.

- **Calidad sanitaria del hielo**

El hielo destinado al consumo directo y a la conservación de productos alimenticios, debe ser elaborado con agua potable y en establecimientos que cumplan con las disposiciones contenidas en el Título IV del presente Reglamento. El hielo producido debe cumplir con los requisitos físicos, químicos y bacteriológicos para el agua de consumo humano señalados en la norma que dicta el Ministerio de Salud.

9.4.4 Estructura Física e Instalaciones

- **Ubicación de las fábricas**

Las fabricas de alimentos y bebidas no deberán instalarse a menos de 150 metros del lugar en donde se encuentre ubicado algún establecimiento o actividad que por las operaciones o tareas que realizan ocasionen la proliferación de insectos, desprendan polvo, humos, vapores o malos olores, o sean fuente de contaminación para los productos alimenticios que fabrican.

Igual limitación rige para las actividades y establecimientos a que se refiere el párrafo precedente en el caso que en el lugar donde pretendan instalarse se encuentre ubicada una fábrica de alimentos y bebidas. Los terrenos que hayan sido rellenos sanitarios, basurales, cementerios, pantanos o que están expuestos a inundaciones, no pueden ser destinados a la construcción de establecimientos que se dediquen a la fabricación de alimentos y bebidas.
Las municipalidades verificarán el cumplimiento de lo dispuesto en la presente disposición, al momento de otorgar la licencia municipal respectiva.

- **Exclusividad del local**

Los locales destinados a la fabricación de alimentos y bebidas no tendrán conexión directa con viviendas ni con locales en los que se realicen actividades distintas a este tipo de industria.

- **Vías de acceso**

Las vías de acceso y áreas de desplazamiento que se encuentran dentro del recinto del establecimiento deben tener una superficie pavimentada apta para el tráfico al que están destinadas.

- **Estructura y acabados**

La estructura y acabado de los establecimientos dedicados a la fabricación de alimentos y bebidas deben ser construidos con materiales impermeables y resistentes a la acción de los roedores.
En las salas de fabricación o producción:

a. Las uniones de las paredes con el piso deberán ser a media caña para facilitar su lavado y evitar la acumulación de elementos extraños.
b. Los pisos tendrán un declive hacia canaletas o sumideros convenientemente dispuestos para facilitar el lavado y el escurrimiento de líquidos. Las superficies de las paredes serán lisas y estarán recubiertas con pintura lavable de colores claros.
c. Los techos deberán proyectarse, construirse y acabarse de manera que sean fáciles de limpiar, impidan la acumulación de suciedad y se reduzca al mínimo la condensación de agua y la formación de mohos.
d. Las ventanas y cualquier otro tipo de abertura deberán estar construidas de forma que impidan la acumulación de suciedad y sean fáciles de limpiar y deberán estar provistas de medios que eviten el ingreso de insectos u otros animales.
e. El reacondicionamiento de locales ya construidos se sujeta a lo establecido en la presente disposición.

- **Iluminación**

Los establecimientos industriales deben tener iluminación natural adecuada. La iluminación natural puede ser complementada con iluminación artificial en aquellos casos en que sea necesario, evitando que genere sombras, reflejo o encandilamiento. La intensidad, calidad y distribución de la iluminación natural y artificial, deben ser adecuadas al tipo de trabajo, considerando los niveles mínimos de iluminación siguientes:

a. 540 LUX en las zonas donde se realice un examen detallado del producto.
b. 220 LUX en las salas de producción.
c. 110 LUX en otras zonas

- **Ventilación**

Las instalaciones de la fábrica deben estar provistas de ventilación adecuada para evitar el calor excesivo así como la condensación de vapor de agua y permitir la eliminación de aire contaminado. La corriente de aire no deberá desplazarse desde una zona sucia a otra limpia. Las aberturas de ventilación deben estar provistas de rejillas u otras protecciones de material anticorrosivo, instaladas de manera que puedan retirarse fácilmente para su limpieza.

Conclusiones

Conclusiones

Este manual no garantiza que el futuro negocio valla a ser un éxito total. El manual es de amplio contenido y con la información necesaria que necesita un futuro empresario. Es un manual de ayuda para crear restaurantes.

Una clave importante en este manual es el servicio, ya que es fundamental en cualquier negocio a iniciar, esto es simple, si un cliente recibe un mal servicio es lógico que no regresará.

Los temas que se trataron en el presente manual, tienen un orden que desde el inicio de la idea va introduciendo al empresario al mundo de los Restaurantes. Ningún tema es más importante que otro, todos son importantes.

Un aspecto importante que no se debe descuidar es el manejo higiénico de los alimentos ya que con cualquier tipo de intoxicación el futuro restaurante puede ser clausurado. Es importante que las personas que tienen algún trato con los alimentos desde la llegada al local de éstos, tener conocimientos y practicarlos acerca de cómo se deben tratar cualquier tipo de alimentos.

Tener un ambiente de respeto en la empresa es básico, así como tener una buena comunicación para evitar en el futuro tener costoso errores.

El crear un restaurante no es nada fácil, y mucho menos el mantenerlo, es un trabajo muy esclavizante, pero como consejo que puedo dar es que el dueño o dueños del restaurante estén atentos en todo. Como dice el refrán "El que tiene tienda que la atienda" Y así podrá ir conociendo mejor su negocio, tener nuevas ideas conforme la marcha, y mejores resultados. Conocer a sus clientes y detectar sus necesidades y así satisfacerlas y con todo esto en conjunto hacer que el cliente se lleve una buena imagen del restaurante regrese al el y lo comente con otras personas haciendo una cadena y así que conozcan el negocio.

Bibliografía

Bibliografía

- Administración Moderna
  Samuel C. Certo
  Mc. Graw – Hill

- Administración
  James A. F. Stoner
  R. Edward Freema
  Daniel Gilbert Jr
  Prentice Hall

- Administración
  Heinz Weihrich
  Mc. Graw - Hill

- La Calidad en el Servicio
  Carlos Colunga Dávila
  Panorama

- La Calidad
  Howards. Gitlow
  Ediciones Ventura

- Organización de Empresas
  Enrique Benjamín Franklin
  Mc. Graw – Hill

- Moderna Enciclopedia de Turismo

- Enciclopedia de Hostelería y Restaurantes
  Tomos: 1,2,3

- Tratado de Alimentos y Bebidas
  Javier Reynoso Ron
  Limusa

- Introducción a la Industria de la Hospitalidad
  Dennis L. Foster
  Mc. Graw – Hill

- La Calidad del Servicio
  Jacques Harovitz
  Mc Graw – Hill

- Restaurantería Básica
  Reacy Julio
  Trillas

- La Revolución del Servicio
  Karl Albrecht
  Legis

- Mercadotecnia de Servicios
  Cristopher H. Lovelock
  Pretince Hall

- Confederación Española de Organizaciones
  Colaboración de la Comunidad Europea
  Fundación Confemetal