

652.1593
MAC



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

Facultad de Ingeniería Marítima y Ciencias del Mar

**"Modelo para Gerenciar la Calidad en la Administración de los
Establecimientos de Alimentos y Bebidas del Proyecto Malecón
2000"**

TESIS DE GRADO

Previa la obtención del Título de:

LICENCIADO EN TURISMO

Presentada por:

Yana P. Macas Cuenca
Mercedes Torres Muyulema

GUAYAQUIL - ECUADOR

AÑO

2001



A F 135745

A.F. 135745

AGRADECIMIENTO

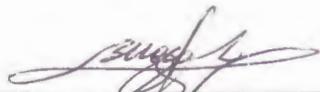
Nuestro agradecimiento es para nuestros Padres, quienes con sus sacrificios durante todas nuestras vidas, nos impulsaron motivaron a luchar por obtener lo que deseamos como lo es ser Licenciadas en Turismo.

También nuestro agradecimiento para con la ESPOL, Institución que nos inspiró su excelencia académica y nos motivó no sólo a estudiar cada día sino a investigar y a practicar en lo relacionado a nuestra carrera y un agradecimiento especial a la Fundación Malecón 2000 a través de los Señores Pedro Gómez, Centurión y Antonio Rigó quienes nos permitieron realizar esta tesis en base a toda la información que nos facilitaron respecto al Nuevo Malecón que ya es toda una realidad.

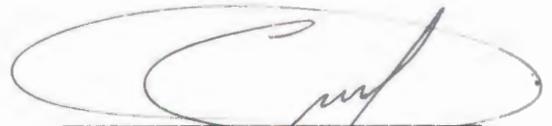
Mercedes Torres

Yana Macas

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN



Ing. Bolívar Vaca
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL



Lcdo. Carlos Corral
DIRECTOR DE TESIS



Eco. Jaime Freire
MIEMBRO PRINCIPAL



Lcdo. Héctor Macías C.
MIEMBRO PRINCIPAL

DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad del contenido de esta Tesis de Grado, nos corresponden exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma a la ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL”

Mercedes Torres
M.

Mercedes Torres M.

Yana Macas

Yana Macas Cuenca

RESUMEN

Todos sabemos que el Turismo genera una importante fuente económica y abre unas amplias perspectivas de futuro: hoteles y restaurantes, agencias de viajes, tour operadores, medios de transportes, atracciones, servicios públicos, etc. constituyen la compleja red de un sistema fundamental para que el campo turístico una de las industrias más activas a nivel mundial pueda desarrollarse de un modo eficaz. Sin embargo es necesario para ello, contar con un buen equipo de profesionales que se caractericen por una sólida y rigurosa formación en cuanto a gestión, organización y marketing de empresa.

Nosotras presentamos esta tesis "Modelo para Gerenciar la Calidad en la Administración en los Establecimientos de Alimentos y Bebidas del Proyecto Malecón 2000" con los siguientes objetivos:

Que los establecimientos de Alimentos y Bebidas tomen en cuenta los conocimientos establecidos en la presente Tesis, y pueda ser aplicada en sus operaciones diarias para mejorar sus resultados y satisfacer a sus clientes.

También es nuestro objetivo que esta tesis sirva de base en el estudio e investigación de futuros proyectos relacionados con el tema.

Además como fuente de información a nuestros compañeros de LICTUR que necesiten complementar sus conocimientos de las diferentes materias que se dictan en la Universidad.

Estamos satisfechas con los resultados obtenidos en esta tesis ya que gracias a las diversas investigaciones realizadas, notas tomadas en la Universidad, a nuestra experiencia laboral, encuestas realizadas y con toda la información que nos facilitó la Fundación Malecón 2000, obtuvimos siete capítulos importantes detallados con diferentes anexos, donde el lector encontrará las técnicas más avanzadas para gerenciar la calidad en los restaurantes y dispondrá de un amplio panorama, serio y actualizado del ámbito de los establecimientos de alimentos y bebidas.

A continuación presentamos un resumen de los siete capítulos que constituyen esta tesis:

I. Fundamentos y Definiciones de la Calidad en los Servicios de Alimentos y Bebidas.

Conceptos básicos que servirán para adquirir una "real conciencia" de lo que es calidad, tanto para administradores como para empleados.

VI. Marketing Turístico para los Establecimientos de Alimentos y Bebidas.

Simplemente cómo vender más, con el fin de crear una empresa rentable no solo para asegurar su permanencia, sino con visión a expandirse en un futuro.

VII. Administración Financiera para los Establecimientos de Alimentos y Bebidas.

El complemento de la administración de operaciones, ya que a través de los números se tendrá una idea clara de la situación actual de la empresa.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
RESUMEN.....	II
ÍNDICE GENERAL.....	III
INTRODUCCIÓN.....	1
I. FUNDAMENTOS Y DEFINICIONES DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS.....	5
1.1. Calidad para los Servicios de Alimentos y Bebidas.....	6
1.1.1. Controles de Calidad.....	11
1.2. Evaluación de la Calidad en los Servicios.....	13
1.3. Liderazgo en la Calidad.....	18
1.3.1. Planes de Acción.....	20
1.3.2. Supervisión con Liderazgo.....	22
1.4. Motivación para la Calidad.....	23
1.5. Leyes a Cumplir.....	28
II. ADMINISTRACIÓN DE LAS OPERACIONES DE COMEDOR.....	30
2.1. Tipos De Establecimientos.....	30
2.2. Tipos de Servicios.....	35
2.3. Montaje y Revisión de Comedor.....	44
2.4. Materiales.....	52
2.4.1. Muebles y Enseres Especiales.....	54

2.4.2. Menaje de Servicios.....	55
2.4.3. La Vajilla.....	56
2.4.4. Los Platos.....	56
2.4.5. Tazas y Pocillos.....	57
2.4.6. Cubertería.....	58
2.4.7. Cristalería.....	59
2.4.8. Lencería.....	60
2.5. Servicios de Bebidas.....	60
2.6. La Carta y Menú.....	64
III. ADMINISTRACIÓN DE LAS OPERACIONES DE COCINA.....	70
3.1. Instalaciones y Equipos.....	70
3.1.1. Planta Física.....	72
3.1.2. Selección de Equipos.....	74
3.2. Compras de Materia Prima.....	76
3.3. Recepción y Almacenamiento de Productos.....	79
3.4. Técnicas de Preparación de Alimentos.....	81
3.5. Higiene y Sanitización de Alimentos.....	86
3.6. Seguridad Industrial en los Establecimientos.....	91
IV. SERVICIO AL CLIENTE.....	95
4.1. Cualidades del Personal.....	95

4.1.1. Apariencia Personal.....	96
4.1.2. Conducta Diaria en el Trabajo.....	97
4.2. Entrenamiento del Personal.....	99
4.3. Servicio Profesional.....	102
4.4. Trato con los Clientes.....	105

V. ADMINISTRACIÓN GERENCIAL PARA LOS ESTABLECIMIENTOS DE

ALIMENTOS Y BEBIDAS.....	109
5.1. Tendencias para Administrar.....	109
5.2. Estilos de Dirección.....	113
5.3. Estructura Gerencial.....	116
5.3.1. Estructura Organizacional.....	119
5.3.2. Estructura Funcional.....	120
5.4. Administración del Recurso Humano.....	122
5.4.1. Selección del Personal.....	123
5.4.2. Descripción del Puesto de Trabajo.....	125
5.4.3. Evaluación del Personal.....	126
5.4.4. Motivación del Personal.....	129

VI. MARKETING TURÍSTICO PARA LOS ESTABLECIMIENTOS DE

ALIMENTOS Y BEBIDAS.....	133
6.1. Análisis de Mercado.....	133

6.2. Tipos de Mercado.....	143
6.3. Pronósticos de Ventas.....	152
6.4. Estrategias de Ventas.....	160
VII. ADMINISTRACIÓN FINANCIERA PARA LOS ESTABLECIMIENTOS DE	
ALIMENTOS Y BEBIDAS.....	166
7.1. Administración y Contabilidad	166
7.2. Estructura de Estándares de Costos.....	172
7.3. Esquemas y Controles de Costos.....	174
7.4. Diseño del Presupuesto.....	176
CONCLUSIONES	
RECOMENDACIONES	
ANEXOS	
GLOSARIO	
BIBLIOGRAFÍA	

INTRODUCCIÓN

Al tener conocimiento sobre el Proyecto Malecón 2000, nos interesó de sobremanera el mismo y fue debido a esto que empezamos a investigar todo lo relacionado a él, llevándonos a la conclusión de que este proyecto sería de gran valía para el desarrollo urbanístico, económico y turístico de Guayaquil, ya que se convertiría en el centro de recreación más completo y moderno de la ciudad, puesto que contará con múltiples áreas verdes, áreas de entretenimiento y servicio comercial, además que se estima que recibirá a más de 500.000 personas por día.

A través de este proyecto se busca cambiar la forma de vida de los guayaquileños y sus visitantes; es por tal razón, que consideramos necesario elaborar herramientas de trabajo como las que propone el desarrollo de nuestra tesis, ya que estará basado en un marco teórico aplicable a las Normas ISO 9000 para los servicios.

Con nuestra idea nos dirigimos a la Fundación Malecón 2000 y la expusimos a los señores Pedro Gómez Centurión (Gerente General), Guillermo Suaya (Gerente del Proyecto), Antonio Rigó

(Gerente de Marketing) y Roberto Espíndola (Gerente Técnico), quienes mostraron mucho interés en nuestra propuesta, ya que este proyecto no cuenta con un documento como el que estábamos proponiendo, es así como, interesados en el mismo, nos asignaron al señor Antonio Rigó como consultor para todo el desarrollo de nuestro trabajo, quien ya nos había facilitado información de diferente tipo como documentos, planos y diskettes.

Luego de haber obtenido la aprobación necesaria, procedimos a realizar encuestas a las personas que acudían a los diferentes establecimientos de alimentos y bebidas, en el cual obtuvimos los siguientes resultados:

1. La gran mayoría de los establecimientos de alimentos y bebidas operan empíricamente, sin llevar ningún tipo de administración.
2. Los pocos establecimientos que funcionan con ciertos principios administrativos son convencionales y de muy poca concurrencia en la actualidad.

3. La inversión con respecto a la construcción de establecimientos de alimentos y bebidas ha crecido.
4. No cuentan con información actualizada para la administración y operación de los establecimientos en relación a las Normas ISO 9000.
5. La mayoría de personas encuestadas se quejan de mala atención y mala calidad de los alimentos, ya que al visitar los establecimientos ellos esperan encontrar limpieza en todas las instalaciones, rapidez en el servicio, amabilidad y buenos precios.

Es así como basadas en los resultados obtenidos que llegamos a la conclusión de que la única forma de lograr que se cumplan los requerimientos que demanda el mercado es a través del desarrollo y mantenimiento de operaciones superiores mediante el uso constante de un Sistema de Calidad, el mismo que lograremos mediante la aplicación de las Normas ISO 9000 para los Servicios.

Deseamos aprovechar la oportunidad para manifestar que Guayaquil no es solamente una ciudad económicamente activa

sino también un centro turístico y de negocios, por lo que exige muchos servicios de calidad.

Por todo lo expuesto anteriormente, es que la ESPOL está formando profesionales con sentido crítico sobre las diferentes necesidades que tiene el turismo en cada una de sus áreas. Además que nosotras deseábamos profundizar en nuestras investigaciones no sólo con el objetivo de obtener un trabajo con buena calificación sino para que las personas puedan ver a los establecimientos de comidas y bebidas más allá de lo convencional.

Capítulo 1

1. FUNDAMENTOS Y DEFINICIONES DE LA CALIDAD EN LOS SERVICIOS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS.

Se define como Sistema de Calidad en los establecimientos de servicios al conjunto de estructuración de una organización, a la designación de responsabilidades, la elaboración de procesos, procedimientos y recursos que se establecen para llevar a cabo la gestión de la calidad. Este conjunto consiste en la definición y ejecución de un método de trabajo que asegure que los servicios prestados cumplan con las especificaciones que se señalan en el **Anexo A**, previamente establecidas por los establecimientos de Alimentos y Bebidas en función a las necesidades del cliente, y es sobre la base de ésta que se determina que la **Calidad**

en los servicios es el cumplimiento de dichas especificaciones, las mismas que todo empleado debe conocer perfectamente.

Este procedimiento permitirá obtener resultados predecibles que podrán ser debidamente controlados, por ejemplo el trabajo que genera un establecimiento que ofrece servicios es el resultado de una armonía de todos los miembros, ya que si uno falla, falla todo el grupo, por tal motivo es necesario establecer un Sistema de Calidad.

1.1. Calidad para los servicios de alimentos y bebidas.

La calidad es una estrategia que nos permite obtener resultados, el mismo que se refleja en la aptitud y actitud de cada persona. Con respecto a los establecimientos de Alimentos y Bebidas los resultados ideales que se esperan son:

- * Aumentar clientes
- * Obtener clientes permanentes
- * Lograr la satisfacción de los clientes
- * Marcar una diferencia positiva entre el establecimiento y

la competencia.

Pero para llevar a cabo esto se necesita del **Mejoramiento Continuo** y del **Aseguramiento de la Calidad** por medio de una toma de conciencia de la Administración, la que deberá adoptar todas las medidas que tenga a su alcance para lograr su objetivo, que es el de brindar la satisfacción a sus clientes, puestos que ellos volverán sólo si encuentran lo que esperaban, no lo que se cree que a ellos se les debe dar. Este es un proceso que se desarrolla con la existencia de los Recursos Humanos y Materiales, a través de un procedimiento utilizando una serie de herramientas que limitará las posibilidades de cometer errores. Esto deberá ser aplicado durante todos los procesos de la operación para escuchar qué es lo que quiere el cliente, para percibir las oportunidades que tenga el establecimiento y también para ver qué puede necesitar en el futuro.

El adoptar esta filosofía permitirá que cada establecimiento tenga la oportunidad de mejorar y organizar el mismo, pero para que este cambio ocurra deben darse cuenta de qué es lo que sucede realmente y comprender que todos tienen derecho a obtener más y mejores resultados en sus labores

diarias. Luego se debe tomar la decisión de elaborar un plan de trabajo y desarrollarlo con el entusiasmo y la confianza de que todos los miembros colaboraran con el mismo, después se deberá establecer un compromiso que involucre a todo el equipo de trabajo, mediante un documento donde se especifiquen los parámetros, políticas, procedimientos y controles del trabajo. Una vez realizado esto se debe empezar a actuar por medio de la planificación y organización de las personas y de los medios involucrados. Después se deberá controlar el proceso, lo que no significa perseguir y/o presionar al personal, sino chequear que lo que están realizando se ajusta a lo previsto en el plan de trabajo. De esta manera cambiamos el significado tradicional de la palabra "control", que anteriormente involucraba la crítica, la vigilancia y la inspección, pero que actualmente se refiere a los métodos de autocontrol y análisis constantes, que permiten prever los futuros problemas. Pero al llegar a este punto los establecimientos no deben conformarse con lo que han logrado, sino continuar con el **Mejoramiento de la calidad del servicio.**

Por todo lo expresado anteriormente, sugerimos a los establecimientos de alimentos y bebidas del Proyecto Malecón 2000, que su compromiso esté enfocado hacia el **Cliente**, ya que la calidad se define de acuerdo a lo más importante para la administración de servicios.

De acuerdo a un sondeo exploratorio realizado en nuestro medio a varias personas sobre *¿Qué factores influyen en su decisión de regresar a un establecimiento de Alimentos y Bebidas?*, obtuvimos los siguientes resultados: **(Ver anexo A.1)**

- Buena Calidad del producto 30%
- Valor / Precio del producto 12%
- Buena experiencia en el lugar 58%

(El Servicio y la presentación del establecimiento)

Estos resultados nos indican cuales son los factores primordiales que tiene en cuenta un cliente para regresar a un establecimiento y por lo que podemos observar el factor que más influye es el servicio y la presentación del local, el mismo que tuvo un porcentaje del 58% del total de los

resultados. Por lo tanto, se deduce que un cliente valora mucho las primeras impresiones que le causa un establecimiento de Alimentos y Bebidas, como son:

- Que el establecimiento esté limpio.
- Que esté en buenas condiciones.
- Que tenga baños limpios.
- Que la comida sea de buena calidad.
- Que se le sirva correctamente los pedidos.
- Que se los trate con respeto.
- Que se los atiendan con rapidez, entre otros.

Como consecuencia de este mismo factor, el servicio y la presentación del establecimiento, están bajo la directa responsabilidad de la persona que administra el establecimiento y todo el equipo de trabajo, es decir, que son los únicos que pueden lograr que este objetivo se cumpla y así alcanzar la mayor parte de la **Calidad en los Servicios**. Esta es una labor de todos los días, tomando en cuenta todos los aspectos que influyen en ésta, haciendo los correctivos necesarios y afianzando nuestras fortalezas. Es un trabajo en equipo, en donde el buen desempeño de un

empleado asegura el buen desempeño del otro. Pero para lograr esto es necesario ofrecer al personal un entrenamiento adecuado e incentivos que los motiven a formar parte del equipo que busca la **Calidad** en todas las operaciones del establecimiento.

En el desarrollo de este trabajo poco a poco se irán detallando diferentes procesos que garantizan buenos resultados. Es importante recordar nuevamente que todo este trabajo tiene como enfoque la satisfacción del cliente. Es nuestra labor lograr una buena experiencia **SIEMPRE** que el cliente visite nuestro establecimiento, es decir que, exista una constancia en nuestro buen servicio y buena calidad del producto. Todo esto hará que los clientes sigan visitando el establecimiento y por lo tanto genere más ganancias y posibilidades para que el establecimiento se expanda.

1.1.1. Controles de Calidad.

La Administración de un establecimiento de alimentos y bebidas debe poseer el conocimiento técnico para elaborar y administrar la calidad efectiva, cantidad necesaria y el control de costos. El mayor interés de la

administración es con respecto a la producción de alimentos y éste guía sus acciones para desarrollar su papel probatorio que ayude a determinar las bases para una receta en particular, en conjunto con los respectivos controles de costos. Pocos clientes manifiestan sus disgustos al no encontrar satisfecho sus deseos, simplemente no regresan al lugar y emiten comentarios negativos con respecto a las deficiencias en los productos y en el servicio, lo que origina una mala publicidad para el establecimiento. Pero para prevenir esto, la administración debe tomar acciones que garanticen la **calidad** de los productos y servicios, como el juzgar por sí mismo las calidades aceptables para un servicio particular de alimentos y bebidas y para que se hagan las correcciones necesarias, antes de que un cliente se queje.

Las herramientas para el control de calidad son:

- Recetas de los productos ofrecidos
- Desarrollo de cada una de las recetas
- Temperatura de los equipos y materia prima
- Tiempo de producción y/o preparación

- Insumos
- Preparación de los alimentos
- Porcionamientos de los alimentos

Adicionalmente a los controles fácilmente observables que los empleados deben cumplir, la administración debe usar controles disimulados para garantizar así la calidad en los productos y servicios, estos pueden ser:

- Realizar inventario de los comestibles sin previo aviso
- Usar a un cliente como muestra, para reportar sobre el producto en referencia
- El sabor y peso de cada porción.

Estos ejemplos de observación deben compararse con las **Normas de Calidad** establecidas por cada establecimiento para formar un criterio válido usando a la vez los conocimientos técnicos.

1.2. Evaluación de la Calidad en los Servicios.

Toda información que se tenga de las opiniones de los clientes será una pauta que nos indicará en qué nivel de

calidad nos encontramos. Cada establecimiento debe evaluarse semanal, mensual, o trimestralmente (de acuerdo a su conveniencia), con respecto al nivel de calidad en que se encuentra, porque el objetivo es la **Calidad en los Servicios**. Estas evaluaciones se basarán en el desempeño del personal y en las ventas del establecimiento, puesto que el uno depende del otro, además que de esta manera tendremos siempre actualizada la información referente al equipo de trabajo. Esta información debe ser obtenida por el administrador o por la persona responsable de cada establecimiento, mediante el sondeo a los clientes durante su permanencia en el local, ésta puede ser en forma directa o indirecta. *Directa* si la persona mantiene un contacto verbal con el cliente para conocer su nivel de satisfacción y/o necesidad, *indirecta* si el establecimiento define algún tipo de encuesta escrita para que sea llenada por los clientes que visiten el establecimiento. **(Ver Anexo A.2)**

Otra forma de obtener información acerca de nuestros niveles de calidad es a través de la elaboración de un formato de evaluación para el servicio y calidad del producto, el mismo que debe ser diseñado de acuerdo a las

características del establecimiento por cada administrador.

Otra manera de conseguir información es por medio de un serio análisis de la competencia y el mercado en general. Esto será necesario para tomar decisiones con respecto al establecimiento y crear Planes de Acción en busca de los resultados deseados.

El Formato de Evaluación se debe diseñar en base a las funciones específicas como: apariencia del local, servicio al cliente, calidad del producto, entre otros, ya que si se falla en un sólo aspecto de cada función significa que no se ha logrado un nivel de calidad. Estas evaluaciones pueden ser realizadas por una persona ajena al establecimiento, lo que permitirá obtener resultados imparciales y reales, los mismos que deberán obtener el 100% del cumplimiento de lo establecido. En consecuencia si deseamos obtener un alto resultado en cada función se deberá cumplir con todos los detalles relacionado a ésta.

Los diferentes resultados obtenidos en las evaluaciones deberán ser analizados por el administrador del

deberán ser analizados por el administrador del establecimiento y su equipo de trabajo y en conjunto preparar un plan de acción. Toda esta información obtenida se deberá publicar en una parte visible del establecimiento sólo para los empleados, para que ellos tengan conocimientos de lo que está ocurriendo. Además de que esta información ayudará a los propietarios del establecimiento para que puedan tener una visión de la situación real del mismo.

Es necesario que todo el personal del establecimiento cuente con las herramientas de trabajo que le permitan cumplir los niveles de *calidad*. Estas herramientas las debe definir la administración de cada establecimiento de acuerdo a sus necesidades. También es necesario que cada empleado esté consciente de que ellos son medios de recepción de información y por tal motivo deberá estar siempre alerta a las impresiones y/o comentarios de los clientes. Esta información deberá ser facilitada a la administración del establecimiento para que complemente lo anterior. De esta manera, este proceso será el resultado de la buena comunicación entre la administración y su personal.

Los resultados que se desean alcanzar, serán obtenidos por medio de toda la información que se logre conseguir desde el punto de vista del cliente. Es por eso, que debemos preguntarles directamente qué es lo que ellos esperan recibir de nosotros y cuáles sería sus sugerencias para servirlos mejor.

De acuerdo a los resultados obtenidos en las diferentes evaluaciones se deberá mejorar el conocimiento del personal con respecto al establecimiento. Es de gran ayuda definirse metas diarias y objetivos a largo plazo que siempre busquen elevar el nivel de calidad ya establecido, no se debe conformar con lo obtenido, ya que el mercado va cambiando y creciendo día a día. Además, es de gran importancia mantener al mercado informado de nuestra presencia y nuestras ofertas a través de la publicidad.

En base a los resultados obtenidos en nuestras evaluaciones, debemos hacer los ajustes necesarios, ya que si logramos niveles medios de satisfacción en nuestros clientes, tenemos que elevar el *nivel de calidad* ya establecido para obtener el resultado deseado, mientras que si obtenemos niveles bajos en la evaluación, significa que

tenemos que profundizar en el cumplimiento de los diferentes parámetros de **calidad**.

1.3. Liderazgo en la Calidad.

En este punto hablaremos sobre la dirección de los equipos de trabajo para lograr **calidad** en los servicios de los establecimientos de alimentos y bebidas del Proyecto Malecón 2000. Este es un nuevo concepto de *administración para los servicios*, ya que está relacionada con el punto de vista del cliente y el mejoramiento para satisfacer sus necesidades. Cada establecimiento deberá asumir la responsabilidad del **CAMBIO**, puesto que de esta decisión dependerá el éxito o fracaso del mismo. Esto es un reto que induce a los diferentes equipos de trabajo a demostrar la filosofía de cada uno de ellos, por lo tanto, sus operaciones deberán ser medidas de acuerdo a las expectativas de los clientes, para mejorar o realizar los cambios necesarios que finalmente permitan lograr lo propuesto. Para este cambio, es necesario tener una visión basada en los siguientes aspectos:

1. Compromiso entre el administrador del establecimiento y



el equipo de trabajo.

2. Que exista un objetivo común para ambas partes.
3. Conocimiento de la información y herramientas de trabajo disponibles para lograr el objetivo.
4. Ayudar en todo lo necesario al equipo de trabajo para que se logre el objetivo propuesto.
5. Trabajar siempre con la idea de ofrecer mucho más de lo establecido (con entusiasmo).
6. Reconocer los logros obtenidos por el equipo de trabajo y hacerle su respectivo reconocimiento.
7. Disfrutar del trabajo que se hace.

Para lograr esta visión de trabajo es necesario que cada establecimiento cuente con un personal adecuado, que disfrute de actuar e interactuar con personas y tenga una buena predisposición para el servicio. El administrador de cada establecimiento deberá crear un equipo de trabajo con mentalidad ganadora, a través de un entrenamiento adecuado, evaluaciones de rendimiento, una adecuada

formas para seguir adelante, siendo innovadores y originales. El objetivo de esta visión, es que tanto la administración del establecimiento como el equipo de trabajo disfruten de lo que están haciendo, es decir que exista un ambiente de armonía en él, ya que sólo así, se podrá proyectar una imagen favorable a los clientes, lo que ayudará a que ellos también disfruten su permanencia en el establecimiento. (Ver Anexo A.3)

1.3.1. Planes de Acción.

Un Plan de Acción se basa en los resultados de las diferentes evaluaciones. Estos resultados nos dan a conocer nuestras fortalezas y las causas de los problemas que enfrentamos. Este plan de acción va ayudar a que el establecimiento mejore y motive al equipo de trabajo a dar el máximo de su capacidad en el mismo, cree un compromiso por parte del equipo al ver que su presencia está siendo tomada en cuenta, informe acerca del trabajo del personal y mantenga al mismo trabajando en lo específico y concreto.

Al analizar los resultados hay que descubrir en qué

aspecto no se ha cumplido lo establecido, tomando en cuenta la acción directa de la administración del establecimiento como es el de dar el mantenimiento técnico adecuado, proveer de la materia prima necesaria, etc. Un plan de acción debe contar con las siguientes características:

- **Específico:** Ser lo más claro posible, indicando que es lo que se va hacer y cómo se lo va hacer.
- **Medible:** Definir objetivos que permitan distinguir cuando se está cumpliendo o no y en qué medida.
- **Procesable:** Los resultados obtenidos deben ser claros para así poder interpretarlos. Cada objetivo tendrá una fecha de inicio y terminación para poder evaluarlos.
- **Realista:** Los objetivos propuestos deberán ser realizables de acuerdo a la situación de cada establecimiento. **(Ver anexo A.4)**

1.3.2. Supervisión con Liderazgo.

1.3.2. Supervisión con Liderazgo.

En la supervisión de un establecimiento de alimentos y bebidas los deberes y tareas deben ser combinados siempre que sea posible. También hay que tener en cuenta la distribución del equipo y el arreglo de las áreas de trabajo para poder mantener un máximo de eficiencia en la producción. Hay que seguir todo el movimiento de cada producto que se ofrece al público, desde las compras hasta el servicio de los productos terminados. La supervisión debe estar capacitada para determinar el número y la clase de trabajo que se deben realizar con la cantidad de espacio necesario y el mejor lugar para instalar los equipos.

Las líneas de comunicación como: *autoridad* y *responsabilidad* deben estar bien definidas. Cada establecimiento debe mantenerse dentro de un nivel de costos con un mínimo de supervisión pero con un límite de control para que los empleados no se sientan presionados o pocos supervisados.

La supervisión en un establecimiento debe fraternizar con

cada uno de sus empleados, para así, crear condiciones que lo motiven a producir los resultados deseados. Las metas y necesidades de cada uno de los miembros del equipo de trabajo deben ser identificadas y deben coincidir con las metas del establecimiento. El reglamento y los procedimientos con respecto al establecimiento deben darse a conocer a todo el personal y deberá comunicárseles que el incumplimiento de éstos traerá como resultado, rápidas investigaciones de los hechos y si hay justificación se tomará las medidas disciplinarias del caso sin demora. La supervisión debe ser justa y consciente de sus acciones, por ejemplo se puede recompensar al empleado con el fin de motivarlos, pero también será necesario dar un castigo si la situación lo amerita. Es así, que para el primer caso debe hacérselo en público como ejemplo para los demás pero en el segundo nunca en presencia de los clientes.

1.4. Motivación para la Calidad.

La motivación para la calidad es necesaria darla a los empleados en cada oportunidad que sea posible, ésta debe venir por parte de la administración del establecimiento.

Generalmente, el mejor momento para ésta es en las reuniones de grupo donde se recordará siempre que cada establecimiento está comprometido a satisfacer al cliente, ya que el objetivo de ellos por *lograr calidad en los servicios y en los productos* se logrará en gran parte gracias al apoyo del equipo de trabajo, también se conocerá las expectativas de los clientes, de la situación actual del establecimiento y estarán conscientes de que la satisfacción del mismo será el éxito de su trabajo.

El Administrador será un facilitador, ya que debe lograr que todos los miembros del equipo actúen y razonen sobre las diferentes situaciones a resolver, además, deberá fomentar el análisis de los asuntos más importantes a través de preguntas para lograr que el grupo aporten sus ideas y saquen sus propias conclusiones antes de que el administrador tome una decisión basada en estas opiniones y la suya propia, es decir, que el grupo interactúe entre sí, con entusiasmo y con la participación de cada uno de ellos, ya que de esta manera, se sentirán más comprometidos a cumplir con su trabajo porque las soluciones surgieron de sus propias opiniones. Se deberá cuidar que las reuniones

no se conviertan en sesiones tediosas, en donde sólo el administrador es la persona que habla, es importante que en cada reunión se trabaje de acuerdo a las siguientes preguntas: *¿Qué vamos hacer?, ¿Cómo lo vamos hacer?, ¿Cuándo? y ¿Por qué?*

El administrador para realizar este tipo de reuniones deberá organizarlas previamente, teniendo en claro los puntos que se van a tratar. Estas reuniones se deben planificar considerando los horarios de menor afluencia de público y las diferentes operaciones que realice el personal. Éstas deben llevarse a cabo en un lugar tranquilo y en donde no se interrumpa a los clientes. Es importante, que el administrador facilite el material necesario para que el grupo registre las anotaciones como plumas, lápices y libretas de apuntes; además el administrador podrá ayudarse de papelógrafos, marcadores y otros elementos que faciliten su exposición.

Durante las reuniones, el administrador deberá observar la actitud de cada participante, con el fin de conocer mejor a su equipo de trabajo. Cada reunión debe tratar de no

de la misma, para que el grupo no tenga la impresión de que ha perdido el tiempo y pueda dar su opinión sincera acerca del tema tratado, esto se conseguirá por medio de la confianza que el administrador infunda a su equipo de trabajo. Mediante las diferentes reuniones, se busca la motivación del personal y que éstos adquieran una filosofía de trabajo basada en:

- Que nuestro establecimiento sea el favorito entre los demás.
- Que el cliente sea la razón principal de nuestro trabajo.
- Que el establecimiento permanezca siempre limpio.
- Que el personal sea gente amable y sonriente.
- Lograr un ambiente agradable para el cliente.
- Que se está trabajando para seguir creciendo.
- Consistencia y constancia en el buen trabajo que se realiza.
- Lograr que el equipo de trabajo tenga una mentalidad ganadora.

- El personal es el encargado de cumplir las expectativas del cliente.
- El mal servicio produce pérdidas de clientes y de ganancias.
- Estar atento a todas las necesidades que requiere el establecimiento y/o el equipo de trabajo.
- Estar atento a la seguridad de nuestros clientes y de nosotros mismos.
- Trabajar en equipo, el éxito en nuestro trabajo depende de todos.
- El entrenamiento y la capacitación es la mejor forma para lograr nuestros objetivos.
- El Administrador es un líder que anima, apoya, y conduce al grupo de trabajo.
- Si hemos conseguido un cliente debemos mantenerlo para siempre.
- Lograr que los clientes no sientan que desperdiciaron su dinero sino animarlos para que regresen.

- El estar orgulloso de trabajar para ese establecimiento.
- Que el trabajo sea un reto de todos los días.

1.5. Leyes a Cumplir.

Al desarrollar un sistema de calidad para las operaciones de servicios, es de gran importancia que exista armonía entre el desarrollo de las actividades del establecimiento y el medio ambiente en que se desenvuelve, poniendo mayor énfasis en la prevención de la contaminación ambiental. Así tenemos, que con respecto a los establecimientos de alimentos y bebidas, la *Ley de Prevención y Control de la Contaminación Ambiental* decreta prohibida las actividades que atenten contra:

1. **La contaminación del aire.-** Prohibiendo emanaciones provenientes de fuentes artificiales, móviles o fijas, que produzcan contaminación atmosférica, sin sujetarse a las correspondientes normas técnicas y regulaciones.
2. **La contaminación del agua.-** Prohibición de líquidos contaminantes, sujetándose a las correspondientes

2. **La contaminación del agua.-** Prohibición de líquidos contaminantes, sujetándose a las correspondientes normas técnicas y regulaciones, con respecto a las redes de alcantarillado, ríos o en las aguas marítimas, así como, infiltrar en terrenos las aguas residuales que contenga contaminantes para la salud.

3. **La contaminación del suelo.-** Tomando en cuenta el debido tratamiento en la recolección, transporte y disposición final de la basura, lo que deberá realizarse en coordinación con el Municipio.

Es importante, que se tenga una conciencia ambientalista que permita desarrollar las operaciones del establecimiento, evitando en lo posible contaminar los recursos naturales, esto toma mayor importancia al tratarse del Proyecto Malecón 2000, ya que se desarrolla junto al río y en una gran extensión de áreas verdes, las mismas que deben protegerse y mantenerse con mucha responsabilidad por ser parte del Patrimonio de la ciudad y de toda su población.

Capítulo 2

2. ADMINISTRACIÓN DE LAS OPERACIONES DE COMEDOR

2.1. Tipos de Establecimientos.

Para los establecimientos que ofrecen servicios de alimentos y bebidas se han clasificado las zonas de ventas y atención al público de acuerdo a sus actividades.

Cada punto de venta tiene una imagen que lo define e identifica el servicio que el establecimiento ofrece a sus clientes, de acuerdo con las pautas que internacionalmente se han institucionalizado para cada servicio.

Del acuerdo en su diseño inicial y del criterio de operación con que se creó el establecimiento depende el funcionamiento del mismo.

A continuación, encontrará los tipos de establecimientos, con sus características comunes y principales que se desarrollarán a lo largo del Proyecto Malecón 2.000.

- **Cafeterías y establecimientos de comidas rápidas.**

Actualmente estos establecimientos son los más comunes y más apreciados por los clientes que requieren un servicio rápido, informal, práctico, económico y de fácil acceso. Se caracterizan por ofrecer dos tipos de servicios como son:

- **Tipo Americano.-** Es aquel que brinda mayor comodidad al usuario porque es atendido por una sola persona. También porque ofrece una breve carta con los platos más tradicionales o de mayor aceptación y algunos servicios especiales como el desayuno, además, es un lugar en el que siempre el cliente encontrará café y otras bebidas calientes. Las comidas son llevadas a las mesas

ya servidas, después que el empleado la recoge del mostrador que está ubicado entre la cocina y el comedor. Se acostumbra que las cafeterías de mayor categoría tengan servicio las 24 horas del día, pero en algunos casos se puede tener horarios de 16 horas como mínimo.

La planta física de los establecimientos que brindan este tipo de servicio debe estar diseñada de una forma especial con relación al espacio entre la cocina y el comedor, los cuales deben estar ubicados preferiblemente a un mismo nivel, en el caso de que se encuentren en niveles diferentes deben ser auxiliados por un montacargas. Recordemos que el tiempo que se ocupa en recorrer grandes distancias hace que los alimentos lleguen fríos al cliente, lo cual afecta directamente a la calidad y el buen nombre del establecimiento.

- **Autoservicio.-** Éste se caracteriza por tener la posibilidad de prestar un servicio más ágil a los clientes, facilitándoles la selección de los alimentos deseados, los cuales están colocados técnicamente en mostradores con



una variedad de platos y precios, constituyéndose en una zona de exposición para promocionar las ventas. Este servicio proporciona una serie de ventajas, puesto que reduce la cantidad de personal a ocupar y brinda la posibilidad de atender a un mayor número de clientes a la vez. Otra característica es la simplicidad del esquema que permite una fácil circulación hacia y desde los mostradores y para lo cual la cocina debe estar adyacente al mostrador de servicio. Los muebles deben proyectarse de manera que logren una utilización máxima del espacio, a razón de 0.83 m^2 por persona y el mobiliario puede ser fijo o desplazable, donde la asignación de espacio típica para el servicio es de 1.4 a 1.7 m^2 por persona.

- **Restaurantes.**

La tendencia actual en el diseño y la decoración de estos establecimientos permiten al cliente distinguir a simple vista los países y las regiones de origen de los platos que allí se sirven. Estos establecimientos exigen un servicio especial y formal y de acuerdo con esto el tipo

de servicio a brindar puede ser *inglés, francés o americano*.

Los establecimientos se desarrollan de acuerdo a las necesidades del mercado. La capacidad de los comedores debe ser proporcional al tamaño de la cocina, por esto, es importante tener en cuenta al momento de instarlas los siguientes aspectos:

- el número de comidas que se tiene proyectado preparar en un tiempo determinado.
- el número de empleados que laboraran.
- el acceso a los equipos y la facilidad de movimiento del personal que labora en cocina, y
- el espacio de circulación.

La dimensión de la cocina está dada en tres factores principales que influyen en la calidad del servicio y en la seguridad de evitar accidentes, así tenemos:

1. El tamaño de los equipos y accesorios a instalar que son necesarios para prestar el servicio que debe ser determinado en el diseño del restaurante.
2. El espacio que requiere cada equipo para su operación.
3. El tamaño, ubicación y espacio que ocupa cada una de las mesas del comedor, a fin de, que el personal pueda circular fácilmente para brindar un rápido servicio, lo cual dará comodidad al cliente y la satisfacción de sentirse bien atendido.

2.2. Tipos de Servicios.

A continuación, encontrará los diferentes tipos de servicios que se ofrecen en un establecimiento de alimentos y bebidas:

- **Servicio Francés:**

Este servicio se utiliza para establecimientos exclusivos, por ser el más sofisticado y elegante a la vez es el

menos comercial actualmente. El servicio consiste en presentar las viandas en fuentes o bandejas finamente decoradas ante el cliente, para que el mismo proceda a servirse la cantidad que desee. Además, las fuentes con líquidos y las bandejas se deben servir por el lado izquierdo del cliente ó dejarlas en el centro de la mesa.

- **Servicio Ruso.**

Este es el servicio denominado *buffet*, en el cual se presentan las viandas en bandejas exclusivamente decoradas, colocadas sobre las mesas, teniendo en cuenta la secuencia siguiente: platos, cubiertos y servilletas al inicio de la mesa, cerca las canastillas con diferentes tipos de pan, luego las entradas frías, entradas calientes, ensaladas, platos fuertes, salsas y acompañamientos, los postres de igual forma pero en una mesa un tanto separada de la principal.

Los invitados se sirven directamente o son servidos por el personal de comedor y cocina. El cliente debe acercarse en tres ocasiones al *buffet* para poder degustar de todo lo que se ofrece, es de mal gusto hacer

un sólo servicio, porque un plato no tiene suficiente capacidad y la mezcla resultante impedirá apreciar el sabor de cada preparación. Este servicio permite ver claramente el profesionalismo y la destreza de todo el personal.

- **Servicio Americano.**

Este servicio es práctico y rápido, razón por la cual se ha impuesto en la mayoría de los establecimientos. Consiste en que el personal que atiende el cliente le sirve por el lado derecho y retira por el lado izquierdo, generalmente se usa un charol para llevar los platos y las bebidas.

- **Servicio Inglés.**

Éste consiste en cucharear o trinchar cada una de las viandas a servir según la secuencia señalada anteriormente.

Los alimentos son llevados en una fuente muy decorada, se sirve directamente del plato al comensal, los acompañamientos pueden servirse en el mismo plato, ya

sea por el lado izquierdo o derecho. En este tipo de servicio se usa el guerdón o un carrito de servicio.

- **Fast Food / Comidas Rápidas:**

Este servicio se está imponiendo en la actualidad en las cafeterías y establecimientos de comida rápida. Es fácil, rápido y económico. Consiste en servir las viandas directamente al plato del cliente, si son alimentos calientes se sirven en los samovares, y si son frías en recipientes especiales del mismo mostrador.

Sea cual sea el tipo de servicio que ofrezca el establecimiento, éste siempre brindará mayor comodidad al cliente usando el sentido común para cada ocasión, cuidando de tener todos los implementos necesarios y asesorar a aquellos clientes que lo necesiten.

Los diferentes establecimientos de alimentos y bebidas del Proyecto Malecón 2000, deberán definir los niveles de calidad de los diferentes tipos de servicios que van ofrecer, entre los cuales están:

1. Estándares para los Fast Food

- La velocidad del servicio.
- Espejos y Vidrieras siempre limpios y libres de huellas digitales.
- Pintura de interiores y exteriores en buen estado.
- Orden y limpieza del mostrador/caja.
- Mesas y sillas limpias y en buen estado.
- Lámparas u otros elementos decorativos en buen estado.
- Mantelería, vajilla, cubertería, cristalería y envases descartables limpios y en buen estado.
- Exhibidor (display) bien surtido, organizado y limpio (incluidos todos sus elementos).
- Ambiente acogedor (música o televisión con volumen moderado).
- Organización de la Cocina y todos sus implementos.
- Organización de todo el comedor y su mobiliario.
- Mesas desocupadas pero limpias (libres de elementos correspondiente al servicio de un cliente que ya se retiro).
- Que no haya olores desagradables o exagerados en el

ambiente.

- Que no haya ninguna clase de insectos, roedores u otras plagas.
- Uniformes del personal

El ambiente agradable se refiere a todo el equipo, mobiliario, u otro elemento; éste deberá permanecer siempre en buen estado, con un mantenimiento adecuado y frecuente. El cliente siempre debe observar un establecimiento en orden, es decir, que no se confundan los implementos de cocina y limpieza con el área de los clientes. Igual manera hay que tener cuidado con los sonidos u olores que puedan interrumpir o alterar el ambiente acogedor que debe tener el cliente al momento de servirse sus alimentos y bebidas.

2. Limpieza de los Fast Food

- Limpieza de la parte frontal del establecimiento.
- Limpieza del área peatonal continua al establecimiento.
- Disponer de suficientes recipientes para basura tanto para el interior como para el exterior del

establecimiento, los mismos que deberán permanecer limpios y en buen estado.

- Limpieza minuciosa de todo el mobiliario del establecimiento (mesas, sillas, mostrador, puertas, etc.).
- Limpieza regular de las trampas de grasas.
- Limpieza constante de las diferentes instalaciones del establecimiento (sistema de aire, extractor de olores, alcantarillas, entre otros).
- Limpieza rigurosa de los sanitarios (grifería, paredes, accesorios, etc.)
- Limpieza adecuada de pisos y paredes.
- Limpieza exhaustiva del área e implementos de trabajo.

Esta limpieza se refiere a malos olores o malas condiciones de todas las áreas del establecimiento, además de todo elemento que distorsione la imagen ideal del local como desperdicios de alimentos, manchas, polvo, basura, recipientes rebosando, recipientes destapados o en mal estado, entre otros.

3. Tiempos de Servicio en los Fast Food

- Definir el intervalo de tiempo que se ha de tomar entre recibir al cliente y tomarle la orden.
- Definir el intervalo de tiempo que se ha de tomar en preparar la orden pedida.
- Definir el tiempo máximo que puede permanecer un producto ya elaborado hasta que lo reciba el cliente.
- Definir el intervalo de tiempo entre servir las bebidas y la llegada de los alimentos.
- Si hay servicio a domicilio, definir el tiempo máximo en que debe llegar el producto en buenas condiciones.
- Definir el intervalo de tiempo para preparar la cuenta.

Estos tiempos deben definirse de acuerdo a los tipos de alimentos y el tipo de servicio que se ofrecerá. Esto se obtendrán mediante un modelo establecido con la práctica real en la elaboración de productos y servicios, tomando en cuenta los diferentes factores que influyan en ésta.

4. Calidad en los Fast Food

- Presentación del Producto: color y olor adecuado.
- Distribución adecuada de los ingredientes.
- Variedad en los productos ofrecidos.
- Aderezos extras para cada producto (mayonesa, mostaza, etc.).
- Productos calientes (los que deben serlos).
- Temperatura adecuada de las bebidas.
- Cocción adecuada de los productos.
- Productos libres de exceso de grasa.
- Recipientes no llenos en exceso.
- Porciones enteras no recortes o sobrantes.
- Productos bien servidos y/o empacados.
- Productos no derramados.
- Productos fríos a la temperatura adecuada, no congelados.
- Productos elaborados con materia prima de calidad (no caducados).

2.3. Montaje y Revisión del Comedor.

El comedor es un lugar público destinado al servicio de comida, por tal motivo su montaje debe ser realizado de manera cuidadosa, ya que el tamaño y la forma de su mobiliario depende de la finalidad que se le destine. Por esta razón, al momento de colocar sus enseres se debe tener en cuenta lo siguiente:

- Que su visión de conjunto resulte estética.
- Que se aproveche al máximo las dimensiones del local.
- Que permita comodidad al cliente y no moleste a la circulación del personal de servicio.
- Que la distancia mínima entre una mesa y otra sea de 1 metro a 1.20 metro.

A continuación vamos a detallar algunos aspectos importantes en el montaje y la revisión del comedor:

a. Limpieza del Salón.

- * **Limpieza y colocación de mesas y sillas.**- Para bajar las sillas de las mesas, debe coger con una mano la

la pata y con la otra el respaldo. Las sillas y las mesas deben limpiarse pasándoles un paño húmedo o esponja por la parte anterior y las patas y con un paño seco por los asientos y espaldares. Se debe colocar las mesas con simetría, estética y a una distancia mínima entre ellas de un metro. Hay que rectificar la posición de las mesas y colocar corchos en las patas de las mesas si fuere necesario.

- * **Ventilación.**- Es importante que se ventile el comedor todos los días, abriendo las ventanas y poniendo en marcha ventiladores y extractores de aire. Hay que limpiar todos los rincones del salón y umbrales de las ventanas.

b. Limpieza del Mobiliario.

Se debe limpiar el polvo que se acumula en los muebles todos los días antes del servicio, limpiar las mesas, apliques, cuadros, perchas, etc. A los objetos de metal hay que abrillantarlos con líquidos especiales. Todo el material de limpieza debe guardarse en un lugar

conveniente para el caso y nunca debe estar a la vista del cliente.

c. Mantelería Usada.

Del cesto de ropa usada se sacan las piezas y se agrupa según los tipos, esta ropa hay que contarla haciendo paquetes de diez con las servilletas y doblando los manteles para facilitar su recuento. Hay que anotar las cantidades en el block de lencería, luego llevar el cesto a la lavandería, entregar la nota original a la encargada y con ella comprobar las cantidades anotadas.

Después se recoge la ropa limpia y se contabiliza convenientemente. En el cesto se colocan los manteles y piezas grandes en la parte de abajo y las pequeñas encima, se lleva el cesto hasta el armario y se distribuye la ropa en los estantes según los tipos, situando los pliegues más gruesos o lomos en la parte más visible para facilitar su recuento.

d. Vistiendo una Mesa.

- Colocar el muletón que sirve para amortiguar golpes, facilitar el asiento de platos, absorber líquidos derramados y dar comodidad al cliente.
- Colocar el mantel que es usado para dar un mejor aspecto de limpieza a la mesa.
- Colocar el cubremantel, que es utilizado para evitar el lavado del mantel después de cada servicio.

e. Revisión y chequeo de platos.

- Tomar un gueridón o coche con mantel y colocar en él todos los platos que se usen en el establecimiento formando pilas, siempre y cuando estas pilas no sean muy altas porque podrían caerse los platos, el número recomendable para estas pilas es de 20 platos como máximo.
- Conseguir paños para la revisión y limpieza. Se toma el paño con una mano y con la otra se toma un plato de la pila, repase el plato con el paño, empleando

ambas manos, envolviendo totalmente el plato y haciéndolo girar.

- Revisar que las estaciones de servicio estén lo suficientemente abastecidas.
- Comprobar el estado del material, apartando los platos deteriorados, estropeados o con roturas.
- Cuando existan demasiados platos en las estaciones, se debe devolver el exceso a la bodega para que de esta manera se conserven mejor y brinden mayor espacio.
- Todo este trabajo se debe realizar con rapidez, seguridad y constancia antes de cada turno.

f. Revisión de la Cubertería.

- Tomar una bandeja rectangular con un cubre charol y colocar los cuchillos, tenedores, cucharas, soperas, utensilios para postres, cucharitas de café, etc.

- Luego colocarlos en la mesa auxiliar en los diferentes grupos.
- En un recipiente hondo con agua caliente introducir todos los cuchillos, sacarlos de cuatro en cuatro y secarlos con un paño, procurando que el filo de éste no corte el paño.
- Comprobar que queden limpios y separar los cuchillos deteriorados de los buenos.
- Una vez limpios colocarlos en sus respectivas bandejas.
- Repetir este mismo proceso con los demás cubiertos, teniendo especial cuidado en la limpieza de los dientes de los tenedores.

g. Revisión de la Cristalería.

- En una bandeja rectangular con su cubre charol, ponga las copas de agua de los estantes.

- Coloque la bandeja sobre la mesa auxiliar o carrito y llévelos al comedor.
- Consiga un recipiente con agua caliente para limpiar la cristalería.
- Tome una copa por su base y acérquela al recipiente con agua caliente con la boca hacia abajo hasta que se empañe totalmente.
- Sujete con un filo del paño la base de la copa e introduzca el filo opuesto hasta el fondo de la misma, manteniendo el dedo pulgar dentro de la copa.
- Haga girar la copa, presionando ligeramente para su repaso, así evitará rotura.
- Observe la copa al trasluz, para comprobar su limpieza.
- Una vez limpia, colóquela boca abajo en la bandeja, retirando la que se encuentren en mal estado o rotas.

- Repetir la operación con el resto de la cristalería que se usa en el establecimiento, renovando el agua caliente cada vez que sea necesario.

h. Limpieza y chequeo de saleros y pimenteros.

- Destapar los saleros y pimenteros.
- Vaciar la sal y la pimienta en diferentes platos.
- Colocar los platos en el horno de la cocina para que la humedad desaparezca.
- Preparar un recipiente con agua caliente y detergente.
- Introducir los saleros y pimenteros con sus tapas en la mezcla anterior.
- Lavar cuidadosamente con un estropajo no metálico.
- Enjuagar en agua muy caliente y escurrir toda el agua que puede quedar.

- Secarlos minuciosamente.
- Llenar los recipientes con sal muy fina y pimienta blanca molida, asegurarse de que estén bien tapados.

2.4. Materiales.

Es muy importante para un servicio eficaz de los establecimientos de alimentos y bebidas, que se encuentren dotados debidamente de materiales, los mismos que deben ser adecuados para el tipo de servicio que brindarán. Los muebles, la vajilla, la cristalería, el menaje de servicio y demás implementos aparte de corresponder a la estética del establecimiento deben ser funcionales. Ahora vamos a detallar la dotación básica que los establecimientos deben tener para cumplir con un buen servicio:

- **Para Fast Food.**

Generalmente, estos establecimientos son de tipo informal lo que nos permite disponer de un mobiliario de variadas formas geométricas, utilizando materiales sintéticos, fórmicos, maderas y de base metálica. La medida estándar

de las mesas debe ser de 70cm. de ancho por 1.20m. de largo y por 0.78 cm. de alto, la silla debe tener una profundidad de 45cm. con una inclinación de 3 a 5 grados en el respaldo y una altura de 45cm y el espaldar debe tener 70cm. de alto, recordando que el espacio ocupado por persona es de 60cm. Si se desea poner asientos colocando respaldo contra respaldo se debe dejar un espacio libre de 10cm.

- **Para restaurantes.**

A diferencia de los muebles informales utilizados en los establecimientos anteriores, el restaurante exige muebles en madera tapizados con telas finas pero resistentes, conservando el ambiente clásico del restaurante.

Actualmente se permite utilizar muebles modernos fabricados en cromo, así como, ciertas fibras sintéticas o naturales tratadas. Las sillas deben ser fabricadas con materiales de primera calidad, que permitan comodidad, su diseño debe ser ergonómico. Las medidas estándar para la mesa son 90 cm. de largo por 60 cm. de ancho y por 78 cm. de alto cuando sea para dos personas y de

90 cm. por 90 cm. y por 78 cm. de alto cuando sea para cuatro personas. Las sillas tienen una medida estándar de 43 a 44 cm. de altura, profundidad del bastidor de 40 a 42 cm. con una inclinación de 3 a 5 grados, el espaldar debe tener 38 a 45 cm. de altura con inclinación de 5 a 7 grados por 40 a 50 cm. de ancho.

2.4.1. Muebles y Enseres Especiales.

Existen muebles con funciones muy específicas que pueden ser útiles en cualquiera de los establecimientos antes mencionados, tales como:

- Barra de ensaladas.
- Atril para menú, directorio, libro de huéspedes y reservaciones.
- Rieles y Reflectores.
- Pizarras portátiles para el menú.
- Equipos de sonido y micrófonos, entre otros.

2.4.2. Menaje de Servicio.

Son implementos que no son utilizados por los clientes. Cuando no se utiliza el cristal, es recomendable el acero inoxidable por su facilidad en la limpieza y su resistencia a golpes fuertes. En otros casos se utilizan materiales como madera y fibras naturales o sintéticas. Así tenemos:

- Jarra para agua.
- Canastilla para pan.
- Fuentes para entradas.
- Sopera y cucharón.
- Ensaladera.
- Fuente para el plato fuerte.
- Bandeja de buffet.
- Juego de aceitera y vinagrera.
- Salero y pimentero.
- Salsera.
- Azucarera.
- Jarra para café, té o leche.
- Cuchillo para postre con sierra.
- Espátula para postre.
- Centro de mesa.

- Bandeja o charoles.
- Juego de cuchillos y trinchas.
- Guerdón.
- Carros para servicios de postres, bebidas y flambeo.
- Cuchillos con sierra para pan.
- Hieleras.
- Samovares de diferentes tamaños.
- Canastillas para vino tinto, entre otros.

2.4.3. La Vajilla.

La vajilla debe ser ante todo resistente y debe permitir distinguir rápidamente las diferentes piezas que la conforma.

Se presenta en una gran variedad de estilos y en diferentes materiales pero es recomendable utilizar la porcelana o el pedernal para que no tome malos olores.

2.4.4. Los platos.

Se clasifican de acuerdo a su tamaño y uso, así tenemos:

- *Plato base*, de 30 cm. de diámetro utilizado para la presentación de la mesa.
- *Plato llano*, de 27cm. para carnes y platillos principales.
- *Plato medio*, de 25cm. para ensaladas.
- *Plato medio*, de 19cm. para postres.
- *Plato hondo*, de 22cm. para sopas y pastas.
- *Plato para pan*, de 16cm.
- *Plato para mantequilla*, de 8cm.
- *Cocotas* de 14cm. para flanes y postres con salsas.

2.4.5. Tazas y pocillos:

Se utilizan para el servicio de mesas, entre ellos tenemos:

- *Tazón chico*, de 8 onzas para servir cereales y ensaladas.
- *Tazón grande*, de 16 onzas para servir sopas.
- *Taza para consomé con orejas*, de 16 onzas.
- *Pocillo grande con su plato*, de 6 onzas para servir té, chocolate y café.
- *Pocillo "demitase"*, de 3 onzas para café expreso o tinto.
- *Copa para huevos tibios* de dos recipientes.

2.4.6. Cubertería.

La plata, el peltre y el acero inoxidable son los materiales más utilizados en la elaboración de cubertería. El servicio corriente está constituido por cuchara para sopa, tenedor y cuchillo de mesa, cuchara para café, la cual en ocasiones es sustituida por tenedor para postres.

▪ Cucharas

- * Para sopas.
- * Para postres
- * Para té o café.
- * Para té helado.
- * Cucharilla para café tinto.
- * Para refrescos y bebidas.

▪ Tenedores

- * Para entradas.
- * Para pescados.
- * Para carnes.
- * Para postres.
- * Para caracoles y ostras.

▪ Cuchillos

- * Para carne con sierra.
- * Para mantequilla.
- * Para pescado.
- * Para carne.
- * Para postre.

▪ Especiales

- * Espetón para langosta.
- * Tenazas para langosta.
- * Pinzas para caracol y otros.

2.4.7. Cristalería.

Hoy en día se ofrece una gran variedad de formas y colores en cristalería y éstos deben ser elegidos de acuerdo al tipo de establecimiento.

▪ Copas.

- Flauta para champaña de cuatro onzas y media.
- Para agua de once onzas.
- Para vino tinto de ocho onzas.
- Para vino blanco de seis onzas.
- Para licor o cordial (cremas) de tres un cuarto de onzas.
- Copa " old fashioned" para cócteles o bebidas con hielo.
- Copa cónica para cervezas.
- Copa tulipán para champaña.

▪ Vasos.

- De ocho onzas para jugos o gaseosas
- Largo o " high ball" para bebidas largas.
- De siete onzas para whisky.

2.4.8. Lencería.

La lencería debe escogerse con especial cuidado, no sólo por la combinación de colores sino por los materiales que deben ser de texturas suaves y de fácil lavado y planchado. Tenemos como principales:

- Muletón, confeccionado en bayetilla o pellón. Evita los ruidos, protege la madera, absorbe líquidos y ayuda para dar elegancia al mantel.
- Mantel
- Cubremantel
- Servilletas
- Faldón, utilizado para arreglar la mesa de los buffets.

Todos estos pueden hacerse de lino, dacrón, alemanisco, orlón, etc., aunque generalmente se busca una tela con un buen porcentaje de algodón y sin acrílicos ni sintéticos.

2.5. Servicios de Bebidas.

En la mayoría de los casos, los recipientes para las bebidas serán colocados al lado derecho superior del puesto y serán

servidas por este costado en las secuencias establecidas por el menú. Primero los aperitivos, que pueden colocarse en el centro del plato base si el cliente está sentado en la mesa o arriba a la derecha si hay espacio. Después el agua, el vino tinto, la champaña, el jerez y los oports dulces. Luego se sirven el café y los pouses cafés o cremas.

En el servicio de bebidas es importante que se realicen las compras adecuadas con el fin de, obtener la mejor calidad y cantidad exacta a cambio de un precio conveniente con un proveedor apropiado, término sin límite para el comprador y uso del operador de servicio de alimentos y bebidas. El valor es lo primero en considerar y éste está en relación con el precio. La calidad en sí no significa nada, a menos que esté relacionada con el uso, adaptabilidad y costo final. La mejor calidad o definición puede no ser la mejor y apropiada ofrecida por el establecimiento. Así, el comprador debe tomar dos decisiones, *la primera es técnica*, por ejemplo, la adaptabilidad de las bebidas adquiridas con el servicio del establecimiento y *la segunda decisión es hacer la mejor adquisición* para lograr el producto deseado. A criterio de otras compras con relación a cantidad, precio y proveedor,

la primera decisión es mejor que sea hecha por una persona con suficiente experiencia, mientras que la segunda da mejores resultados si se la analiza con un comprador profesional. La decisión de cuánto comprar tiende a considerar los siguientes aspectos:

- Espacio para almacenamiento.
- El inventario de ventas/utilidades deseadas.
- Costo de Almacenaje.
- Costo de Manipuleo.
- Seguridad del material existente.
- Riesgos por daños.
- Flexibilidad en la preparación de alimentos. (Se puede reemplazar un producto con otro).

Definir el precio correcto, está sujeto al costo del mismo y depende mucho del tipo de proveedor con el que se esté trabajando. Teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- Qué cantidades se deben comprar independientemente para cada bebida como: gaseosas, aguas, cervezas, licores, etc.

- Conocer la efectividad del proveedor: entregas correctas, tiempos máximo y mínimos de entrega, cobros correctos de facturas, etc.
- Capacidad del proveedor para cumplir los compromisos en caso especiales como: tráfico en horas picos, actualización de matrícula, responsabilidad por cada compra, etc.

También es importante tener en cuenta la recepción de las bebidas asignando responsabilidades, quién las recibe, qué recibe, cuándo recibe, y en dónde se almacenó cada producto. Además, es importante registrar en formularios específicos las fechas de recibidos, los códigos de caducidad, determinar si hay botellas rotas, latas dañadas u otros y comprobar las cantidades exactas por cajas o gavetas. Todo estos aspectos son importantes para ofrecer a nuestros clientes productos de calidad que complementaran el servicio de las comidas.

2.6. La Carta y Menú.

En los diseños de la carta se encuentran representados parte del transcurrir cotidiano de una ciudad o región, ya que reflejan su estilo de vida, sus gustos y actividades culturales. Una carta no es sólo un contenido sino un decisivo elemento de mercadeo que debe ser estimulante, atractiva, artística, y representativa. Sus necesidades técnicas y el ingenio artístico del diseñador deben lograr que el cliente sienta placer durante el recorrido visual de la carta.

Las reglas básicas para el diseño de una carta son:

- Disponer de una secuencia técnica de todos los grupos de platos preparados en el establecimiento, teniendo cuidado al ofrecer platos balanceados en todo sentido.
- Se redactará lógicamente, la ortografía ha de ser correcta en todos los idiomas que se usen, básicamente inglés - español para aquellos platos que no tienen traducción o son formas de cocción.

- La selección de los platos, es el resultado de la combinación de los criterios entre el Chef, el Maitre y la administración, el mismo que sirve para diseñar la carta y menú, con el cual se busca representar el estilo propio de cada establecimiento.

- Al diseñar el menú se debe dar ligeras indicaciones sobre los ingredientes de cada platillo, el tipo de cocción y el arte y destreza con que son preparados.

- No se debe desarrollar una lista de platillos complicados o caprichosos, es recomendable incluir platos clásicos y recetas novedosas, armonizando así, todo el conjunto de platillos ofrecidos.

- Debe ser proyectada de acuerdo con el establecimiento, teniendo en cuenta su decoración, nombre, origen y tipo de comida que va a ofrecer.

- Para el diseño de la carta es de suma importancia determinar con certeza el porcentaje de platos que corresponde a una preparación u otra para no recargar

los equipos, balanceando esas preparaciones de acuerdo con la capacidad de producción.

- Se debe tener en cuenta el tiempo promedio con el que cuenta cada cliente para esperar el servicio, indicándoles claramente, si se sale de lo normal.
- La categoría del establecimiento determinará su nivel de precios, que en cualquier caso ha de ser claro.
- Lo fundamental de todo establecimiento es de proporcionar un servicio lo más cercano a la perfección. Una carta que esté bien compuesta y que cumpla con las normas correctas produce una grata impresión en el cliente.

Existen diferentes tipos de cartas dependiendo del servicio que se ofrezca:

1. Para restaurantes.

- Carta de Licores (la del bar).

- Carta de Alimentos, básicamente debe contener entradas frías, entradas calientes, platos fuertes, postres, quesos, y el menú.
- Carta de vinos, se agrupan en blancos, rosados, tintos y espumosos indicando su procedencia: franceses, alemanes, chilenos, entre otros.

2. Para Fast Food.

Su diseño siempre será fácil y original, debe contener entradas frías, entradas calientes, platos fuertes, postres y el menú.

La edad, el sexo, los ingresos, los hábitos gastronómicos y la religión se pueden convertir en un impedimento o por lo contrario en un aliciente para la venta, si tenemos en cuenta que hay diferencias en diseñar menús para personas jóvenes o de edad, incluso en la actualidad las mujeres por lo general prefieren comidas ligeras, aunque esto sea común entre los ejecutivos agobiados por el estrés. El menú del día es la respuesta a las exigencias actuales de rapidez y economía, así que su precio no debe estar fuera del alcance de la clientela habitual, de

debe estar fuera del alcance de la clientela habitual, de la cual obviamente debemos conocer sus hábitos gastronómicos o mejor presentar una oferta clara para un sector específico de población, incluso variaciones internacionales. Sobre esa base se diseñará el menú considerando además:

- **El mercado.-** En lo posible se debe utilizar artículos de temporadas y en todo caso de fácil consecución.
- **Los equipos.-** Un menú bien planeado permite dividir el trabajo de los equipos disponibles.
- **El personal disponible.-** El número y capacidad de los cocineros, ayudantes y demás personal de la cocina y del comedor, así como su eficiencia, afecta en forma notable sobre la decisión del menú que se vaya a ofrecer.
- **El tipo de servicio.-** La distancia entre el punto de preparación y el punto de distribución debe ser

considerada antes de elegir el menú y el tipo de servicio a ofrecer.

- **Fecha.-** No es lo mismo proyectar un menú para un día festivo que para un día corriente, ya que todos los días de la semana no son iguales, pues los días de pagos dan la posibilidad de mejorar las ventas, eso debe ser aprovechado haciendo promociones especiales. Los fines de semana se prestan para promover menús familiares.

- **Hora.-** El desayuno tiene una venta potencial importante. El almuerzo debe programarse sobre la clientela, pues disponen de poco tiempo. En la cena se tiene mayor disponibilidad de tiempo.

Capítulo 3

3. ADMINISTRACIÓN DE LAS OPERACIONES DE COCINA

3.1. Instalaciones y Equipos.

Entre las mayores variaciones que influye en la producción de alimentos, está la planta física, las herramientas y el equipo de operación. Un establecimiento de alimentos y bebidas puede compararse con una fábrica de comida y esto representa una compleja organización, desarrollando una variedad de tareas pero con diferencias a la mayoría de lugares de manufacturas, por ejemplo, un carro es fabricado en una planta, ensamblado en otro y vendido en otro lugar. En cambio, los alimentos generalmente se almacenan, cocinan, se sirven y son consumidos en un mismo lugar.

Esta diversidad de operaciones requiere muchas y diferentes piezas de equipos y una integración de las funciones realizadas para obtener el máximo de eficiencia.

El establecimiento de alimentos y bebidas debe contar con un espacio apropiado para cumplir con sus funciones de almacenamiento, área de proceso y servicio, además debe contar con equipos adecuados, los mismos que deben ser incluidos como instalaciones vitales para mantener las condiciones de flujo de utilidades y otras consideraciones. El establecimiento debe estar capacitado para acomodar a los clientes que se van a servir, así como, para ofrecer un llamativo menú. Debe existir cierta flexibilidad para enfrentar cambios menores en relación a demandas y abastecimientos, para mantener un nivel aceptable de ingresos requeridos para producir utilidades. El establecimiento debe permitir autonomía a las diferentes áreas de trabajo para brindar a los empleados un espacio amplio y satisfactorio donde no se labore con incomodidades por falta de éste.

Las provisiones también deben localizarse compartiendo equipos o espacios de trabajo donde sea posible mantener el orden, para conservar existencias suficientes y poder entrelazarlas en una área con otra, al momento de producir y servir los alimentos. El conjunto de los arreglos que la operación tendrá que realizar será de acuerdo a sus necesidades específicas, las que tienen que ver con rapidez y movilización del personal. El factor más importante para determinar los arreglos de las áreas de trabajo y los equipos que se necesitan en el establecimiento es el *menú*; la combinación, extensión y forma de éste permite determinar el tamaño de todo el establecimiento y el tipo y cantidad de equipo.

3.1.1. Planta Física.

La planta física es muy importante ya que limita la cantidad y el tipo de producción de alimentos que puedan llevarse a cabo. Una evaluación completa de los requerimientos debe programarse aún antes de considerar áreas y equipos.

Los siguientes aspectos son importantes al momento de

construir una planta:

- La ubicación, cantidad de clientes a recibir, etc.
- Tipo de clientes que visitarán el establecimiento.
- Tipo de productos que se ofrecerá en el establecimiento. Promedio de Ventas.
- Compras, almacenamientos y frecuencias de entrega de artículos comprados.
- Servicios Adicionales como: Servicio de comidas rápidas, Servicio a domicilio, etc.
- Entretenimientos especiales en el establecimiento (si los hubiere).

Una vez que estos factores específicos han sido determinados y se han dado a conocer a la administración, la adecuación del área para la preparación puede ser determinada. Muchos establecimientos asignan un 60% del establecimiento para las operaciones de comedor y un 40% para las operaciones de cocina con sus instalaciones y equipos. Un reparto más realista de estas áreas es

basándose en el número de clientes que se servirán en un determinado período de tiempo y en base a los siguientes aspectos:

- Artículos del menú.
- Total previsto de ventas.
- Provisiones por período de tiempo.
- Equipos necesarios.
- Tiempos de preparación.
- Números de recipientes que se preparan.
- Tamaño de los recipientes.
- Tiempo de servicio, sección y equipo necesitado.
- Sección de despacho a usar.
- Situaciones especiales.

3.1.2. Selección de Equipos.

Una vez que los parámetros físicos del establecimiento se han decidido, se debe seleccionar un número particular de piezas del equipo para operar. Lo primero es establecer la cantidad total de un producto que se ha de preparar. Luego la cantidad de equipo necesario para la producción, la cantidad promedio que se preparara y los métodos

alternativos de preparación. Para esto es necesario considerar los siguientes aspectos:

- Necesidad de equipo en términos de mano de obra o costo que se ahorra.
- Combustible (energía) disponible y deseada.
- Costos.

Hasta el momento se ha distinguido la relación entre los productos a ofrecer, el cliente y el establecimiento. Pero hay que determinar si es que la pieza de equipo que se ha escogido mejorará la calidad del producto, aumentará la cantidad de producción, reducirá errores, reemplazará otra pieza de equipo obsoleta que necesite reparaciones costosas o ayudará a reducir el costo de mano de obra. El costo de mano de obra probablemente es el más importante, ya que el equipo asiste al trabajador y conservar su valor. El equipo debe permitir mayor producción de parte de los trabajadores ya que podrán realizar otras tareas mientras que los equipos completan su función. El ahorro previsto de mano de obra se debe comparar con la amortización del equipo.

3.2. Compras de materia prima.

La primera etapa en las operaciones de cocina para preparar los alimentos es el *pedido o compra de materia prima*, para lo cual debe llevarse un formulario que contenga la información básica de cada producto a usarse en la preparación de los alimentos. Esta función puede ser llevada a cabo por el administrador o una persona a quien se le asigne esta responsabilidad, la misma que debe estar familiarizada con el gusto que se da a cada alimento, la calidad, clase y forma de los productos.

Los costos de los productos es importante para determinar la calidad de la materia prima. Otros factores que influyen en las compras son el tamaño de la porción que se va a vender y la rapidez en el servicio, entre otros.

Para realizar compras de alta calidad se debe tener en cuenta las especificaciones de cada producto como calidad, tipo, precio, durabilidad y rendimiento de cada una de ellas, para que nos permita obtener mejores resultados, ofreciendo productos de calidad al precio conveniente.

El comprador debe saber también el lapso de tiempo necesario entre la requisición y la entrega de la materia, para poder mantener disponible una provisión adecuada de cada producto cuando se necesite en las unidades de producción. Se puede establecer promedios utilizando niveles de seguridad y puntos de referencias para el pedido de cada artículo y que las reposiciones se mantengan en un tiempo y cantidades determinadas para poder satisfacer la demanda. (Ver Anexo B)

La falta de este sistema puede traer como consecuencia el resultado de requisiciones u órdenes muy seguidas, lo que significa costos por pedidos no indispensables y el extravío de algún artículo lo cual representa costos extras en el inventario y aumenta el riesgo de deterioro y riesgo de capital almacenado. Para realizar las compras a continuación detallamos dos métodos que nos facilitan este proceso:

a. Método por Pronóstico.

Este método sirve para determinar las cantidades que se debe pedir por cada producto, para esto es necesario



tener en cuenta los siguientes aspectos:

- **Cantidades utilizadas:** Es el número de unidades usadas en un porcentaje diario.
- **Período por días:** El número de días a partir de la fecha del pedido hasta la recepción del material expresado en unidades usuales.
- **Nivel de seguridad:** De acuerdo a la vida útil y al consumo de cada producto.
- **Punto de Reorden:** Es la cantidad de materia prima en sus cantidades mínimas que se deben mantener a disposición.
- **Nivel máximo de existencia:** Es el nivel en unidades que debe hacerse la orden para la reposición normal.

b. Método por Cantidades Consumidas.

Este método es el apropiado para establecimientos en donde es necesario mantener una disposición de cantidades mínimas de materiales para enfrentar todas

las situaciones que se presente. La cantidad máxima que se debe tener a disposición está relacionada con la capacidad de almacenamiento, facilidad para la reposición, frecuencia de entrega, etc. En este método es muy posible realizar los pedidos en base a los gustos pasados de la clientela que ya han visitado el establecimiento. También puede aplicárselo fácilmente en operaciones comerciales como indicadores de porcentajes de ventas semanal o mensual.

En este método es muy importante que el establecimiento no opere en base a las compras de última hora, ya que éste crea la posibilidad de sobreprecio, reventa y pérdida de un buen proveedor y puede acarrear problemas en el momento de la compra y transporte de los artículos en una fecha planificada. (Ver Anexo B.1)

3.3. Recepción y Almacenamiento de Productos.

Recepción:

En la fase de recepción e inspección de alimentos se debe satisfacer las especificaciones señaladas en el formulario de

compras mencionado en el ítem anterior, para el cual se puede utilizar ciertas herramientas como balanzas, termómetros, conteo, inspección de envasados y fecha de expiración para verificar la calidad, cantidad y otras medidas regulares de control que sean necesarias. El administrador deberá recordar las fechas de expiración de los alimentos para asegurarse de que éstos sean rotados adecuadamente de acuerdo a las normas internas del establecimiento.

Almacenamiento:

Una vez que el producto ha sido recibido con los procedimientos requeridos por el administrador, viene la etapa de almacenamiento. En donde todos los alimentos ya sean animales o vegetales debe tener un cuidado especial para poder mantenerlos con una alta calidad hasta el momento en que sean utilizados. Adicionalmente, se los protegerá de las pérdidas, sustracciones o mal uso. Para llevar a cabo estas funciones el administrador debe estar familiarizado con los agentes potenciales que dañan el producto y su respectivo control. Se debe establecer un proceso para controlar, distribuir y usar adecuadamente cada artículo. El tiempo de almacenamiento, temperatura y

ventilación deben ser definidos para cada tipo de alimento, así como, otras maneras de protección, para evitar el contacto con insectos y otras plagas. La distribución de los productos hacia las diferentes áreas y la reposición de productos deben asegurar el uso correcto de los artículos, para evitar que se agoten antes de recibir una nueva reposición. La selección del sitio para almacenar (bodega) y el mantenimiento apropiado es otra responsabilidad del administrador, así como también, lo es el uso adecuado de perchas y plataformas que ayudarán a facilitar la distribución de los alimentos.

3.4. Técnicas de Preparación de Alimentos.

A continuación, encontrarán las técnicas más importantes que hay que tener en cuenta al momento de preparar los alimentos:

- **Medidas a usar.**

Una vez que los alimentos hayan sido identificados para su distribución y estén listos para ser usados deben ser medidos cada vez que sea posible, las unidades de compras corresponden a las unidades distribuidas en las

recetas utilizadas para la elaboración de un producto. Los ingredientes de las recetas son medidos o pesados por el personal con menos conocimiento, los cocineros reciben las cantidades correctas de material crudo y ponen en práctica su arte sin perder el tiempo y experiencia en tareas rutinarias de medición.

Los cuadros de equivalentes y capacidad de recipientes hacen el trabajo más fácil, facilitan el proceso de medida y aumentan la eficiencia en la producción.

- **Manipulación de los alimentos.**

Otra fase en el procedimiento de entrega de productos al cliente es la *Manipulación*. Es así, que para obtener una correcta manipulación de los alimentos debemos tener en cuenta las siguientes observaciones:

- Tener el material necesario para las mediciones como: cucharones por onzas, vasos medidores, cucharas, etc.
- El almacenamiento de los diferentes tipos de carnes, tiene que ser por separado debido a que la

combinación de olores desmejora la calidad del producto.

- Hay que saber las técnicas de preparación y tiempos de consumo (vida útil) de los diferentes tipos de alimentos.
- Las legumbres y las frutas deben tener una temperatura aproximada de cinco grados centígrados mientras que los embutidos y lácteos debe tener dos grados centígrados para su conservación.
- La congelación de producto debe realizarse a una temperatura aproximada de 15 grados centígrados bajo cero. (Ver Anexo B.2)

- **Procesamiento de los alimentos**

En esta fase más que en ninguna otra es muy importante tener mayor conocimiento técnico y prestar más atención a los detalles, ya que la parte principal de la preparación de los productos es *transformar el material crudo en producto elaborado*.

Por lo general, este proceso necesita de la combinación

de los ingredientes de una receta, lo que los expone a otro tipo de manipulación como son los equipos para calentar o enfriar alimentos. Sin embargo, si se ha seguido todo el procedimiento adecuado en las fases anteriores es muy posible alcanzar un resultado de alta calidad con un mínimo de esfuerzo y talento.

Pero para lograr esto es necesario que en el área de operación exista una correcta organización, es decir, que exista una **Línea de Operación**, en la cual la secuencia esté bien definida. *Por ejemplo:* junto al lavadero de las frutas y vegetales, se ubicará la persona que tendrá que preparar, cortar, picar o pelar los alimentos y junto a ella estará la persona que los elaborará. Este tipo de organización proporcionará mayor eficiencia y eficacia en la elaboración de los alimentos.

- **Porcionamiento de los Alimentos.**

Es importante porcionar los alimentos para distribuir cantidades iguales a los clientes con una política fija de precio y ganar rendimientos de producción. Este porcionamiento se lo realiza de la siguiente manera:

- Por cantidades, por ejemplo determinar un número de producto, que equivalgan a una porción.
- Por peso, utilizando una balanza que asegure que se haga divisiones apropiadas de un artículo.
- Por volumen, midiendo la capacidad de un recipiente y la cantidad que se requiere despachar.

Cualquiera que sea el método utilizado, será necesario llevarlo a cabo meticulosamente, para que ambos: cliente y establecimiento reciban las porciones exactas, ya que una porción demasiado grande significaría pérdidas monetarias para el local, mientras que una porción pequeña daría como resultado clientes insatisfechos y pérdidas en el negocio.

Las operaciones de cocina exigen medidas exactas, por eso se debe realizar verificaciones periódicas de peso y medida para certificar que se está trabajando dentro de un porcionamiento normal y es recomendable también realizar una revisión periódica de la carne, para poder detectar cualquier tipo de anomalía.

Pueden surgir problemas con las carnes, ya que éstas deben tener un período de reposo entre 15 y 20 minutos después del corte, si se hace los cortes antes de este tiempo la carne tiende a desgarrarse, resultando difícil realizar los cortes y reduciendo el rendimiento. Las herramientas que se deben utilizar para porcionar deben ser selectas en cuanto a tamaño, forma y tipo.

3.5. Higiene y Sanitización de Alimentos.

Primeramente, conozcamos el significado de estas 2 palabras.

Higiene.- es la limpieza constante de las áreas de trabajo, instalaciones, equipos, materiales, etc., es decir, todo lo relacionado con las operaciones del establecimiento.

Sanitización.- son los procedimientos anteriores pero con el uso de sustancias químicas adecuadas que aparte de limpiar, purifiquen y liberen los productos de cualquier tipo de contaminantes.

Una vez que ya sabemos el significado de estas palabras

podemos darnos cuenta que la higiene es muy importante dentro de las operaciones de cocina, por lo tanto, todo el personal debe tener el entrenamiento necesario para realizar los trabajos bajo normas estrictas de higiene y sanitización.

A continuación detallaremos algunas acciones importantes a seguir en esta fase:

- Utilizar alimentos o materias primas de fuentes conocidas y proveedores de reputación que garanticen la calidad de los productos.

- Lavarse las manos antes de manipular o manejar los alimentos crudos, antes de tener contacto con los alimentos listos para el servicio y después de usar los servicios higiénicos o cuando se encuentren sucias, para así evitar la transmisión de bacterias.

- Lavar/limpiar con desinfectantes las superficies, equipos y utensilios que estén en contacto con los alimentos o que hallan sido usados en la preparación de los mismos,

para evitar que queden residuos o bacterias

- Mantener los alimentos bajo una temperatura de cinco grados centígrados o sobre los sesenta grados centígrados.
- Enfriar rápidamente los sobrantes calientes para evitar su descomposición.
- Usar charoles, gavetas, carros u otros para el transporte de grandes cantidades de vajillas.
- Diseñar un formulario de revisión y control de limpieza de los equipos, el mismo que debe ser llevado semanalmente.

El Instituto de Higiene, Ministerio de Salud, Departamento de Sanidad y otras dependencias gubernamentales realizan inspecciones periódicas a los diferentes establecimientos para certificar que éstos están cumpliendo con los requisitos necesarios de higiene.

Sin embargo, es responsabilidad de cada administración, que aunque no se hagan inspecciones por parte de las instituciones antes mencionadas, mantengan las instalaciones en óptimas condiciones de higiene, para que de esta manera cualquier persona confirme la calidad de las operaciones del establecimiento, ya que no sólo el buen servicio y buen ambiente aseguran el éxito del establecimiento sino una buena organización del área de preparación de alimentos, la misma que siempre deberá mantenerse impecable.

A continuación definiremos dos aspectos importantes al hablar de higiene:

a. Venenos.

Los venenos en los alimentos pueden ser naturales o inducidos. *Los venenos naturales* son pocos y generalmente son bien conocidos por las personas que hacen las compras, y por lo tanto, pueden ser evitados, entre ellos tenemos los hongos venenosos que pueden parecer champiñones y los mejillones que contienen un

alcaloide venenoso. *Los venenos inducidos* pueden ser los materiales de limpieza, por eso deben estar debidamente cerrados y con sus respectivas etiquetas de identificación y antídoto. A continuación encontrará algunas sugerencias para evitar envenenamientos:

- Mantener fuera del alcance los venenos que se consideren indispensables para el mantenimiento de sanitarios.
- Etiquetar los venenos apropiadamente en un área específica, es decir, lejos de los lugares de preparación o almacenamiento de alimentos.
- Asegurarse de lavar bien las superficies de los implementos y los utensilios después de rociar, empolverar o usar venenos para ratas, cucarachas u otras plagas.

b. Parásitos.

Los parásitos son muy comunes en las carnes, por ejemplo, tenemos la *triquina* en el cerdo, la *tenia* en las reses y pescados. Estos pueden ser controlados si se

hacen las compras apropiadas y se cocinan a temperaturas adecuadas. Usar las técnicas apropiadas para la preparación de estos alimentos puede reducir el problema de *triquinosis*, entre otros.

3.6. Seguridad Industrial en los Establecimientos.

Es importante considerar los factores de seguridad que exigen los diferentes tipos de equipo, por lo tanto, es indispensable tener la toda la información necesaria acerca de ellos, esta información se la puede obtener a través de los representantes de las fábricas o distribuidores, quienes también deberán brindar la capacitación necesaria para poder dar el mantenimiento adecuado a los equipos. Es muy recomendable planificar un mantenimiento preventivo, para así evitar que estos sean reparados constantemente y simplificar la necesidad de adquirir un equipo nuevo. También se deberá llevar un registro en el cual se anoten la fecha y la reparación que se le ha hecho a dicho equipo.

A continuación encontrará algunas medidas de seguridad para evitar accidentes dentro del establecimiento:

- Los equipos deben ser manejados u operador por personas que estén bien capacitadas, es decir, que conozcan perfectamente el funcionamiento de ellos.
- Colocar el equipo apropiadamente para que los extremos pesados no tengan que levantarse.
- Alzar los objetos con las piernas separadas para evitar esfuerzos extras de la parte trasera de la cintura.
- Proteger los equipos de gas con la ventilación adecuada, para evitar que exploten por el calor.
- Equipar a todos los equipos con accesorios de seguridad como llaves de paso rápido y pilotos de encendidos.
- Los accesorios antes mencionados deben estar a una distancia mínima de cinco metros de la cocina.
- Asegurarse de que todos los equipos eléctricos se encuentren conectados a tierra, para evitar shock eléctrico.
- No trabajar junto a un equipo eléctrico con las manos mojadas o parados sobre una superficie húmeda porque pueden sufrir descargas eléctricas.

- Se deben instalar alarmas, las mismas que se activarán al momento de presentarse una emergencia.
- Colocar extintores de fuego en puntos estratégicos, para que sirvan de ayuda en el momento de la emergencia.
- Mantener los cuchillos bien afilados y usar el apropiado para cada trabajo en particular.
- Usar correctamente las tablas de picar los alimentos, para evitar cortaduras.
- No introducir cucharas u otros utensilios dentro de la licuadora en funcionamiento porque podrían salir volando y lastimar a alguien.
- No se debe dejar cuchillos u otros elementos punzantes en los lavaderos para evitar cortes.
- Usar taco para empujar los alimentos en trituradoras, rebanadoras, molinos, etc., para evitar también cortaduras.
- Colocar en forma correcta y segura los equipos, por ejemplo, las agarraderas de las ollas deben sostenerse lateralmente para vaciar su contenido, nunca frente al

operador.

- No llenar demasiado los recipientes de líquido, ya que se pueden derramar en el piso y provocar caídas a las personas.
- En caso de quemaduras menores poner la parte afectada bajo agua helada y aplicar inmediatamente hielo para prevenir ampollas.

Capítulo 4

4. SERVICIO AL CLIENTE.

El servicio al cliente es la parte más importante para el desarrollo de un establecimiento, ya que será éste el que permitirá el incremento de la clientela, los ingresos y la productividad. Los servicios varían de un establecimiento a otro, pero es importante, que cada uno logre una imagen propia que lo identifique, teniendo en cuenta siempre la opinión y satisfacción del cliente. De esta manera, la información aquí expuesta ayudará a los establecimientos a lograr este objetivo.

4.1. Cualidades del Personal.

Dentro de las cualidades más importantes en el personal de un establecimiento, tenemos:

- La apariencia personal.
- La conducta diaria en el trabajo

4.1.1. Apariencia Personal.

La limpieza y pulcritud del personal de servicio deberá ser una cualidad constante, es decir, que deberá lucir siempre limpio y practicar los buenos hábitos de higiene personal como:

- Baño diario.
- Uso de desodorantes.
- Limpieza adecuada de los dientes después de cada comida.
- Mantener un buen aliento (nunca masticar chicle ni fumar en las horas de trabajo).
- Buen cuidado y aseo del cabello (mantenerlo recogido y no desordenado).
- No es permitido el uso de barba o bigote al personal de servicio.
- Limpieza constante de las manos, especialmente después del manejo de dinero, implementos de

limpieza u otros elementos contaminantes.

- Buen estado y limpieza de las uñas evitando esmaltes de colores llamativos (mujeres).
- Usar cosméticos sin exageración.
- Evitar fragancias muy fuertes.
- Evitar accesorios en las manos, especialmente cuando tiene contacto directo con los alimentos.
- Buen estado y limpieza del calzado (preferiblemente de tacón bajo y de suelas antideslizantes para evitar accidentes).
- Mantener una buena postura para reflejar seguridad en sí mismo.
- Uniformes limpios y en buen estado

4.1.2. Conducta diaria en el trabajo.

La conducta de un empleado al momento de servir a un cliente debe ser:

- Con entusiasmo y deseo de servir al público, es decir hacerlo bien y aprender algo nuevo todos los días.
- Sonreír constantemente, disfrutar de su trabajo y

demostrar su satisfacción al hacerlo a través de una sincera sonrisa que dará seguridad al cliente.

- Ser cortés — atento, demostrar gestos amables y palabras sutiles, recordando que todas las personas son importantes para ellos, sin darle importancia a su apariencia personal o condición social.
- Ser honesto, debe mantener una buena actitud tanto con los clientes como con el establecimiento, ésta es una garantía para que los clientes regresen y el personal continúe en su trabajo. Un deshonesto uso de los recursos del establecimiento (materia prima, suministros, dineros, etc.), reducirá las ganancias del establecimiento y por lo tanto las ganancias del personal.
- Ser responsable, esta cualidad se reflejará en el cumplimiento de las políticas y procedimientos que defina cada establecimiento y en la puntualidad en todas las actividades. La falta o atraso de un miembro del equipo de trabajo producirá la ineficacia de todo el grupo.
- Sin interrupciones en el trabajo, el personal debe estar consciente que hay que cumplir tiempos de

trabajos, y para esto se debe evitar visitas y llamadas personales durante las horas laborables.

- Ser paciente, como profesionales del servicio que son, deberán tener paciencia para lidiar con las diferentes personalidades, ya que su función es lograr la satisfacción del cliente.
- Ser organizado, el personal de servicio al cliente deberá tener en orden todo el material relacionado a su trabajo diario, es decir, que deberá prepararlo antes de empezar su jornada laboral, para así ofrecer un servicio rápido y eficiente.

4.2. Entrenamiento del Personal.

El tiempo que se dedique a cada uno de los empleados en el aprendizaje y entrenamiento respectivo está relacionado directamente con la productividad de la empresa y de ellos mismos.

Existe un entrenamiento que podría ser adaptado a cualquier tipo de establecimiento de A & B, el mismo que consiste en:

1. **Describir.-** De una forma completa la historia, fines, objetivos y todo lo que representa el establecimiento. Esto permitirá que el empleado se identifique con el mismo. Esta descripción también es necesaria para todos los procedimientos operativos a realizarse.

2. **Demostrar.-** Todos los procedimientos a realizarse a los empleados para que ellos observen y capten la forma correcta de realizar su trabajo en el futuro. Después que al personal se le ha descrito y demostrado lo que debe hacer, es el momento de:

3. **Practicar.-** Lo anterior, pero con la supervisión atenta de las personas que dirigirán el establecimiento. Sólo en este momento los empleados podrán cometer errores y hacer las preguntas necesarias para así realizar los correctivos necesarios. Para consolidar todo lo aprendido el personal deberá:

4. **Repasar.-** Todo el proceso anterior, una y otra vez, hasta que domine sus respectivas funciones.

La persona encargada de realizar este entrenamiento debe hacerlo con mucho entusiasmo, seriedad y responsabilidad para poder transmitirlo a los empleados como una filosofía de trabajo que va influir en el progreso del establecimiento.

El entrenamiento debe cubrir una serie de detalles que se presentan en el servicio diario. Esta persona debe dar las instrucciones a cada uno de los empleados para que la guarden y puedan revisarla constantemente y aplicarla en el trabajo diario. Una forma de hacerlo sería que cada uno de los empleados tenga su propia libreta de apuntes y registre correctamente todos los procedimientos a realizar. Y además, incluya las nuevas observaciones para mejorar su trabajo. Esto quiere decir, que se debe visualizar los futuros inconvenientes o situaciones a resolver, ya que de esta manera se realizará un entrenamiento más práctico y realista en vez de uno lírico.



4.3. Servicio Profesional.

Todos los Establecimientos de Alimentos y Bebidas del Proyecto Malecón 2.000 deberán lograr y mantener un patrón homogéneo en el servicio, lo que les permitirá alcanzar prestigio y reconocimiento de su **calidad**, y una buena imagen tanto local como internacional.

Una vez que hayan logrado esto, ellos deberán ofrecer un servicio muy profesional, el cual se consigue siendo amigable, atento y eficiente en todo momento. Para cumplir con esto se debe tener en cuenta ciertos parámetros básicos, aplicables a Restaurantes y Fast Food:

- **La bienvenida** debe ser sincera, afectuosa y con formalidad para que los clientes disfruten del servicio y de esta manera asegurar su regreso.
- **Recepción del pedido**, en primer lugar debemos recordar que la persona que atenderá a los clientes es la imagen principal del establecimiento, porque será ella quien tomará el pedido, sugerirá productos, cobrará la cuenta y entregará los productos.

A continuación mencionamos los pasos que se debe seguir para tomar correctamente el pedido.

- Acomodar a los clientes en sus respectivas mesas y sillas.
- Dar a conocer al cliente los productos que ofrece el establecimiento a través de la carta o menú.
- El empleado deberá tomar el pedido en el mismo orden en que se entregó el menú.
- El empleado deberá registrar en forma clara y legible en un libretín el pedido.
- Luego de haber tomado todo el pedido, deberá repetírselo al cliente para confirmar su orden y evitar equivocaciones.
- **Ejecutando el pedido**, para que el pedido sea realizado en el menor tiempo posible y con **la mejor calidad** debe existir una correcta organización y buena comunicación entre el personal de cocina y de comedor. Abajo encontrará los pasos que se debe seguir para una mejor

ejecución de los pedidos:

Primero: Retirar el pedido de la cocina.

Segundo: Revisar cuidadosamente que todo esté como lo indica la comanda o factura.

Tercero: Revisar la calidad de los productos como decoración, temperatura, limpieza y otros.

Cuarto: Disponer los alimentos y bebidas en un charol o bandeja, la cual debe ser previamente preparada con todo lo necesario para servir los alimentos.

Quinto: Luego de haber dispuestos los alimentos y bebidas a los clientes, se debe indagar sobre la calidad de los alimentos y la satisfacción del servicio.

Sexto: Luego, se debe retirar la vajilla siempre y cuando se esté seguro de que el cliente ya ha terminado el consumo de los alimentos.

4.4. Trato con los Clientes.

Debido a que los establecimientos de alimentos y bebidas tiene mucho que ver con la interacción de personas, es necesario que el cliente sea tratado de una manera muy especial, es decir como se lo merece, ya que el objetivo del establecimiento es conseguir que los clientes se sientan bien atendidos desde que llegan hasta el final de su permanencia en el local.

A continuación mencionaremos los aspectos más importantes para que un cliente se sienta bien atendido.

- Recibirlo con amabilidad, es decir siempre con una sonrisa.
- Mostrarle una actitud sincera (amabilidad).
- Prestarle toda la atención durante toda su permanencia en el establecimiento.
- Servirle correctamente el pedido (porción, ingredientes, etc.).
- Cobrar correctamente su cuenta (dar el cambio justo).

- Despedirlo amablemente e invitarlo a regresar.

Si se siguen estos pasos lograremos conseguir clientes muy satisfechos pero si se da un mal trato a los mismos pueden ocurrir dos problemas muy importantes para el establecimiento como son:

1. Pérdida de clientes
2. Clientes Insatisfechos

De acuerdo a un estudio realizado por la Asociación de Franquicias Internacionales sobre **cuáles eran las causas más comunes de la pérdida de clientes o clientes insatisfechos**, tuvimos los siguientes resultados.

Causas	Porcentaje
▪ Por fallecimiento	1%
▪ Porque se cambian de lugar	3%
▪ Porque se van a la competencia	4%
▪ Por la mala calidad de los productos	10 %
▪ Por la mala atención del personal de servicio	68%

Como podemos observar en el cuadro anterior los grandes porcentaje de *pérdidas de clientes o clientes insatisfechos* se debe a la mala atención y mala calidad de los productos. Lo que quiere decir que es de gran importancia el capacitar y mejorar continuamente al personal de servicio, ya que está en manos de ellos lograr el éxito en sus operaciones.

En consecuencia a todo lo expresado anteriormente, podemos decir que es responsabilidad del personal de servicio responder lo más pronto posible a las quejas de los clientes, ya que si ellos se retiran del establecimiento sin haber notado que su queja no fue resuelta o tomada en cuenta, **NUNCA MÁS REGRESARAN** al local.

Por este motivo a continuación mencionaremos acciones elementales que se deben realizar en el momento en que el cliente presenta su queja y así poder resolver el inconveniente:

- Escuchar con atención y paciencia al cliente.
- Lograr que el cliente se dé cuenta del verdadero interés por resolver la situación.

- Dar una explicación lógica al origen del problema.
- Solucionar el problema si está en las posibilidades del personal de servicio caso contrario ponerlo en contacto con el administrador o persona responsable de local.
- Nunca se debe contradecir al cliente así no tengan la razón, esto lo ofuscaría más.
- La actitud debe ser tranquila y profesional en esos momentos.
- Terminar siempre los inconvenientes con una frase positiva por parte del personal hacia el cliente.

Capítulo 5

5. ADMINISTRACIÓN DE LOS ESTABLECIMIENTOS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS.

5.1. Tendencias para Administrar.

En los últimos 10 años, la venta de alimentos y bebidas se ha incrementado en un 80%, lo que quiere decir que una cuarta parte o más de la población come por lo menos un día fuera de casa.

Actualmente, debido al ritmo acelerado de las personas y por la falta de tiempo se ha originado la necesidad de crear nuevos establecimientos que permitan satisfacer esta necesidad, es así como aparecen los *establecimientos de*

comida rápida, los cuales están reemplazando a los establecimientos de comida formal.

Estos establecimientos proveen comida a bajo precio y con mayor rapidez en el servicio, este mercado ha llegado para quedarse y reemplazar a los tradicionales restaurantes que debido a sus precios, menús, operaciones, etc., no han logrado obtener la utilidad deseada.

El mercado actual es muy cambiante y exige cada día más, por lo que los establecimientos de comida rápida se están extendiendo y creando nuevos servicios para satisfacer la demanda del mercado como por ejemplo el producto servido personalmente por el cliente.

La Gerencia y/o Administración para los establecimientos de Alimentos y Bebidas como cualquier otro tipo de gerencia requiere de suficiente supervisión para todo el conjunto de operaciones, para obtener mayores y mejores resultados. Hasta hace poco tiempo, cualquier persona podía administrar un establecimiento, ya sea porque su padre era

el dueño del negocio o porque tenía la iniciativa de tener su propio negocio.

Pero debido a que las operaciones de los establecimientos de alimentos y bebidas exigen una administración con **calidad**, éstas deben ser administradas por profesionales que puedan llevar a cabo todas las funciones necesarias para que el establecimiento cumpla con las expectativas y necesidades del cliente y a la vez producir utilidades o por lo menos mantenerse dentro del presupuesto establecido. Un buen administrador es aquel que sabe combinar las siguientes destrezas:

- Culinarias
- De Servicio
- De Administración
- De operaciones
- Entre otras

Sea quien sea la persona escogida como administrador, debe ser una persona con experiencia y preparada para resolver cualquier tarea en las diferentes áreas y estar

siempre dispuesta a tomar el control de toda la operación como:

- Controlar el uso de uniformes del personal
- Elaborar el menú
- Realizar compras (proveeduría)
- Receptar víveres
- Dirigir el personal (horarios y deberes)
- Supervisar el servicio del comedor
- Evitar el despilfarro de materia prima
- Organizar a los miembros del grupo de trabajo
- Implementar nuevos servicios y equipos
- Analizar costos
- Etc.

Pero para que un administrador cumpla a cabalidad con su tarea es recomendable que tenga bajo su supervisión un máximo de 10 empleados. Claro está que si el establecimiento es demasiado grande ella podrá delegar funciones al personal siempre y cuando les indique **Qué debe hacer y Cómo debe hacerlo**, porque de otra manera

en vez de que colaboren con ella, lo que puede ocasionar es pérdida de tiempo y un erróneo procedimiento.

5.2. Estilos de Dirección.

Existen muchos estilos para dirigir el trabajo de un personal de un establecimiento, uno de ellos y el más conocido es aquel que se realiza en base a registros, el mismo que permite obtener una administración de calidad, entre los registros más utilizados tenemos:

- **Registro de los movimientos diarios.**- Aquí debe registrarse todo lo que se observe durante el día, incluso los feriados y fines de semanas, ya que esta información nos será de gran importancia para conocer cuáles son los días y las horas de mayor venta, los productos más vendidos, las quejas más comunes, entre otros, que nos ayudará a tomar decisiones para prever futuros problemas.

- **Registro de análisis.**- En este registro se anotará la información elemental acerca de los fines, objetivos,

planes y cambios futuros del establecimiento. **(Ver Anexo C)**

- **Registro del personal.-** Aquí se deberá registrar toda la información referente al personal del establecimiento como son: nombres, cargos, tiempo de trabajo, sueldos, etc. **(Ver Anexo C.1)**

- **Registro de Estrategias.-** Se debe anotar la forma en que se va a realizar lo planeado, teniendo en cuenta que debe ser real, concreto y exigente pero alcanzable. **(Ver Anexo C.2)**

- **Registro del análisis de mercado.-** Aquí se debe registrar un análisis de una comparación entre el establecimiento y la competencia, estableciendo ventajas y desventajas, buscando estrategias para conquistar nuevos mercados y el de los competidores, definiendo sus fortalezas con respecto al producto y servicio. **(Ver Anexo C.3)**

- **Registro de las fortalezas del establecimiento.-**
Anotaremos un análisis real de las oportunidades y amenazas del establecimiento con respecto al producto y al servicio. **(Ver Anexo C.4)**

- **Registro del Plan de acción:** En este formulario se hará un detalle de las tareas, metas, fechas, responsables, entre otros datos, para saber con que cuenta el establecimiento para lograr la eficiencia y eficacia de sus objetivos. **(Ver Anexo C.5)**

- **Registro de Presupuesto.-** En este formulario se va a registrar el detalle de los ingresos y egresos del establecimiento basados en la historia del mismo, esta información nos indicará si tenemos utilidades o pérdidas, a qué productos se debe ajustar el precio y cuáles son nuestros.

- **Registro de Control.-** Este registro es una pequeña auditoría administrativa interna que sirve para prever futuros problemas, lo importante de este formulario es que no hay que esperar el final del período para revisarlo sino

que puede hacerlo paulatinamente, así, si se encuentra algo que no se ha realizado estaremos a tiempo para hacer las correcciones necesarias y evitar problemas. Estos controles pueden ser aplicados a las personas, equipos y procedimientos del establecimiento. **(Ver Anexo C.6)**

5.3. Estructura Gerencial.

Al hablar sobre la estructura gerencial de un establecimiento estamos hablando de la *administración* del mismo y por ende nos referimos a la *persona que administrará* el local. Debido a que esta persona tendrá la responsabilidad de estar al frente del establecimiento deberá estar consciente de que va a liderar y a dirigir a un grupo de personas y es aquí donde tendrá que lograr el difícil "**arte de mandar**", puesto que no significa solamente dar órdenes, sino poseer una serie de características como:

- **Tener sentido de responsabilidad**, para afrontar todas las situaciones que se le presenten y no estar buscando culpables.

- **Tener iniciativa**, ser “transformador” y no sólo un portador de órdenes.
- **Saber convencer y ganarse la voluntad** de su equipo de trabajo por medio de un interés genuino en ellos.
- **Ser entusiasta** y un motor que da energía.
- **Saber coordinar**, es decir, *hacer por medio de otros o ver que todo se haga*, lo que significa que no necesariamente él debe *hacerlo todo*.
- **Saber comunicar las órdenes**, ya que la mayoría de las personas siempre están a la defensiva y una orden mal dada siempre cae mal.
- **Ser justo** y escuchar a las partes involucradas para saber quien tiene la razón.
- **Saber mantener la disciplina** en todo momento.
- **Dar buen ejemplo** al personal.

El trabajo del administrador es un proceso diario para evaluar el establecimiento desde el punto de vista del cliente y su misión es lograr la **calidad de los servicios y productos**.

Pero para que éste pueda cumplir con todo su trabajo, es recomendable que cuente con una agenda exclusiva en donde registrará sus diferentes actividades, entre las cuales tenemos:

- **Diseñar un plan de trabajo**, para lograr el objetivo deseado.
- **Brindar el entrenamiento adecuado al personal**, para poder ofrecer un buen servicio. (Ver Anexo C.7)
- **Motivar a su equipo de trabajo**, para que se siente satisfecho con su trabajo.
- **Reconocer una buena o mala labor del personal**, ya sea para apremiar o llamar la atención al empleado.

- **Captar los errores cometidos**, y al final del turno darles la solución necesaria.

- **Evaluar el establecimiento**, deberá realizarlo antes de abrir la atención al público y después de cada turno de trabajo.

- **Mantener reuniones periódicas**, con los dueños y con el personal para analizar las diferentes situaciones y sugerir soluciones.

Por todo lo anteriormente expuesto, debemos estar consciente de la importancia que tiene que el administrador sea una persona bien preparada y capacitada, ya que de él dependerá el éxito o fracaso del establecimiento.

5.3.1. Estructura Organizacional.

La estructura organizacional de los establecimientos de alimentos y bebidas del Proyecto Malecón 2000, se encontrará basada en el: Servicio y la Producción

- La Organización basada en el Servicio:
 - a. **Tradicional:** servicio lento pero con un promedio alto de facturación.
 - b. **Rápido:** servicio ágil con bajo promedio de facturación.

- Organización basada en la producción:
 - a. **Centralizado en cocina:** servicio completo con un promedio alto de facturación.
 - b. **Centralizado en el equipo:** equipo limitado y convencional.

5.3.2. Estructura Funcional.

Es necesario que en un establecimiento de alimentos y bebidas se divida las responsabilidades y el trabajo en partes más pequeñas, a esto se lo denomina *organización funcional*.

La responsabilidad es importante no sólo porque sea una obligación más del personal sino porque esto ayudará mucho para prestar la atención debida al cliente y no estar siempre con el tiempo en contra. Cabe recordar que la única persona que tiene el poder o derecho de dar órdenes y tomar decisiones es el administrador del establecimiento.

Es muy importante que todos los establecimientos diseñen su propio organigrama funcional, ya que a través de él se podrá observar el flujo de autoridad y las responsabilidades que tiene cada uno de los miembros del equipo de trabajo. (Ver Anexo C.8)

Para lograr éxito en la organización es necesario seguir los siguientes pasos:

- Capacitar bien al personal para que pueda realizar sus funciones y cooperar con otros.
- Describir claramente el trabajo de cada empleado.

- Diferenciar cuales son las funciones principales y cuales son las de apoyo y/o colaboración.
- Definir muy bien cuales son sus responsabilidades.
- Comunicar quien será su supervisor.
- Crear procedimientos que permitan resolver los problemas y/o quejas de los clientes por parte de los empleados.
- Entablar una buena comunicación entre todo el equipo de trabajo y el administrador.

5.4. Administración del Recurso Humano.

En un establecimiento de alimentos y bebidas el *personal* es el elemento más importante y más expuesto a diferente tipo de situaciones. Por tal motivo, el administrador es la persona encargada de contratar, entrenar, supervisar, disciplinar y ayudar al personal. Teniendo en cuenta que deberá hacer una buena contratación, ya que si realiza una mala, ésta *desmejorará la calidad en el trabajo* de los empleados y *en el servicio del establecimiento*.

A continuación presentamos los pasos a seguir en la contratación de personal:

5.4.1. Selección de Personal.

La selección de personal es un proceso que ayuda a identificar a los futuros miembros del equipo de trabajo. Durante este proceso la persona encargada de seleccionar el personal deberá despertar el interés de los futuros empleados con respecto al establecimiento, ya que este es el mejor momento para dar a conocer las generalidades del mismo. En consecuencia, por medio de este proceso se logrará formar un equipo de trabajo que conduzca a la excelencia.

Por todo lo expuesto, a continuación detallaremos cuáles los pasos que debe seguir el administrador para seleccionar el personal.

- Llenar la solicitud de empleo con todos los datos del aspirante. (Ver Anexo C.9)

- Comprobar la veracidad de los datos, certificados y recomendaciones del aspirante.
- Entrevistar al aspirante, para indagar algo más sobre su vida.
- Realizar la entrevista en un momento adecuado, es decir, en tranquilidad y sin interrupciones.
- Diseñar con anterioridad un formulario de preguntas que permitan conocer la capacidad de servicio del aspirante.(Ver Anexo C.10)
- Observar la actitud y el comportamiento del entrevistado. (facilidad de palabra, educación, etc.)
- Analizar y evaluar la personalidad del entrevistado en todo momento.
- Dar a notar que como cliente interno, merece buen trato y consideración.
- Brindar toda la información acerca del establecimiento.
- Informar bien sobre los objetivos e intereses del

establecimiento.

- Dar información más detallada acerca del área de trabajo en la que se desempeñará.
- Informar al aspirante de las oportunidades que le ofrece el establecimiento.
- Tomar una decisión de contratación de acuerdo a las necesidades del establecimiento.(Ver Anexo B.2)

5.4.2. Descripción del puesto de trabajo.

Después que se ha cumplido con todos los requisitos y se ha seleccionado el personal idóneo, es de gran importancia diseñar un formulario específico que detalle cuáles serán las funciones que va a realizar el empleado. Esto ayudará al empleado, supervisor y administrador a tener una idea clara de su función y así se podrán hacer los debidos controles para evitar futuros inconvenientes.

Las principales características que se deben detallar en el Manual de Funciones son:

- **Naturaleza del trabajo:** describir una visión general de las actividades a realizar.
- **Funciones y responsabilidades específicas:** Aquí se hace una descripción de todas las tareas que le corresponde realizar a cada empleado.
- **Características del puesto de trabajo:** Aquí se debe especificar cuáles son los detalles u observaciones más importantes que se debe tomar en cuenta en el trabajo.
- **Requisitos:** Descripción de los reglamentos internos que exige el establecimiento.
- **Responsabilidad inmediata:** Aquí se dará a conocer cual es el jefe inmediato a quien se tendrá que reportar cada empleado.(Ver Anexo C.12)

5.4.3. Evaluación del personal.

Después que se ha seleccionado el personal idóneo, es necesario realizar evaluaciones periódicas al personal,

ya que éstas son importantes para el buen desarrollo del establecimiento.

Estas evaluaciones son una fuente de retroalimentación del rendimiento de cada empleado. Por tal motivo, todos los establecimientos deben diseñar su propio formulario de evaluación de acuerdo a sus necesidades e intereses, éstas evaluaciones pueden ser realizadas a través de encuestas y/o entrevista, teniendo en cuenta que deben ser prácticas, medibles y reales.

Los objetivos de estas evaluaciones son:

- * Diseñar una historia completa de cada empleado.
- * Conocer las verdaderas aptitudes y actitudes del empleado.
- * Tener una idea clara de la capacidad de cada empleado.
- * Saber si no se está desaprovechando la capacidad del empleado.
- * Si existe la necesidad de un nuevo entrenamiento y/o capacitación.
- * Realizar aumentos de sueldos, ascensos y

transferencias de puestos de trabajo.

- * Tomar correctivos para incentivar trabajos bien realizados.
- * Detectar deficiencias o un mal desempeño del personal.
- * Darnos cuenta en qué o quién está fallando.
- * Detectar y prevenir futuros problemas.
- * Plantear futuras metas.
- * Dirigirnos hacia el mejoramiento continuo.
- * Saber quienes somos y donde estamos.
- * Conocer la satisfacción de cada empleado en su trabajo.
- * Conocer los niveles de desperdicio.
- * Conocer el aprovechamiento de los equipos.

Existen diferentes tipos de evaluaciones, pero los más recomendables son:

- **Auto evaluaciones:** Permite que cada empleado se enfrente a la realidad de su presencia en el establecimiento, es decir, si está aportando realmente y cumpliendo con el compromiso que se fijo al principio.



- **Evaluaciones Psicológicas:** Son diseñadas por profesionales para conocer aspectos específicos de cada persona como: Inteligencia, emociones, motivación, entre otros.

- **Evaluaciones por objetivos:** Son diseñadas de acuerdo a los objetivos deseados, se las puede realizar a un grupo de trabajadores de un área específica como los cocineros, o también pueden ser individuales, éstas permiten establecer la eficiencia y eficacia en el trabajo.

5.4.4. Motivación del Personal.

Luego de realizar las evaluaciones siempre es necesario motivar al empleado, ya sea para que el personal obtenga un buen rendimiento como para que no lo tenga. Por lo expresado anteriormente, es importante conocer los factores que conducen a la satisfacción o insatisfacción del personal:

Factores de la Satisfacción:

- * Realización personal.
- * Reconocimiento de su trabajo
- * El trabajo en sí.
- * El progreso.

Factores de la Insatisfacción:

- * Mala administración del establecimiento.
- * Supervisión presionante.
- * Mala relación con el supervisor y/o administrador.
- * Malas condiciones de trabajo.
- * Bajos sueldos.
- * Mala relación con los compañeros de trabajo.
- * Conflictiva vida personal.
- * Inseguridad laboral.

En base a lo anterior podemos definir que los aspectos más importantes que debemos tener en cuenta en el momento de motivar al personal son:

- El personal quiere sentirse útil e importante.
- Desean ser reconocidos no como grupo sino como individuos.
- Un trato digno y justo, es considerado más importante que el mismo sueldo.

Es importante que cada administrador sepa que todo sus empleados pueden contribuir a mejorar el establecimiento por medio de su creatividad, sugerencias y opiniones razón por la cual debe aprovechar estos recursos humanos subutilizados, creando un ambiente en el cual todos los miembros puedan contribuir al máximo con su capacidad, fomentando la participación plena en todas las actividades importantes permitiendo la autodirección y autocontrol de los empleados lo que permitirá mejoras directas en la eficiencia de las operaciones. Es necesario que la administración comparta información con su grupo de trabajo para así involucrarlo en decisiones rutinarias lo que los hará sentirse importantes y les dará seguridad de su trabajo. Todo esto mejorará su estado de animo y disminuirá la resistencia y oposición hacia la autoridad logrando que el personal colabore voluntariamente.

Sin embargo, si a pesar de todos estos procesos nos encontramos con un personal que presenta resistencia al cambio es necesario adoptar las siguientes actitudes:

- Se debe explicar la necesidad del cambio a todas las personas involucradas.
- Pedir a todos los miembros del establecimiento que ayuden a diseñar el cambio.
- Apoyar con programas de capacitación, manejo del tiempo libre, apoyo emocional y de adaptación al cambio.
- Negociar por medio del diálogo con las personas que oponen resistencia al cambio incluso registrarlo por escrito.
- Dar a personas claves un papel deseable en el diseño y aplicación del proceso de cambio.
- En última instancia se debe presionar con la pérdida del empleo, multas, suspensiones, etc.

Capítulo 6

6. MARKETING TURISTICO PARA LOS ESTABLECIMIENTOS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

6.1. Análisis de Mercado.

(Ver Anexos del D.1 al D.5)

El análisis de mercado fue elaborado en base a los diferentes sondeos exploratorios realizados en la ciudad. En el cual se pudo determinar los siguientes aspectos:

a. Descripción de los consumidores a quienes tratamos de motivar.

Esto se refiere a los grupos objetivos de consumidores potenciales, es decir, a quienes le realizaremos la

encuesta. Los demás grupos de personas como el personal de cada establecimiento y medios serán abordados por otros procesos.

- * Hombres y mujeres de 30 años en adelante, residentes en la ciudad de Guayaquil, de nivel socio económico medio alto y medio bajo, en permanente relación social tanto por su nivel, como por las actividades que desempeña. Jefes de familia, de opinión respetable en el medio que frecuentan y en su lugar de trabajo porque son de mandos medios hacia abajo. Todos ellos son susceptibles de ser atraídos a nuestros servicios porque tienen requerimientos familiares y ejecutivos para los cuales prefieren el buen gusto, probar nuevas tendencias, tener la oportunidad de ser bien atendidos y de exigir.

- * Amas de casa, de 20 años en adelante, residentes en la ciudad de Guayaquil, de los mismos niveles socio económico, quienes por sus relaciones sociales asisten u organizan compromisos y participan activamente en la decisión de buscar nuevas opciones para frecuentar

con sus familias. Ellas también están dispuestas a buscar servicio a domicilio.

- * Ejecutivos y ejecutivas jóvenes, gente joven de igual nivel, que les gusta salir en grupos a un lugar donde comer y/o divertirse y que a la hora de almuerzo buscan lugares donde podrán preferir servicios como el de buffet.

- * Gerentes de empresa, Jefes de Recursos Humanos, *Agentes viajeros, personas organizadoras de eventos*, quienes por el ejercicio de sus funciones requieren de varias opciones para ofrecer satisfacción a las personas que dirigen y además porque están en la búsqueda de mejores precios.

- * Amas de casa, oficinistas, ejecutivos, de nivel medio alto y medio bajo, que requieren de la facilidad del servicio a domicilio para solucionar sus requerimientos.

- * Ejecutivos de iguales características que el primer grupo pero residentes en otras ciudades, quienes por sus negocios o relaciones viajan de una ciudad a otra, todos

- **¿Qué hace a los clientes de la competencia ser fieles a sus marcas?**
 - * Buena imagen de la marca.
 - * Experiencia Positiva.
 - * Status.
 - * Alto nivel de cocina y servicios. (excelente limpieza)
 - * Buena sazón de los alimentos: agradable aroma y platillos apetitosos.
 - * Buen ambiente: decoración y clientela.
 - * Buena relación entre el costo y el beneficio.
 - * Calidad compensada con el precio.
 - * Ser bien atendido.
 - * Pensar en todas las opciones para él.
 - * Que el cliente se sienta satisfecho.

- **¿Qué factores bloquean el comportamiento deseado?**
 - * Las malas experiencias de las personas que ya han visitado el establecimiento y van propagando su desánimo.

 - * Las experiencias negativas que el nuevo público pudiera tener si no es bien atendido, cualquier falla

- * Las experiencias negativas que el nuevo público pudiera tener si no es bien atendido, cualquier falla en el servicio generaliza la opinión negativa del establecimiento.

- **¿Qué nos ayudará a lograr nuestro objetivo?**

- * Que por su entorno natural, diseño y estructura resulta muy atractivo y diferente.
- * Que siendo los hoteles los lugares preferidos para estos servicios, la expectativa de calidad en nuestros servicios sea alta.
- * Que al tener variedad de ambientes y servicios podamos generar actividades y promociones variadas e innovadoras como lo es nuestro concepto.
- * Que los empleados estén muy bien informados de nuestro concepto para saber como responder al cliente hasta llevarlo al servicio que ha deseado.

establecimiento, además, él será quien va a generar ganancia si va asiste con frecuencia al establecimiento.

Dentro del análisis de mercado es importante determinar:

- **Fines del Servicio.**

Entre ellos tenemos:

- * Lograr que los clientes queden totalmente satisfechos con nuestros productos, servicios, empleados y establecimiento.
- * Asegurar la fidelidad de los clientes, esta fidelidad es hasta cierto punto relativa, ya que los clientes serán fieles mientras los mantengamos contentos.
- * Aumentar el volumen de ventas como consecuencia del cumplimiento de los dos ítems anteriores.

- **Situación e Imagen de marca.**

Cada establecimiento debe definir qué es lo que quiere simbolizar, y cuáles son sus valores principales, así tenemos:

- * Cuál es el tipo de comida que ofrece.
- * Si es diferente o fuera de lo común.
- * Si tiene servicios adicionales.
- * Si sus precios son justificables.
- * El tipo de ambiente ofrece.
- * Como lo percibe el público
- * Cuál es su situación en el mercado (ventas, participación, imagen y actitudes)
- * Existe poco conocimiento de la marca.
- * No se ha generado la suficiente motivación.
- * Aun no se difunde con claridad los servicios que ofrece.
- * Los grupos a los que debe llegar aun no se sienten atraídos.
- * Hay poca afluencia de público y ello incide en bajas ventas.
- * Se encuentra entre muchos competidores y no ha logrado beneficios, o sea está perdiendo mercado.
- * Su imagen requiere ser más explotada, existe poca definición de la misma.
- * Hay mayor énfasis en el conocimiento físico (local, ubicación, ornato) que de concepto.

- **Descripción del producto y la categoría.**

El Malecón 200 se diferencia de sus similares como lo son los grandes Centros Comerciales con los muy conocidos Patios de Comida, por ser un Proyecto de "Regeneración Urbana" para la Ciudad , que busca integrar el entorno histórico, tradicional, natural y comercial del centro de la urbe, destinando más de tres cuartas partes del Malecón a las actividades de recreación.

- **Entorno Ambiental.**

- * En Guayaquil, la variedad de comida internacional era más limitada que en Quito. Pero actualmente la tendencia de lugares especializados se ha proliferado.
- * Los hoteles y clubes han monopolizado los servicios de alta categoría.
- * El público busca lugares de aceptación social, que le aporten imagen personal o empresarial. Se califica como mejor al lugar que con precios adecuados ofrezca excelencia en el servicio y sus productos.

- * Guayaquil es una ciudad donde parte de la diversión está en el buen comer, siendo ésta una gran oportunidad para todos los establecimientos.
- * En Guayaquil hay mucho movimiento nocturno con la costumbre de comer tarde y de desayunar abundantemente.
- * Se está incrementando la costumbre de realizar desayunos ejecutivos, para aprovechar al máximo el día.

La gente de clase media alta y media baja espera encontrar personas del mismo nivel social y un ambiente agradable que le ofrezca servicios y entretenimiento.

- **Recomendación.**

Malecón 2000 debería asentar su imagen en una posición media alta y media baja, pues cualquier descenso sería perjudicial para el futuro. Es preferible que lo perciban como "económico", para así atraer más clientes.

Es importante introducir nuevas valoraciones y nuevos hábitos, los mismos que deben revestirse de internacionalidad, para que atraigan más clientes y turistas.

Si nos proyectamos hacia la clase media, lograremos atraer más clientes, se sentirán más motivados a visitarnos, más aún si se incluyen a empresarios y ejecutivos entre el público a captar. De esta manera tendremos más oportunidades de servir a más y nuevos clientes.

Además consideramos que el hecho de estar ubicados en un sector con predominio de clase media típica es una oportunidad que hay que aprovechar, acercándonos a este nivel socio económico y atrayendo a los demás clientes que se encuentran en toda la ciudad.

6.2. Tipos de Mercado.

Al hablar sobre los tipos de mercado, nos estamos refiriendo a los tipos de clientes que trataremos de motivar.

Es por eso que al momento de planificar el menú y las recetas conozcamos cuáles son los diferentes tipos de clientes, cuáles son sus requerimientos y cuál es el segmento específico de mercado que se ha proyectado captar.

Es así como entre mayor información se obtenga al respecto, mayores serán las opciones de lograr éxito en las operaciones de los establecimientos de alimentos y bebidas. En este tipo de establecimientos nuestros productos son los alimentos que se establecen por medio del menú, por tal motivo la persona que tenga la responsabilidad de planificarlos debe tomar en cuenta todos los detalles anteriormente mencionados.

Las características de los consumidores potenciales, las demandas específicas, el estudio del mercado, el establecimiento de metas y objetivos ayudará a determinar el nombre, la ubicación, el lema, logotipo, decoración, políticas de precios, estructura, etc., que se usarán en el establecimiento.

También es importante conocer a la competencia, para esto es necesario visitar cada uno de los establecimientos que se relacione con el nuestro y hacer observaciones minuciosas, para así prever futuros cambios y construcciones que sucedan alrededor de nuestro establecimiento, ya que esto va a influir en los clientes que nos visiten.

El menú refleja todas estas decisiones, por lo tanto es la herramienta de mercadeo más importante que cada establecimiento tiene para satisfacer las necesidades. Aunque puede ser sólo un producto en particular el motivo por el cual los clientes visitan el establecimiento. También puede ser el tipo de servicio, el precio, la comodidad, el ambiente agradable, los mismos que influirán en la decisión de los clientes, quedando la venta de alimentos en segundo plano, de acuerdo a la satisfacción de necesidades. Cualquiera que sea la razón principal del establecimiento, éste se debe identificar y analizar el mercado para determinar quiénes serán los clientes antes de hacer el menú, tomando en cuenta diferentes factores como el incremento de la producción, cambios en la preparación de los alimentos, mayor

afluencia de los clientes, cambios en los estilos de vida, etc. Es importante establecer los siguientes aspectos:

a. La Oferta.

Malecón 2000 es un Proyecto de Regeneración Urbana que busca rescatar el potencial turístico, recreacional y comercial del centro histórico de Guayaquil, convirtiéndose en un verdadero aporte a la ciudad.

b. La Demanda.

Grupos de diferentes edades, los cuales tienen diferentes preferencia de sabores, porciones de un tamaño que los satisfaga, precios aceptables, la necesidad de un servicio rápido, tipos preferidos de alimentos y preparación, etc.

Consumidores jóvenes, que generalmente requieren alimentos con un alto contenido de calorías y sabores más puros, pues son menos consumidores de salsas o especias y están más preocupados por el verdadero sabor de los alimentos. Ellos se preocupan mucho más por la rapidez del servicio y el precio del menú que por la suavidad de la carne, la experiencia de una sensación de sabor agradable, el ambiente y el tipo de servicio. Los

jóvenes escogen los alimentos con más proteínas y carbohidratos.

Cientes de mayor edad, son más deseosos de aceptar salsas especiales, condimentos, variedad en los tipos de cocción y diferentes métodos de preparación.

c. Características del Mercado.

Otros factores importantes que deben tomarse en cuenta son: el sexo, religión y costumbres geográficas. Generalmente los hombres requieren de un consumo mayor de calorías que las mujeres debido al trabajo que realizan, su peso corporal, etc. Las mujeres gastan menos en sus alimentos buscando productos dietéticos con el fin de controlar su peso, figura, etc. En el aspecto religioso también encontramos restricciones como el consumo de carne de cerdo, así como el consumo de bebidas alcohólicas. La diferencia de costumbres de las diferentes razas en el consumo de alimentos puede tener mucho significado al momento de planear un menú. Igual sucede con ciertos aspectos geográficos como por ejemplo en un clima tropical no es propicio la venta de

bebidas calientes. A continuación se detallan segmentos específicos:

- A los clientes con impedimentos físicos, por ejemplo si le falta una de sus extremidades superiores, se le debe sugerir alimentos en los cuales no se requiera cortar y colocar los cubiertos del lado del brazo que está en buenas condiciones, para de esa manera no hacerlo sentir inútil.
- A los clientes de la tercera edad, que generalmente presentan algún tipo de limitación y comen despacio, se les debe tratar con cortesía, ya que ellos son considerados como clientes magníficos.
- A los niños, se les debe prestar mayor atención, pues debemos recordar que ellos siempre tienen prisa por jugar, por lo tanto, se debe diseñar un menú especial para ellos con platos que les agrade y sean fácil de consumir, el mismo que debe ser recomendado a sus padres, los cuales agradecerán este tipo de ayuda. Es importante tener en cuenta la edad de los niños.

- A aquellas personas que acostumbran a orar o *bendecir sus comidas*, se les debe guardar respeto y no se debe hacer ningún comentario al respecto.

- A los adultos jóvenes, por estar a la moda y no tener limitaciones tienden a gastar dinero con ligereza, de modo que las recomendaciones han de ser amplias y tratar de llenar todas sus expectativas ofreciendo entradas, postres, bebidas y otros que se considere que esté de "moda" entre la gente de su grupo y su edad.

- A las personas obesas, se les debe sugerir platos bajos en calorías, solo cuando ella hable de calorías y carbohidratos.

- A los clientes apresurados, se les debe tomar el pedido rápidamente y servirlos de inmediato, ya que ellos siempre están con el tiempo encima.

Ahora presentamos a ustedes las diferentes clases de clientes que existen, ente los cuales tenemos:

- **Los tímidos**, aquellos que necesitan de mayor gentileza, pues sienten recelo al hablar.

- **Los habladores**, quienes no paran de comentar una u otra cosa.

- **Los irrazonables**, quienes creen tener siempre la razón y a los cuales hay que tenerles paciencia.

- **Los agradables**, quienes siempre esperan más y más y a los cuales no hay que defraudarlos. Debemos recordar que tenemos que diferenciar sus intenciones para que no ocasionen pérdida de tiempo al personal.

- **Los inteligentes**, aquellos que exigen un servicio eficiente y productos de calidad.

- **Los críticos**, son aquellos que creen que lo saben todo con respecto a los productos y servicios, por tal motivo se debe demostrar seguridad de lo que se está ofreciendo. Ya que si quedan satisfechos generará nuevos clientes.

- **Los insultantes**, son aquellos a los cuales hay que tenerles mucha paciencia y no perder el control; y si en caso no se puede manejar la situación, retirarse de inmediato y asignar a otra persona la atención.

 - **Los inquisitivos**, son aquellos que poseen y exigen bastante porque tienen muchos conocimientos técnicos, son muy parecidos a los críticos y a los irrazonables.
- **Objetivos de Mercado**
 - Aumentar la participación del establecimiento en las diferentes categorías en que se encuentra, para tomar diversas porciones del mercado.

 - Generar una afluencia promedio de personas diarias, con consumos en un rango mínimo, de acuerdo a las necesidades de cada establecimiento.

 - Incentivar al público que nos visitó, a nuevas pruebas del producto.



- Incrementar la frecuencia de visitas y diversificación de uso con el diseño de diferentes promociones.

6.3. Pronóstico de Ventas.

Es la parte central del proceso estratégico de planeación puesto que se convierte en la piedra angular de toda la planeación, presupuestación y toma de decisiones operativa de la empresa. El pronóstico de ventas es la mejor estimación de ventas en dólares o unitarias de la empresa a alcanzar durante un período determinado bajo un plan propuesto de marketing.

En el momento de realizar un pronóstico de venta, es muy importante saber cuáles son los límites para no cometer excesos y así poder establecer un nivel mínimo y máximo de ventas que cubran el presupuesto definido. Sólo así se podrá conocer si es necesario diseñar una nueva estrategia de venta, mejorar el servicio o hacer los correctivos que permitan incrementar las mismas, o si en caso existe un aumento en los volúmenes de ventas, se deberá ofrecer un precio más atractivo, que genere mayor utilidad al establecimiento.

Las ventas se deben y pueden presionar mientras no lleguen al máximo de la capacidad del negocio, ya que por seguridad no se debe rozar el punto máximo de ventas, porque esto significaría mayores requerimientos para las operaciones y riesgo de desmejorar la **calidad** de lo que se está ofreciendo.

A continuación vamos a hablar sobre aspectos importantes que hay que tomar en cuenta al momento de realizar un pronóstico de venta.

- **La Competencia:**

Nuestra competencia son los Grandes Centros Comerciales con sus Patios de Comida como: Mall del Sol, Río Centro, Policentro y otros. La competencia es buena, porque ayuda a mejorar y estimular al establecimiento y es mala, si es desmoralizadora, perjudicial, vergonzosa e inmoral. También podemos tomar lo mejor de los otros establecimientos y adaptarlo al nuestro. Pero lo más importante que nos interesa saber de la competencia es:

- * El lugar y ubicación que ocupan.
- * Los tipos de clientes que atrae.
- * La clientela que domina.
- * La organización de ventas que tiene.
- * El tipo de promociones que realiza.
- * Las campañas de publicidad que realiza.
- * La imagen de la empresa
- * Su reputación en el mercado.

Para los establecimientos de alimentos y bebidas es necesario realizar un mercadeo directo en donde se desarrolle en función con el marketing moderno porque el mercado aumenta y por lo tanto aumentan los servicios y las diferentes formas de distribución, lo que quiere decir que debemos posicionar nuestros productos y servicios obteniendo un liderazgo, donde sus elementos se integren como son:

- * El producto
- * Las ventas
- * La promoción/publicidad
- * El precio
- * El tipo de servicio

- **La Política de ventas dinámicas.**

Para crear una política de venta primeramente se debe conocer a fondo la información precisa y veraz sobre los alimentos y bebidas que ofrece el establecimiento; será entonces en ese momento que **La Venta** se convertirá en la prioridad del establecimiento, ya que a través de ella se logrará una de las metas fijada por la empresa y el equipo.

Una de las razones principales para estudiar los productos que ofrece el establecimiento es estar en capacidad de:

- a) Informar a los clientes sobre la calidad de los productos.
- b) Contestar las preguntas en forma inteligente y ayudarlos a hacer su elección.

El objetivo de estudiar los productos es incentivar a los mejores promotores de venta de cada establecimiento que son *el personal que atiende*, los cuales deben aplicar habilidad y criterio para lograr una venta real y

efectiva. Una vez que el personal se haya preparado para cumplir con este objetivo, el trabajo resultará más gratificante tanto para el empleado, el cliente y el establecimiento.

Por lo anteriormente expresado, es necesario tener en cuenta los siguientes aspectos:

- * Conocer los productos después de haberseles realizado varias observaciones, para que permitan buenas descripciones de los mismos.
- * Utilizar un buen criterio, ser considerado y buen consejero con los clientes.
- * Ser atento, tolerante, oportuno y creativo.
- * Demostrar verdadero interés por los clientes.
- * Saber cuándo se ha dicho lo suficiente.
- * Atender todos los requerimientos del cliente.
- * Proyectar una apariencia de seguridad en lo que se hace.
- * Servir lo que se ha ofrecido realmente, no engañar a los clientes.

- * Estar siempre informado y actualizado, pues hay que recordar que quien vende debe tener temas de conversación y respuestas adecuadas.

Uno de los objetivos de la administración de un establecimiento es aumentar el volumen de las ventas. Pero esto no significa que el cliente adquiera los platos más costosos del menú sino los que sean de su agrado, ya que se trata de vender y dejarlo satisfecho con su elección, caso contrario se le estará incomodando.

Es así, que para incrementar las ventas se debe desarrollar una técnica (sugerencias) que ofrezca opciones y alternativas para que el cliente tenga de posibilidad de escoger y no de dar un simple "NO" como respuesta, ya que se trata de recomendar más no imponer.

Por eso, es importante que los productos que se ofrecen estén debidamente y provocadoramente decorados, por ejemplo el carrito o display debe estar estratégicamente ubicado, es decir, a la vista del cliente.

Otra buena técnica es conocer las especialidades del día, la especialidad de la casa o el producto que se encuentra de promoción en ese momento, para que cuando el cliente escuche las sugerencias se sienta atraídos por ellos, ya que esto ayuda a incrementar las ventas y las posibilidades de obtener una propina.

- **Visión del ambiente competitivo.**

Dentro de la visión del ambiente, debemos considerar los siguientes aspectos:

- * Si la marca pertenece a una categoría nueva y diferente.
- * Si el establecimiento compite con todos los demás.
- * Si compite con centros de entretenimiento, por ejemplo el Malecón 2000.
- * Si compite con hoteles por los servicios de buffet de los restaurantes y cafetería.
- * Si compite con los establecimientos de comida rápida
- * Si compite con panaderías y pastelerías del sector.

- **Posicionamiento deseado para la marca.**

Esto significa que debemos extendernos más allá del concepto de establecimientos de alimentos y bebidas, generando una denominación propia e innovadora, que realce la marca y prestigie su origen.

- **¿Quiénes son los que ayudarán a lograr los objetivos planteados?**

Entre ellos tenemos:

- * **Consumidores:** Jefes de familia, ejecutivos, gerentes de empresas, parejas, grupos, viajeros locales e internacionales.
- * **Comercio:** Empresas organizadoras de eventos, tarjetas de crédito y proveedores.
- * **Personal del establecimiento:** Todo el personal de atención directa al cliente como lo son el personal de cocina, mantenimiento, administración, etc.

- * **Medios de comunicación:** Quienes como líderes de opinión ayudarán a recomendar las bondades del producto y a difundir las actividades.

6.4. Estrategias de Ventas.

Dentro de las estrategias de ventas que realizaremos están:

- **La Publicidad:** Es el medio primordial que nos ayudará a introducir el producto en el mercado, a mantener el mercado actual, a preparar el camino para las personas que venden, informar de nuevos productos disponibles, vender la imagen de marca y lograr una mejor disposición de compra.

La Publicidad es toda forma de presentar las ideas, productos o servicios pagado por un patrocinador.

Existen 3 tipos de Publicidad, que son:

- * **Ofensiva** (nuestra hamburguesa es mejor que la de XX).
- * **Defensiva** (nuestros precios son más económicos).

* **Potencial** (quiere comer más y mejor?. XX lo logrará).

La publicidad puede ser realizada a través de:

- * **Radio.-** diseñando un jingle de 40 segundos máximo que combine una canción atractiva con una locución motivadora, cuyo objetivo sea la imagen.
- * **TV.-** creando un vídeo promocional que muestre la imagen y definición de lo que el establecimiento ofrece, es decir la forma de trabajo y las diferentes áreas en donde participa el personal.
- * **Prensa.-** presentando anuncios en los diferentes periódicos, revistas u otros, que anuncie la inauguración del establecimiento, las actividades y promociones a realizarse.
- **El Mercadeo:** Es un recurso que permite usar medios alternativos para lograr la segmentación de mercado. Existen muchas formas de mercadeo, pero los más recomendables para los establecimientos son:

- * *El Mercadeo de eventos.*- que abarca todas las actividades por inauguración del establecimiento o actividades especiales.

- * *Mercadeo de exhibición.*- abarca los recuerdos, logos u otros artículos promocionales como: afiches y hojas volantes acerca de lo que ofrece el establecimiento.

Pero para llevar a cabo este mercadeo, es necesario realizar una investigación de mercado periódica, realizando encuestas a un grupo de personas para de esta manera estar al tanto de que es lo que los clientes desean del establecimiento.

- **La Promoción:** Es aquella que crea, estimula y satisface las necesidades de la demanda. La promoción de ventas es el conjunto de actividades del marketing, la misma que es distinta a la venta personal y de la publicidad, que estimulan las compras de los clientes y la eficacia de quienes venden.

Las promociones pueden ser realizadas a través de:

- * Exhibiciones
- * Degustaciones

Pero también pueden ser a través de ventas que no estén en la rutina habitual, como por ejemplo:

- * Descuentos en los productos por temporadas.
 - * Planes promocionales
 - * Combos
 - * Etc.
-
- **Relaciones Públicas:** Es la gestión que reforzará la imagen y actividad social en relación con el público. Se debe procurar que la cobertura de los medios resulte por canje.
-
- **Tácticas Recomendadas.**

Para lograr llevar a cabo las estrategias antes mencionadas, es necesario conocer cuáles son las

tácticas más recomendables, es por tal motivo que a continuación encontrará algunas de ellas:

- * **Tarjetas de Membresía para Clientes:** Con las cuales los clientes puedan utilizarla en cualquiera de los diferentes puntos de ventas de los establecimientos que existe, para esto se debe conseguir un listado de clientes y llamarlos para anunciarles que se les ha otorgado una tarjeta de crédito por ser clientes fieles al establecimiento.

- * **Té para damas (15h00 a 17h00):** Esta actividad es recomendada de lunes a jueves porque son los días de más baja demanda y permite aumentar el consumo e incitar la simpatía por el establecimiento.

- * **City Tour:** Esta táctica se lleva a cabo coordinando con agencias de viajes u operadoras turísticas el recorrido de una "chiva" en la cual se incluya el logotipo del establecimiento. Esta táctica permitirá generar visitas para que conozcan el establecimiento y los servicios se ofrece.

- * **Sorpresitas:** Esta táctica crea una imagen atractiva del establecimiento y motiva a que el público asista con mayor frecuencia, esto puede ser descuentos del total de la factura u otras sorpresas por la compra de un producto específico como caja de galletas, dulces, confite, etc.

Capítulo 7

7. ADMINISTRACIÓN FINANCIERA PARA LOS ESTABLECIMIENTOS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS.

7.1. Flujos de Caja.

Para determinar mejor el concepto de Flujo de Caja es necesario saber que éste es un análisis financiero, además es la herramienta de trabajo más importante para el desarrollo de los establecimientos de alimentos y bebidas, está basada en normas y principios que se relacionan con:

- * Las Matemáticas - por los cálculos
- * La Estadística - por los informes financieros y presupuestarios.

- * Las Leyes - porque debe cumplir con lo que manda el Código Tributario, el Código de Trabajo y la Ley de Compañías.

En consecuencia para realizar un análisis financiero necesitamos de:

- **Libros de Contabilidad.-** Son aquellos en los cuales se registra todas las operaciones que se realizan diariamente sujetándose a las disposiciones legales. Los principales libros de Contabilidad son: Libro Diario General, Libro Mayor, y Balance de Comprobación de Sumas y Saldos.
- **Las Cuentas Contables.-** Son el resultado de la relación y clasificación de todas las operaciones activas. Las cuentas se podrían clasificar en:
 - Cuentas de Activo
 - Cuentas de Pasivo
 - Patrimonio
 - Cuentas de Resultados

- **Estados Financiero.-** Son aquellos que permiten conocer la situación económica y rentable del establecimiento, estos son:

- Balance General
- Estado de Pérdidas y Ganancias
- Estado de Patrimonio

- **Balance General.-** Es un estado financiero que permite conocer la situación real económica de un establecimiento, está compuesta por el activo, pasivo y patrimonio.

- * **Activo:** Son los valores, bienes, derechos o servicios que posee un establecimiento ya sea persona natural o jurídica.

- * **Pasivo:** Son las deudas y créditos que posee el establecimiento. Los pasivos representan los derechos de los terceros sobre los activos del establecimiento.

- * **Patrimonio:** Son las cuentas pertenecientes al

capital social, Es así como tenemos: Capital en Giro, Capital Propio y Capital Ajeno.

- ♦ **Capital Social:** Es el aporte inicial de todos los accionistas o socios que tiene un establecimiento, el mismo que consta en una escritura pública.
- ♦ **Capital en Giro:** Son los valores propios o ajenos al activo total, con los que se mueve o desenvuelve cada establecimiento.
- ♦ **Capital Propio:** Es aquel que pertenece realmente al dueño o dueños de cada establecimiento. Es el Capital líquido contable.
- ♦ **Capital Ajeno:** Son todas las obligaciones deudas y compromisos a corto y largo plazo.

Es así como todos los establecimientos determinan cuáles son sus principales cuentas, entre las cuales tenemos:

- **Caja:** Es la cuenta donde se registra el efectivo, cheques al día, cheques a fecha y vouchers de tarjetas de

créditos. Es un ingreso diario que se controla por medio de comprobantes que detallan toda la información y se especifica la razón del ingreso.

- * Caja Chica: Es un fondo fijo creado para cubrir gastos pequeños, cuando este fondo ha sido consumido en un 80%, se debe solicitar la reposición de este valor para lo cual se deberá adjuntar todos los comprobantes enumerados.

- Bancos: Es la cuenta en la que se deposita todo el dinero que ingresa al establecimiento, ya sea en efectivo o en cheques. El banco es una institución que presta servicios a personas naturales o jurídicas y el cual emite un estado bancario mensual detallando todos los movimientos realizados en el mes.

- Cuentas por Cobrar: Es una cuenta que agrupa a una serie de subcuentas, en la cual se registra los valores que los accionistas deben aportar. También se registra los valores que los accionistas solicitan al establecimiento como anticipo a las utilidades del ejercicio económico.

- **Facturas por Cobrar:** Es el registro de las ventas realizadas a créditos por el establecimiento.
- **Cuentas por Pagar:** Es una cuenta que agrupa a una serie de subcuentas por obligaciones a corto plazo, es decir no pasan de un año de crédito.
- **Proveedores:** En esta cuenta se registra todas las compras ya sea materia prima, suministros, bienes muebles y otros que se obtenga a crédito sin que se excedan a un año plazo.
- **Activo Fijo:** Es una cuenta que agrupa una serie de subcuentas relacionadas por el activo fijo. Los activos fijos deben estar inventariados y codificados, ya que por el uso se deterioran y se gastan, a lo que se conoce como depreciación.
- **Documentos Negociables:** Los podemos endosar a otras personas.
- **Documentos No Negociables:** Solo sirven para control y contabilidad del establecimiento. Estos imponen la

- **Situación Patrimonial.**

Describe los activos, los pasivos y el consiguiente capital neto, en la fecha de cierre. Es un inventario de los activos y pasivos de la empresa en un momento dado.

- **La Cuenta de Explotación.**

Describe los costos producidos y los ingresos obtenidos imputables al ejercicio, poniendo en evidencia el resultado económico del mismo.

7.2. Estructura de Estándares de Costos.

- **Porcentaje de costo de los alimentos.**

Este porcentaje de costo consiste en determinar un precio promedio para cada producto, con el fin de determinar el precio real de venta al público, guiar las futuras acciones y poder realizar los cambios necesarios antes de que aparezcan errores o fugas que alteren sus costos. (Ver Anexo E.1)

Existen fórmulas que pueden ser usadas en cualquier tipo de establecimiento. Ver **Anexo E.2.**

Un inventario de los alimentos se lleva a cabo el último día de cada mes, éste sirve para el inventario final e inicial del siguiente período. Las compras adicionales son ingresadas en el kardex o en otro tipo de formato como inventarios adicionales. (Ver Anexos E.3 y E.4)

En un establecimiento de mayores dimensiones existen controles más detallados como formatos de bodegas en el cual se identifican las diferentes áreas en que fueron usados los productos. (Ver Anexo E.5)

Toda esta información debe tomarse en cuenta por parte de la administración, porque da una descripción más real del costo de los alimentos.

El precio de ventas es calculado en base de los registros de ventas del establecimiento, éste puede ser un simple reporte de la caja registradora o un reporte más detallado con un análisis de las notas de ventas donde se muestra cuanto efectivo representó cada artículo del menú. **(Ver Anexo E.6).**

7.3. Esquemas y Controles de Costos.

El control de costos de los alimentos está basado en la comparación de las ventas reales generadas por el establecimiento y la utilización de la materia prima de cada producto vendido, que se determina por las diferencias entre el inventario inicial y el inventario final.

Esta forma es comúnmente usada por establecimientos de comidas rápidas donde los productos que se ofrecen son limitados y las preparaciones pre-cocinadas son normalmente utilizadas.

Estos establecimientos pueden obtener la información de la materia prima utilizada por cada producto vendido a través de un programa de computación, que tenga los ingredientes de cada receta, con sus respectivos pesos y medidas.

• Interpretación de los datos de control de costos.

Para una mejor interpretación de los costos se debe mantener un formato que contenga los datos específicos de compras y los rendimientos netos después de la preparación. Siguiendo estos pasos mantendremos



niveles normales en los cambios de porcentaje, ya que si hay cambios en el porcentaje del costo de los alimentos o cifras fuera de los costos promedios, esto significa que debemos prestar una atención especial a estos cambios.

Es muy importante para la administración del establecimiento conocer cuales son las razones más comunes que producen un aumento de porcentaje:

- * Porciones más grande de lo normal.
- * Desperdicio en el uso de materia prima (No sobras).
- * Malos procesos en las preparaciones.
- * Personal deshonesto.
- * Falla al seguir las recetas programadas.
- * Negligencia en la preparación y recepción de los víveres.
- * Mala calidad de la materia prima, entre otros.

La reducción del porcentaje puede ser originado por:

- * Porciones normales (ni muy grande ni muy pequeña).
- * Alto aprovechamiento de la materia prima sobrante.
- * Supervisión meticulosa de la preparación de los

alimentos.

- * Chequeo estricto al ingreso de víveres (calidad – cantidad).
- * Aumento del negocio, sin incrementar gastos como es el caso del despilfarro, sustracciones o errores al momento de cobrar.

7.4. Diseño del Presupuesto.

El diseño del presupuesto es una función del administrador o de la persona responsable del establecimiento. Al realizarlo hay que incluir todos los elementos previamente considerados, porque toda decisión al momento de desarrollar las operaciones de alimentos y bebidas se pueden expresar en términos cuantitativos financieros. Un presupuesto es un plan sistemático en el que se debe tomar en cuenta todos los aspectos de la operación como: alimentos, equipos, personal, utensilios, transporte, etc.

Existen diferentes tipos de presupuestos:

- El presupuesto de Efectivo, es el que provee liquidez dentro de la operación y existen suficientes fuentes de dinero disponible para pagar las obligaciones que el establecimiento haya asumido.

- El presupuesto de Capital, es el que permite planificar la expansión del establecimiento, reemplazos o adquisiciones de nuevos equipos lo que se denomina como Capital de Activo, asumiendo deudas a mediano plazo.
- El presupuesto de Operación, es el más importante para la administración del establecimiento. Es un presupuesto flexible en donde los fondos económicos son usados en cada área según sus necesidades, éste es más real, porque sigue los pasos que se ha fijado el establecimiento.

Es necesario que cada establecimiento realice el análisis del punto de equilibrio para determinar el momento en que el costo iguala a las ventas. **(Ver Anexo E.7)**

Según el anexo anterior se define cinco puntos principales, que son:

- A. Representa cero ventas, es decir que la línea de ingresos sube según el incremento de las ventas.
- B. Indica la cantidad de costos fijos incluyendo la cantidad

invertida en el establecimiento, lo que significa que la línea de costos aumenta por los costos variables de acuerdo al aumento de ventas.

- C. Indica el momento en que el total de costo iguala al total de ingresos expresados en volumen.
- D. Indica, que antes de alcanzar el punto de equilibrio, el establecimiento está operando bajo pérdidas, porque los costos sobrepasan los ingresos.
- E. Indica que la operación que realiza el establecimiento es lucrativa porque las ventas sobrepasan los costos.

Para realizar el análisis del punto de equilibrio se requiere de la información obtenida en las notas de ventas, facturas, etc., comparando el total de Costos Fijos como: Renta, Impuestos, etc., con los Costos Variables como: Alimentos, Utensilios, Mano de Obra, etc.

Si los presupuestos se cumplen con la adecuada planificación, la administración ejercerá su función con menos presión y crisis, resultando así más agradable su trabajo.

Es muy importante tener en cuenta que en un presupuesto los costos variables son los que necesitan mayor atención como sucede con:

- La cantidad de alimentos
- La cantidad de personal
- Los controles de preparación, almacenamiento, provisión y porcionamiento.

CONCLUSIONES

Desde que iniciamos las encuestas y las investigaciones en diferentes establecimientos de venta de alimentos y bebidas logramos deducir las siguientes conclusiones:

1. El Proyecto "Malecón 2000" no tiene ningún documento que dicte políticas de servicio y operación para sus establecimientos de alimentos y bebidas.
2. Guayaquil es una ciudad donde parte de la diversión está en el buen comer.
3. Actualmente las nuevas microempresas están por los establecimientos de venta de alimentos y bebidas.
4. En Guayaquil existe mucho movimiento y la costumbre de comer abundantemente.
5. Dada la bonanza económica de años pasados, existe un grupo social considerable que ha viajado al extranjero por varias ocasiones, razón por la cual conoce mucho de comidas y bebidas internacionales, además "saben comer".

6. Existe una gran influencia extranjera en la sociedad como se observó en la creciente aceptación de servicio a domicilio y consumo de comidas rápidas.
7. Existe un "facilismo", una "informalidad", en el desarrollo de las operaciones de la gran mayoría de establecimientos de alimentos y bebidas.
8. Los establecimientos de alimentos y bebidas bien administrados producen rentabilidad a sus propietarios, creando una considerable fuente de nuevas plazas de trabajo al lograr expandirse.
9. No existe una "posición" respecto a la profesión del servidor de alimentos y bebidas, se lo ve como un trabajo de última instancia al que se recurre por falta de empleo.

RECOMENDACIONES

En base a las conclusiones mencionadas anteriormente sugerimos lo siguiente:

1. Que todos los establecimientos de alimentos y bebidas del Malecón 2000 adopten este documento como herramienta de trabajo en todas sus operaciones.
2. Que por medio de la Universidad se organice charlas formativas para los administradores y/o propietarios de los establecimientos, en base a este documento y facilitándoles esta información.
3. Para realizar lo anterior se puede organizar grupos de alumnos de la Escuela de Turismo como "facilitadores" y/o "instructores" para que de esta manera puedan obtener sus horas de prácticas que exige la Universidad.
4. Que este trabajo sirva de guía para nuevas investigaciones y actualización de datos por parte de los alumnos de la Escuela de Turismo.

5. Que la Universidad proponga o lidere la creación de gremios y/o asociaciones de los diferentes profesionales en el área de alimentos y bebidas como: "chefs", "cocineros" "barman", etc., las mismas que perseguirán su desarrollo profesional y económico y el "respeto" como cualquier otro profesional".

6. Que la Universidad continúe con el proyecto de "Hotel Escuela" que sería lo más óptimo para el desarrollo de los profesionales en alimentos y bebidas.

ANEXOS

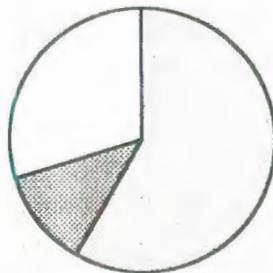
**ANEXO A.1
FICHA DE SONDEO DE EXPLORACIÓN**

SONDEO EXPLORATORIO:	
▪ NUMERO DE PERSONAS ENTREVISTADAS:	100
▪ METODOLOGIA:	Entrevista personal.
▪ NIVEL SOCIO ECONOMICO:	Medio alto y alto.
▪ EDAD:	18 – 50 años.
▪ SEXO:	Femenino y masculino en proporciones iguales.
▪ SECTORES ANALIZADOS:	Centro de la ciudad: 9 de Octubre y Boyaca B. Moreno, P. Carbo Pichincha. Centros comerciales: Mall del Sol Río Centro Ceibos Plaza Mayor

PREGUNTA PLANTEADA?

¿Qué factores influyen en su decisión de regresar a un establecimiento de Alimentos y Bebidas?

RESULTADOS OBTENIDOS:



<input type="checkbox"/>	BUENA EXPERIENCIA EN EL LUGAR	58%
<input checked="" type="checkbox"/>	VALOR Y PRECIO DEL PRODUCTO EN COMPARACION CON LA COMPETENCIA	12%
<input type="checkbox"/>	BUENA CALIDAD DE PRODUCTO	30%

ANEXO A.2
FORMULARIOS DE EVALUACION PARA LOS CLIENTES

¡AYUDENOS A SER MEJORES!

Nuestra misión es servirlo mejor, su sincera opinión nos servirá de mucho para lograr este objetivo.

- El servicio de nuestro personal es:

Excelente Bueno Malo

- La calidad de los productos es:

Excelente Buena Mala

- La imagen del establecimiento es:

Excelente Buena Mala

- El precio es el adecuado:

Si No

- En que podemos mejorar?

- Qué nos sugiere para satisfacerlo mejor?

Nombre:

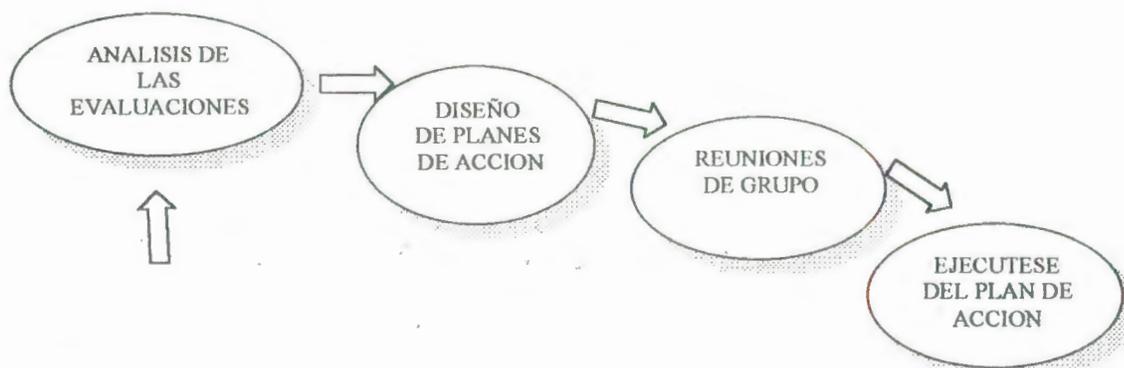
Dirección:

Teléfono:

¡Gracias por ayudarnos, su opinión es muy importante!.

**ANEXO A.3
GRAFICO DE PROCESOS**

PROCESOS POR PERIODOS



PROCESO DIARIO



ANEXO A.4
FICHA DE REFERENCIA AL PLAN DE ACCION DEL ESTABLECIMIENTO

PLAN DE ACCION DEL ESTABLECIMIENTO		
FECHA INICIAL:		FECHA FINAL:
AREA:		RESPONSABLE:
PROBLEMA :	ORIGEN/CAUSA:	ACCIONES A TOMAR:

ANEXO B
PESOS Y MEDIDAS APROXIMADAMENTE PARA COMPRAS Y
RECEPCION DE ALIMENTOS

Artículo:	Unidad de Compra	No. aproximado por Unidad	Peso Bruto
Bananas	Caja	100	40 lbs.
Cebolla paitaña	½ sacco	-	50 lbs.
Cebolla puerro	Atado	-	5 lbs.
Champignon	Paquete	-	5 lbs.
Col blanca	Unidad	1	-
Col bruselas	Paquete	-	5 lbs.
Culantro	Atado	1	-
Durazno fresco	Caja	60	22 lbs.
Espárragos	Paquete	-	5 las.
Manzanas	Caja	105	48 las.
Naranjas	Caja	120	55 lbs.
Frutas/vegetales	Caja/lata No. 10	6	46-49 lbs.
Enlatados	Caja/latas No. 2 ½.	24	50-57 lbs.
Varios	Caja/lata No. 303	24	40-50 lbs.
Carnes	Kilos		
Pescados	Kilos		
Aves	Kilos		
Mariscos	Kilos		
Langostino U7	7 unidades	2	11 lbs.
Pavo	1 unidad	20	25 lbs.
Pollo	1 unidad	4	4 ½ lbs.
Pescado (filete)	1 pieza	10-18	5 lbs.
Lomo fino	1 pieza	6	3lbs.

**ANEXO B.1
REGISTRO DE PEDIDOS**

Método por Pronóstico:

Artículo:	Servicio predecible :	Unidad:	Porciones por lata:	Tamaño de Caja:	Unidad necesaria	Pedido Por caja
Mitades de frutilla	200	Lata No.10	25	6/10	8 latas No. 10	2

Método por Consumo:

Artículo:	Unidad:	Porción Por unidad	Cantidad usada	Nivel máximo de existencia	Punto para Pedirse
Mitades de frutilla	Latas No. 10	25 porciones x lata	2	60	16

ANEXO B.2
FORMULARIO DE PREPARACION DE UN PRODUCTO

PRODUCTO: INGREDIENTES (RECETA)	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
PREPARACION (PROCEDIMIENTO):	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
PUNTOS CRITICOS: (OBSERVACIONES)	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
VIDA UTIL:	
RESPONSABLES:	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

ANEXO C
FORMULARIO No. 2
HISTORIA DEL ESTABLECIMIENTO

NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO: -----

PROPIETARIOS/SOCIOS/ACCIONISTAS: -----

TIPOS DE SERVICIOS Y PRODUCTOS QUE OFRECE EL ESTABLECIMIENTO: -----

FACTORES QUE CONDUJERON A ESCOGER LO ANTERIOR: -----

ANALISIS DE LA UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO: -----

EL ESTABLECIMIENTO NECESITA CAMBIOS ¿ CUALES SON -----

¿CUÁLES SERAN SUS COSTOS? -----

ANEXO C.3
FORMULARIO No. 6
ANALISIS DE MERCADO

ANALISIS DE MERCADO

SERVICIOS Y PRODUCTOS: (Definición completa, hay posibilidades de introducir nuevas opciones)

CONSUMIDORES : (Principales características de los clientes cuáles son)

MERCADO : (Como se puede incrementar)

COMPETENCIA (Porque los clientes van a la competencia ventajas y desventajas)

ANEXO C.4
FORMULARIO No. 7
FORTALEZAS DEL ESTABLECIMIENTO

EL ÉXITO DE MI ESTABLECIMIENTO SE DEBERIA: -----

ME DEDICO A ESTE NEGOCIO PORQUE TENGO EXPERIENCIA EN: --

QUE CONDICIONES Y O FACTORES FAVORECERIAN MI NEGOCIO: --

QUE VENTAJAS OFRECEN MIS PRODUCTOS Y/O SERVICIOS: -----

COMO LLEGARAN MIS PRODUCTOS A LOS CLIENTES (DISTRIBUCION): -----

QUE FORMAS DE PAGO PUEDE ESTABLECER: -----

EN QUE CONDICIONES LOS CLIENTES RECIBIRAN MIS PRODUCTOS: -----

**ANEXO C.5
FORMULARIO No. 8
PLAN DE ACCION**

OBJETIVO:				RESPONSABLE:		
ESTRATEGIA:				PLAZO:		
TAREAS :	METAS :	FECHA INICIO	FECHA TERMINO	RESPONSABLE	RECURSOS NECESARIOS	LIMITACIONES



LICTUR - BIBLIOTECA

**ANEXO C.6
FORMULARIO No. 10
CONTROLES**

PERIODO:	FECHA DE CONTROL:	RESPONSABLE:
----------	-------------------	--------------

AREA:	PRESUPUESTO:	CUMPLIMIENTO: (%)	DESVIACION: (%)	CORRECTIVOS:

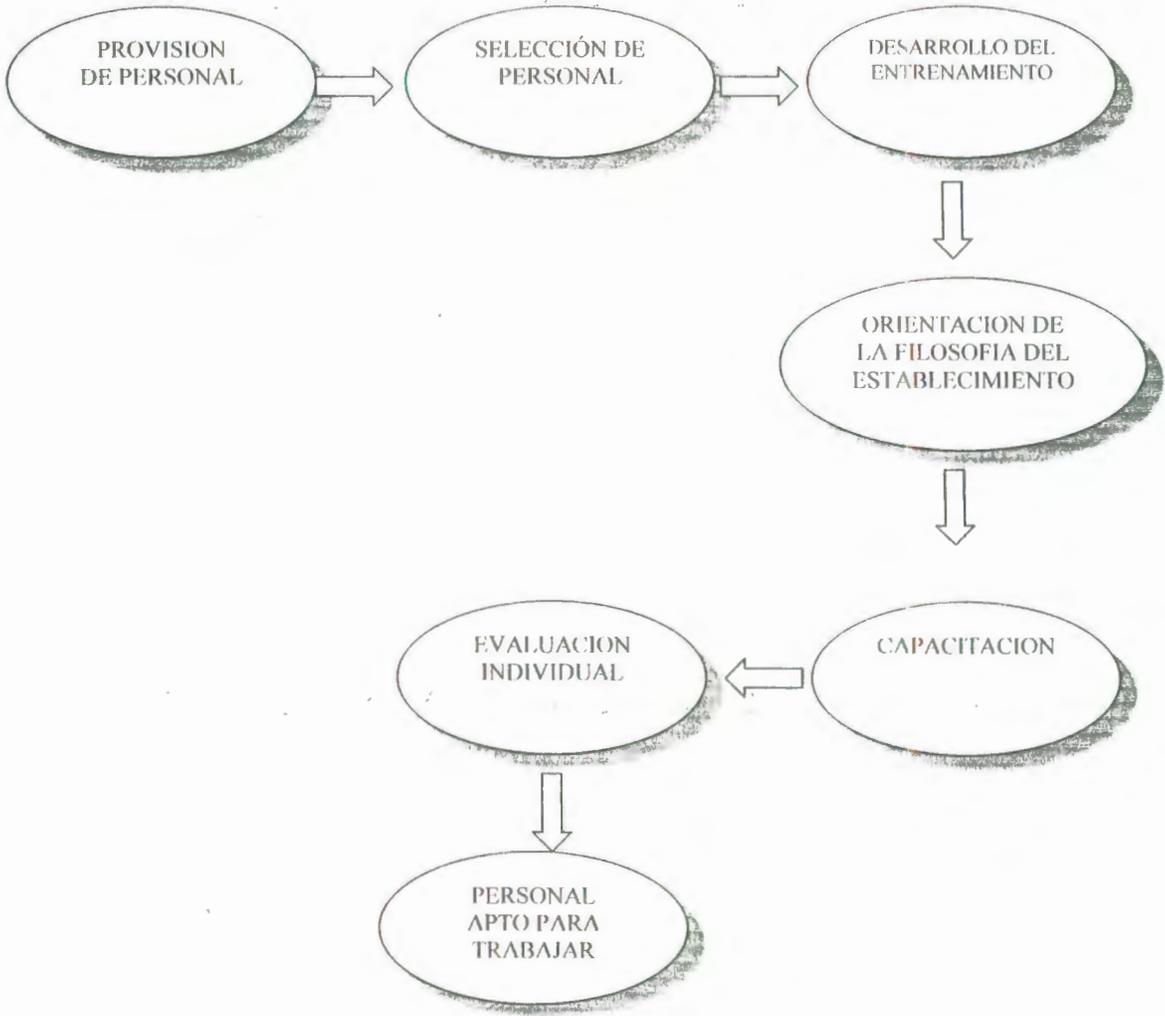
PERIODO:	FECHA DE CONTROL:	RESPONSABLE:
----------	-------------------	--------------

AREA:	PRESUPUESTO:	CUMPLIMIENTO: (%)	DESVIACION: (%)	CORRECTIVOS:

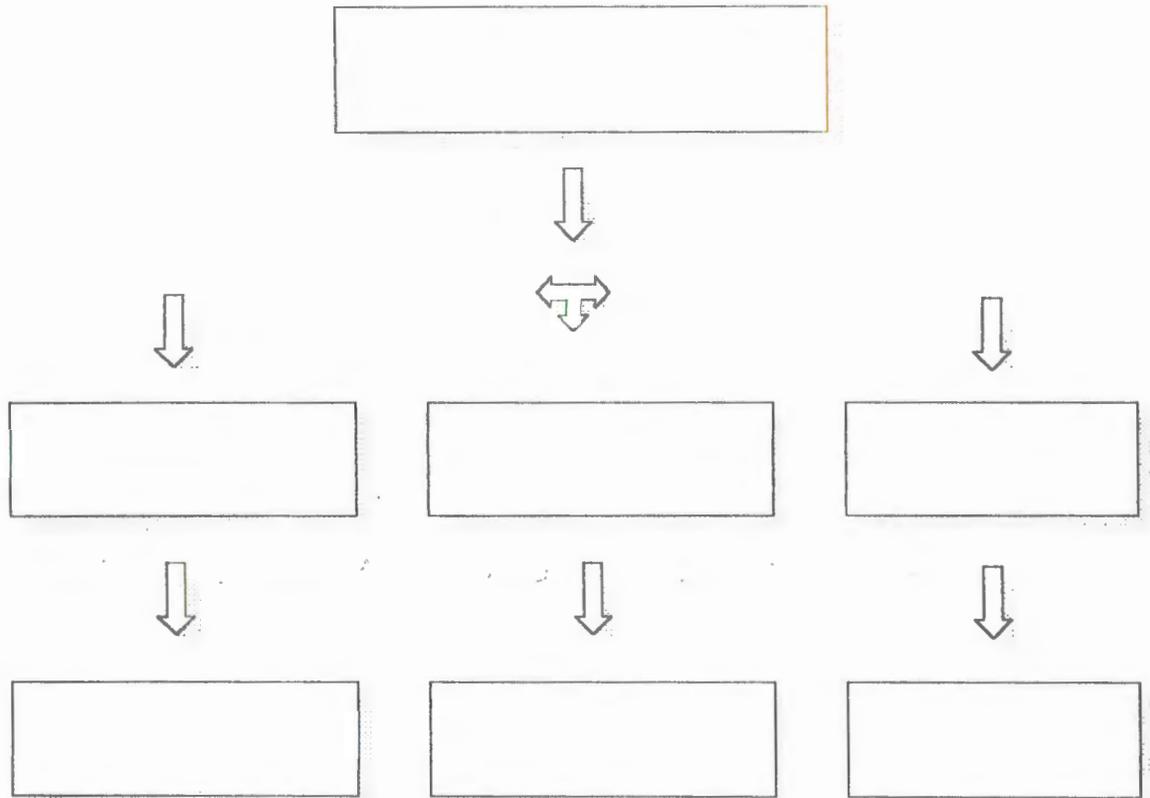
PERIODO:	FECHA DE CONTROL:	RESPONSABLE:
----------	-------------------	--------------

AREA:	PRESUPUESTO:	CUMPLIMIENTO: (%)	DESVIACION: (%)	CORRECTIVOS:

ANEXO C.7
GRAFICA DEL PROCESO DE ENTRENAMIENTO



ANEXO C.8
FORMULARIO No. 3
ORGANIGRAMA



**ANEXO C.9
FORMULARIO DE EMPLEO**

FORMULARIO PARA SOLICITUD DE EMPLEO					
Cargo que Aspira:		Aspiración Salarial:			
1. INFORMACION PERSONAL:					Fecha:
Nombres Completos:					
Dirección:				Teléfono:	
Lugar y Fecha de nacimiento:				Edad:	
Céd. Identidad:		Ced. Militar No.:		Lic. Conducir:	
Estado Civil:		Cargas familiares:		Amigos o familiares que trabajen aquí	
2. DATOS FAMILIARES					
Parentesco:	Nombres:	Ocupación:	Estado Civil	Observaciones	
3. ESTUDIOS REALIZADOS:					
Educación:	Institución	Años Aprobados:	Titulo/Certificado		
Primaria					
Secundaria					
Superior					
Otros					
4. EXPERIENCIA LABORAL.					
Empresa	Cargo	Desde	Hasta	Jefe Inmediato	Telf.
Motivo de Salida:					
Motivo de Salida:					
Motivo de Salida:					
5. REFERENCIAS PERSONALES:					
Nombres:		Dirección:		Teléfono:	
6. OBSERVACIONES (De uso del Establecimiento)					
Autorizado por:					

Todos los datos aquí registrados deben ser verdaderos, cualquier falsedad da por finalizado el Contrato de Trabajo.

Firma del Solicitante

ANEXO C.10
FICHA DE FORMULARIO PARA ENTRENAMIENTO DE PERSONAL

FORMULARIO PARA EL ENTRENAMIENTO	
NOMBRE DEL ASPIRANTE: _____	
FECHA DE INGRESO: _____	
CARGO: _____	
ENTRENADOR: _____	
HORAS DE ENTRENAMIENTO: _____	
OBJETIVO: _____	
ACTIVIDAD REALIZADA: _____	FECHA: _____
OBSERVACIONES DEL ENTRENADOR: _____ _____ _____	
OBSERVACIONES DEL EMPLEADO: _____ _____ _____	
ACTIVIDAD REALIZADA: _____	FECHA: _____
OBSERVACIONES DEL ENTRENADOR: _____ _____ _____	
OBSERVACIONES DEL EMPLEADO: _____ _____ _____	
RESULTADO FINAL: ES EL EMPLEADO IDONEO PARA EL CARGO _____ _____ _____	

FIRMA DEL ENTRENADOR

FIRMA DEL ASPIRANTE

ANEXO C.11
FICHA DE RETROALIMENTACIÓN DE ENTRENAMIENTO

RETROALIMENTACION DEL ENTRENAMIENTO (para EL EMPLEADO)	
EMPLEADO :	FECHA:
RESPONSABLE:	
¿Su entrenamiento fue suficiente para el cargo que ocupa? _____ _____	
¿ Que le resulto positivo? _____ _____	
¿ Que le resulto menos negativo? _____ _____	
¿ Cómo hubiese resultado mejor el entrenamiento? _____ _____ _____	
DEL ENTRENADOR:	
Oportunidades de desarrollo futuro? _____ _____	
Fortalezas del empleado: _____ _____ _____	
Observaciones y/o Comentarios: _____ _____ _____	

FIRMA DEL ENTRENADOR

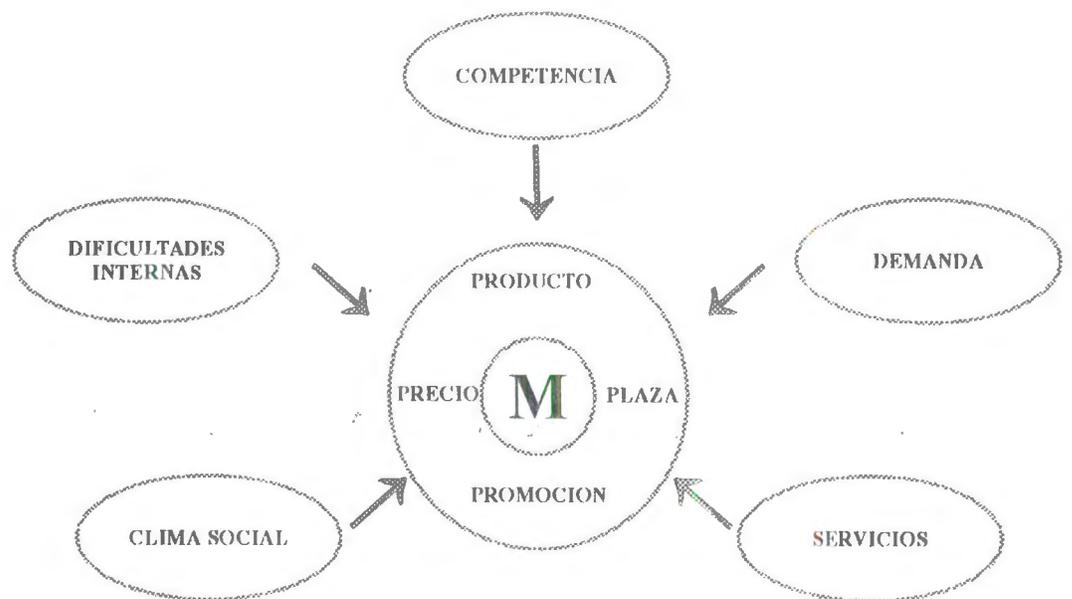
FIRMA DEL EMPLEADO

ANEXO C.12
MANUAL DE FUNCIONES

FUNCIONES ESPECIFICAS		
Cargo:		Jefe Inmediato
QUE FUNCIONES DESEMPEÑA	COMO DEBE EFECTUARLAS:	CON QUE FIN LAS REALIZA:
1:		
2:		
3:		
4:		

**ANEXO D
MERCADERO DIRECTO**

FACTORES QUE INFLUYEN EN EL MARKETING



**ANEXO D.1
SONDEO EXPLORATORIO**

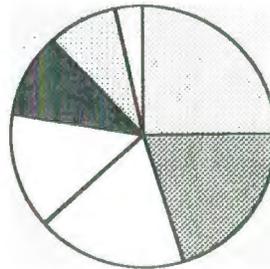
Numero de personas entrevistadas:	100
Metodología:	Entrevistada individual Con cuestionario.
Nivel Socioeconómico:	Medio, medio alto y alto.
Edad:	18-50 años
Lugar:	A lo largo del Malecón, Calle Pichincha, Pedro Carbo, General Córdova Chile y Baquerizo Moreno entre las calles Colón y Junín.
CUESTIONARIO:	
<p>1-. ¿Qué tipo de comida internacional conoce?</p> <p>2-. ¿Cuál le gusta más y cuál no, porqué?</p> <p>3-. ¿Que representa el Proyecto Malecón 2.000 para usted?</p> <p>4-. ¿ Que espera encontrar en el proyecto Malecón 2.000 con respecto a los establecimientos de Alimentos y Bebidas?.</p>	

ANEXO D.2
RESULTADO DEL SONDEO EXPLORATORIO

1.- ¿QUÉ TIPO DE COMIDA INTERNACIONAL CONOCE?

• Italiana	→	23%
• China	→	19%
• Mexicana	→	17%
• Japonesa	→	13%
• Francesa	→	10%
• Colombiana	→	8%
• Cubana	→	5%
• Chilena	→	3%
• Brasileira	→	2%

100%



□ Italiana	23
▣ China	19%
□ Mexicana	17%
□ Japonesa	13%
■ Francesa	10%
□ Colombiana	8%
▣ Cubana	5%
□ Chilena	3%
■ Brasileira	2%

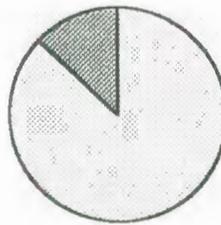
ANEXO D.3
RESULTADOS DEL SONDEO EXPLORATORIO

2-. ¿CUÁLES LE GUSTA MAS Y CUAL NO, PORQUE? (COMIDA INTERNACIONAL)

¿ CUAL GUSTA MAS?

• Italiana →	87%
• Francesa →	13%

	100%

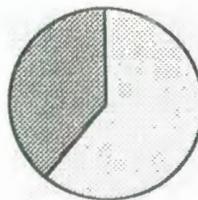


□ Italiana 87%
▣ Francesa 13%

¿ CUÁL GUSTA MENOS?

• China →	61%
• Japonesa →	39%

	100%



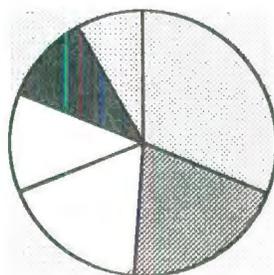
□ China 61%
▣ Japonesa 39%

ANEXO D.4
RESULTADOS DEL SONDEO EXPLORATORIO

3.- ¿QUE REPRESENTA EL PROYECTO MALECON 2.000?

A. Un lugar grande, para todo tipo de eventos.	31%
B. Bien ubicado, buena iluminación.	20%
C. Varios Ambientes para el entretenimiento.	18%
D. Donde se puede comer cualquier tipo de comida internacional	12%
E. Servicio en General de Calidad.	11%
F. Punto de exhibición de diferentes productos y servicios.	8%

100%



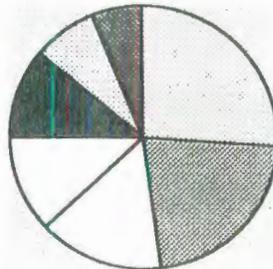
<input type="checkbox"/> Amplio Local para eventos 31 %
<input checked="" type="checkbox"/> Buena ubicación e Iluminación 20%
<input type="checkbox"/> Varios ambientes 18%
<input type="checkbox"/> Comida Variada (Internacional) 12 %
<input checked="" type="checkbox"/> Servicio de Calidad 11 %
<input type="checkbox"/> Punto de Exhibición varios 8 %

ANEXO D.5
RESULTADOS DEL SONDEO EXPLORATORIO

**4.- ¿QUE ESPERA ENCONTRAR EN EL PROYECTO MALECON 2.000
CON RESPECTO A LOS ESTABLECIMIENTOS DE ALIMENTOS Y
BEBIDAS?**

A) Buena Atención	26%
B) Comida con "sabor", de calidad.	22%
C) Gran variedad de comidas. (opciones)	15%
D) Platos a la carta/ Bufé.	12%
E) Excelencia en la comida típica.	11%
F) Exclusividad de ambientes.	8%
G) Promociones	6%

100%



<input type="checkbox"/> Buena Atención 26%
<input checked="" type="checkbox"/> Comida con Sabor de calidad 22%
<input type="checkbox"/> Gran Variedad de Comidas 15%
<input type="checkbox"/> Plato a la carta Bufé 12%
<input checked="" type="checkbox"/> Excelencia de la comida típica 11%
<input type="checkbox"/> Exclusividad de ambientes 8%
<input checked="" type="checkbox"/> Promociones 6%

ANEXO E.1
FORMULARIO DE PORCENTAJE DE COSTOS

ITEM DE COSTOS	%
1. MATERIA PRIMA	28% a 30%
(COSTO VARIABLE)	
2. GASTOS DE OPERACION	20%
(COSTO FIJO)	
3. VARIOS COSTOS	5%
(Estimados por pérdidas, despachos erróneos, etc.).	
4. TOTAL DE COSTOS	53% a 55%
(Costos de Producción y operación antes de impuestos y/o participación).	

**ANEXO E.2
ANÁLISIS DE COSTOS**

$$\text{PORCENTAJE DE COSTO DE ALIMENTOS} = \frac{\text{COSTOS DE ALIMENTO}}{\text{PRECIO DE VENTA}}$$

$$\text{PRECIO DE VENTA} = \frac{\text{COSTO DE ALIMENTO}}{\text{PORCENTAJE DE COSTO REAL}}$$

$$\text{COSTO DE ALIMENTO} = \text{PORCENTAJE DE COSTO REAL} \times \text{PRECIO DE VENTA}$$

COSTOS DE OPERACIÓN (Aproximados)	MATERIA PRIMA = 33%		100%
	= PRODUCCION = 33%		
	UTILIDAD BRUTA = 34%		

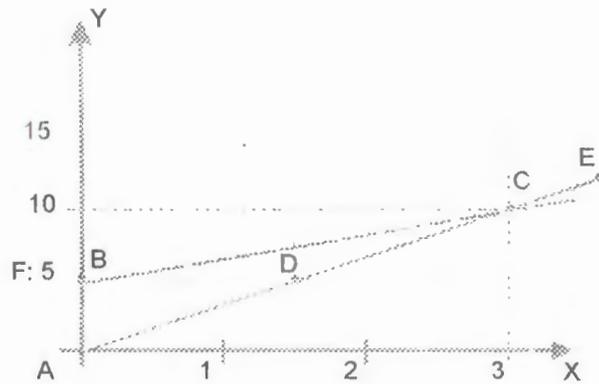
**ANEXO E.6
FORMULARIO ANALISIS DE VENTA DE PRODUCTOS**

ANALISIS DE VENTA

DIA:		FECHA:		
TURNO:		EVENTO ESPECIAL:		
CLIMA:		PROBLEMA:		
ANALISIS ESPECIFICO POR PRODUCTOS:				
	COMBO No. 1	COMBO No. 2	COMBO No. 3	
PRECIO:				
CANT. PREPARADAS:				
CANT. SERVIDAS :				
CANT. SOBRANTES :				
HORA EN QUE SE TERMINO:				
DISPOSICION DEL SOBRANTE:				
COMENTARIOS:				

RESPONSABLE.

ANEXO E.7
PUNTO DE EQUILIBRIO



X= Volumen en porciones vendidas (Ingresos por ventas)

Y= Ventas en millones de sucres.

F= Cantidad invertida en el establecimiento.

GLOSARIO

- Atril:** Mueble donde se exhibe el menú y/o carta, generalmente va a la entrada del restaurante.
- Buffet:** Exposición de platos fríos y calientes decorados para la exhibición y servicio de los clientes.
- Cocotas:** Nombre formal que dan los fabricantes a recipientes de diferentes tamaños, en porcelana o metal, que se utiliza para cocinar carnes, huevos, legumbres, etc.
- Corchos:** Aplique de diferente material como plástico, corcho sintéticos, etc., que se colocan a las patas de las sillas y mesas para que no rayen los pisos ni produzcan ruidos.
- Demitase:** Nombre formal que dan los fabricantes a los pocillos o recipientes para "medias" porciones de alimentos.

- Display:** Nombre que se le da un mueble en el que se guarda todos los utensilios.
- Flambear:** Acción de rociar una preparación caliente con una bebida de alta graduación alcohólica a la que se le prende fuego una vez que se haya calentado, con el fin de darle un mejor aroma y sabor a los alimentos.
- Gueridón:** Mueble o carrito de diferente material como: madera, plástico, acero inoxidable, etc., que sirve de apoyo en el servicio de alimentos y bebidas del Restaurante. Aquí se coloca el charol con todo lo que el cliente ha solicitado y se le sirve su mesa.
- Lencería:** Se denomina así a toda la mantelería que se usa en un restaurante, también a todo lo confeccionado con telas como: servilletas, paños, limpiones, etc.
- Menaje:** Son todos los accesorios que se usan en el

servicio de alimentos y bebidas como: floreros, ceniceros, palilleros, saleros, pimenteros, etc.

Muletón: Forro para las mesas confeccionadas en una tela que facilita la absorción de líquidos y amortigua los golpes, se coloca por debajo del mantel.

Peltre: Una aleación de plata y acero inoxidable muy utilizada en la confección de vajillas y demás recipientes utilizados en un restaurante. Es muy fina y elegante y de especial mantenimiento.

Samovar: Vianda grande con un "baño María" incorporado que permite tener caliente los alimentos en grandes cantidades, hechos con materiales como la plata, el bronce y otras aleaciones.

Taco: Pieza generalmente de madera que se coloca al final de las piezas de carne, jamón u otros para evitar accidentes al usarlos en cortadoras eléctricas.

BIBLIOGRAFÍA

1. Jesús Felipe Gallego, **Diccionario de Hotelería**, (Editorial Paraninfo)
2. Ramón Peysolon Melendez, Jorge Santander de la Cruz, **Enciclopedia de Hotelería**, Tomos I – II – III, (Editorial Salvat)
3. Miguel C. Toledo, **Marketing Turístico**, (Editorial McGraw -Hill)