

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA

Facultad de Ciencias y Humanidades
Departamento de Nutrición

**Propuesta de planificación de un servicio de alimentación de tipo
comercial**

Trabajo de investigación presentado
por Ana Carolina Aragón Bustamante
para optar al grado de Licenciada en Nutrición

Guatemala
2005

**Propuesta de planificación de un servicio de alimentación de tipo
comercial**

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA

Facultad de Ciencias y Humanidades
Departamento de Nutrición

**Propuesta de planificación de un servicio de alimentación de tipo
comercial**

Trabajo de investigación presentado
por Ana Carolina Aragón Bustamante
para optar al grado de Licenciada en Nutrición

Guatemala
2005

Vo.Bo.

(f) _____
Lcda. Lucía Castellanos de Rodríguez
Asesora

Tribunal

(f) _____
Lcda. Lucía Castellanos de Rodríguez

(f) _____
Lcda. Isabel Rosal

(f) _____
Lcda. María Victoria Gonzalez

Fecha de aprobación:

Prefacio

Dedicado:

Primero al Eterno mi D's, Quien hizo esto posible.

A mi familia,

 Mi padre, Mario Aragón

 Mi madre, Claudia de Aragón

 Mi hermana, María de los Ángeles Aragón

 Mi hermanita, Isabel Aragón

 Mis hermanos gemelos, Daniel y Gabriela Aragón

A mi buen amigo, Mynor Eduardo Hernández Gutiérrez

A mi comunidad,

A mis amigos,

A mi nación.

Con un especial agradecimiento a Mynor Eduardo Hernández Gutiérrez y Byron Morales por su colaboración.

Resumen

Se realizó una exhaustiva revisión bibliográfica acerca de la industria de servicios de alimentación, de cómo se debe planificar el montaje de un servicio de alimentación específicamente de tipo comercial y en qué consisten los sistemas de operaciones: sistema de compras, sistema de recepción, sistema de almacenamiento, sistema financiero, sistema de producción, sistema de mantenimiento y sistema de distribución y servicio.

Luego se elaboró un modelo para la planificación de un servicio de alimentación de tipo comercial con un enfoque nutricional, en el cual se describe, de manera específica, las actividades involucradas en el proceso de desarrollo del servicio como una empresa nueva.

Se describe la parte conceptual del proceso mediante la definición del propósito de la empresa, su mercado objetivo, la descripción detallada del servicio a prestar y la organización de la misma. Luego se presenta la sistematización del proceso de planificación para permitir al lector visualizar claramente el orden de las actividades involucradas y cómo llevarlas a cabo.

CONTENIDO

Páginas

PREFACIO	vii
RESUMEN	viii
LISTA DE TABLAS I	xii
LISTA DE TABLAS II	xiii

Capítulos

I. Introducción	1
II. Antecedentes	3
A. La industria de servicios de alimentación	3
1. Tipos de servicios de alimentación	5
B. Planificación de un servicio de alimentación	14
1. Factores que intervienen en la planificación	14
2. Pasos para la planificación de un servicio de alimentación	17
a. Primer paso: Planeación estratégica	17
b. Segundo paso: Investigación de mercado	21
c. Tercer paso: Planificación de menú.....	22
d. Cuarto paso: Control de costos	26
e. Quinto paso: Lugar del servicio de alimentación	32
f. Sexto paso: Promoción del servicio de alimentación	48
3. Lista de chequeo para la planificación	49
C. Sistemas de un servicio de alimentación	49
1. Sistema de compras	49
2. Sistema de recepción.....	53
3. Sistema almacenamiento	55
4. Sistema financiero	56
5. Sistema de producción	59
6. Sistema de distribución y servicio	61
7. Sistema de mantenimiento	62
III. Justificación	65
IV. Objetivos	67
V. Materiales y métodos	69
VI. Propuesta de planificación de un servicio de alimentación de tipo comercial	71
A. Elaboración del modelo	71

1.	Definición de la empresa	71
a.	Propósito de la empresa	71
b.	Por qué constituye la empresa una buena oportunidad de negocios	72
c.	Población objetivo	73
d.	Concepto de la empresa	73
2.	Descripción del servicio de alimentación	74
a.	Beneficios al cliente	75
b.	Valor agregado	75
3.	Organización de la empresa	75
a.	Organigrama de la empresa	75
b.	Descripción de puestos del personal del servicio	76
B.	Ventajas competitivas de la empresa	79
C.	Sistematización del proceso de desarrollo de la empresa	80
1.	Analizar la industria o sector específico y determinar las empresas que constituirán la competencia, mediante un estudio del mercado	80
a.	Estudio de mercado	80
b.	Determinación de las empresas que constituyen la competencia	87
c.	Requisitos legales para una empresa en Guatemala	88
2.	Determinación de la ubicación del servicio	90
a.	Requisitos para la ubicación del servicio	90
b.	Elaboración de hoja de chequeo para comparaciones de lugares	91
c.	Análisis y elección del local	92
3.	Planificación del menú	94
a.	Características de los comensales	94
b.	Número de comensales	95
c.	Horarios	95
d.	Tipo de dieta	95
e.	Elaboración del patrón de menú	96
f.	Elaboración del menú de la empresa modelo.....	99
4.	Estandarización de recetas y evaluación sensorial	100
a.	Recopilación de recetas para estandarizar	100
b.	Verificación de las recetas	101
c.	Evaluación del producto	101
d.	Ajuste de la cantidad	102
5.	Determinación del presupuesto para el desarrollo del servicio	102
a.	Establecer el presupuesto disponible para cada actividad de montaje	102
b.	Planeación financiera	103
6.	Diseño y equipamiento del lugar para el servicio de alimentación	109

a.	Distribución de las áreas del servicio de alimentación	109
b.	Equipamiento de cada área del servicio de alimentación	110
7.	Creación de los sistemas para el funcionamiento del servicio de alimentación	111
a.	Sistema de compras	111
b.	Sistema de recibo y almacenamiento	114
c.	Sistema de producción	116
d.	Sistema de distribución de alimentos	118
e.	Sistema de limpieza y mantenimiento	119
f.	Sistema financiero	122
VII.	Conclusiones	125
VIII.	Recomendaciones	127
IX.	Bibliografía	129
X.	Anexo	133
	Anexo 01 Hoja de chequeo para planificación	135
	Anexo 02 Cuestionarios para estudio de mercado	141
	Anexo 03 Entrevista auditor	149
	Anexo 04 Lista de intercambio	157
	Anexo 05 Formato receta estandarizada/ Hoja de chequeo para estandarizar una receta	161
	Anexo 06 Hoja de chequeo para comparación de lugares de ubicación de la empresa	165
	Anexo 07 Diseño y equipamiento	171
	Anexo 08 Formularios para sistema de compras	177
	Anexo 09 Formularios para sistema de recibo y almacenamiento y Sistema de producción	183

Lista de Tablas I

Antecedentes

Tabla	Páginas
1. Comparación entre dos platos de comida	8
2. Catálogo de mobiliario y equipo con base en volúmenes de producción	39
3. Catálogo de mobiliario y equipo con base en volúmenes de producción (<i>continuación</i>)..	40
4. Catálogo de mobiliario y equipo con base en volúmenes de producción (<i>continuación</i>)..	41
5. Catálogo de utensilios según volúmenes de producción	42
6. Catálogo de utensilios según volumen de producción (<i>continuación</i>)	43
7. Clasificación de los alimentos	44
8. Formato del menú	45
9. Distribución porcentual del contenido de energía y nutrimentos del menú	46
10. Catálogo de ingredientes	47
11. Formato de cálculo de pedido de ingredientes	48
12. Formato de cálculo de pedido de ingredientes presentado por unidad de compra	48
13. Registro de adquisición de alimentos	52
14. Ejemplo de una factura	54

Lista de tablas II

Propuesta de planificación de un servicio de alimentación comercial

Tabla	Páginas
1. Características evaluadas por análisis psicográfico	84
2. Criterios para evaluar la aceptación de las preparaciones del menú	86
3. Rangos de calificación general del cuestionario de Estilo de Vida	87
4. Características de la población objetivo de la empresa modelo	94
5. Número de comensales	95
6. Horario de servicio	95
7. Distribución de macronutrientes	96
8. Distribución porcentual de calorías en cada tiempo de comida	97
9. Distribución de las porciones en la lista de intercambio	97
10. Distribución de porciones por tiempo de comida	98
11. Patrón de menú	98
12. Combos de desayuno, almuerzo y refacción	99
13. Presupuesto disponible para cada actividad de montaje	103
14. Pronóstico de volumen del servicio a prestar	104
15. Precios de los productos que se venderán	105
16. Ingresos por ventas	105
17. Egresos y gastos de operación	106
18. Número de años de vida útil de bienes fijos	107
19. Presupuesto operativo para un año	107
20. Presupuesto financiero	109
21. Distribución de las áreas del servicio de alimentación	110

I. INTRODUCCIÓN

Una de las necesidades básicas del ser humano para su sobrevivencia es la alimentación, de la cual dependerá su rendimiento y capacidad de desenvolvimiento en la sociedad, contribuyendo grandemente al desarrollo del país. Por lo tanto, existen diversos tipos de servicios de alimentación que tienen como propósito cubrir los requerimientos nutricionales del comensal en los diferentes tiempos de comida, ya que la alimentación no es simplemente la ingestión de víveres, sino que implica la forma de preparar los alimentos, para hacerlos comestibles y para que éstos mantengan la salud del individuo.

Hoy en día el nivel de vida tan ajetreado obliga a las personas a comer la mayor parte del día fuera de casa. Como resultado la industria de servicios de alimentación ha venido creciendo y actualmente constituye una de las mayores industrias de Guatemala y el mundo entero, que proporciona empleos y realiza una contribución importante al producto nacional bruto, siendo considerada como una de las industrias más importantes del país.

Considerando, entonces, el papel tan importante que juega un servicio de alimentación, se creó un modelo de un servicio de alimentación de tipo comercial, es decir, que no es parte de alguna institución en particular a la cual ofrece sus servicios sino un servicio independiente con fines lucrativos que pretende ofrecer alimentos a las personas que así lo elijan.

Existen muchos tipos de servicios de alimentación, pero este modelo es específicamente para un servicio de alimentación tipo comercial de menú limitado, de servicio rápido y con un sistema de distribución centralizado. Sin embargo puede adaptarse a otros tipos de servicio de alimentación.

El modelo contiene todas las actividades que implica el montaje y el desarrollo de todos los sistemas que componen un servicio de alimentación: sistema de compra, de recibo y almacenamiento, de limpieza y mantenimiento, de administración de personal, y el sistema financiero.

II. ANTECEDENTES

A. La industria de servicios de alimentación

La industria de servicios de alimentación es aquella que proporciona alimentos, bebidas y, en determinadas ocasiones, hospedaje a personas en cualquier momento del día o la noche, en escuelas, hospitales, centros de trabajo y entretenimiento, a personas de todas las edades, razas y creencias. La industria de servicios de alimentación ha crecido desde la década de los 60 y ha llegado a constituir una de las mayores industrias del mundo que proporciona empleo y realiza una contribución importante al producto interno bruto de cada país. (Bain, K. 2003)

Según la Asociación Nacional de Restaurantes (National Restaurant Association), NRA, las ventas de ésta, durante el presente año, sobrepasarán los 476 billones de dólares*. En el informe se menciona que las ventas han aumentado en un 4.9 por ciento sobre las del año pasado. “Los americanos gastarán cerca del 47 por ciento de un presupuesto para comida en los restaurantes en el 2005”, dijo Steven C. Anderson, presidente de la NRA. En un día típico, esta industria tiene ventas de un promedio de 1.3 billones de dólares. Las predicciones dicen que la industria de restaurantes de los Estados Unidos, ha creado cerca de 270,000 nuevos empleos por año durante los últimos diez años y creará 1.8 millones de nuevos empleos durante los siguientes diez años. (Kim, C. 2004)

Las principales tendencias de la industria de restaurantes que la NRA predice para este año son: (Haglund, E. *et al.* 1967)

- Mejoramiento en el uso de la tecnología y de la capacitación del trabajador que aumentará la productividad y la eficiencia. Más de dos terceras partes de los operadores de restaurantes afirman que son mucho más productivos de lo que eran hace dos años.
- Continuará aumentando el enfoque en estilos de vida saludables y servicios de alimentación saludables, proporcionando a los consumidores equilibrio nutricional, variedad de opciones y satisfacción de las preferencias individuales. Las encuestas, tanto de los servicios completos, como de los servicios de comida rápida indican que las ensaladas como entradas han aumentado su popularidad más que cualquiera otra de las opciones del menú.

* según el Pronóstico de la Industria de Restaurantes del 2005 de la Asociación Nacional de Restaurantes (National Restaurant Association's 2005 *Restaurant Industry Forecast*).

- La actualización y mejora en la decoración con la ayuda de las reglas de depreciación. Mas del 54 por ciento de los operadores de servicio rápido refieren que realizarán mayores inversiones en remodelación en este año 2005, enfocándose en utilizar el ambiente y el diseño interior del restaurante para atraer clientes.
- Aumento en la creatividad e innovación de los platos de comida. La NRA indica que el veinte y cinco por ciento de los comensales son categorizados como “aventureros” y son muy entusiastas en probar nueva comida y nuevos ingredientes. La mayoría se encuentra entre los 30 y 60 años de edad y son educados y mayormente de áreas urbanas.

Entre el principal segmento de la industria de los servicios de alimentación, las ventas de los servicios de menú completo han proyectado vender 164.8 billones de dólares en el 2005, aumentando en un cinco por ciento de las ventas en el 2004, con una tasa de crecimiento real del 2.2 por ciento. Y las ventas de servicio rápido de menú limitado son de 134.2 billones en el 2005, representando un 4.7 por ciento más que en el 2004. (Haglund, E. *et al.* 1967)

La industria de alimentos está constantemente cambiando. Según la NRA, en los Estados Unidos los niños de ocho años o mayores comen fuera de casa un promedio de 3.8 veces a la semana o 198 veces al año. En un día típico aproximadamente un 50% de los adultos asisten a un servicio de alimentación, y de ellos un 52% son hombres comparado con un 47% de mujeres. (Spears, M. 1995)

Por lo tanto, los servicios de alimentación deben intentar en todo momento identificar y satisfacer los requerimientos del cliente, tomando en cuenta que las distintas razas y creencias tienen particulares exigencias sociales, culturales y religiosas que se reflejan en la solicitud de ciertos alimentos o platos. Además, la situación geográfica exige el saber preparar un menú de comida nacional. El conocimiento de los alimentos que necesitan las personas de cada ciudad o región específica y la forma de proporcionárselos es responsabilidad de quienes trabajan en la industria de servicios de alimentación. (Bain, C. 2003)

Artículos especializados han mostrado que, a pesar de las presiones externas a las economías locales, los servicios de alimentación y todas las operaciones comerciales relacionadas (consultores, operadores de los servicios, vendedores y fabricantes de equipo), están encontrando respuestas interesantes de parte de sus consumidores. Por ejemplo en los Estados Unidos, situaciones tales como reducciones en las metas proyectadas del crecimiento en el Producto Interno Bruto, el debilitamiento del dólar a nivel mundial respecto al euro, reducciones en las tasas regulares de ahorro e incrementos en el déficit fiscal no han logrado frenar la consolidación y el crecimiento sostenido de los servicios de alimentación a escala nacional. (Schechter, M. 2002, 2005)

La respuesta del consumidor siempre será positiva cuando se satisfacen sus demandas particulares, a un precio razonable y con el valor nutritivo adecuado de los alimentos (lo cual debe ser parte de la publicidad, como información educativa para el público consumidor). La honestidad, creatividad y el acercamiento a las necesidades y preferencias de los clientes siempre va a ser el mejor mecanismo de consolidación y crecimiento de una empresa de servicio de alimentos. (Schechter, M. 2002, 2005)

1. Tipos de servicios de alimentación. La NRA divide la industria de servicios de alimentación en dos categorías: comerciales y no comerciales; actualmente, casi no existen diferencias entre las opciones del menú y el ambiente entre ambas categorías. Por ejemplo, si una persona desea tomar una cena agradable, podrá disfrutarla también en un hospital o en un asilo. Sin embargo, los términos comercial y no comercial siguen siendo utilizados para indicar la cantidad de elecciones que se le ofrecen al cliente. Los consumidores en los hospitales y escuelas generalmente tienen muy pocas opciones, a los servicios de alimentación de este tipo se les conoce como no comerciales. Los servicios de alimentación son comúnmente clasificados en los siguientes tipos: (Spears, M. 1995)

a. **Comida rápida (menú limitado).** Los restaurantes de comida rápida están clasificados como “lugares de servicio de refrigerios” bajo el Standard Industrial Classification (SIC), de los EUA. “Lugares de servicio de refrigerios” son definidos como establecimientos que primariamente venden líneas limitadas de refrigerios y comida preparada. Dentro de este grupo también se incluyen establecimientos que preparan alimentos tales como pollo y hamburguesas bajo el concepto de comidas para llevar. La NRA, identifica a los servicios de comida rápida como Restaurantes de Menú Limitado. (Spears, M. 1995)

Los productos de comida rápida se pueden clasificar en dos grupos: los de influencia y características anglosajonas, como hamburguesas, salchichas y papas fritas acompañadas de salsas diversas o aderezos (mayonesa, mostaza, ketchup), y los de procedencia mediterránea, como pizzas, tapas y kebabs (pinchos de carne adobada de origen árabe envueltos en pan de pita y acompañados de vegetales y salsas de yogur). Por sus características nutricionales, la comida rápida de estilo mediterráneo o árabe se puede considerar más saludable que la de estilo sajón.

Dentro de este tipo de productos no hay que olvidar platos típicos de otros países que constituyen una novedosa forma de comida rápida, como los burritos mexicanos o la comida china, además de la amplia gama de productos precocinados (lasañas, canelones, paellas, empanadas, croquetas), cada vez más demandados por los consumidores. Dado lo heterogéneo de estos productos no es fácil determinar un valor nutritivo representativo, sin embargo todos tienen algo en común: una elevada densidad energética debido a su alto contenido en grasa (en especial grasa saturada y colesterol) e hidratos de carbono (pan, pita, base de pizza, tortitas). Y si bien es cierto que aportan proteínas de calidad (huevos, carnes, pescados y quesos), se quedan cortos en fibra, vitaminas y minerales, excepto en sodio (sal). Sin olvidar que el número de calorías

ingeridas aumenta, y mucho más, si la comida se acompaña de papas fritas, pan y refrescos o bebidas alcohólicas.

Los adolescentes son especialmente aficionados a la comida rápida. Se estima que entre un 30% y un 40% de todas las comidas se realizan fuera del hogar y los restaurantes tipo "fast-food" representan el 20% de este mercado porque representan una cultura que la juventud asume con facilidad. Los centros de comida rápida se han convertido en referentes donde los jóvenes pasan las tarde de muchos fines de semana.

Los adolescentes se identifican plenamente con el ambiente de los restaurantes de comida rápida por ser de tipo informal, poco convencional, alejado del esquema tradicional de la cocina familiar del que tanto huyen, y con precios accesibles que funcionan en un amplio horario. El plato base, la hamburguesa con papas fritas, acompañada de diferentes bebidas (especialmente azucaradas), tiene gran aceptación entre este grupo de edad. En general, se consideran alimentos con un alto contenido energético, de grasa, azúcares y sal y bajo contenido en fibra y otros nutrientes. Sin embargo, la poca variedad de su menús es motivo suficiente para intentar que los jóvenes amplíen sus expectativas culinarias.

Según la Federación Española de Hoteles y Restaurantes (FEHR), en España hay ya cerca de 3.000 locales de este tipo y su número sigue creciendo. Pero su éxito no sólo radica en la comodidad: la comida rápida ha captado los paladares, y a pesar de su mala fama nutricional todos sucumben en alguna ocasión ante uno de sus menús. Las consecuencias de los cambios en los hábitos alimentarios se observan en que uno de cada dos españoles tiene exceso de peso y las enfermedades cardiovasculares, con una tasa de mortalidad del 35% en el año 2000, son la primera causa de muerte en España.

1. La comida rápida representa un problema de salud a nivel mundial. La comida rápida se ha vuelto una parte fundamental de la dieta de la población en general. Pero el problema es que en el mercado existen muy pocos menús bajos en grasa en los restaurantes de comida rápida y las opciones que venden están llenas de sodio y colesterol. El consumo de estos nutrientes es necesario para el organismo, sin embargo, el consumo excesivo puede causar daño.

Los problemas de obesidad y de enfermedades crónicas no transmisibles han obligado a las grandes empresas de alimentación a contratar especialistas en nutrición, buscando satisfacer las necesidades del consumidor. (Sullivan, B. 2004)

Desde hace 28 años, el doctor Dean Ornish intenta persuadir a la gente para que coma más sano, defendiendo las dietas con bajo contenido de grasas y exhortando a comer más cantidad de vegetales y menos productos procesados. El Dr. Ornish trabaja para la Corporación McDonald's, como consultor, brindando educación alimentara nutricional a los empleados y clientes de todos los locales de McDonald's en Estados Unidos. (Warner M. 2005)

En los últimos dos años, siguiendo éstos ejemplos, por lo menos dos docenas de reconocidos científicos y expertos en alimentación y nutrición empezaron a trabajar para grandes compañías de alimentos, ya sea como consultores o como miembros de juntas de asesoría en salud. (Warner M. 2005)

Frente a la creciente preocupación por las altas tasas de obesidad en Estados Unidos y al surgimiento de enfermedades relacionadas con la dieta, las compañías de alimentos empezaron a recibir una mayor fiscalización por parte del gobierno y se enfrentan a amenazas de potenciales litigios legales. En respuesta a esto, las empresas están diseñando iniciativas de “salud y bienestar”. (Warner M. 2005)

2. El abuso de la comida rápida. El consumo de este tipo de comida no supone ningún inconveniente para la salud siempre que no se convierta en un hábito ni sustituya a alimentos básicos. Pero lo que está ocurriendo es que cada vez más personas los incluyen como base de su dieta. Entre los problemas para la salud que implica el abuso de la comida rápida se encuentran:

- Excesiva energía: Con tan sólo una comida rápida se ingiere más de la mitad de la energía diaria necesaria. Si a ello se añade la energía aportada por el resto de comidas del día, el contenido energético de la ingesta total favorece el exceso de peso.
- Exceso de grasa y colesterol: Las grasas saturadas, que en exceso tienden a aumentar los niveles de colesterol en sangre, y el colesterol en sí son abundantes en estos productos debido a las salsas a base de huevo, mantequilla, crema, manteca y otros ingredientes fuentes de grasa que se emplean en su elaboración, y a los aceites de coco y palma que se usan en la fritura.
- Dificil digestión: En la mayoría de las ocasiones los alimentos están fritos, empanizados o rebozados, por lo que contienen gran cantidad de grasa.
- Abundantes aditivos: En general, estos productos contienen más sal que los que se preparan en casa, en parte porque el sodio se utiliza como preservante. Además, para conseguir el aspecto deseado en cuanto a color, olor, sabor y textura llevan añadidos preservantes, colorantes, antiapelmazantes, estabilizantes, etc. Estos platos suelen incluir condimentos fuertes o aditivos que potencian el sabor y que estimulan el apetito y, con el tiempo, alteran la percepción del sentido del gusto creando un hábito.

3. Desarrollo de menús saludables de comida rápida. De acuerdo a lo anterior, es necesario brindar a la población opciones de comida rápida saludable para terminar con la tiranía de la hamburguesa. Las personas que tienen poco tiempo para comer deciden a diario optar por los restaurantes de comida rápida a la hora del almuerzo, una opción generalmente poco recomendable para la salud. Sin embargo, los amantes de la buena cocina, sana y natural, necesitan una alternativa donde puedan disfrutar de comida sabrosa, agradable y sin preocuparse del tiempo y la salud.

Treinta y cinco expertos de quince países, reunidos en París, han elaborado un documento en el que exhortan a la industria alimentaria a transformar sus procesos con el fin de reducir al mínimo la presencia de factores cancerígenos, y alertan al mismo tiempo de los peligros de la comida rápida que engloba carnes precocinadas con grasas, diversas clases de frituras, productos de panadería muy ricos en hidratos de carbono y bebidas de alto valor calórico.

Aunque la comida rápida tal vez no es la mejor opción para cubrir las necesidades nutricionales de un individuo, no necesariamente es dañina como comúnmente se afirma, hay muchas opciones de comidas que son bajas en calorías y grasa, y una cafetería puede ofrecer servicio de comida rápida con opciones saludables. Comida rápida, entonces, no es sinónimo de “comida chatarra”. Si se eligen adecuadamente los ingredientes, se controlan los tipos de preparaciones y se vigilan las cantidades de alimentos de los platos que se ofrecen, puede considerarse una opción nutricionalmente adecuada. Ejemplos de esto son los platos de pollo asado y a la plancha que tienden a contener menos grasa y menor cantidad de grasa saturada. El pollo también tiene un contenido más bajo de sodio y de calorías que otras opciones de comida rápida como las carnes rojas. Sin embargo, aún las preparaciones que incluyen carnes rojas pueden constituir también opciones saludables y nutritivas, por ejemplo, los siguientes platos de comida rápida son parecidos pero tienen contenidos nutricionales muy diferentes:

Tabla 1
Comparación entre dos platos de comida

Nutriente	Plato 1: Hamburguesa de ¼ libra con queso, papas grandes y una soda de 16 oz.		Plato 2: Hamburguesa, papas pequeñas	
	Cantidad	% valor diario	Cantidad	% valor diario
Calorías	1166 kcal	58	481 kcal	24
Grasa	51 g	78	19 g	29
Colesterol	95 mg	32	29 mg	10
Sodio	1450 mg	58	665 mg	27

Además de controlar las cantidades de los ingredientes para que las preparaciones sean saludables y adecuadas nutricionalmente, es necesario también, incluir frutas y verduras entre los mismos. Por ejemplo, la

dieta mediterránea que es rica en verduras y frutas, pescados, legumbres, cereales integrales y aceite de oliva e incluye preparaciones al vapor, hervidas o a la plancha principalmente, garantiza una sana y adecuada nutrición.

b. Cafés. Antes de proseguir se definirá específicamente el tipo más común de restaurantes, los cafés o cafeterías; debido a que el servicio de alimentación que se planeará y desarrollará en este trabajo se encuentra dentro de esta categoría y es necesario tener claro el tipo de servicio que se está planificando. Algunos cafés son franquicias y otros son de un solo dueño, frecuentemente operado por una familia, y son algunas veces llamados: “*mom-and-pop operations*”. Este tipo de servicios se encuentran ubicados en centros comerciales, gasolineras, instituciones y otros lugares de gran flujo de clientes. (Almanza, B. *et al.* 2000)

Muchos cafés tienen un menú que permite ordenar desayuno, almuerzo y cena en cualquier momento del día. La decoración es generalmente simple y de fácil mantenimiento. El servicio es rápido y el menú debe estar adecuado a tal servicio. Un ambiente informal, amigable y animado es característico. El área de comida y el menú deben ser adecuados al tamaño del grupo de clientes que manejan. Las familias van comúnmente a comer aquí, por lo que se debe ofrecer comida para niños. (Almanza, B. *et al.* 2000)

Los cafés se especializan en preparar y servir pocos menús, y no muy complicados de preparar. Las cocinas de la mayoría de las franquicias son combinación de operaciones de comida rápida y operaciones de servicio completo. Los cafés que no son franquicias necesitan menos equipo para comida rápida y más equipo para restaurantes regulares, pero con menor demanda de producción. (Almanza, B. *et al.* 2000)

1) La tendencia de un enfoque saludable en los servicios de alimentación de tipo comercial a nivel mundial. El Café que se planifica en este trabajo tiene como uno de sus objetivos principales responder a la gran demanda de alimentos saludables y nutricionalmente adecuados que ha aumentado cada vez más a nivel mundial; debido a que los restaurantes, cafeterías y demás servicios de comida rápida son una excelente vía para los programas nutricionales que promueven recomendaciones saludables como reducir el consumo de grasa y calorías. (Fitzpatrick, M, *et al.* 1997)

El porcentaje del presupuesto anual que se gasta mundialmente en servicios de alimentación es sorprendente, y al mismo tiempo, una mayor conciencia de la nutrición ha guiado la demanda del consumidor hacia alternativas saludables en los restaurantes. Se han realizado evaluaciones de programas de nutrición en restaurantes en las que se han demostrado aumentos en las ventas de las opciones de menú que promueven dichos programas. (Fitzpatrick, M, *et al.* 1997)

Un estudio realizado con el objetivo de evaluar el impacto de un programa de nutrición implementado en restaurantes mediante la medición del grado de satisfacción de los clientes hacia opciones de alimentos bajos en grasa, mostró en los resultados una alta satisfacción de los clientes con los menús bajos en grasa. Este estudio se realizó en ocho restaurantes durante una semana y se concluyó que la alta satisfacción de los clientes con menús bajos en grasa sugiere que deberá exhortarse a los dueños de restaurantes a que incluyan opciones de alimentos bajos en grasa en sus menús. (Fitzpatrick, M, *et al.* 1997)

Por ley en los Estados Unidos, desde mayo del 1997, todos los reclamos relacionados con cambios saludables en los menús de los restaurantes o en las comidas preparadas debían ser atendidos o eliminados. Esta legislación define dos tendencias: primero, el crecimiento del número de americanos que comen fuera de casa, y el aumento del número de personas que desean una comida nutritiva aún fuera de casa. La evidencia de esta tendencia se observó claramente en 1993 cuando un 82% de los americanos reportaron reconocer la importancia de una buena nutrición, según la Encuesta de la Asociación Dietética Americana (American Dietetic Association) ADA, de los hábitos dietéticos americanos. (Reichler, G. 1998)

Sin embargo, la demanda de comida saludable sobrepasa el nivel esperado y no satisface a los consumidores que comen fuera de casa. La encuesta de Restaurantes e Instituciones (Restaurants & Institutions, R&I) en 1995 reportó que menos del 10% de personas encuestadas refirieron que la comida de restaurantes es nutricionalmente satisfactoria, y el 6.5% respondieron que desean mas variedad en los menús saludables. (Reichler, G. 1998)

La meta de promover la disponibilidad de comida saludable en restaurantes es enfatizada por muchos gobiernos e iniciativas profesionales. El Instituto de Medicina de los Estados Unidos (Institute of Medicine)* refiere que el insuficiente entrenamiento y conocimiento en la modificación de las recetas entre los chefs es la principal barrera para ofrecer comida saludable en los establecimientos de servicios de alimentación. En este artículo, por lo tanto, se puede observar que la carencia de conocimiento de nutrición y de la ciencia de los alimentos entre los chefs es una oportunidad para los nutricionistas y dietistas para convertirse en educadores en la industria culinaria de los servicios de alimentación. (Reichler, G. 1998)

Las guías alimentarias de los Estados Unidos exhortan a un mejor acceso a la comida saludable en aquellas ocasiones cuando el consumidor no es puede o no desea preparar comida. (Reichler, G. 1998) Las guías también enfatizan que las personas deberían modificar su conducta alimentaria de tal manera que la comida que adquieran sea tanto saludable como placentera.

**Healthy People 2000: National Health Promotion and Disease Prevention Objectives.* Washington, DC: US Department of Health and Human Services; 1990. DHHS (PHS) Publication 91-50213.

Por lo tanto, los restaurantes, cafeterías y establecimientos de servicio de comida rápida poseen una responsabilidad especial de provocar la comida saludable proveyendo comida que lleve a las personas a conocer las recomendaciones de las Guías Alimentarias de una forma atractiva y sabrosa. (Reichler, G. 1998)

En 1995, las encuestas realizadas de siete de las opciones de menú de mayor demanda en los restaurantes encontraron que únicamente tres cuartas partes de los platos probados, que eran identificados como saludables, estaban conforme al criterio de no más de 30% de calorías de grasa y no más de 10% de calorías de grasa saturada. (Reichler, G. 1998)

Según un estudio realizado para determinar las actitudes, conocimientos y prácticas de los chefs respecto a las preparaciones de comida saludable conforme las Guías Alimentarias de los Estados Unidos, demostró que la mayoría de chefs piensan que los clientes no se preocupan por las Guías Dietéticas y de nutrición. Aunque más de dos tercios de los chefs encuestados respondieron correctamente las preguntas sobre la composición de los alimentos y cómo la cocina afecta al contenido nutricional de los mismos, todos los chefs se presentaron confundidos acerca de la grasa y colesterol en la comida y en el organismo. (Reichler, G. 1998)

Según lo expuesto anteriormente, la demanda del consumidor de preparaciones de comida saludable es notable desde varios años y se ha ido incrementando. A pesar de esto, los conocimientos y prácticas de los jefes de cocina no se han aumentado proporcionalmente con dicha demanda. Por lo tanto, es responsabilidad del nutricionista y de los profesionales de la salud hacer notar esta carencia para realizar un cambio en la salud del consumidor, como ellos mismos lo requieren. (Reichler, G. 1998)

c. **Servicio de menú completo.** El servicio completo incluye restaurantes temáticos, casuales, familiares y elegantes. Entre estos, los restaurantes casuales y temáticos son los que tienen mayor demanda, seguidos por los familiares. Los restaurantes más refinados tienen tanto éxito; aunque aumentan sus ventas ofreciendo platillos con precios rebajados. Un servicio excepcional es indispensable, para que el restaurante de servicio completo sea mejor que los demás. El personal de atención, los meseros, deben estar muy entrenados y deben ser eficientes. Los restaurantes que cuentan con menús u opciones para niños y otras opciones de comida saludable tienen bastante éxito. Es recomendable que los dueños estén en el restaurante ofreciendo un servicio más personalizado al cliente. Opciones de combos, aunque generalmente se utilizan en restaurantes de menú limitado, pueden ser una alternativa para cremento de clientela. (Spears, M. 1995)

d. **Servicio de alimentación para empleados.** El servicio de alimentación para los empleados es un gran cambio. Aparentemente, puede traer un aumento en el costo y presupuesto del establecimiento pero el objetivo es que al proveer comida a los trabajadores dentro del restaurante que

exceda la calidad de las alternativas que se ofrecen en la calle, los empleados no quieran dejar el establecimiento. (Spears, M. 1995)

e. **Servicio de alimentación en instituciones educativas.** El objetivo principal de los directores de servicio de alimentación en las escuelas es cuidar los costos. En una escuela, se debe eliminar demasiada variedad en el menú, pues es un trabajo innecesario. Además, es aconsejable contratar a empleados de medio tiempo, porque los beneficios para el personal suelen ser de alto costo para el servicio. Es importante trabajar en base a un inventario para no quedarse con comida al final del ciclo escolar. (Spears, M. 1995)

El número de artículos saludables en el menú debe ser grande. Además, a los estudiantes les agrada tener productos de marca en el menú y opciones como las que se ofrecen en los restaurantes de menú limitado. Opciones de ofertas también llaman la atención de los estudiantes. (Spears, M. 1995)

Además, en las universidades debido al alce de las matrículas universitarias, los directores de servicio de alimentación de los campus están buscando maneras de recortar los gastos y aumentar las ofertas. Estos directores deben hacer todo lo posible por ofrecer buena calidad de comida a precios accesibles para no causar que los estudiantes coman fuera del campus. Hoy en día, los estudiantes demandan y prefieren comida fresca y saludable con variedad de opciones. Cada vez más universitarios están interesados en una buena nutrición que en los años pasados. (Spears, M. 1995)

f. **Hospitales.** En un hospital se necesita un servicio de alimentación especial. La colectividad hospitalaria está formada por personas enfermas que necesitan atención especializada. En la mayoría de centros hospitalarios también debe contemplarse la programación de la alimentación del personal, que corresponde a una colectividad sana. Algunos hospitales disponen de un restaurante que proporciona la comida a los familiares de los pacientes ingresados. (Sala, J. *et al.* 2002)

La alimentación en los hospitales y centros de salud presenta una gran problemática por diversas razones, como la falta de profesionales capacitados para confeccionar un plan alimentario adecuado a las necesidades. Además, también se debe tomar en cuenta los eventos especiales que se llevan a cabo dentro del hospital. (Sala, J. *et al.* 2002)

La alimentación hospitalaria abarca dos grupos. Primero, la alimentación normal, corresponde a los pacientes que por su enfermedad, no requieren modificaciones especiales en su alimentación. Segundo, la alimentación especial, que corresponde a los pacientes que necesitan para su recuperación intervenciones especiales en su alimentación. La alimentación normal es la dieta básica. Esta dieta básica debe estar bien estructurada, ya que de ella deberán derivar las dietas terapéuticas (Sala, J. *et al.* 2002).

g. **Hoteles.** Los directores de la comida en hoteles y moteles están buscando la manera de proveer servicio valioso al cliente, sin la necesidad de sacrificar las ganancias. La antigua creencia de que los restaurantes de los hoteles son inferiores a aquellos independientes, ya no es verdad. Ahora, los restaurantes de los hoteles, incluso tienen nombres que no se relacionan con el hotel y ocupan el mejor lugar del edificio. (Spears, M. 1995)

Los restaurantes de los hoteles se están volviendo más casuales e informales. Los buffets de desayunos y almuerzos con precios bajos se están volviendo populares. Mientras que, dentro de las cocinas, se están aplicando formas rápidas de la elaboración de la comida, gracias a la comida preparada que se encuentra en el mercado. Por otro lado, el servicio de <<desayuno a la cama>> que se inició en Europa, se está expandiendo por toda América. En los últimos años, ha habido un aumento de los restaurantes que ofrecen este servicio a otros períodos que no sea el desayuno, incluso a cualquier hora de la noche. (Spears, M. 1995)

h. **Supermercados.** Los supermercados y los restaurantes están intercambiando técnicas de mercadeo. Los límites que separan los supermercados de los restaurantes se están desvaneciendo cada vez más. Muchos supermercados están vendiendo con mayor frecuencia productos gourmet de alta y refinada calidad; por lo que las empresas especializadas que producen este tipo de artículos cada vez prefieren más distribuirlos por medio de supermercados. Aún más, muchos supermercados sirven alimentos a la carta, tienen panaderías, delicatessen, barras de jugos naturales y hasta kioscos completos donde se venden comidas formales. Los salarios muchas veces son iguales o aun mejores que los que se pagan en los restaurantes. Los consumidores están muy satisfechos, porque gustan de comidas frescas que han sido recién preparadas y también aprecian hacer una sola parada para adquirir todo lo que necesitan, aun la comida preparada. (Spears, M. 1995)

i. **Servicios de banquetes.** Según el manual de clasificación de los EUA, los servicios de banquetes (caterers) son establecimientos primeramente comprometidos en el servicio de comidas preparadas y bebidas para bodas y banquetes en salones especiales para el efecto, más que en locales específicos para servicio de alimentos como los restaurantes. El servicio de banquetes es un trabajo difícil y requiere excelentes habilidades de administración. No obstante, con frecuencia los menús servidos en estas actividades son previamente acordados y definidos con los contratantes, pues se trata de una ocasión especial que no tendrá una recurrencia inmediata. En tal caso, los menús son usualmente muy especiales y, en muchos casos, muy finos y específicos. Sin embargo, los administradores de estos servicios igualmente deben cumplir con la responsabilidad ética de recomendar opciones saludables, nutritivas y a precios razonables. (Spears, M.1995)

j. **Tiendas de conveniencia.** Las tiendas de conveniencia, particularmente aquellas ubicadas en las estaciones de abastecimiento de combustible se han incrementado considerablemente desde los años 90.

El objetivo de estas operaciones ha sido más que todo el de mejorar la imagen de la estación, particularmente orientándose hacia la mujer, al contar con tiendas muy iluminadas, mejores comidas y personal muy bien entrenado. La conveniencia del consumidor es el punto que ha recibido mayor atención en estos casos. Usualmente cuentan con los periódicos, café y servicio de panadería, aunque algunas presentan opciones de menú aún más complejas. (Spears, M. 1995)

A. Planificación de un servicio de alimentación

Para ser un negocio competitivo en la industria de servicios de alimentación, la planificación del nuevo servicio de alimentación deberá empezar con la revisión del diseño de las instalaciones. Deberá existir un equilibrio entre la satisfacción del cliente y las adaptaciones de las instalaciones, las cuales deberán ser financiera y operativamente efectivas y eficientes, previendo las necesidades que puedan presentarse en el futuro. Las decisiones acerca de las instalaciones deberán hacerse considerando como elementos críticos la disponibilidad de energía eléctrica, agua y espacio. (Bain, K. 2003)

Por lo tanto, el plan para cualquier servicio de alimentación inicia con un propósito: La creación de una estructura física designada para adecuarlo a una necesidad particular. (Almanza, B. *et al.* 2000; Bain, K. 2003) Sin embargo, la planificación de un servicio de alimentación conlleva muchos aspectos más que deben ser tomados en cuenta para iniciar la empresa. (Almanza, B. *et al.*, 2000)

1. Factores que intervienen en la planificación de un servicio de alimentación. El factor económico deberá considerarse cuidadosamente antes de la planificación debido a que se trata de un servicio de alimentación de tipo comercial. Entre las funciones que necesitan de dicho factor están la producción; el servicio; y el mercadeo y ventas. Se debe planear adecuadamente cada una de estas funciones de acuerdo a las necesidades del servicio y al mismo tiempo coordinarlas entre sí. Una buena planificación para algunas funciones, pero deficiente en las otras ocasionará un desastre porque una depende de las otras. (Almanza, B. *et al.* 2000)

El menú es el principal mecanismo de control de las operaciones de un servicio de alimentación y constituye el centro en común para todas las funciones del sistema. Controla cada subsistema y es el principal determinante para el presupuesto. En una operación nueva, el menú establece el diseño y el equipo necesarios para producir las preparaciones que se incluyen. Al empleado, le indica el trabajo que deberá hacer; al mesero, la comida que debe servir; y al personal de lavado de vajilla, la cantidad y tipo de vajilla que deberán lavar. Además, si es adecuadamente elaborado, deberá conducir a los clientes a seleccionar opciones que satisfagan sus preferencias y que sean sugeridas por el sistema de mercadeo de la administración. (Spears, M. 1995)

Asimismo, el plan para un servicio de alimentación deberá satisfacer al mercado, los empleados y a la administración, cada uno de los cuales deben ser considerados en igual magnitud. Algunas veces los que realizan el plan están tan preocupados con la satisfacción de una necesidad en particular que fallan en poner igual énfasis en las otras dos. A continuación se describirá cada uno de los tres factores mencionados: (Almanza, B. *et al.* 2000)

a. **El mercado.** La necesidad principal en cualquier servicio de alimentación es satisfacer al consumidor, quien elegirá un servicio de comida en particular según sus demandas sociales, psicológicas, de conveniencia, entre otras. Un gran número de individuos, desde jóvenes a adultos, a la hora de comer están precisos, impacientes y quieren un servicio rápido, y con gusto aceptan servirse ellos mismos. Asimismo, son atraídos por el glamour y el cambio, buscan variedad y diversión. (Almanza, B. *et al.* 2000)

Mientras que las personas de mayor edad en sus tiempos de ocio, personas que están cansadas y tensas, y aquellas que comen fuera por negocios o razones sociales, desean un ambiente tranquilo para comer. Algunas personas comen fuera porque encuentran el lugar placentero y calmado. Todos estos aspectos deberán considerarse para conocer el mercado al que se introducirá el servicio de alimentación que se está planificando. (Almanza, B. *et al.* 2000)

Además, deberá considerarse que actualmente las distancias que separan a las diferentes culturas por países y continentes se han reducido increíblemente. Ahora se puede tener comunicación internacional por teléfonos celulares, enviar y recibir mensajes de texto de inmediato y ver televisión de cualquier lugar del mundo. Todo esto permite también la propagación de los diferentes productos y servicios que ofrece el mercado en los distintos países de todo el mundo. Es por ello que es necesario conocer la población donde se trabajará y la influencia que se ejerce sobre ella para poder ofrecer un servicio competitivo. La innovación y actualización es de vital importancia para el éxito del servicio de alimentación comercial. (Spears, M. 1995)

Una de las principales falacias con las que lidiaban los operadores de servicios de alimentación era el hecho de servirle a una “clientela cautiva”, es decir, aquella que era fiel a un lugar en particular sin imponer su crítica de la comida, simplemente acudían a un restaurante porque era “su restaurante”. Tal vez, esto fue apropiado hace quince o veinte años, pero actualmente no es así. Los consumidores son ahora mucho más sabios y exigentes para seleccionar la comida que comprarán, sin importar el segmento de la industria que más frecuenten. Su gusto es específico y desean aquellos productos que satisfagan su paladar y su deseo de alimentarse adecuadamente. (Bain, K. 2003)

Como los servicios de alimentación deben comprar y vender, y servir sus productos, están íntimamente asociados con el mercado, tal vez más que cualquier otro tipo de negocio, y esto significa que se debe hacer especial énfasis en la planificación que satisfaga las necesidades del mercado. Por lo tanto, es necesario

conocer profundamente el mercado que se pretende satisfacer con el servicio de alimentación que se ofrecerá, tomando en cuenta las características específicas de la población objetivo. (Bain, K. 2003)

b. **Los empleados.** El segundo grupo cuyas necesidades deben ser cubiertas son los empleados que trabajan en el servicio. La importancia de este factor es frecuentemente olvidada. Los servicios que hacen el trabajo más difícil para sus empleados no sólo tienden a incrementar costos y a reducir la calidad de los productos del servicio, sino que también desmoralizan al empleado con consecuencias que se tomarán en otros problemas. Los diez aspectos a tomar en cuenta en recursos humanos, en orden de prioridad, son los siguientes: una paga regular, un lugar seguro y limpio para trabajar, salario competitivo, el equipo adecuado, ser suficiente fuerza de trabajo, seguro médico, horas reglamentarias, vacaciones pagadas y seguro de compensación. (Kinton, R. *et al.* 1995)

Controlar los costos de mano de obra en los servicios de alimentación es tan crucial como el manejo de los costos de producción. Las prestaciones y los costos de mano de obra deben ser un 33% en los restaurantes de servicio completo y 30% en los establecimientos de servicio limitado, según la RNA. (Sullivan, B. 2004)

Sin embargo, también deberán planearse normas para los empleados ya que cuando un empleado toma una bebida extra o se lleva la comida gratis o la regala a un amigo no parece ser un gran problema, pero cuando se le permite a un empleado llevarse algo, rápidamente se convierte en un permiso para los demás y se origina un grande y costoso problema. Bruce Haskell, coordinador del servicio de alimentación de la Universidad del Estado de Michigan, ha estimado que el 90% de los empleados no están propensos al robo de comida, pero los administradores de un servicio de alimentación no pueden estar satisfechos con que nueve de cada diez trabajadores sean honestos. Se deben tomar medidas concretas para minimizar el daño potencial para la empresa causado por empleados deshonestos. (Pater, K. 2000)

La medida prioritaria es minimizar el acceso a áreas de despensa o bodega y supervisar las salidas del servicio entre otras medidas como monitoreo con cámaras de video, etc. Los administradores y supervisores deben estar alerta y aplicar las políticas de robo y el personal del servicio debe estar informado de las reglas y las consecuencias de romperlas. (Pater, K. 2000)

c. **La administración.** La tercera necesidad que debe ser considerada es la administración o la gerencia que juega un papel importante para mantener la organización y el orden, desde la planificación hasta el control del servicio ya establecido. Los costos deben ser controlados por razones presupuestarias; y la seguridad y sanidad son aspectos por los que se debe preocupar también la administración, así como por la contaminación y daño de la comida. (Almanza, B. *et al.* 2000)

Aumentar la consistencia y calidad del personal de servicio y el trato al cliente es un problema que enfrenta la Industria de servicios de alimentación. Los administradores deberán generar una actitud amigable que sea percibida como auténtica entre el cliente y el personal que les sirve. Este proceso requiere centrar más su atención en los empleados del servicio y considerar cuidadosamente el papel de los mismos en la estructura del negocio, poniendo especial énfasis en las técnicas utilizadas para regir el comportamiento de los empleados. (Spears, M. 1995)

Asimismo, deberá considerarse que si la meta principal del servicio de alimentación es proveer un servicio excelente al cliente, los sistemas de administración deberán estar cambiando continuamente para mejorar el servicio enfocándose principalmente en el cliente y el personal. Una adecuada manera de administrar el servicio es procurar un equilibrio entre las necesidades y preferencias de los consumidores y las necesidades sociales y de motivación de los trabajadores de la empresa. (Spears, M. 1995)

2. Pasos para la planificación de un servicio de alimentación. A continuación se presenta el patrón estándar que sigue normalmente un plan para un servicio de alimentación: (Spears, M. 1995)

- 1°. Planeación estratégica y conceptual: Se encuentra una necesidad y se realiza una decisión. Se establecen las metas, objetivos, misión, visión, el tipo de servicio y una estimación de su tamaño. Toda hasta este punto es conceptual.
- 2°. Se realiza una investigación de mercado y se llevan a cabo los ajustes y modificaciones correspondientes al tipo de servicio establecido.
- 3°. Se selecciona el tipo de menú que se ofrecerá caracterizará al servicio de alimentación y se planifica.
- 4°. Se realizan consideraciones del capital requerido para invertir, el capital disponible y se realiza una distribución del mismo.
- 5°. Se elige un lugar para iniciar el montaje y se selecciona un equipo de expertos (por ejemplo, un administrador de personal, un gerente administrativo, un arquitecto o un constructor). Se inicia el diseño del lugar y de la construcción (si se llevará a cabo), y los demás miembros del equipo critican y evalúan durante el desarrollo de esta actividad.
- 6°. Se inicia el diseño de la construcción o remodelación con la asesoría del equipo de expertos.
- 7°. Promoción del servicio de alimentación.

a. Primer paso: Planeación estratégica. La primera parte del plan de un servicio de alimentación de tipo comercial es la planeación estratégica, ya que como se mencionó anteriormente, constituye una fase conceptual que establecerá los pilares para el resto de la planeación del servicio. La planeación estratégica es un proceso que mantiene unido al equipo directivo de un servicio de alimentación para traducir la misión, visión, objetivos, valores y estrategias en resultados tangibles. Fomenta la

participación y el compromiso a todos los niveles de la organización con los esfuerzos requeridos para hacer realidad el futuro que se desea.

Sin embargo, luego de elaborar la planeación estratégica es crucial insistir en su cumplimiento y compromiso por parte del equipo directivo, debido a que las causas principales de los problemas que pueden presentarse para que la planeación funcione rara vez son las deficiencias técnicas del proceso de planeación o los enfoques analíticos sino que los constituyen principalmente los problemas de la naturaleza humana, por falta de compromiso y atención. Dentro de la planeación estratégica se encuentran los siguientes aspectos a considerar: (Mintzberg, H. 1994)

La visión y la misión son dos conceptos que deberán desarrollarse en la etapa inicial de la elaboración del plan empresarial:

1) **Misión.** La misión es la razón de ser de la organización, es una descripción de la razón más amplia que justifica su existencia y constituye la base para lograr una unidad de propósitos en dirigentes y trabajadores con el fin de desarrollar un sentido de pertenencia. (Ronda, G. 2005) En la misión o propósito se identifica, entonces, la función o tarea básica de la empresa o de una parte de ésta. (Koontz, H. *et al.* 2004)

La misión consiste en una amplia formulación de los siguientes elementos: valores esenciales, ámbito geográfico, dirección, relaciones con quienes participan en ella y visión del futuro. (Koontz, H. *et al.* 2004) Es el aporte más importante y significativo a la sociedad. Sin la definición clara de la misión, ninguna organización puede progresar. (Ronda, G. 2005)

El propósito de una misión no es exponer fines concretos, sino dar una dirección general, una filosofía que motive y sirva de guía al desarrollo de la organización. (Ronda, G. 2005) Indica la manera como una organización pretende lograr y consolidar las razones de su existencia; señala las prioridades y la dirección de las actividades, identifica los mercados a los que se dirige, los clientes a los que quiere servir y los productos que quiere ofrecer. (Gomez, S. 1996)

Es muy importante que la misión exprese el servicio que presta la organización y no el producto que vende. Además debe estar orientada hacia el futuro a largo plazo y no hacia el corto plazo y mucho menos al pasado; debe tener credibilidad y todos la deben conocer, comprender y compartir. Debe ser simple, clara y directa. Las misiones excesivamente largas, llenas de ideas, hermosos propósitos y bellas palabras tienden a no funcionar, sin embargo, debe ser única y tener cierto contenido intangible y ambicioso y estar relacionada con resultados prácticos. (Ronda, G. 2005)

2) **Visión.** La visión es un conjunto de valores y definición de un estado deseado ideal que se pretende alcanzar. La formulación de la visión es un paso decisivo porque a través de ella se logra establecer con precisión la definición, en términos factibles, del estado deseado. Por ello debe generarse con el corazón pero de forma estrictamente objetiva. (Ronda, G. 2005) Es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa quiere y espera ser en el futuro. (Gomez, S. 1996). Su principal fuerza no radica en su descripción del futuro sino en un proceso colectivo que sustituye el sueño o las indicaciones de una persona para convertirse en los deseos factibles y compartidos de un colectivo. Esta concepción fortalece el liderazgo debido a que el líder logra transmitir y retroalimentar su visión de futuro al colectivo, compartiendo el consenso que exprese los anhelos, deseos e intereses colectivos. (Picaza, F. 2005) Por lo tanto, la visión es formulada por los líderes y debe ser integradora, amplia, detallada, positiva, alentadora, realista, consistente y difundida interna y externamente. (Gomez, S. 1996)

3) **Los objetivos.** Con la realización de los pasos anteriores se conoce la razón de ser de la organización, es decir, su misión; el estado deseado que se quiere lograr, la visión; y su posición estratégica. Ahora es necesario definir como alcanzarla pasando del estado actual al estado deseado. (Ronda, G. 2005) Los objetivos son los fines que se persiguen por medio de las actividades y representan, no sólo el punto terminal de la planeación, sino también su finalidad que conlleva la integración de personal, la dirección y el control. (Koontz, H. *et al.* 2004). Los cuatro principios fundamentales que rigen la previsión y la planeación de los objetivos son:

- **Precisión:** Deben ser entendidos por todos los subordinados y deben poder ser verificados, cuando no puedan ser cuantificables, deben definirse los criterios para evaluar su logro.
- **Participación.** Son los elementos más importantes de la efectividad de la planificación pues entre más participen los subordinados mayor compromiso existirá en su cumplimiento de los objetivos.
- **Integración:** Los objetivos requerirán integrar el mayor número de aspectos relacionados.
- **Realismo:** Deben ser decisivos, retadores y factibles, que todos los esfuerzos se orienten hacia ellos, pero que sean posibles de alcanzar. (Ronda, G. 2005)

Los objetivos son en realidad los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo de su visión y misión. Involucran a toda la organización y son definidos al más alto nivel. Las características fundamentales de los objetivos son que sean medibles, que tengan un plazo para alcanzarlos y que se defina a los responsables de los mismos. (Gomez, S. 1996) Es importante recordar que las intenciones conscientes de la persona son los determinantes primarios de su motivación para el esfuerzo de acción.

Cuando las personas persiguen unos objetivos desafiantes desarrollan un mejor rendimiento que cuando pretenden seguir objetivos más fáciles de obtener. (Ronda, G. 2005)

4) **Los valores.** Los valores de una empresa de servicios de alimentación son esenciales para dar sentido y cohesión al esfuerzo de la organización a largo plazo, y hacen referencia al tipo de empresa que se quiere llegar a ser, la dimensión a alcanzar, la diferenciación que se pretende conseguir. (Ronda, G. 2005)

5) **Estrategias comerciales en el tema de nutrición.** Una estrategia es la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento. (Koontz, H. *et al.* 2004) Dentro de las estrategias comerciales de nutrición de un servicio de alimentación están el valor nutritivo de los alimentos, que puede ser utilizado como una herramienta de mercadeo y que busca mejorar la salud de sus clientes, asegurar una buena calidad en los alimentos, y prestar un servicio con valor agregado. (Schechter, M. 2005)

El cliente debe enterarse de las bondades de los alimentos del día, para qué son buenos y qué beneficios se obtienen con su consumo. Igualmente se les debe advertir sobre las precauciones que deben tener con ciertos alimentos, en caso de que estos tengan algunas restricciones por motivos de salud. Debe informarse también a los usuarios la cantidad de calorías que contienen las preparaciones, aunque puede parecer contraproducente, para aquellas personas que viven constantemente al cuidado estético puede resultarles bastante útil y finalmente el cliente agradecerá el interés por mantener en el menú el concepto de una alimentación balanceada. (Schechter, M. 2005)

Las estrategias de ventas tienen un papel importante en el éxito de un restaurante, especialmente si se asocian las necesidades del mercado y las preparaciones del menú. Y siendo que la demanda actual de preparaciones nutricionalmente adecuadas es bastante significativa para ser tomada en cuenta en las estrategias comerciales utilizadas en el servicio de alimentación, es necesario desarrollar de ideas de menús que sean rentables, exhibiendo sus propiedades. (Norris, M. 2004)

Las necesidades nutricionales de los clientes, entonces, deberían ser una preocupación primordial en la planificación de los menús especialmente cuando las condiciones de vida de las personas les impiden el tomar sus alimentos en casa. Aumentar la conciencia pública de la nutrición en la salud y el bienestar ha motivado a los operadores de servicios de alimentación a considerar la calidad nutritiva de las opciones del menú. (Spears, M. 1995)

El interés en la nutrición es una tendencia que ha provocado la edición de informes de entidades de gobierno que se relacionan con el tema. Estas publicaciones aumentan la conciencia del consumidor hacia la relación que guarda la dieta con enfermedades crónicas no transmisibles tales como las enfermedades cardiovasculares, el cáncer y la diabetes. Pero no sólo las entidades del gobierno han puesto interés en la

importancia de las preparaciones nutricionalmente adecuadas, sino que también la población en general conoce cada vez más los riesgos de una alimentación no balanceada. La estrategia nutricional, consiste entonces, en aprovechar ese incremento del conocimiento nutricional en los individuos para captar su atención y al mismo tiempo favorecer su salud. (Spears, M. 1995)

Sin olvidar que un buen servicio de alimentación está en ofrecer productos competitivos, que sigan todos los estándares de higiene, calidad y valor nutricional. (Schechter, M. 2002) Pero, es necesario analizar la información referente al mercadeo y las relaciones positivas con los clientes para desarrollar estrategias que fortalezcan todos los elementos de mercadeo (servicio, población, precio, ubicación, producción y promoción) y esto ayudará a prestar servicios personalizados de alta calidad con beneficios específicos para la población objetivo; a cobrar un precio razonable, ni muy alto ni muy bajo; a hacer que el servicio sea accesible (ubicación) y que cubra la demanda en forma efectiva (producción); y que se usen técnicas apropiadas que motiven a la gente a confiar en el servicio (promoción). (Miller, J. 1999)

b. Segundo paso: Estudio de mercado para un servicio de alimentación. Antes de montar un servicio de alimentación es vital realizar un estudio de mercado con el fin de obtener más y mejor información para tomar decisiones acertadas que favorezcan el éxito y el crecimiento.

1) **Métodos de investigación de mercado.** El estudio de mercado debe realizarse cuando se desea abrir un negocio o cuando se va lanzar un nuevo producto ya que es necesario conocer el mercado al que se está ingresando. Para esto pueden utilizarse los siguientes métodos: (Picaza, F. 2005)

a) **Entrevista personal:** Un entrevistador conduce entrevistas siguiendo un cuestionario especialmente elaborado para obtener determinada información acerca de lo que el cliente quiere y necesita del servicio de alimentación. Es muy utilizada, aunque costosa.

b) **Observación:** El método de observación consiste en colocar a una persona (investigador) observando y anotando el comportamiento de los consumidores en los puntos de compra, datos que luego servirán para generar conclusiones. Se deberán observar los hábitos, costumbres y preferencias alimentarias de la población objetivo, se observan también actitudes, palabras, gestos, movimientos, etc. La ventaja es que se reconocen actos en lugar de aceptar sólo los comentarios.

c) **Encuesta por correo:** Este método consiste en investigar la opinión de las personas a través de un cuestionario que será respondido por el consumidor. La ventaja es que tiene menor costo. Sin embargo, tiene algunos inconvenientes cuando se obtienen escasas y poco representativas respuestas porque solo responde un segmento de la población.

2.) Un estudio de mercado en Guatemala. Como ejemplo de un estudio de mercado en el área de servicios de alimentación en Guatemala se puede mencionar un estudio realizado para determinar la demanda de comida gourmet en los sectores residenciales de la ciudad capital de Guatemala, financiado por USAID/Land O'Lakes. La comida gourmet se refiere a productos de alta calidad dirigidos a consumidores de gusto refinado y conocedores de los tipos y variedades de esta comida. (Kospín, M. 2004)

El estudio mencionado demostró que existe una alta demanda de productos nutritivos de tipo gourmet particularmente en el sector masculino profesional. Este estudio consideró productos lácteos, embutidos, café, helados y otros productos de alta calidad, importados y de precios altos. Esto indica que en Guatemala el consumidor está siendo cada vez más exigente en cuanto a sus hábitos de alimentación y está dispuesto a gastar cantidades grandes de dinero cuando los productos son de buena calidad y de una composición nutritiva equilibrada. (Kospín, M. 2004)

c. Tercer paso: Planificación del menú

1) Factores que influyen sobre lo que comemos. La elección del menú está determinada por el individuo y sus relaciones y necesidades emocionales. Cada uno tiene necesidades y deseos que deben ser cubiertos para su propia satisfacción. Los gustos y hábitos en la comida del individuo son influenciados principalmente por la educación, el comportamiento de semejanza con el grupo y antecedentes sociales. La sensación de hambre influirá también sobre lo que se come, cuando y en qué cantidad. Además la población con problemas de salud debe realizar consideraciones que influyen en la elección de alimentos. (Kinton, R. *et al.* 1995)

Comer es un medio para desarrollar relaciones sociales por lo que también influyen las necesidades y preferencias de las personas con las que se comparten las comidas. Algunas veces se come menos no porque se necesiten menos alimentos sino para cubrir un requisito emocional: por tristeza o depresión, o como recompensa o invitación. (Kinton, R. *et al.* 1995)

También diversas creencias afectan las selecciones de la comida. Mucha gente cree que la comida saludable no es deliciosa. En un estudio reciente aproximadamente la mitad de los entrevistados expresaron creer que los alimentos que les gustan no son saludables para ellos; un 36% dijo sentirse culpable cuando comen lo que les gusta. (Spears, M. 1995)

Lo que comen las personas es también influenciado por la cantidad de dinero que un individuo puede, o decide gastar en alimentos y por la cantidad de tiempo que disponen las personas para su alimentación. Así también la facilidad para obtener alimentos es un factor influyente; y los medios de comunicación que hablan

sobre comida sana, nutrición, higiene y brotes de intoxicación por alimentos, también, afecta mucho la elección de las personas en alimentación.(Kinton, R. *et al.* 1995)

2) **El menú.** El menú es el documento de trabajo más valioso e indispensable para el administrador de un servicio de alimentación; ya que éste es un mecanismo de control y es el centro alrededor del cual giran los demás aspectos del servicio pues en base a él, se determinan las actividades y procedimientos a seguir, el espacio y diseño de la planta física, el equipo, el número y tipo de personal y el presupuesto necesario.

Por lo tanto, el menú tiene influencia en los sistemas administrativos y deberá guiar al cliente para seleccionar aquellos platillos que le satisfagan y además convengan al jefe del servicio de alimentos; es en gran medida responsable por la reputación del servicio. El menú es un procedimiento de comunicación para informar al cliente aquello que ofrece el dirigente del servicio de alimentación. (Kinton, R. *et al.* 1995)

Los objetivos del menú consisten, entonces, en proveer educación a los comensales e informarles sobre los alimentos disponibles y sus precios; y también, en informar a los empleados sobre lo que ha ordenado el cliente y que es lo que debe preparar porque el personal necesita conocer por adelantado aquello que se ha de encargar, preparar y servir. La información del menú debe ser clara y por platos para que sea interpretado con facilidad.

El contenido del menú crea una imagen que refleja el estilo global del restaurante. El menú impreso combinará con la decoración del restaurante, será atractivo y bien presentado, de forma que ayude a promocionar las ventas, especialmente si los platos se describen de forma apetitosa. Éste se considera como un medio de comercialización, particularmente cuando se utilizan fotografías de especialidades o platos del día, o para anunciar menús especiales para cenas, etc.(Kinton, R. *et al.* 1995)

Debe recordarse que las modas sobre alimentación son cambiantes y que los clientes buscan platos nuevos, combinaciones diferentes de alimentos e ideas frescas sobre menús. La descripción del menú aportará, cuando se considere apropiado, indicaciones sobre calidad, tamaño, preparación y composición del plato. (Kinton, R. *et al.* 1995)

La mayoría de las operaciones de los servicios de alimentación no comerciales tienen un dietista registrado entre el personal o un consultor en aspectos nutricionales para la planificación del menú. Los operadores de servicios de alimentación comerciales fueron lentos en adoptar énfasis nutricionales en los menús, pero ahora están posesionando y comercializando la nutrición para responder a las demandas de los consumidores y para ganar un nivel más competitivo. (Spears, M. 1995)

3) **Objetivos para la planificación del menú.** La planificación del menú es uno de los pilares principales para cuando se está pensando en montar un servicio de alimentación, ya que alrededor de este se deberá organizar todo el procedimiento que esto implica. Los objetivos para su planificación son:

- a) Satisfacer necesidades nutricionales
- b) Complacer y agradar a comensales
- c) Cumplir con los requerimientos de alimentación solicitada
- d) Utilizar recursos eficientemente
- e) Mantenerse dentro del presupuesto (el cual se describirá mas adelante).
- f) Desarrollar controles y establecer parámetros para evaluar cualitativamente y cuantitativamente el menú.
- g) Establecer reputación en el uso de alimentos variados y de alta calidad.

4) **Factores que influyen en la planificación del menú.** El punto crucial de la planificación del menú es hacerlo conforme el gusto del cliente y ésta debería ser la preocupación principal; sin embargo, también debe tomarse en cuenta que el precio influye, en gran manera, en la selección de las opciones del menú. Por lo tanto, a pesar de que satisfacer a los clientes es una preocupación primara para todos los administradores de servicios de alimentación, producir opciones de menú a un costo aceptable tiene prioridad. (Spears, M. 1995)

Tanto la satisfacción del cliente como las decisiones de administración deben estar involucradas en la planificación del menú, por lo tanto, entre los principales factores que influyen en su están: (Spears, M. 1995)

a) **Satisfacción de cliente.** Los factores socioculturales determinan los productos y los servicios que el cliente desea. Estos involucran las costumbres, los valores, los hábitos y las características demográficas de la sociedad en la cual funciona la organización del servicio de alimentación. Deberían, entonces, ser considerados en la planificación de los menús para satisfacer a los clientes. Sin embargo, probablemente los factores más importantes para satisfacer a los clientes son los factores estéticos, de sabor, textura, consistencia y de apariencia de las opciones de menú. Los alimentos con sabores similares o iguales, generalmente no deberían ser repetidos en una misma comida. La textura se refiere a la estructura de los alimentos y se detecta por el contacto de los alimentos en la boca. La consistencia de los alimentos, es el grado de firmeza, densidad o viscosidad. (Spears, M. 1995)

El mejoramiento de la satisfacción del cliente no necesita milagros o millones. Algunas veces, cambios modestos o ideas simples mejora la aprobación de los clientes. En lugares estratégicos para captar audiencia,

nuevas decoraciones o nuevos métodos de servicio pueden aumentar el interés en las personas y obligarlos a regresar. (Sheriden, M. 2004)

El color en el plato, en la bandeja o en el mostrador de la cafetería tiene una apariencia visual y ayuda a comercializar los alimentos. La combinación de los colores de las comidas siempre debería ser considerado en la elección de las opciones de menú. La forma de la comida también puede ser utilizada para crear interés en el menú a través de una variedad de perfiles en los cuales la comida puede ser exhibida. La combinación de los alimentos utilizando diferentes métodos de preparación puede agregar variedad al menú. Los alimentos preparados de la misma manera, generalmente, no deberían ser servidos en la misma comida, excluyendo ciertas excepciones comunes como el pescado y las papas fritas, ya que ambos son fritos. (Spears, M. 1995)

La consideración de las preferencias y los hábitos de alimentación, que son las prácticas y las actitudes asociadas a la predeterminación de qué, cuándo, por qué y cómo una persona va a comer deberían ser, también, prioridad en la planificación de los menús para un grupo poblacional en particular. Los patrones culturales de alimentación, las preferencias regionales de alimentación y la edad son consideraciones relacionadas con esto. Con frecuencia los planificadores de menús son influenciados por sus propios gustos de los alimentos y combinaciones de alimentos más que por los gustos de los clientes. (Spears, M. 1995)

Con el fin de satisfacer al cliente y lograr un buen posicionamiento, deben seguirse las siguientes recomendaciones: La variedad en el menú debe ser una prioridad; los platillos típicos de cada región deben estar incluidos en el menú; se debe contar con un menú especial para ocasiones que así lo ameriten; cuidar la presentación de los platos, la cual es fundamental y refleja la calidad; deben mantenerse normas de higiene y servicio; y se deben variar constantemente los menús infantiles pues los niños se cansan más fácilmente que los adultos. (Schechter, M. 2002)

b) Decisiones de administración. El menú debería ser visto como una herramienta de administración para controlar los costos y la producción. Ciertos factores relacionados con la administración deben ser considerados en el diseño el menú, tales como, el costo de los alimentos, capacidad de producción, tipo de servicio y disponibilidad de alimentos. (Spears, M. 1995)

Los administradores de los servicios de alimentación en una situación competitiva deben estar conscientes de los costos en todas las áreas de operación. Debido a que el menú es el mayor determinante del precio para las opciones de alimentos, el administrador debe estar particularmente conciente de los costos de cada uno de los elementos del menú, tanto crudos como preparados. (Spears, M. 1995)

La *capacidad de producción* ocupa un lugar importante entre las consideraciones administrativas. Para producir un menú determinado se deben considerar muchos recursos de los cuales uno de los principales es

el valor de la mano de obra. El número de horas de trabajo así como el número de personas con diferentes habilidades en un tiempo dado, determinan la complejidad de las opciones de menú. (Mintzberg, H. 1994) Debe monitorearse la productividad y controlar la efectividad de los empleados. Todo esto ayudará a tener un mejor manejo de los gastos de trabajo. Si se observa alguna falla debe corregirse de inmediato para no tener un costo de trabajo más elevado de lo necesario. (Murray, L. 2005)

Es muy importante contar con un personal calificado, el cual proporcione una buena relación costo-eficiencia. Esto implica que por el costo de salario que se tiene para cada elemento del personal, se obtiene trabajo efectivo de acuerdo al grado de calificación y la determinación del trabajador. (Sullivan, C. 2005) Los días libres que se darán a los trabajadores también debe ser considerado en la planificación del menú debido a que no es posible dar el mismo período libre a las personas con diferentes habilidades. En operaciones con menú limitado, sin embargo, las variaciones en los empleados con diferentes habilidades son menos importantes debido al proceso de estandarización del producto. La capacidad de producción también se ve afectada por las características de las instalaciones de producción de los alimentos y la disponibilidad de equipo mayor y menor. (Spears, M. 1995)

El *tipo de servicio* es un factor de alta influencia en las opciones de menú. Un restaurante con servicio a la carta tendrán un diferente tipo de menú que una cafetería de un colegio. Productos alimenticios que tengan una larga vida útil deberían ser seleccionados para menús en establecimientos donde la preparación de último minuto puede ser un problema, tal como, en hospitales. (Spears, M. 1995)

Los *equipos* para almacenamiento y servicio también afectarán la selección del menú que puede ser ofrecido. La temperatura, color o la textura de algunas de las opciones de menú se deterioran durante el tiempo entre la producción de los alimentos y el servicio. Los elementos que presentan mayor problema en este sentido deberían ser eliminados o modificados. (Spears, M. 1995)

La *disponibilidad de alimentos* determina las modificaciones al menú, pero actualmente el mejoramiento en el transporte de alimentos, tanto nacional como internacional, y en la preservación de los mismos hacen que muchos alimentos que eran antes considerados estacionales ahora están disponibles la mayor parte del año. Durante la época de cultivo, sin embargo, los alimentos locales frecuentemente son de mejor calidad y menos caros que aquellos que son transportados desde mercados distantes y deberían ser agregados en el menú es ese momento. Los administradores de servicios de alimentación en pequeñas comunidades también pueden necesitar tomar en cuenta la frecuencia de entrega de varios distribuidores de alimentos en la planificación de los menús. (Spears, M. 1995)

d. Cuarto paso: Control de costos. Ahora, se realizará una revisión de los aspectos que involucran gastos, para poder orientarse correctamente en la programación de las acciones a realizar para

el establecimiento de un servicio de alimentación. Existen en general cuatro categorías de gastos que son parte de cada operación de un servicio de alimentación: alimentos, salarios, suministros y gastos directos. Los gastos directos son los costos asociados con la operación del departamento. (Richards, L. 1997)

Los costos por alimentos incluyen todas las compras de alimentos. Este total de costos debe ser determinado por el servicio de alimentación en forma diaria, semanal, mensual o anual. Para determinar los costos de alimentos en un período, se utiliza la siguiente fórmula: (Richards, L. 1997)

$$\text{Inventario inicial} + \text{compras} = \text{Existencia de alimentos}$$

$$\text{Existencia de alimentos} - \text{Inventario} = \text{Costo de alimentos por período (Picaza, F., 2005)}$$

1) **Ganancias.** Las ganancias dependen del volumen y los precios de venta; y de los costos. El método más simple para determinar el margen de ganancias es el siguiente: (ADA, 2005)

$$\text{Ganancia} = \frac{\text{Ganancia neta (sin impuestos)} * 100}{\text{Ventas}}$$

A esta tasa también se le llama ventas netas, tasas de ganancia, margen operacional o tasas de beneficios. Esta es la relación más importante utilizada en las operaciones de un servicio de alimentación porque muestra la ganancia de la operación comparada con el volumen de ventas. Se utiliza para comparar el rendimiento de una operación con el de otras operaciones. (ADA, 2005)

2) **Presupuesto.** Un presupuesto está definido como una declaración financiera escrita, expresada en términos numéricos, para un período de tiempo específico. Es el proceso de planificar, preparar, controlar, informar, utilizar y aplicar todos los procedimientos relacionados con la elaboración del presupuesto. (Sullivan, C. 2005) Constituye una herramienta para hacer exámenes periódicos, redefinir las actividades y establecer lineamientos. Debe ser efectivamente ejecutable y efectivo, para lo cual todos los miembros del personal responsable de ejecutar el presupuesto deberían haber participado de alguna manera en su elaboración. (Spears, M. 1995)

Para saber cuántos ingresos se deben esperar para poder tener un servicio de alimentación financieramente exitoso, se debe saber exactamente cuáles son los gastos totales que se tienen. Esta información se obtiene con la implementación del presupuesto. (Spears, M. 1995) Debido a que los presupuestos generales de un servicio de alimentación representan la suma total de sus ingresos y egresos con sus utilidades, superávit resultantes, el efectivo e inversiones de capital, si se elabora correctamente constituirá un medio para la combinación de los diversos planes y fijará importantes estándares contra los

cuales medir los progresos de los mismos. Por lo tanto, la planeación presupuestaria debe llevar a cabo cuidadosamente siguiendo los siguientes pasos: (Koontz, H. *et al.* 2004)

El primer paso, en el proceso de la planeación presupuestaria es el desarrollo del *presupuesto de ventas*. Varias influencias internas y externas deben ser consideradas en la construcción del presupuesto de ventas, lo cual incluye una estimación de las ganancias esperadas durante el período presupuestario. Los cambios en los precios de todos los bienes y servicios relacionados también deben ser considerados, así como, las metas en ganancias. Deben establecerse las ganancias proyectadas de un determinado volumen de ventas, así como la habilidad para alcanzar ese objetivo. Otro factor a considerar, son las variaciones estacionales en las ventas, igual que la segmentación de las ventas en diferentes áreas. (Spears, M. 1995)

El segundo paso, en el proceso de presupuestar es el desarrollo del *presupuesto de gastos*. Los gastos en relación a los niveles proyectados de ganancias deberían ser estimados para las distintas preparaciones, la mano de obra y gastos de operación. Entre estos se encuentran los costos de la materia prima, salarios y prestaciones trabajo (empleados), material de mantenimiento, equipo de trabajo y otros. El presupuesto permitirá establecer el flujo neto efectivo del servicio de alimentación. (Spears, M. 1995)

El tercer paso en el proceso de presupuesto involucra el desarrollo del *presupuesto de efectivo*, el cual es la estimación detallada de los gastos e ingresos en efectivo que se tendrán a lo largo del período. El presupuesto de efectivo es la herramienta que proporciona al administrador asistencia para coordinar el ingreso y egreso de efectivo y para sincronizar las fuentes de efectivo con las necesidades del mismo. Ayuda al administrador en la planificación financiera de pagos voluminosos, tales como amortizaciones de impuestos o de los pagos de seguros. (Sullivan, C. 2005)

El cuarto paso es el desarrollo del *presupuesto de gastos de capital para inversión*. Mejoramientos, ampliaciones y reemplazos en las instalaciones, reemplazo de equipo, adquisición de terrenos, son gastos de capital mayores. Estas inversiones pueden planearse con el propósito de ampliar o mejorar sustancialmente las operaciones, sin embargo, es necesario realizar una cuidadosa planificación del presupuesto de capital debido a la magnitud de los fondos involucrados y los compromisos de largo plazo. Existen varias herramientas complejas para evaluar la rentabilidad de los proyectos, tales como el Valor Presente Neto (VPN), que es el valor del capital en un período determinado bajo una serie de factores financieros establecidos (tasa de inflación, depreciación, tasas de intereses pasivas); o la Tasa Interna de Retorno (TIR), que es el porcentaje de rendimiento de la inversión a lo largo de un período determinado de tiempo. (Spears, M. 1995)

El quinto y último paso en el proceso de formulación del presupuesto es la elaboración de *la proyección de ingresos*, la cual está compuesta por la integración de los presupuestos de ventas y gastos, incluyendo la

proyección de ganancias. El planificador de presupuestos puede calcular diferentes índices para determinar si las relaciones entre gastos y ventas o gastos y ganancias son las adecuadas. (Spears, M. 1995)

Después que el proceso de planificación presupuestaria ha sido completado, estos presupuestos deben pasar por varias revisiones y aprobaciones antes de que se consideren finalizados. El presupuesto aprobado se convierte entonces en la norma o la regla contra la cual se evalúan y comparan todas las operaciones. (Spears, M. 1995)

3) **Control de costos de mano de obra.** Los costos directos son aquellos relacionados con el pago de las horas de trabajo productivo. Los costos indirectos se refieren a actividades o beneficios tales como vacaciones, días de ausencia por enfermedad, días festivos, alimentación de personal y seguro de personal. Pero los costos de trabajo, en general, están directamente relacionados con la cantidad de trabajadores que laboran y la cantidad del salario pagado a cada uno de estos. En el caso que los costos de trabajo sean muy altos se debe disminuir el número de empleados, aumentar el número de comidas servidas y mantener un control de trabajo efectivo. (Sullivan, C. 2005) El control de costos de trabajo es utilizado por los directivos para dirigir, regular y controlar las acciones de los empleados para obtener el desempeño que se desea a un precio adecuado. En la mayoría de las organizaciones el costo de trabajo representa una gran parte de los gastos del servicio de alimentos. (Gilmore, S. 1999)

Cuando el volumen de las actividades cambia, el número de trabajadores se debe ajustar. Tener la cantidad apropiada de empleados de turno completo o de medio tiempo afecta el costo de trabajo por hora y la eficiencia, dos puntos muy importantes que se deben de tomar en cuenta al momento de contratar al personal. (Murray, L. 2005)

Normalmente los directivos financieros son los que tienen el poder sobre el costo de trabajo, sin embargo ellos necesitan de información de los jefes de cada departamento para hacer cualquier cambio. Si se mantiene este contacto se logrará tener un mejor control de costos y a la vez lograr alcanzar las metas y objetivos de cada departamento. (Murray, L. 2005)

Hay dos puntos muy importantes en el control de costos de trabajo. El primero es la eficiencia de trabajo que indica el tiempo que lleva hacer una actividad; y la segunda, el costo de trabajo por hora. Los factores que afectan el costo de trabajo son el tipo de servicio, las horas de trabajo, la planificación del menú, el patrón de menú, los tipos de alimentos, el tamaño y orden de la preparación, la producción, el servicio, el equipo, las políticas del personal, sus horarios y Personal. (Murray, L. 2005) Se debe supervisar el trabajo del personal con el fin de asegurarse de que se este cumpliendo esta relación. En caso contrario, se debe de proceder a un cambio inmediato. Se recomienda utilizar estándares de efectividad para poder medir la calidad del trabajo de las personas. También es importante entrenar al personal de supervisión. Se

recomienda utilizar un sistema de calendarización en el cual se describa el trabajo específico de cada empleado. (Schechter, M. 2005)

4) **Control de costos de energía.** El costo elevado de la energía es la razón por la cual se deben tomar en cuenta medidas para minimizar su uso de tal forma que no se vean afectados los procesos de elaboración de los alimentos. Entre los costos energéticos se encuentra la energía eléctrica, el gas como combustible y agua (el agua también se considera, ya que es un recurso que implica un costo). Esto implica energía en calentamiento, iluminación, ventilación, refrigeración y agua caliente. (Sullivan, C. 2005)

Se recomienda establecer un programa de energía, en el cual se lleve un control de la relación entre el consumo de energía y la cantidad de alimento preparado. De esta manera se puede determinar si existe siempre la misma relación entre estos dos términos. En el caso que aumente el costo energético, pero no aumente la cantidad de alimento preparado se debe de llevar a cabo un análisis para determinar exactamente el problema y así poder repararlo. (Sullivan, C. 2005)

Entre los problemas que se pueden encontrar se encuentran: Equipo de refrigeración viejo e ineficiente (pérdida excesiva de frío, termostatos averiados); bombillas de alta iluminación (estas bombillas pueden ser reemplazadas por bombillas de bajo consumo e iluminación similar); pérdida de agua por empaques desgastados; pérdida de gas por mala regulación de válvulas en los tanques de gas (esto también puede representar un problema de seguridad); falta de entrenamiento del personal (ya que pueden dejar entreabiertos los refrigeradores, abiertas las válvulas de agua, prendidas las luces cuando no se encuentran en una habitación). (Pavesic, D. 1999)

5) **Control de costos de operaciones y gastos en general.** Algunos de estos gastos incluye: papel, material de limpieza, utilidades, reparaciones, reemplazos y mantenimiento de equipo. Mantener un programa de mantenimiento de equipo ayudará a que los equipos tengan una vida más larga y a ahorrar el costo de reparaciones o reemplazo. Además, el control de la cantidad de papel y material de limpieza que se utiliza disminuirá los gastos. (Gilmore, S. 1999)

6) **Cálculos de precio de menú.** El cálculo de los precios del menú es el elemento que sigue en la planificación del menú, la cual puede ser una de las decisiones administrativas más complejas. El cálculo de precios, debe considerar cubrir los costos de los alimentos, la mano de obra y los costos operativos, tales como la renta, la energía y las promociones publicitarias. Otros conceptos que se deben incluir, son la percepción de valor (lo que el consumidor cree que cada opción del menú vale) y la competencia. El administrador del servicio de alimentación también debe estar conciente de lo que sus competidores están haciendo. (Spears, M. 1995)

Probablemente la mejor manera de dar a las preparaciones el costo más bajo posible es realizar frecuentemente comparaciones entre los precios que ofrecen distintos proveedores de la materia prima. Asimismo, los anuncios comerciales de alimentos que compiten con las preparaciones del servicio deben tomarse en cuenta para la elaboración del costo del menú; así como las ofertas que ofrece el mercado de alimentos relacionados con el tipo de menú que se ofrece en el servicio, considerando que éstas generalmente, no reflejarán los gastos cotidianos que constituyen realmente para la empresa (Food Service Manual). Por lo tanto, la definición de precios es un quehacer constante para los administradores de los servicios de alimentación, ya que se deberán maximizar las ganancias, pero al mismo tiempo retener a los consumidores. (Spears, M. 1995)

Es necesario cobrar precios razonables ya que las pequeñas diferencias en los precios o en las políticas de fijación de precios pueden afectar mucho la medida en la que las poblaciones utilizan los servicios. Una investigación de mercado ayudará en gran manera a comprender lo que los clientes pueden pagar y lo que están dispuestos a pagar. (Haglund, E. *et al.* 1967)

Actualmente los sistemas de cálculo de precios de menú son producto de sistemas computarizados, la mayor parte de los administradores de los servicios tienen programas que incluyen un componente de asignación de precios al menú. (Spears, M. 1995)

Existen varios métodos para el cálculo de los precios del menú. El que se usa más frecuentemente, es en el que se asigna al precio de venta un porcentaje por el costo de los alimentos y del costo de la mano de obra. Miller en 1987, definió siete métodos para el cálculo de los precios del menú; sin embargo, los tres que más se utilizan en los servicios de alimentación son los siguientes: el del factor, el de costo principal y el de costo real. (Spears, M. 1995)

a) Método del factor. El método de cálculo del factor es también conocido como el método del margen. El margen, es la diferencia entre el costo y el precio de venta, varía según el tipo de servicio de alimentación. El porcentaje deseado del costo de los alimentos debe ser identificado o seleccionado por la administración y luego dividido por 100, para obtener un factor de precio. El costo bruto de los alimentos se obtiene mediante la estandarización de recetas, actualizando periódicamente los precios de los alimentos; luego este costo se multiplica por el factor de precio y como resultado se obtendrá el precio de venta: Costo bruto del alimento * Factor de precio = Precio de Venta en el menú. (Spears, M. 1995)

Por ejemplo, si el administrador elige un 40% del costo de los alimentos, el factor de precio sería 40/100 o 2.5. Para un alimento cuyo costo bruto es de Q 2.00, el precio de menú sería: Q 2.00 * 2.5 = Q 5.00 (Sala, J. *et al.* 2002)

Este sistema es preferido porque el proceso matemático es muy simple. El problema en este método es que los costos aparte del precio de los alimentos no son identificados sino hasta el final del mes, igualmente este sistema no considera la percepción del valor que tiene el consumidor y tampoco si todos los clientes van a pagar el mismo margen para todas las opciones del menú. (Spears, M. 1995)

b) Costo primario. El costo primario consiste en la determinación del costo bruto de los alimentos y los costos de mano de obra directa, pero excluye los costos por servicios, el mantenimiento y la administración. Por supuesto que este cálculo se puede hacer en forma mucho más minuciosa. (Spears, M. 1995) Obviamente, para este sistema se requieren estudios en cuanto a la carga de mano de obra para todos los procesos. Esta es una complicación adicional, pues estos indicadores pueden cambiar casi diariamente. Para hacer este sistema práctico, es necesario hacer una serie de hipótesis y supuestos. (Spears, M. 1995)

c) Costos reales. Este sistema se puede utilizar en operaciones que mantienen un registro detallado y actualizado de sus costos de operación. El primer paso es, como siempre, establecer el costo de los alimentos por medio de la estandarización de las recetas y la asignación precisa de los costos de mano de obra dentro del proceso. Luego se determinan los costos variables o directos, que fluctúan en proporción al volumen total de la producción y las ventas, y los costos fijos o periódicos, que permanecen constantes independientemente de dichas fluctuaciones; adicionando las ganancias requeridas como un porcentaje de las ventas totales. En resumen, el costo real proviene de la suma del costo de alimentos, mas el costo de mano de obra, mas los costos variables, mas los costos fijos, mas la ganancia. La ventaja de este método es que incluye todos los costos reales de la operación y la ganancia estimada para todo. (Spears, M. 1995)

e. Quinto paso: Ubicación del servicio de alimentación. Para establecer la cantidad de espacio apropiado para el servicio de alimentación se debe tomar en consideración los costos del lugar, el propósito y la economía de la operación. Es necesario espacio suficiente evitando el exceso de espacio que aumentará los costos de operación, construcción y mantenimiento. (Almanza, B. *et al.* 2000)

La planta física de un servicio de alimentación pequeño de tipo comercial incluye todas las áreas en las cuales los alimentos son recibidos, almacenados, preparados, y servidos. Los casilleros y cuartos para empleados y los baños para clientes y empleados deben ser considerados parte de la planta física. (Spears, M. 1995)

La distribución del espacio con relación a la inversión deberá ser balanceada de acuerdo al tiempo establecido durante el cual se ofrecerá el servicio en el lugar; a la necesidad de las operaciones; si se tiene lo necesario para poder realizar una operación eficiente; a los estándares deseables de apariencia, sanidad y calidad de bienes de producción y servicio; y a los costos inmediatos y futuros establecidos, depreciación, conservación y mantenimiento. (Almanza, B. *et al.* 2000)

1. **Requerimientos de espacio para las áreas del servicio de alimentación.** Un espacio adecuado para la comodidad de los consumidores es importante. Los amontonamientos son desagradables para muchas personas, aunque son más aceptables para un servicio de comida rápida de bajo costo que para un restaurante de lujo. Debe considerarse que el largo por el ancho de una habitación, los tamaños de mesas y sillas, y los arreglos para acomodamiento y objetos que son utilizados en la decoración interior afectarán la capacidad. (Almanza, B. *et al.* 2000)

Área de comida: El espacio para las áreas de comida está usualmente basado en el número de pies² o m² por persona sentada multiplicada por el número de personas sentadas al mismo tiempo. Sin embargo, para cubrir los requerimientos de espacio de cada uno de los consumidores se deberá considerar la comodidad y el tipo, calidad y tamaño del servicio. Niños pequeños pueden necesitar sólo 8 pies² o 0.74 m² para estar sentados a la mesa, mientras que un adulto para comodidad requeriría 12 pies² o 1.11 m². (Almanza, B. *et al.* 2000)

En cuanto a las mesas debe considerarse que una mesa pequeña, entre 24 y 30 pulg², es económica pero incómoda para las personas grandes, por lo que deberá haber un balance entre ambos aspectos. El espacio entre la mesa y la silla para los adultos usualmente debe ser de unos 24 pulgadas, y para los niños de 18 a 20 pulgadas. Las mesas que tengan un ancho y alto igual deben ser colocadas juntas para una mayor flexibilidad en los arreglos del acomodamiento donde se sientan las personas. La cantidad de equipo de servicio en el área de comida y la forma de alineación de las mesas van a determinar la zona de circulación permitida para cada asiento. (Almanza, B. *et al.* 2000)

Asimismo debe considerarse que los clientes son muy sensibles a la presencia de polvo, suciedad, ventanas grasosas, paredes rotas, techos deteriorados, pisos sucios y alfombras desgastadas; por lo que la limpieza y mantenimiento del área de comida necesita un cuidado continuo, y en muchos establecimientos necesitan ser lavados, aspirados y trapeados cuando los clientes se retiran. (Spears, M. 1995)

Área de producción: Una regla que usualmente se usa es la de designar un cuarto a la mitad del área de comida para propósitos de producción. Se entiende fácilmente que los tipos y sistemas de producción rápidamente se ubican en esa relación. (Almanza, B. *et al.* 2000)

La ubicación del equipo y suministros de la cocina dependerá de las opciones del menú que estén siendo preparadas, así también, el espacio disponible en las estaciones de trabajo de la cocina y el presupuesto de operaciones. Las preferencias especiales del chef en términos de utensilios y la ubicación de los mismos en la cocina favorecen el establecimiento de un esquema que es vital para que la habilidad del chef en prepara los alimentos se desarrolle apropiadamente. (Doty, L. 2003)

Las áreas de recepción y almacenamiento: El personal de recibo necesita espacio para una mesa y tal vez un archivo en el área de recibo; y una oficina puede ser planeada también en ésta área, para ser usada por el personal de recibo, que deberá equiparse con gabinetes adecuados, computadora, servicios de Internet, fax, etc. La distribución del espacio de recibo y almacenamiento deberá basarse en las necesidades específicas según el menú que se sirve, la temperatura y humedad requeridas para el almacenamiento de las comidas, la disponibilidad, fiabilidad, frecuencia y costo de las entregas y/o el abastecimiento y el mayor volumen para quien se preparará dicha provisión. (Almanza, B. *et al.* 2000)

El área de almacenamiento es principalmente importante en la operación del servicio de alimentación porque une la recepción con la producción de los alimentos. Las instalaciones de almacenamiento de bajas temperaturas y los cuartos secos deben ser accesibles tanto a las áreas de recibo como a las áreas de producción para reducir el tiempo de movilización que equivale a tiempo de mano de obra. (Spears, M. 1995)

Las áreas de limpieza: Las mesas de trabajo y los lugares destinados al lavado deberán ser bastante amplios para que esta tarea pueda llevarse a cabo en el orden adecuado. (Haglund, E. *et al.* 1967)

a. Área de lavado de platos: El espacio de lavado de platos deberá ser suficientemente amplio para que se coloquen los platos y luego puedan ser secados. Dependerá mucho de las dimensiones de las máquinas que se utilicen para el lavado y del volumen de platos con los que se cuenta. (1) Es necesario contar con el espacio necesario para acumular los platos sucios. La longitud de una mesa de trabajo y de lavado puede ser aproximadamente de 250 cm y el ancho 60 – 62 cm, si se cuenta con un lavaplatos dobles sus dimensiones serán de 70 x 40 cm, pero si sólo es uno deberá medir 50 x 39 cm. En ambos casos se colocarán de modo que quede una superficie de trabajo a ambos lados del lavaplatos con una altura de 85 – 90 cm. (Haglund, E. *et al.* 1967)

b. Sección de ollas y sartenes: Se necesita un equipo adecuado para completar todo el trabajo que habrá en esta sección. Para determinar el espacio para ollas y sartenes, 40 pies² (3.74m²) es generalmente el mínimo para la unidad mas pequeña. (Almanza, B. *et al.* 2000)

c. Área de servicio de empleados: Los servicios para empleados deberá incluir un área de lockers y de descanso, baños, regaderas, equipo para registro de tiempo de trabajo, lavamanos en las áreas de trabajo, y comedores. (Almanza, B. *et al.* 2000)

El espacio de oficina: dependerá del número y actividades que se realizarán allí, el número y tipo de equipo que se usará, y el número de personas que estarán allí al mismo tiempo. Se necesitará un espacio especial para los archivos. La oficina más pequeña para ser ocupada por una persona deberá medir 6 x 8 pies

(1.83 x 2.44 m). La ventilación será crucial en un área tan pequeña. Si cuenta con ventanas de vidrio en al menos dos lados, dará la impresión de amplitud. Un espacio de 96 pies (8.99 m²) o preferiblemente 108 pies² (10 m²) será suficiente para acomodar a dos personas. (Almanza, B. *et al.* 2000)

En general, el espacio adecuado y una buena iluminación son esenciales en cada área. Los pisos deben ser de materiales no absorbentes especialmente en los baños y en las áreas de lavado. Deberán estar localizados muy cerca del área de trabajo. Los baños para los clientes deben ser accesibles para el área de servicio. En la mayoría de los servicios de alimentación comerciales, las áreas de baños están decoradas en armonía con el comedor. Las paredes deben estar tapizadas y el piso alfombrado. (Spears, M. 1995)

El diseño para una adecuada limpieza de todas las instalaciones debe empezar cuando éstas están siendo planificadas. El piso, las paredes, los techos deben ser construidos para un fácil mantenimiento, y los arreglos y diseños del equipo deben facilitar la limpieza. Las instalaciones para una adecuada disposición de la basura y desperdicios necesariamente deben evitar la contaminación de la comida y la atracción de plagas. (Spears, M. 1995)

2. Número de personas permitidas. El número de personas que se sentarán al mismo tiempo es el segundo punto de información necesario para calcular el tamaño del espacio requerido para el servicio. El número total de asientos requerido al mismo tiempo multiplicado por el espacio requerido para cada persona sentada dará el número total de pies o m² necesario para el área de comida. (Almanza, B. *et al.* 2000)

El número de veces que se ocupa una silla durante un período determinado de tiempo usualmente se le llama cambio o turno de mesa. Los turnos por hora multiplicados por el número de asientos disponibles da el número total de clientes que pueden ser servidos en una hora. Si la carga pico, es decir, el número de personas servidas al mismo tiempo son conocidos, el número de asientos requeridos pueden ser estimados. Está influenciada por factores tales como la cantidad de comida consumida, lo elaborado del servicio y el tiempo permitido para cada comida. (Almanza, B. *et al.* 2000)

Una comida de desayuno o de unos pocos platos puede ser comido mas rápidamente que una cena. Los turnos pueden ser acelerados cuando la comida ha sido preparada anteriormente y donde los clientes se sirven a ellos mismos y manejas sus propios recipientes. Los tiempos de turno de mesa se reducen en un 10 % cuando los clientes recogen sus mismos platos, de tal manera que las mesas están disponibles para otros clientes. (Almanza, B. *et al.* 2000)

La capacidad de personas sentadas tiende a ser mayor para cafeterías de servicio rápido que para servicios a las mesas. Mientras el cliente puede utilizar del 25% al 50% del tiempo en una mesa esperando

cuando se trata de servicio a la mesa, el cliente en una cafetería de servicio rápido puede empezar a comer tan pronto como se sienta. Una fila de cafetería puede servir de 4 a 8 clientes por minuto, dependiendo de la velocidad de los servidores, la rapidez de selección, influenciada por la cantidad y claridad de la información, lo práctico del diseño y el tipo de cliente. (Almanza, B. *et al.* 2000)

3. **Instalaciones y acabados.** Las instalaciones de mayor relevancia para la operación son las hidráulicas y sanitarias. Dentro de las instalaciones sanitarias están los filtros canastas o coladores, las cuales deben tener un dispositivo que evite la salida de olores, fauna nociva o agua contaminada hacia las áreas de trabajo. Estos no deberán ubicarse en el almacén de víveres, ya que es un área que debe mantenerse seca, ni en la zona de distribución, ni en los comedores. La ubicación de los filtros se justifica en las zonas de limpieza de vegetales, frutas y de procesamiento de carnes y en el área de producción. (Guerrero, R. 2001)

En el área de producción se deberá instalar un filtro colector con una sola salida de desagüe con una trampa de grasa la cual es un sistema diseñado para capturar aceite, grasa y residuos provenientes del desagüe de un restaurante. Las trampas de grasa varían de tamaño, hasta un máximo de 5,000 galones o mas, dependiendo del servicio de alimentación, y necesitan mantenerse con cantidades bajas de grasa, para evitar taponear el sistema de desagüe o las líneas de drenaje. (Guerrero, R. 2001)

Para mantener este sistema funcionando sin problemas, hace falta limpiar las tuberías, y bombear la trampa periódicamente, y para evitar esas operaciones tan costosas, el sistema puede ser tratado biológicamente dos veces por mes para mantener las líneas de drenaje limpias y la grasa al mínimo en la Trampa. Las bacterias contenidas en los productos de mantenimiento biológico se alimentan de la grasa y el sedimento que se encuentra en la trampa, inhibiendo la acumulación de los mismos. (Guerrero, R. 2001)

Las prácticas periódicas de higiene de pisos y mobiliario fijo permiten mantener limpios y secos los pisos, y así se evitar el derrame de agua con riesgo para el personal. Los desagües debe estar aislados del área de comida para evitar que los malos olores sean percibidos por lo consumidores. En la zona de perezaderos se requiere de sistemas de desagüe para los refrigeradores y congeladores, pero no dentro de los cuartos fríos. (Guerrero, R. 2001)

Las instalaciones sanitarias deberán estar ventiladas y no deberán situarse contiguas al área de producción o en los lugares en que se preparan o almacenan los alimentos. (15) Es imperativo el uso de materiales que sean resistentes (de larga duración) y de agradable presentación; los muros externos pueden ser de ladrillo, con recubrimiento de cemento y pintura, o azulejo, y deben estar pintados con colores claros, vivos y de texturas lisas. (Guerrero, R. 2001)

Dentro de las instalaciones del servicio de alimentación deben considerarse además el uso de agua, de instalaciones eléctricas, de gas y de vapor:

- Agua fría y caliente: Estos líquidos se pueden juntar mediante el uso de llaves mezcladoras. Los equipos que requieren este tipo de llaves son los chorros que están ubicadas en las áreas de preparación, cocción, lavado de batería, vajilla y cristalería. En los baños se utiliza agua fría. (Guerrero, R. 2001)

- Eléctricos: Los contactos deben estar colocados en lugares visibles, con protectores para evitar que se introduzca la basura o humedad, y a una altura promedio de 0.70 a 1.50m. Los refrigeradores y congeladores deben estar conectados a una fuente directa y donde el personal no tenga acceso a esa instalación. Estos deben estar interconectados con la planta de emergencia para evitar que se desconecten y proteger los alimentos que están dentro de estos aparatos. (Guerrero, R. 2001)

- Gas: La única zona que requiere de este tipo de líquido es la de cocción. Se recomienda la instalación de una llave de paso para que sea operada sólo en casos de emergencia, y así cortar el suministro. Por norma, este tipo de líquido se identifica en las instalaciones porque la tubería o conductores están pintados de amarillo. (Guerrero, R. 2001)

- Vapor: Los equipos lo requiere son las marmitas, vaporeras, lavadoras de loza y mesas con baño maría. Se recomienda que cada equipo tenga su manómetro calibrado a la presión que se requiere, la cual debe ser continuamente revisada para evitar riesgos de presión inadecuada de vapor. La entrada de vapor viene de la fuente de origen, por lo que el personal no tiene acceso pero sí puede detectar y reportar cualquier anomalía.(Guerrero, R. 2001)

4. Ambiente. El concepto de ambientación también es de importancia ya que influye en la operación de servicio y en el personal. Los elementos más importantes son la ubicación, ventilación e iluminación. (Guerrero, R. 2001)

- Ubicación. Dentro del contexto de la empresa, el servicio de alimentos debe estar en un lugar accesible y estratégico, ya que tiene interacción externa, con los proveedores, e interna, con los usuarios. Debe contar con un área donde esté ubicado un vigilante para el control de entradas y salidas de mercancía y proveedores. Debe evitarse el tránsito del personal ajeno al área y al servicio. (Guerrero, R. 2001)

- Ventilación. Por la diversidad de transformaciones que sufren los alimentos, de vapor a calor seco o refrigeración, es relevante el tipo de ventanas o extractores que requiere cada tipo de

ventilación. Así, cada área requiere de ventilación con determinadas características. En el almacén de víveres, en el área de preparación previa y ensamble, las ventanas deben colocarse en la parte superior de los muros. Estas son tipo persiana, de tal forma permita la entrada del aire pero evite la entrada de lluvia. En el área de cocción, las ventanas son espacios entre los muros, de tal forma que permitan la libre circulación del aire, en un solo sentido y aprovechar la extracción de vapores y calor de la campana de extracción. En la zona de distribución y comedores, la ventilación está acorde a la arquitectura del servicio para una ventilación adecuada en las horas pico de consumo de alimentos. (Guerrero, R. 2001)

- Iluminación. Por la continuidad en la operación del servicio, es necesario que esté iluminado de forma permanente; por ello, se requiere de medios que ahorren el consumo de energía eléctrica y que cumplan con la iluminación. Para esto se debe utilizar luz neón, con plafones cubiertos de acrílico, los cuales permiten la difusión de la luz. (Guerrero, R. 2001)

5. Catálogos. Para describir los artículos, materiales e insumos que se requieren para el desarrollo adecuado de los procesos en la preparación de alimentos se deben establecer los catálogos por tipo de insumo o procedimiento. En ellos se describen las características y aplicaciones de los elementos y esto permite la planeación y organización de los recursos materiales a cuerdo a las necesidades reales. Los catálogos más usuales son los siguientes: (Guerrero, R. 2001)

a. Catálogo de mobiliario y equipo. Su objetivo es definir las necesidades de equipo y mobiliario con base en la productividad. En este catálogo se describen los artículos en sus dimensiones y capacidades, así como las características para su instalación dentro del área que los requiere. En la siguiente tabla se muestra un catálogo general. (Guerrero, R. 2001)

Tabla 2
Catálogo de mobiliario y equipo con base en volúmenes de producción

Área	Descripción del equipo	Número de raciones			
		Menor de 70	De 70 a 140	De 140 a 250	Mayor de 250
Bodega	Anaqueles para despensa con seis entrepaños para carga pesada	2	4	4	10
	Archivero con cuatro gavetas tamaño oficina	1	1	1	2
	Bote de basura rodante	1	1	2	2
	Báscula de plataforma, peso mayor que 25 kg	1	1	1	1
	Báscula de mesa con capacidad para 15 kg	1	1	1	1
	Carro porta cajas	1	1	1	1
	Congelador vertical	1	1	1	1
	Refrigerador con capacidad según volúmenes	1	1	1	1
	Mesa lisa con respaldo de 1.20 m	1	1	1	1
	Escalera con cuatro entrepaños	1	1	1	1
	Escritorio secretarial	0	1	1	1
	Silla giratoria tipo secretarial	0	1	1	1
	Computadora	1	1	1	1
	Gabinete para expedientes personales	1	1	1	1
Preparación previa	Batidora de piso	0	0	1	1
	Batidora de mano tipo doméstica	1	1	1	1
	Báscula capacidad 5 kg	1	1	1	1
	Bote para basura rodante	1	1	1	1
	Carro transportador de bandejas	0	1	1	1

(Guerrero, R. 2001)

Tabla 3

Catálogo de mobiliario y equipo con base en volúmenes de producción (*continuación*)

Área	Descripción del equipo	Número de raciones			
		Menor de 70	De 70 a 140	De 140 a 250	Mayor de 250
	Licuadaora capacidad de 15 L	0	1	1	1
	Licuadaora tipo doméstico	1	1	1	1
	Mezcladora vertical	0	0	0	1
	Mesa base para licuadaora	0	1	1	1
	Mesa lisa con respaldo de 1.70 m	1	1	1	1
	Mesa lisa con respaldo y entrepaño 1.70 m	1	1	1	1
	Mesa lisa con respaldo de 2.30 m	0	1	2	2
	Mesa lisa con respaldo y entrepaño 2.30 m	0	1	2	2
	Molina de carne con capacidad de 20 kg	0	0	1	1
	Procesador de alimentos	0	0	0	1
	Portacuchillos de pared	1	1	1	1
	Rebanadora de carnes con capacidad 8 kg	0	0	1	1
	Refrigerador con puertas de vidrio	1	1	1	1
Cocción	Campana de extracción	1	1	1	1
	Carro con ruedas para cosas pesadas	0	0	1	1
	Estufón con quemador	0	1	1	1
	Estufa con seis quemadores	1	1	1	1
	Horno panadero con dos divisiones	0	0	1	1
	Horno doméstico	1	1	0	0
	Horno de microondas	1	1	1	1
Lavado de vajilla	Mesa lisa con respaldo con dos tarjas de 1.70 m	1	1	0	0
	Mesa lisa con respaldo con dos tarjas de 2.30 m	0	0	1	1
	Marmita	0	+	+	+
	Olla de capacidad según indicadores	+	+	0	0
	Plancha freidora	0	1	1	1
	Sartén eléctrica	0	0	0	+

(Guerrero, R. 2001)

Tabla 4
Catálogo de mobiliario y equipo con base en volúmenes de producción (*continuación*)

Área	Descripción del equipo	Número de raciones			
		Menor de 70	De 70 a 140	De 140 a 250	Mayor de 250
	Repisa de pared para especieros	1	1	1	1
	Refrigerador de dos puertas de vidrio	0	+	+	+
	Refrigerador tipo doméstico	+	0	0	0
	Vaporera de dos compartimentos	0	0	1	1
Distribución autoservicio	Carro portabandera para comensal	2	4	6	6
	Mesa de vapor con baño maría	1	1	1	1
	Mesa lisa de 1.70 m	1	1	1	1
Lavado de vajilla	Anaqueles con seis divisiones	1	1	1	1
	Mesa lisa con respaldo 1.70 m	1	1	0	0
	Mesa lisa con respaldo 2.30 m	0	0	1	1
	Máquina lavadora de loza	+	+	+	+
Dirección	Archivero de cuatro gavetas tamaño oficina	1	1	1	1
	Computadora con impresora	1	1	1	1
	Librero	1	1	1	1
	Cesto de papeles	1	1	1	1
	Escritorio secretarial	0	0	1	1
	Escritorio ejecutivo	0	0	1	1
	Mesa para computadora e impresora	1	1	1	1
	Mesa para juntas para ocho personas	0	0	1	1
	Pizarrón magnético	1	1	1	1
	Sillas apilables para mesa de juntas	0	0	6	8
	Sillón giratorio tipo ejecutivo	0	0	1	1
Cuarto de limpieza	Bote para basura rodante	1	1	1	1
	Estantes para enseres de limpieza	1	1	1	1
	Dosificador de jabón, toallas y papel	1	1	1	1

+ se refiere a que la capacidad depende del indicador.
(Guerrero, R. 2001)

b. Catálogo de utensilios. Su objetivo es el cálculo de las cantidades con base en la productividad y las necesidades reales del servicio, así como calcular los volúmenes para reposición o circulación permanente. Los utensilios están identificados por áreas. (Guerrero, R. 2001)

Tabla 5
Catálogo de utensilios según volúmenes de producción

Artículo	Almacén	Preparación previa	Cocción y aderezo	Distribución	Dirección	Limpieza
Abrelatas mecánico para fija a la mesa de 11 pulgadas.						
Azucarera de vidrio, con tapa de acero inoxidable, capacidad 300 g				1		
Bandeja desechable para alimentos con cinco divisiones				1		
Batidor manual tipo francés (grueso) de acero inoxidable en forma de globo de 30 cm		1				
Bote para basura de polietileno de alta densidad, redondo, con agarradera, con base rodable, de 70 x 60 cm con tapa de igual material	1	1	1	1		1
Cacerola budinera de aluminio triple, fuerte, de 2.8 mm de espesor, con diámetros de 24,35,44 y 69 cm.		4				
Cafetera de aluminio sencillo de 0.8 mm de espesor con tapa y asas del mismo material. Capacidad para 5 y 8 L			2	2		
Cuchillo de acero inoxidable tipo carnicero con hoja de 20 cm con 2.5 mm de espesor de acero al carbón tipo 1 000		1	1			
Cuchillo de acero inoxidable ondulado con hoja de 20 cm de largo		1	1	1		
Cuchara sopera de acero inoxidable para integra cubierto de mesa				1		
Cucharita cafetera para integrar cubierto				1		
Escurridor verduras de aluminio doble de 3 mm de espesor con patas de 40 cm de altura			1			
Espátula corta tipo paleta de acero inoxidable, con mango de madera de 17.5 cm de largo			1			
Exprimidor eléctrico tipo doméstico		1				
Jarra de vidrio con pichel y asa con capacidad de 2 L				1		
Molde de cristal refractario 30 x 40 x 5 cm		1	1	1		
Olla recta con tapa y agarradera de aluminio triple fuerte de 2.7 mm de espesor, capacidad para 6, 9, 17 y 100 L		1	1			

Tabla 6
Catálogo de utensilios según volumen de producción (continuación)

Artículo	Almacén	Preparación previo	Cocción y aderezo	Distribución	Dirección	Limpieza
Pinza tipo tenaza para pan, de plástico duro de 30 cm de largo			1	1		
Plato principal de 20 a 25 cm de diámetro				1		
Para pan o postres de 15 cm de diámetro				1		
Plato para compota o fruta de 11 cm de diámetro				1		
Portacubiertos de acero inoxidable para máquina lavadora				1		
Portacuchillos de pared de madera de encino de 10 cm de espesor, con ranuras para colocar utensilios		1	1			
Rayador manual de cuatro lados tipo casero		1	1			
Rebanador de verduras con cinco conos de cortes, tipo doméstico		1				
Recipiente para bebidas con asas y tapa de cierre hermético, todo de policarbonato en diversas capacidades (4, 12 y 20 L)				1		
Salero de vidrio con tapa de acero inoxidable capacidad para 30 g				1		
Sartén de lámina negra de 40 cm de diámetro			1			
Sartén cónica de aluminio doble fuerte de 2.8 mm de espesor con 24 cm de diámetro con mango de aluminio fundido			1			
Tabla de policarbonato de una sola pieza de 45 x 30 x 2.5 cm para picado manual			1			
Tapa base para bandeja de divisiones de 37 x 27x 5 cm de poliestireno de calibre 100 en color				1		
Taza graduada de vidrio o policarbonato con capacidad para 500 ml		1	1			
Tazón para compota capacidad para 150 ml				1		
Tazón para sopa o cereal, capacidad para 360 ml				1		
Tendor de dos puntas de 39 cm de largo con mango de madera		1	1			
Tenedor de acero inoxidable para cubierto de mesa				1		
Termómetro para inversión en alimentos tipo pluma con rango de 100°C				1		
Tijeras para cortar pollo		1	1			
Vaso de vidrio para diversos usos y volúmenes				1		

(Guerrero, R. 2001)

c. **Catálogo de alimentos.** De todos los catálogos, este es de suma importancia, ya que sienta las bases para la adquisición y abastecimiento de los víveres que se consumen en el servicio. Su objetivo es garantizar una adecuada selección de alimentos de acuerdo con las necesidades planteadas y autorizadas. La estructura del documento de basa en dos aspectos: (Guerrero, R. 2001)

1.) La identificación de los alimentos por grupo principal fuente de energía, que se muestra a continuación: (Guerrero, R. 2001)

Tabla 7
Clasificación de los alimentos:

Grupo	Alimento	Grupo principal fuente de energía
1	Cereales	De proteína
2	Leguminosas y oleaginosas	
3	Carnes, aves, pescados, mariscos, huevos	
4	Lácteos	
5	Frutas	De Carbohidratos
6	Verduras	
7	Azúcar y mieles	
8	Aceite y grasas	De lípidos
9	Alimentos procesados industrialmente	
10	Condimentos, aditivos y complementos	

(Guerrero, R. 2001)

2.) y la descripción de cada uno de los alimentos de acuerdo con determinadas características las cuales son las siguientes: (Guerrero, R. 2001)

- Grupo principal fuente de energía
- Nombre y presentación
- Descripción por atributos físicos, químicos y biológicos
- Composición nutricional
- Técnicas de almacenamiento

d. **Catálogo de ciclos de menú.** Dentro de todos los catálogos de trabajo que permiten la planeación y ejecución oportuna y adecuada, está el catálogo de ciclos de menús que constituye un instrumento técnico permanente que permite ir incorporando en su contenido todo tipo de preparaciones

para que, finalmente, se armonicen, de tal forma que se puedan estructurar infinidad de menús. (Guerrero, R. 2001) Los formularios y formatos que se utilizan para la planificación de ciclos de menús se presentan a continuación según el procedimiento ordenado que se requiere para dicho objetivo: (Dárdano, C. 1988)

1) Características de los comensales: Las características que deberán tomarse en cuenta para la creación del menú son: edad, sexo, estado fisiológico, actividad física, hábitos alimentarios, preferencia de alimentos, ocupación, educación, nivel, económico y motivación. Esta información tiene como objetivo adaptar la dieta al máximo de las necesidades fisiológicas y sociales de los comensales. (Dárdano, C. 1988)

2) Número de comensales: Debe conocerse para cada tiempo de comida, el número exacto de individuos que se les brindará alimentación, tanto para los días ordinarios de trabajo, como para los fines de semana y días festivos para hacer un cálculo exacto de las cantidades que hay que producir evitando sobrantes. (Dárdano, C. 1988)

3) Requerimientos y recomendaciones nutricionales: El cálculo de los requerimientos puede hacerse a partir del simple promedio aritmético de los requerimientos dietéticos diarios de los individuos a quienes se les proporcionará el alimentación. Las recomendaciones de los nutrimentos se expresan en términos de 1000 kcal que se calcula en base a los requerimientos energéticos y a las recomendaciones de nutrientes por cada grupo de población. (Dárdano, C. 1988)

4) Patrón de menú: Este incluye información relacionada con el conjunto de tiempos de comida, grupos de alimentos, alimentos incluidos en cada grupo y algunas preparaciones que no cambian durante el ciclo. Se realiza de acuerdo al formato del menú; cada servicio puede tener un orden a seguir en el formato de menú, que puede variar de acuerdo a consideraciones debidas al orden seguido durante el despacho o bien la importancia que tenga cada opción de menú, pero existe un orden que se ha seguido tradicionalmente: (Dárdano, C. 1988)

Tabla 8
Formato del menú

Desayuno	Almuerzo y cena
Fruta	Sopa
Leche o sustituto	Plato principal
Cereal de desayuno o sustituto	Cereal del almuerzo
Huevos o sustituto	Vegetales o ensalada
Leguminosas	Fruta o postre
Fruta o postre	Pan o tortilla
Pan	Bebida
Grasas (mantequilla, margarina, crema)	
Azúcares (miel, jalea)	
Bebidas	

(Dárdano, C. 1988)

5) Distribución de energía y macronutrientes: Esta distribución en los diferentes tiempos de comidas de que conste el menú, debe ser calculada evitando tiempos de comida con excesiva cantidad de energía y otros muy deficientes. La distribución ideal se presenta a continuación: (Dárdano, C. 1988)

Tabla 9

Distribución porcentual del contenido de energía y nutrimentos del menú, según tiempos de comida

Tiempos de comida	Distribución porcentual				
	D	R	A	D	C
3 tiempos	30	-	40	-	30
	25	-	50	-	25
	25	-	33	-	42
4 tiempos	10	20	45	-	25
5 tiempos	10	20	10	45	15

(Dárdano, C. 1988)

6) Catálogo de ingredientes: Consiste en un listado de alimentos clasificados por grupo y bodega si se considera importante, colocados alfabéticamente o usando el código asignado en la tarjeta de inventario. En la lista deben aparecer todos los alimentos que son usados en las recetas. En el siguiente cuadro se presenta una guía que puede utilizarse para elaborar el listado: (Dárdano, C. 1988)

Tabla 10
Catálogo de ingredientes

	Grupo	Descripción de los alimentos que conforman el grupo
Bodega seca	Cereales	Avena en todas sus presentaciones, cebada, cereales modificados, galletas, maíz en todas sus variedades procesadas, salvado, trigo, tortillas, pinolío, sopas, pan en todas sus variedades, harinas para hacer atoles en todas sus variedades, harina de trigo en todas sus variedades.
	Granos	Arroz, frijol en todas sus variedades, haba, lenteja, garbanzo, soya, maíz.
	Oleaginosas	Ajonjolí, almendras, maní, nuez, pistachos, semillas y pepitas en todas sus variedades.
	Azúcares	Azúcar y todas sus variedades, mieles de todas las variedades, jarabes de todas las variedades, mermeladas, jaleas, almíbar, cajeta.
	Aceites y grasas	Mantequilla, margarina, aceite y sus variedades, manteca en todas sus variedades.
	Alimentos procesados	Enlatados, aderezos, bebidas, concentrados, compotas, gelatina, flan, pudín
	Condimentos	Sal, consomé, vainilla, vinagre, levadura, saborizantes, ablandador, condimentos en polvo.
Bodega refrigerada	Carnes	Rojas: dividir las en todos los cortes de cerdo y res que de compran y sus vísceras si se incluyen en el menú. Aves: dividir las en las piezas y características del corte de cada pieza de pollo, pavo y sus vísceras si se usan. Pescado: fresco, entero, cabeza, en filete, en chuleta, salado, mariscos, moluscos y crustáceos. Embutidos.
	Lácteos	Leche fresca en sus variedades y composiciones, evaporada, condensada, en polvo. Yogurt y sus derivados Queso en todas las variedades que se usen Crema
	Frutas	Frescas y enlatadas Cítricas: naranja, mandarina, lima, limón, toronja, pomelo De pulpa suave: durazno, mamey, sandía, melón, ciruela, uva, mora, fresa, jocote, zapote, papaya, kiwi. De pulpa fibrosa: piña, mango De pulpa dura: manzana, membrillo, pera
	Verduras	Frescas y enlatadas De hoja: lechuga y todas sus variedades, acelga, espinaca, berro hierbas De cáscara o pulpa con fibra: chilacayote, elote, ejote, arveja china, espárragos De cáscara y pulpa suave: aguacate, tomate, miltomate, rábano, yuca De tubérculo o raíz: zanahoria, cebolla, camote, papa De semilla: chile de todas las variedades

(Dárdano, C. 1988)

7) Cálculo de pedido de ingredientes: Deberá utilizarse la cantidad de cada ingrediente que se necesita según la receta y anotar la cantidad en un formulario. A continuación se presenta un formulario sugerido. Al finalizar deben sumarse las cantidades y eso dará la cantidad de ingredientes necesaria para preparar cada ciclo. (Dárdano, C. 1988)

Tabla 11
Formato de cálculo de pedido de ingredientes

Descripción del alimento	Cantidad requerida	Unidad	Existencia	Cantidad a solicitar
--------------------------	--------------------	--------	------------	----------------------

(Dárdano, C. 1988)

Tabla 12
Formato de cálculo de pedido de ingredientes presentado por unidad de compra

Descripción del alimento	Cantidad a solicitar	Unidad de compra	Cantidad a solicitar	Unidad de compra
--------------------------	----------------------	------------------	----------------------	------------------

(Dárdano, C. 1988)

f. **Sexto paso: Promoción del servicio de alimentación.** Una vez se haya desarrollado el servicio de alta calidad, accesible y a precios razonables, y que los clientes estén dispuestos a recomendarlo a otras personas, debe promocionarse o publicitarse el servicio de alimentación. Las recomendaciones no solicitadas que se transmiten de boca en boca llegarán efectivamente a una parte de la población objetivo, pero se requiere de promociones adicionales para llegar a aquellas personas que todavía no se han enterado del servicio. (Miller, J. 1999)

Para esto se deberán diseñar imágenes y mensajes referentes al servicio que respondan a las necesidades y preferencias identificadas en la población objetivo mediante el estudio de mercado realizado. Las imágenes, o combinación de palabras, fotografías, figuras, colores y sonidos, proporcionan la primera impresión de la organización. Si a la población objetivo le agrada la imagen que se proyecta, serán atraídos al servicio de alimentación. Para que la campaña publicitaria tenga éxito en crear clientes leales, los servicios que ellos reciban durante su visita deberán ser provistos en forma amable y deben cubrir sus necesidades y expectativas. (Miller, J. 1999)

Uno de los pasos más creativos y dinámicos del mercadeo consiste en identificar las técnicas promocionales y los mensajes adecuados, que, dentro de las limitaciones de recursos, comunicarán mejor las ideas clave a la población objetivo para motivarla a asistir al servicio de alimentación. Dependiendo de las necesidades de dicha población se deberán considerar las técnicas de bajo costo que promuevan la información básica sobre el servicio y la imagen que se desea proyectar. Para esto pueden utilizarse tarjetas informativas de bajo costo, volantes o panfletos de reacción simple y de una sola página con la información específica que la población objetivo requiere para asistir al servicio de alimentación. (Miller, J. 1999)

3. **Lista de chequeo para la planificación.** Luego de la planificación es de mucha utilidad tener una lista para chequear que no se omita nada durante la evaluación de todas las operaciones del servicio. En el Anexo 1 se presenta una lista de chequeo que puede utilizarse como una guía para revisar todos los aspectos que deben tomarse en cuenta para el desarrollo y planeación de un servicio de alimentación. (Almanza, B. *et al.* 2000)

B. Sistemas de un servicio de alimentación

1. Sistema de compras

a. **Adquisición de alimentos.** Una vez planificado el menú, deben realizarse diversas actividades para convertirlo en una realidad. Una de las etapas iniciales y más importantes es la adquisición y recepción de los materiales necesarios para preparar los componentes del menú. Una compra realizada con habilidad unida a una buena recepción puede influir notablemente para que sean máximos los resultados de un buen menú. (Kinton, R. *et al.* 1995)

Existen cinco fases importantes que deben recordarse: establecer el tipo de mercado al que se acudirá; determinar las necesidades de compra; establecer y aplicar la especificaciones de compra; diseñar los métodos de compra; y valorar la tarea de compra. (Kinton, R. *et al.* 1995)

Para las compras es necesario designar a un encargado que tomará las decisiones sobre calidad, cantidades y precio que sean satisfactorias para los clientes del servicio de alimentación y que permitan obtener un beneficio. Puede ser el jefe de cocina, el dirigente, el encargado del almacén o puede designarse un departamento encargado de la compra. La sabiduría de las decisiones del comprador se reflejará en el éxito o el fracaso de la empresa. (Kinton, R. *et al.* 1995)

Por lo tanto, el comprador debe conocer la organización interna de la empresa, especialmente las necesidades operativas y ser capaz de adquirir los productos necesarios a un precio competitivo, deben estar al corriente de los métodos de producción y de la forma en que van a ser utilizados cada ingrediente. (Lendal, H. 1966) Deberá utilizar las recetas estandarizadas para calcular las compras y minimizar la pérdida. (Nannen, L. 1975) Además, los encargados de la compra tienen el desafío de seleccionar los alimentos de mejor calidad al precio mejor con el valor nutritivo más alto.

Para hacer una compra deberán realizarse las especificaciones pertinentes, las cuales constituyen un conjunto de criterios sobre calidad, categoría, peso, tamaño, método de preparación, estado de maduración, edad, color, forma, etc. Una copia de las especificaciones suele darse al proveedor y al encargado de recibir

los productos para que no existan dudas sobre lo que se necesita. Estas especificaciones facilitan los métodos de cálculo de costos y de control. (Kinton, R. *et al.* 1995)

b. **El mercado.** Dentro de la clasificación del mercado está el mercado formal, donde el vendedor y el comprador se conocen; y el mercado informal, en el cual los precios y las órdenes de compra son realizadas por teléfono o personalmente mediante un vendedor, es usualmente utilizado cuando el tiempo es un factor importante. (Spears, M. 1995)

Quienes adquieren alimentos y bebidas deben tener conocimientos sobre los productos que van a comprar, tales como: dónde ha sido producido; temporadas de producción; costes aproximados; condiciones de la oferta y de la demanda; leyes y normas que regulan el mercado y los productos; agentes comerciales y sus servicios; procesado; requisitos para su almacenamiento; artículo y producto, clase y categoría. (Kinton, R. *et al.* 1995)

Los mercados también pueden clasificarse según el tipo de alimentos en el mercado; por los agentes de mercado y canales a través de los cuales la mercadería se mueve; y por el lugar del mercado en la estructura del comercio. Los compradores seleccionan diferentes mercados para comprar las diferentes mercaderías. Pueden comprar directamente a través del local, al por mayor, algunas veces puede comprar directamente de la fábrica. (Murray, L. 2005)

Los mercados se conocen como primarios y secundarios o locales. Los mercados primarios son áreas centralizadas en donde los locales principales de la mercancía están instalados; la función de los mercados secundarios consiste en recibir el mercado primario, ellos distribuyen al mercado central. El mercado directo el crecimiento de la población, el incremento del volumen y cambios del procedimiento han causado una declinación en la importancia del mercado primario, tomando así el mercado secundario muchas funciones del mercado primario. (Kinton, R. *et al.* 1995)

c. **Objetivos de la compra.** Entre los objetivos de compra los productos pueden ser: perecederos, como frutas y verduras frescas, productos lácteos, carne y pescado; de los cuales pueden variar los precios y los proveedores y con frecuencia se utilizan métodos informales de compra. O pueden ser alimentos básicos, como productos enlatados, embotellados, deshidratados o congelados; en este caso, la compra puede ser formal o informal y como estos alimentos son estables y pueden almacenarse con facilidad, suelen adquirirse cuando existe una oferta para obtener ventajas en el precio al comprar en cantidad. Y por último, están las necesidades de uso diario o por contrato que son suministrados frecuentemente para mantener las cantidades estables. (Kinton, R. *et al.* 1995)

Para determinar la cantidad y calidad de los artículos a comprar deberá basarse en las necesidades operativas, deberán conocerse ciertos factores como el número de personas que serán atendidas en un determinado período de tiempo; la historia de ventas; y los tamaños de las raciones. El jefe de cocina y su equipo deben establecer la calidad cuando se planifica el menú y deberán inspeccionar las mercancías a su llegada. (Kinton, R. *et al.* 1995)

d. **Procedimientos de compra.** Antes de llevar a cabo algún procedimiento, las políticas administrativas y financieras deben ser determinadas. Los métodos para la compra, deben de ser aprobados por el administrador y son responsabilidad de la gerencia, por lo que ésta establece las políticas y procedimientos, cantidad y calidad requerida. (Lendal, H. 1966)

En el mercado abierto e informal la negociación es oral, en el mercado formal es por escrito y en el método semi-formal, que son las compras que se realizan si hay una restricción del tiempo, por el tamaño pequeño de la compra o porque son alimentos perecederos, las negociaciones pueden ser orales o escritas. (Lendal, H. 1966)

Dentro de los procedimientos de compra el comprador usualmente contacta al proveedor por medio oral o escrito, el proveedor responde y luego el comprador compara los diferentes precios de los vendedores, la calidad y otros factores antes de realizar la compra. (Lendal, H. 1966)

Algunos artículos pueden solicitarse verbalmente al proveedor, pero debe ser por escrito cuando se trata de artículos alimenticios que incluyen especificaciones. Dichas especificaciones se realizan mediante la solicitud de orden de compra que usualmente contiene dos partes: Las condiciones generales y las especificaciones. Dentro de las primeras se incluyen sumisión de muestras, inspección y certificación de calidad, empaque, facturación y forma de pago. Y las especificaciones son descripciones precisas de calidad y otros factores requeridos con el fin de satisfacer las necesidades de la preparación. (Lendal, H. 1966)

La orden de compra deberá contener dos copias, de las cuales una se archiva en el departamento de dietética y otra puede quedarse en manos de la persona que recibe y controla las entregas de mercadería, a fin de que se disponga de la información necesaria para verificar si los alimentos entregados cumplen con las especificaciones solicitadas. (Kinton, R. *et al.* 1995)

e. Documentos comerciales

1) Planilla de comparación de precios o planilla de pedidos. Esta planilla puede utilizarse cuando un cierto número de proveedores tienen sus oficinas en las proximidades de la Institución. El nombre de cada proveedor deberá hallarse en la parte superior de la columna correspondiente a proveedores y a medida que se reciben las cotizaciones se irán anotando en la columna que corresponde a dicho proveedor. Cuando ya se halla recibido las cotizaciones, se compararán entre sí y se decidirá el proveedor cuya oferta resultó aceptada. (Nannen, L. 1975)

2) Notas de entrega. Son enviadas junto con las mercancías suministradas como un medio para comprobar que ha sido entregado todo lo solicitado en el pedido. La nota de entrega será comprobada también con el duplicado de la hoja de pedido. (Kinton, R. *et al.* 1995)

3) Facturas. Son notas enviadas a los clientes, indicando el coste de las mercancías suministradas o de los servicios prestados. La factura será enviada el día en que son despachadas las mercancías o que son prestados los servicios o posteriormente tan pronto como sea posible. Se realiza al menos una copia de cada factura que se utiliza para practicar anotaciones en los libros de contabilidad, comprobaciones de existencias, etc. (Kinton, R. *et al.* 1995)

4) Registro de la compra de alimentos. Un método sencillo para registrar las adquisiciones de alimentos es utilizar una planilla en la cual se incluyen los costos de todos los alimentos adquiridos, día por día, hasta la fecha de planilla, obteniendo así totales diarios. El costo de los artículos adquiridos no-alimenticios como elementos de limpieza y de papel, debe restarse del costo total, donde sólo debe figurar el de los alimentos. Un ejemplo de planilla podría ser:

Tabla 13
Registro de adquisición de alimentos

Fecha	Vendedor o proveedor	Total	Artículos no alimenticios	Total menos artículos no alimenticios	Total hasta la fecha
1	Proveedor A Productos manufacturados.	Q 35,000		Q 35,000	
	Proveedor B Panadería	Q 12,000		Q 12,000	Q 47,000
2	Proveedor C Provisiones	Q 40,000	Q 10,000	Q 30,000	
	Proveedor D Lácteos	Q 45,000		Q 45,000	Q 122,000

(Nannen, L. 1975)

5) Notas de crédito. Constituyen avisos a los clientes indicando los descuentos realizados por mercancías devueltas o por ajustes realizados debido a errores por cobro de más en las facturas. La nota de crédito será enviada tan pronto como se conozca que un cliente tiene derecho a la devolución de una suma de dinero que previamente ha abonado por una factura. (Kinton, R. *et al.* 1995)

6) Descuento por pago al contado. Constituye un descuento concedido por pronto pago. Al final de un determinado tiempo elegido como un período contable, tal como un mes, se producen algunos descuentos destacados. Para estimular a los clientes a pagar dentro del tiempo estipulado, los vendedores ofrecen generalmente un descuento. Este es llamado descuento por pago al contado. Al ofrecer este descuento, el vendedor puede inducir a su cliente para que pague más rápidamente. (Kinton, R. *et al.* 1995)

7) Descuento comercial. Este es un descuento concedido por un comerciante a otro, una deducción del precio de catálogo de las mercancías anteriores de legar al precio en factura. En consecuencia, la cantidad de descuento comercial no se refleja en las contabilidades. (Kinton, R. *et al.* 1995)

2. Sistema de recepción. La recepción de alimentos incluye una evaluación en la cual se confirma que se entregó la cantidad y tipo de alimentos que fueron ordenados. La rectificación de los errores puede hacerse más fácilmente cuando la persona que lo entrega está presente por lo que puede ver el error y devolver el producto a la compañía proveedora. (Almanza, B. *et al.* 2000)

a. **Recepción de alimentos.** El espacio designado para la recepción debe ser suficiente para el volumen y tipo de mercadería que se requiere y entrega normalmente. Al ingresar el producto deberá inspeccionarse el empaque, etiqueta, cantidad y calidad. El uso de equipo móvil será una necesidad, debido a que muchas de las entregas son productos pesados y numerosos. El flujo de material de recepción a almacenamiento y después a su procesamiento deberán ser tan cortas como sea posible, causando el mínimo de interrupción de las secciones de trabajo. (Almanza, B. *et al.* 2000)

Los servicios pequeños podrán necesitar únicamente una mesa en recepción que deberá disponer de una balanza y demás equipo. El tamaño del área de recepción para un servicio de alimentación específico, debe tomar en cuenta la naturaleza y volumen del material que se recibe y que se entrega en cualquier momento. Se debe contar con un piso que sea fácil de limpiar y mantener; y es necesario contar con un área que contenga el equipo de limpieza cerca de ésta área. (Almanza, B. *et al.* 2000)

Para el control de los proveedores, en la recepción se debe disponer de un formulario en el que deben contar los siguientes apartados: horario de entrega, vehículo adecuado, calidad del producto, temperatura, caducidad, etiquetado y embalaje. Se debe establecer una ficha de compra por cada producto. (Armendáriz, J. 2001)

Entradas y salidas: La entrada de productos al almacén lo constituyen los géneros y otros productos que adquirimos y que son almacenados para estar disponibles en el momento en que sean necesarios. La salida es la retirada de géneros en el almacén para su transformación en el proceso de producción. Tanto las entradas como las salidas han de ser registradas con los documentos pertinentes. (Armendáriz, J. 2001)

b. Registro de la información. Básicamente, los instrumentos de registros serían las facturas y los vales de salida: (Armendáriz, J. 2001)

1) La factura: Es un documento justificante de la recepción de un producto. Deberá incluir nombre y datos de la empresa proveedora, nombre y datos de la empresa receptora, número de factura, denominación del producto entregado, No. de unidades, fecha de la entrega, la firma del receptor y el precio con el IVA incluido. (Armendáriz, J. 2001)

Tabla 14
Ejemplo de una factura

SERVIAL S.A. Fecha: 21/04/2001 ALBARÁN No. 00456		Cliente: 00345 Ref: 435/01		Cliente. CIF/NIF 678965 Restaurante Juanito Pso. De Gracia, 25 23098 Robledillo	
Referencia	No. unid	Descripción	Precio unitario	Importe	
023	20	Sal fina. 1Kg	40	800	
112	4	Tomate entero. Lata 4,600Kg	425	1.700	
345	1	Pimienta en grano. Bote. 1Kg	1.200	1.200	
Total			3.080		
Observaciones SERVIAL S.A Tel: 3434 93934 Polígono Industrial La Cerca. Nave 12. 23098 Robledillo.			Firma del Cliente		

Posteriormente, el Albarán servirá para que en el momento en que se pase la factura correspondiente se pueda cotejar la concordancia de lo que refleja la factura con los géneros que se han recibido. (Armendáriz, J. 2001)

2) El Vale: Es un documento interno que se utiliza para la retirada de géneros del economato o del almacén. Existe original y copia, el original irá al encargado del economato y la copia la tendrá el Jefe del departamento (Armendáriz, J. 2001)

Tanto de las entradas como de las salidas se llevará un registro a parte, a través de un libro de entradas y otro de salidas o mediante medios informáticos, lo que facilita la tarea. Se registran los productos que se

reciben, el proveedor que los ha suministrado y la fecha de entrada, e incluso observaciones si hubiese lugar a ello. Deben coincidir con lo que figura en los albaranes. (Armendáriz, J. 2001)

Para la aceptación de las mercancías que llegan se deberá asegurar que se dispone de suficiente espacio para su almacenamiento, que está despejado el acceso a dicho espacio, que la temperatura, cantidad y calidad de las mercancías es adecuada. No debe aceptarse un producto alterado ni los artículos que hayan rebasado su fecha caducidad. (Kinton, R. *et al.* 1995)

c. **Requisitos de sanidad y seguridad.** Para cumplir con las regulaciones resulta esencial estas prácticas no solamente por ser requisitos legales sino también en beneficio de quienes utilizan las zonas de almacenamiento de las empresas. Las zonas de recepción deben estar limpias y carentes de basura. Los basureros deben estar tapados, deben vaciarse con frecuencia y mantenerse limpios. (Kinton, R. *et al.* 1995)

Todas las zonas de almacenamiento deben estar limpias y ordenadas. Debe disponerse de equipo y materiales de limpieza que se mantendrán separados de los alimentos. Todos los artículos serán almacenados de forma segura, sin sobrecargar los estantes, los artículos más pesados debajo de los más ligeros. Las personas no autorizadas no podrá acceder a los almacenes ni a las zonas en que se entregan las mercancías. (Kinton, R. *et al.* 1995)

3. Sistema de almacenamiento. La zona de almacenamiento se define como el conjunto de locales anexos a la zona de recepción y producción destinados a reunir y guardar los alimentos y otros insumos. Estos locales deben estar contruidos, equipados y dispuestos de manera que sus temperatura interior sea compatible con la buena conservación de los productos, independientemente de la temperatura que haya en el exterior. En un servicio de alimentación pequeño puede ser una despensa o bodega y refrigeradoras. (Armendáriz, J. 2001)

Las zonas de almacenaje deben ser clasificadas dependiendo del tipo de producto (tipo de alimentos o insumo) y de sus necesidades de conservación. Los productos según su presentación y otras características necesitan de frío, positivo o negativo, o de otras condiciones de almacenaje que no precisen frío. También la cantidad de producción condicionará el mayor o menor tamaño de las zonas o equipos necesarios para el mantenimiento. (Armendáriz, J. 2001)

Sin embargo, existen una serie de normas básicas para la colocación de los productos, tanto de alimentos como de otros insumos, en los lugares de almacenamiento:

- Los productos no deberán colocarse nunca sobre el suelo, deben estar en estanterías.

- Debe existir suficiente separación entre los productos para que haya una buena circulación del aire.
- Nunca se deben colocar las mercancías recién recibidas sobre las que llevan más tiempo.
- Se deben separar los productos por su naturaleza.
- Los productos de limpieza se almacenará físicamente por separado. (Armendáriz, J. 2001)

4. **Sistema financiero.** En el control de costos se monitorean muchos aspectos como los alimentos, trabajo, costos de operaciones y gastos generales. Si se controlan todas éstas áreas se logra mantener todos los gastos dentro del presupuesto. A continuación se muestra cómo el supervisor puede controlar el costo en todas las áreas. (Gilmore, S. 1999)

a. **Control de costos de alimentos.** El costo de alimentos es un componente muy importante en el manejo financiero y el objetivo es mantener el control de costos mientras se mantiene altos niveles de calidad. Debe buscarse un balance entre el control cualitativo y cuantitativo. (Sullivan, B. 2004)

El costo de alimentos es el gasto que más fácil se puede controlar. Aunque cada organización gasta diferentes cantidades, los principios en el control de costos en alimentos son los mismos en cualquier servicio de alimentos. Estos principios son los siguientes. (Gilmore, S. 1999)

1) **Compra de alimentos:** El costo de los alimentos se ve afectado por los métodos de compra. Las especificaciones de compra deben de realizarse siempre para asegurar calidad. Las especificaciones más efectivas son aquellas en las que se tiene indicado los diferentes niveles de calidad, dependiendo del uso que se le va a dar al alimento. (Sullivan, B. 2004)

2) **Recepción y almacenamiento de alimentos:** La cantidad y calidad de alimentos debe verificarse siempre en la recepción con el pedido que se hizo. Cualquier diferencia debe ser corregida. Los alimentos que se deterioran son una pérdida de dinero, por lo que deben ser almacenados a una temperatura y humedad correcta. (Pater, K. 2000) Deberá comprarse únicamente los alimentos que se pueden almacenar adecuadamente y procurar el ambiente correcto con la temperatura correcta. (Gilmore, S. 1999)

3) **Inspección:** Dependiendo del tamaño de la organización, el control o inspección se hará de acuerdo a las diferentes áreas o si es pequeña la organización se puede hacer una sola. Al final de la preparación todo alimento que no se haya usado debe de ser regresado a la bodega. Deberá calcularse la cantidad de comida utilizada en el día y registrarse el costo de alimentos en el día. (Sullivan, B. 2004)

4) **Inventario:** Todos los alimentos que se compran deben de ser registrados en un inventario físico donde se deben incluir también los alimentos que se encuentren actualmente en almacenamiento.

Aparte del inventario físico se requiere un inventario perpetuo. Para mantener el inventario perpetuo es conveniente utilizar un sistema de cardex de 5x7", en el cual se detalle cada alimento por separado. El inventario físico se hace contando la cantidad de cada alimento presente en la bodega. Esto se debe de hacer por lo menos 1 vez al mes. El valor monetario del inventario físico debe ser igual al valor del inventario perpetuo. El costo de la comida en un período determinado es igual a: lo que se tiene al principio en el inventario + las compras - lo que se tiene al final en el inventario. (Sullivan, B. 2004)

5) Seguridad: Asegurar la comida es asegurar el dinero. Las siguientes precauciones se deben tomar para tener un buen sistema de seguridad: Asegurar las áreas de almacenamiento durante las horas de no operación; permitir que solamente cierto personal tenga acceso a las llaves de los cuartos de almacenamiento; llevar una lista de las personas que tienen acceso a las llaves en cualquier momento dado; asegurar refrigeradoras durante las horas de no operación; controlar la basura y los desechos de cada área. (Sullivan, B. 2004)

6) Preparación de alimentos: Lo más importante en la preparación de un alimento es el uso de recetas estandarizadas las cuales han sido probadas anteriormente. El uso de estas herramientas impone límites en tiempos y temperaturas, los cuales son factores importantes en el control de calidad, ya que los alimentos de mala calidad no pueden ser consumidos y representan un gasto. (Sullivan, B. 2004). Utilizar recetas estandarizadas, equipo adecuado y eficiente, el tamaño de las porciones estandarizadas afectan el costo de alimentos.

7) Despacho o distribución de alimentos: Todos los empleados deben recibir instrucciones del tamaño de la porción a servir. Si no se toma en cuenta este último punto se pueden tener muy grandes pérdidas a causa de porciones muy grandes. En el caso de que un comensal pida una doble porción se debe señalar o indicar a la persona que cobra que lleva dos porciones en lugar de una. El uso descontrolado de condimentos (sal, dressings y salsas) también puede representar un costo extra. En ciertos casos es conveniente limitar el uso de estos o entregar la cantidad que se considere suficiente. (Sullivan, B. 2004)

8) Almuerzos para los empleados: Este es muy importante. Deberá determinarse la política a seguir. Ésta puede ser que los empleados paguen en su totalidad el costo de los alimentos consumidos; que paguen un precio reducido de los alimentos consumidos; que reciban el alimento como parte de su salario; o que reciban el alimento gratuitamente. (Sullivan, B. 2004) Normalmente no se deberían de dar almuerzos gratis a los empleados. Sin embargo si se les diera un precio menor por ser empleados, este costo no entra entre los costos de alimentos, sino que en el costo de trabajo. (Gilmore, S. 1999)

9) Desperdicios: La situación ideal consiste en eliminar por completo los desperdicios, sin embargo, en la vida real esto no es del todo posible. Por lo tanto, se deben tomar las medidas necesarias para minimizar lo mas posible la presencia de desperdicios. (Sullivan, B. 2004)

b. Utilización de registros para el control de costos. Los registros deben de ser tan precisos como sea posible. Para obtener la información necesaria para el registro, los supervisores deben de ver cual fue el precio exacto de cada gasto en cada una de las categorías. Los registros proveen la información necesaria para hacer los presupuestos. Un buen registro permite utilizarlo como guía para la planificación en el futuro. El número de registros necesario va a depender del tamaño, tipo y políticas de la organización. Solamente los que dan información útil se deben de guardar. (Gilmore, S. 1999)

En un servicio de alimentación, los registros necesarios incluyen todas las grandes operaciones. Se necesitan registros para la orden y recepción de alimentos, control de almacenamiento, producción, servicio, y conteo de comidas. (Gilmore, S. 1999)

c. Sistema de presupuesto. El ejercicio de presupuestar proporciona un procedimiento organizado para planificar y desarrollar normas de desempeño en términos numéricos. La preparación del presupuesto requiere de una proyección de los costos (gastos) implicados en el manejo de un servicio de alimentación. Entre éstos se encuentran los siguientes: (Sullivan, B. 2004)

El *costo de materia prima*, que depende del número proyectado de comidas a preparar y del costo de cada comida. El resultado es la multiplicación de estos dos factores. Se calcula determinando las horas totales de trabajo y el costo de una hora de trabajo. Se deben tomar en cuenta otros gastos como las bonificaciones, el pago de vacaciones, seguro del trabajador, indemnizaciones, horas extra y otros. (Sullivan, B. 2004)

Además, el administrador del servicio de alimentación debe proyectar el impacto de los cambios en el menú y otros cambios operativos que pueden afectar la demanda de mano de obra en las operaciones. Factores similares deberían ser considerados al proyectar los gastos para otras funciones operativas dentro del servicio. (Spears, M. 1995)

En cuanto *al costo de material de mantenimiento y utensilios*, se tienen los gastos implicados en materiales de limpieza, material desechable, vasos, platos, materiales de oficina y equipo pequeño. Es importante llevar un buen control de todos estos materiales, ya que aunque su costo individual no sea elevado, es posible que sumando todos, se podría tener un gasto significativo. (Sullivan, B. 2004)

Para el *costo de equipo*, en muchos casos, se deben hacer inversiones considerables. Esto es muy importante, ya que un buen equipo implica una correcta elaboración de alimentos. Dicha inversión representa

un gasto grande pero el uso del equipo representa buenos resultados para el servicio de alimentación. (Spears, M. 1995)

Entre *otros gastos* que deben incluirse en el presupuesto están la lavandería de uniformes, costo de los uniformes, utilidades (costos de electricidad, agua, gas), costo de capacitaciones (contratación de un asesor para educar y capacitar al personal), servicios por contrato (estos pueden incluir servicios de fumigación, basura, limpieza especial), reparaciones generales (estos incluyen plomería, trabajo de electricista, reparación de equipo, mantenimiento de las instalaciones), entre otras. (Sullivan, B. 2004)

Se deben producir informes periódicos para evaluar el progreso de las actividades contra lo proyectado en los presupuestos. El trabajo del administrador es entonces ir comparando estos informes periódicos contra lo determinado en los presupuestos e ir haciendo los ajustes, cambios y enmiendas, según el caso. Estas son las herramientas básicas y fundamentales para la buena operación de un negocio. (Spears, M. 1995)

5. Sistema de producción. La producción es el proceso por el cual los productos y los servicios son creados. En el contexto del servicio de alimentación, producción es la función empresarial de convertir la comida en varios pasos de preparación en menús de artículos que son servidos al consumidor. La producción envuelve planeamiento, control de ingredientes, producción de métodos, calidad de comida, productividad laboral y consumo de energía. (Atlas, C. *et al.* 1998)

a. **Planeación y organización de la producción.** Es el establecimiento de un programa de acción para la transformación de las fuentes en productos y servicios. El gerente identifica las fuentes necesarias y determina cómo el proceso de transformación debe ser diseñado para producir los servicios y productos deseados. (Atlas, C. *et al.* 1998)

Para ofrecer un grado de excelencia en el servicio prestado, es importante cuidar el proceso de selección, entrenamiento y supervisión de los empleados que producen y sirven los alimentos. Los tres pasos generales que incluye todo el procedimiento de producción son: Preparación preliminar, cocimiento de comida y finalizado y separación de porciones para servir. (Almanza, B. *et al.* 2000)

Los tipos de servicios que existen son el de cocinar-servir (preparación de la comida del estado crudo); montar-servir (toda la comida es comprada en su estado preparado de una fuente externa); cocinar-congelar-servir (la comida es racionada y empacada para congelarse, luego se descongela, se recalienta y se sirve); y cocinar-enfriar-servir (la comida es enfriada, empacada y se guarda en refrigeración hasta que está lista para ser usada). El tipo de servicio que se ofrece en una cafetería es el de cocinar-servir, ya que se trata de un servicio de alimentación pequeño y de menú limitado. (Atlas, C. *et al.* 1998)

b. **Sistema de medida de la productividad.** La productividad es el parámetro clave para el rendimiento de un negocio. La medición de la productividad en las diferentes áreas de un servicio de alimentación permite a la administración entender mejor donde se necesita invertir recursos adicionales o mejorar los procesos y operaciones del servicio. Las estadísticas de productividad son necesarias para crear estrategias y decisiones en cambios operacionales. (ADA, 2005)

Este sistema puede ser utilizado para determinar la relación entre los insumos y productos utilizando tanto medidas cuantitativas como cualitativas. Este sistema debe medir el efecto de los controles y la retroalimentación sobre el sistema y monitorear los resultados o productos para determinar si las normas de trabajo son cumplidas o si hay algún obstáculo en el flujo de trabajo. Esta relación es usualmente expresada por la siguiente ecuación: (ADA, 2005)

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Productos}}{\text{Trabajo} + \text{capital} + \text{materiales}}$$

Los insumos son recursos utilizados dentro de la organización que incluyen trabajo, maquinaria/equipo, materiales (comida y suministros), espacio, dinero, tiempo e información. Los productos son la comida y servicios producidos por la operación, la satisfacción del cliente, calidad y responsabilidad financiera. Deberá haber una transformación entre los insumos y los productos. La transformación es el proceso en el que los insumos o ingresos se convierten en productos mediante el trabajo en armonía de la organización del servicio de alimentación. La meta principal del servicio es la producción de comida en la cantidad y calidad deseada según las necesidades de los consumidores. (ADA, 2005)

Otra medida cuantitativa utilizada en la determinación de la productividad son las horas laborales. Estas, normalmente, involucran el pago por hora que refleja las horas productivas que se trabajan actualmente mas las horas no productivas ya sea por enfermedad, vacaciones o feriados por festividades. Sin embargo, para determinar la productividad, solo se deben tomar en cuenta las horas de trabajo. Existen varias fórmulas que son utilizadas para determinar la productividad mediante la comparación de la comida en relación con las horas laborales. Entre estas encontramos las siguientes: (ADA, 2005)

$$\text{Comidas/horas laborales} = \frac{\text{Total de comidas servidas/día}}{\text{Horas laborales productivas/día}}$$

$$\text{Minutos/comidas} = \frac{\text{Minutos de trabajo productivo/día}}{\text{Total de comidas servidas/día}}$$

6. Sistema de distribución y servicio. En el modelo de los servicios de alimentación, la calidad de las comidas y la satisfacción del consumidor son los principales resultados que se desean obtener. El servicio de los alimentos al consumidor, es tanto un subsistema de modelo, como el objetivo fundamental de la organización de un servicio de alimentación. (Spears, M. 1995)

Una mala calidad de alimentos resultará en quejas y en la pérdida de consumidores. Las quejas sobre un servicio pobre es algo muy común en la industria de los servicios de alimentación. Las personas se sienten frustradas y descontentas si después de haber hecho una gran cola por un largo período, les sirven el menú equivocado o el menú es preparado de una forma diferente a lo que ellos esperaban. (Spears, M. 1995)

Los servicios de alimentación pueden ser categorizados de diferentes maneras, habiendo una gran variedad de ellas. Por ejemplo, se pueden dividir en tres tipos de servicios: El servicio en la mesa y mostrador, el autoservicio y el servicio de bandejas. En muchos casos se da una combinación de las distintas categorías de servicios. (Spears, M. 1995)

a. **Servicio de mesa y mostrador.** Tradicionalmente, éstas han sido las formas más comunes de servicios en el segmento comercial de la industria. El servicio de mesa puede ser muy simple o extremadamente elaborado; su característica indistinguible es que el servicio es por medio de un mesero. (Almanza, B. *et al.* 2000)

Sin embargo, en el servicio de alimentación de tipo comercial de menú limitado el servicio que comúnmente se ofrece es el de mostrador que generalmente se observa en el servicio rápido. Aquí las personas comen solas o pueden relacionarse con los otros comensales. Este arreglo, además de proveer un servicio mucho más rápido para el cliente, es mucho más eficiente para el establecimiento. En este tipo de servicio, la persona que atiende el mostrador es responsable de tomar las órdenes, servir la comida, recoger los platos y limpiar el mostrador. Generalmente tienen una altura entre 30 a 45 pulgadas de alto por 18 a 30 pulgadas de ancho. (Almanza, B. *et al.* 2000)

Para el éxito de estos tipos de servicios, la clave está encontrar con un equipo humano bien entrenado. También hay que planificar que el centro de trabajo sea conveniente, limpio y con el equipo adecuado. (Spears, M. 1995)

b. **Autoservicio.** Hoy en día, el autoservicio, ha adquirido un gran espectro, siendo una de las más comunes formas utilizadas en los servicios de cafetería. El autoservicio es característico de un menú limitado en la industria de los restaurantes, con mostradores de servicio para recoger productos y con ventanas para automovilistas. Otros autoservicios incluyen buffets, máquinas expendedoras, estantes de refrescos, entre otros. (Spears, M. 1995)

El servicio de cafetería se caracteriza por la preparación adelantada de la mayoría de los productos del menú con autoservicio, con excepción de las comidas calientes. Es una forma muy utilizada en los servicios de alimentación no comerciales en donde se provee de alimentación para los empleados. El autoservicio de las bandejas y los platos es una práctica muy común para reducir los costos de trabajo. (Spears, M. 1995)

c. **Servicio de bandejas.** El servicio de bandejas, donde la comida se lleva al cliente por un empleado del servicio de alimentación, se usa generalmente en las instituciones de cuidados de salud y en los servicios de alimentación de los aviones. El servicio al cuarto es una variación de este tipo de servicios. En un servicio para una aerolínea, la comida es producida en una comisaría, se utiliza equipo especializado de bandejas y equipo de soporte térmico es utilizado para el proceso de calentamiento, así como equipo de soporte frío. (Spears, M. 1995)

7. Sistema de mantenimiento. Los sistemas de mantenimiento aplicados a los servicios de alimentación comerciales de menú limitado, son procedimientos que deben ser cuidadosamente seleccionados, diseñados e incorporados a todo el proceso de operación del servicio. La higiene y el mantenimiento son los últimos sistemas en el servicio de alimentación y deben estar estrechamente correlacionados con los demás sistemas de operación. El área de recepción de los alimentos debe ser cuidadosamente revisada después de cada operación y limpiada cada día. Las áreas de almacenamiento deben ser programadas dentro de una agenda diaria de limpieza para prevenir infestaciones de plagas, como roedores e insectos. Los utensilios de servicio, platos, equipo y las instalaciones mismas requieren de limpieza continua. Cada vez que se prepara comida y se sirve, se debe realizar limpieza y saneamiento. Actualmente la limpieza industrial se ha ido haciendo mas compleja, con diferentes tipos de agentes químicos para ciertos tipos específicos de suciedad y contaminantes, así como distintos utensilios, compuestos de distintos tipos de materiales. (Spears, M. 1995)

La limpieza de las instalaciones de un servicio de alimentación es usualmente uno de los principales centros de atención para los consumidores, esto frecuentemente es un factor determinante para su retorno al servicio. El mantenimiento del equipo y de las instalaciones es también muy importante. La seguridad de operación está también relacionada con las prácticas de mantenimiento y limpieza. Por ejemplo, los derrames que no se limpian apropiadamente pueden provocar accidentes, el acumulamiento excesivo de grasa en las chimeneas y campanas de salida de humo, es la causa principal de incendios. (Spears, M. 1995)

El diseño en un servicio de alimentación es básico para mantener altas normas de saneamiento. El primer elemento a considerar en el diseño bajo esta perspectiva es la facilidad y la fluidez de operaciones para efectuar la limpieza, lo cual indica que todo debe ser acomodado de tal manera que la limpieza y el mantenimiento se facilite. El equipo y los accesorios deben estar dispuestos bajo un diseño tal que cumplan

con las normas de sanidad; así, la basura debe estar totalmente aislada para evitar contaminación de los alimentos, así como para contrarrestar la proliferación de insectos y roedores. (Spears, M. 1995)

Ahora bien, que un servicio de alimentación esté limpio no es suficiente, también debe ser higiénico. Aunque muchas veces ambos conceptos se toman como sinónimos, no necesariamente significan lo mismo. *Limpio* significa libre de suciedad y con una apariencia externa agradable, como un vaso brillante o un piso libre de polvo y suciedad. Estos objetos pueden verse limpios en la superficie, pero pueden contener agentes patógenos o contaminantes químicos. *Higiénico* significa libre de organismos que causen enfermedades y de componentes tóxicos. La limpieza y el saneamiento son dos factores de preocupación en el mantenimiento de las instalaciones y el equipo del servicio de alimentación, ambos forman la base de buenas normas de limpieza en el servicio. (Spears, M. 1995)

La limpieza y el saneamiento en consecuencia, deben ser consideradas con mucha atención durante el proceso de diseño y planeación de los sistemas comerciales de servicios de alimentación. Estos elementos deben estar presentes con excelencia e integridad, es decir, no solamente la apariencia externa de limpieza y pulcritud, sino que exista conciencia de responsabilidad en el gerente y en todos los empleados de mantener altas normas de mantenimiento, para asegurar un servicio de óptima calidad al consumidor con responsabilidad. Para esto, deben considerarse cuidadosamente todas las regulaciones oficiales y la teoría de diseño, así como todos aquellos elementos técnicos y científicos que sean aplicables.

II. JUSTIFICACIÓN

Los servicios de alimentación juegan un papel muy importante en la vida de las personas que comen fuera de casa la mayor parte del tiempo. Es por ello que se desea establecer un modelo de un servicio de alimentación de tipo comercial, en el que se tomen en cuenta las características de la población objetivo en la planificación del menú y se logre crear un ambiente adecuado donde el comensal se sienta cómodo y pueda disfrutar de una comida de la mas alta calidad en cuanto a palatabilidad e higiene, y que realmente cumpla con los requerimientos nutricionales de una persona promedio.

Para ello se registrará y sistematizará el proceso de montaje de un servicio de alimentación hipotético en Guatemala, con una perspectiva nutricional. Antes de iniciar cualquier proyecto debe contarse con la capacitación en el área pertinente, la cual es necesaria para visualizar de una manera real las ventajas y problemas que en el mismo se pudieran encontrar. Por lo tanto, no es lo mismo que una persona con conocimientos en el área de alimentos establezca un servicio de alimentación a que lo lleve a cabo una persona que no los tiene.

Sin embargo, se puede dar el caso que surja la necesidad de implementar un servicio de alimentación, pero no se cuenta con la experiencia ni los conocimientos necesarios en el área de alimentos. Para estos casos se creó este modelo, así como para aquellos en los que aunque se cuente con los conocimientos necesarios en servicios de alimentación, no se tenga la experiencia. Este modelo es, entonces, una guía para toda persona que desee poner un servicio de alimentación. Contiene el proceso de montaje de un servicio de alimentación hipotético en las condiciones económicas, sociales y culturales de Guatemala.

III. OBJETIVOS

A. Objetivo general

Desarrollar el planeamiento de un servicio de alimentación hipotético de tipo comercial registrando todas las actividades necesarias para sistematizar el proceso de montaje y desarrollo del servicio, desde un enfoque nutricional, dentro de las condiciones económicas, sociales y culturales propias de Guatemala.

B. Objetivos específicos

1. Crear una propuesta de un servicio de alimentación de tipo comercial de menú limitado y servicio rápido con opciones de menús saludables y de comida tipo gourmet.
2. Plantear el servicio de alimentación de tal manera que refleje un ambiente familiar donde los clientes reciban educación alimentaria nutricional mediante el diseño del ambiente y la decoración.
3. Ubicar, diseñar y equipar el local para el servicio de alimentación hipotético.
4. Proponer menús bajos en calorías para ser implementados en el modelo de servicio de alimentación planeado.

III. MATERIALES Y MÉTODOS

- A. Revisión de bibliografía sobre desarrollo y planeamiento de servicios de alimentación, así como del área de administración.
- B. Elaborar un modelo de un servicio de alimentación donde se definirá la empresa, se establecerá de forma concisa su esencia.
- C. Determinar el tipo de servicio de alimentación y la población objetivo
- D. Describir las ventajas competitivas y distingos competitivos (estrategia) de la empresa de servicios dentro de una perspectiva nutricional.
- E. Sistematizar el proceso de montaje y desarrollo del servicio de alimentación para alcanzar el modelo hipotético propuesto, donde se involucrarán las siguientes actividades:
 - 1. Analizar la industria o sector y determinar las empresas que constituirán la competencia, mediante un estudio del mercado. Registrar la importancia de la industria a nivel local, es decir, el impacto que va producir en la población objetivo de acuerdo a las ventajas comparativas y beneficios que traerá sobre los consumidores.
 - 2. Entrevistar a personas relacionadas con la planeación de servicios de alimentación de tipo comercial.
 - 3. Planificar el menú que se ofrecerá con base en las características de la población objetivo y el tipo de servicio que se ofrecerá.
 - 4. Determinar el presupuesto para el desarrollo del servicio.
 - 5. Establecer la ubicación, diseño y equipamiento del lugar para el servicio de alimentación.
 - 6. Crear el sistema de compras, recibo y almacenamiento, producción, distribución de alimentos, limpieza y mantenimiento y del sistema financiero del servicio de alimentación hipotético.

VII. PLANIFICACIÓN DE UN SERVICIO DE ALIMENTACIÓN TIPO COMERCIAL

A. Elaboración del modelo

El modelo es una descripción específica del servicio de alimentación de tipo comercial que se desarrollará; definirá el ideal al que se quiere llegar y la esencia de la empresa en proceso para posteriormente detallar el procedimiento necesario para alcanzar dicho modelo.

Sin embargo, el procedimiento de desarrollo mencionado puede adaptarse a diferentes modelos, con algunas modificaciones, pero siempre dentro del concepto de un servicio de alimentación de tipo comercial.

1. Definición de la empresa. El primer segmento del modelo consiste en expresar el propósito de la empresa, en describir su esencia y cuál es en sí el concepto que define la empresa modelo. Se describe entonces la población objetivo para posteriormente especificar su misión, visión, objetivos y valores. Todo esto encierra el concepto del modelo que se pretende alcanzar.

a. **Propósito de la empresa.** El propósito principal de la empresa será brindar una alimentación completa, saludable y placentera mediante la aplicación de la tecnología en los diferentes procesos; administrando eficientemente los recursos que implican una correcta alimentación, tomando en cuenta factores nutricionales, de salud, económicos y sociales. Dicha alimentación se ofrecerá mediante un servicio rápido de menú limitado, en un ambiente tranquilo y confortable donde el cliente tendrá acceso a una dieta adecuada nutricionalmente pese a que por las ocupaciones diarias se vea forzado a comer fuera de casa y en un tiempo muy reducido.

Por lo tanto, la empresa procura cambiar el tabú de que la comida rápida, comúnmente llamada por su nombre en inglés “fast food”, es comida “chatarra” o dañina para la salud. Su razón de ser es, entonces, constituir una opción saludable de comida rápida para aquellas personas que conocen sobre una buena alimentación y tiene el deseo de mantener una dieta adecuada aún fuera de casa.

La empresa será un servicio de alimentación desarrollado por profesionales en nutrición quienes por tener el papel de propietarios y no únicamente de asesores o empleados, garantizarán en un 100% la supervisión nutricional del menú tomando en cuenta los buenos hábitos alimentarios para reducir tanto los factores de riesgo de enfermedades crónicas no transmisibles como los de enfermedades transmisibles por alimentos, manteniendo las buenas prácticas de manufactura.

La empresa asegurará al comensal que efectivamente el menú cumple con los aspectos saludables con los que se promociona bajo el concepto de un restaurante donde son profesionales de la nutrición quienes supervisan la elaboración de los menús y toman las decisiones definitivas que rigen su estructuración, proveyendo la información nutricional respectiva en cada preparación.

Además se pretende aprovechar los productos naturales que identifican a Guatemala, un país con un suelo muy fértil y con grandes capacidades para generar empresas dentro de la Industria de servicios de alimentación, donde se pueden producir una gran variedad de productos tropicales que tiene gran demanda y que en Estados Unidos y Europa llaman “comida gourmet y postres” y frecuentemente se refieren a Centroamérica como las “Economías de los Postres”, porque producen los más exquisitos bananos, cocoa, azúcar, melones, piñas, vegetales y café. El café de Guatemala se encuentra entre los mejores del mundo y los melones tienen muy buenos estándares de calidad y excelencia.

Todo esto se aprovechará elaborando preparaciones con productos nacionales con los que se identifica a Guatemala y así lograr una imagen internacional propia de Guatemala utilizando esa riqueza de frutas y vegetales para proyectar un enfoque nutricional de las preparaciones que se ofrecerán y dentro de ellas elaborar “postres gourmet”. En este caso, el término “gourmet” se refiere a productos de alta calidad dirigidos a consumidores de gusto refinado con un concepto nutricional, saludable y con buen sabor, algo que hasta no hace mucho tiempo se creía que estaba divorciado de la comida gourmet.

La empresa transmitirá a los clientes la importancia de una comida saludable y nutricionalmente adecuada promoviendo buenos hábitos alimentarios y de estilos de vida, enfatizando que es posible mantenerlos aún fuera de casa.

a. **Por qué constituye la empresa una buena oportunidad de negocios.** En concreto, el negocio es un servicio de alimentación de tipo cafetería, gourmet, de comida rápida, nutritiva y saludable con servicio para llevar, cuyo objetivo es velar por la salud del consumidor a través de un servicio asesorado por profesionales en el campo de la nutrición y exhortar al cliente a mejorar sus hábitos alimenticios dentro y fuera de casa.

El enfoque nutricional que se le dará al restaurante se utilizará como estrategia de mercadeo debido al incremento en la conciencia de la población guatemalteca sobre la buena nutrición. Paralelamente, ha habido un auge en la comida rápida y las opciones que se ofrecen en este tipo de servicio son preparaciones que colaboran con el sobrepeso, no son nutritivas y perjudican su salud. Como resultado, las dos enfermedades con mayor prevalencia a nivel mundial son la obesidad (ahora ya considerado como una patología) y el estrés.

Por lo tanto, el desarrollo de esta empresa es una buena oportunidad de negocios, ya que se aprovechará la tendencia saludable que existe actualmente, utilizando el enfoque nutricional como una estrategia de ventas

para ofrecer menús que le permitan al cliente continuar con su rutina diaria y al mismo tiempo ocuparse de su salud, constituyendo también un atractivo para el guatemalteco y el turista porque se promueve la riqueza del suelo de Guatemala.

b. **Población objetivo.** La población objetivo serán guatemaltecos o extranjeros de 10 a 65 años o mayores que por su rutina diaria comen fuera de casa, que tienen el deseo de cuidar su salud y que por sus actividades diarias recorren regularmente el área donde se encuentra la empresa modelo.

c. **Concepto de la empresa.** Se definirá en concreto el concepto de la empresa luego de que se estableció el propósito de la misma y que se justificó como una oportunidad de negocios en el mercado de la Industria de servicios de alimentación.

A continuación se describe el concepto de la empresa modelo:

Servicio de alimentación comercial de tipo cafetería, gourmet, de comida rápida y menú limitado dentro del cual todas las preparaciones son elaboradas bajo supervisión de profesionales en nutrición quienes determinan directamente el menú, permitiendo al consumidor adquirir en un tiempo considerablemente reducido una alimentación saludable y deliciosa con la opción de postres gourmet, en un ambiente tranquilo, familiar y moderno. Donde se mantienen las normas higiénicas y sanitarias debidas, se utilizan los ingredientes y la materia prima de mejor calidad y se brinda educación alimentaria nutricional.

1) **Misión.** Brindar a los consumidores un lugar agradable donde disfrutar de comida saludable, nutritiva, deliciosa y de postres gourmet con servicio rápido y eficiente, en un lugar accesible. Es una empresa única y distinta de las demás que se distingue por la calidad del servicio especializado, la excelente atención al cliente con orientación nutricional, la supervisión nutricional del menú y la promoción de buenos hábitos alimentarios y estilos de vida saludables.

2) **Visión.** Llegar a ocupar en Guatemala un puesto importante entre los servicios de alimentación comerciales más conocidos destacándose por la excelente calidad de comida, servicio y atención con precios competitivos, que ofrece comida rápida saludable y los mejores postres gourmet del país al mismo tiempo que promueve los buenos hábitos alimentarios y de estilo de vida.

3) Objetivos:

General:

- Promover el deseo de mejorar los hábitos alimentarios y los estilos de vida de los consumidores.

Específicos:

- Brindar una alimentación saludable de alta calidad a través de empaques prácticos para un servicio rápido.
- Proporcionar opciones especiales para personas que necesitan cuidar su dieta debido a determinados trastornos de salud.

4) Valores. La empresa trabajará con los siguientes valores: Vivir conforme a las normas de Dios lo cual involucra el reconocimiento de la dignidad de las personas y el respeto de sus derechos; dar el máximo esfuerzo posible en todas las labores que requieran las operaciones del servicio de alimentación; compromiso hacia la visión, misión y propósito de la empresa; un alto sentido de responsabilidad, orden y disciplina; y cumplimiento de las normas y reglas establecidas por las autoridades del país. El equipo humano que trabajará en la empresa deberá comprometerse con estos valores.

1. Descripción del servicio de alimentación. Asimismo, debido a que el siguiente paso de desarrollo de la empresa es la investigación de mercado es necesario describir en forma sencilla y clara las características y el atractivo del servicio que se ofrecerá para obtener la base sobre la cual se indagarán las exigencias y necesidades prioritarias de la población objetivo.

El servicio consiste en ofrecer comida rápida saludable para comer en el lugar o para llevar, con la opción de autoservicio. Con un sistema de distribución centralizado en barra y la carta de menú se encuentra sobre la barra de despacho.

Los productos que se ofrecerán:

- Desayuno: Dos diferentes menús de desayuno
- Almuerzo: Ensaladas, sándwiches nutritivos, y combos de almuerzos
- Bebidas: Refrescos, licuados y jugos de frutas, batidos de varios sabores (fresa, vainilla, chocolate, café, etc.), café, frapuccino, capuchino, mocaccino.
- Postres gourmet

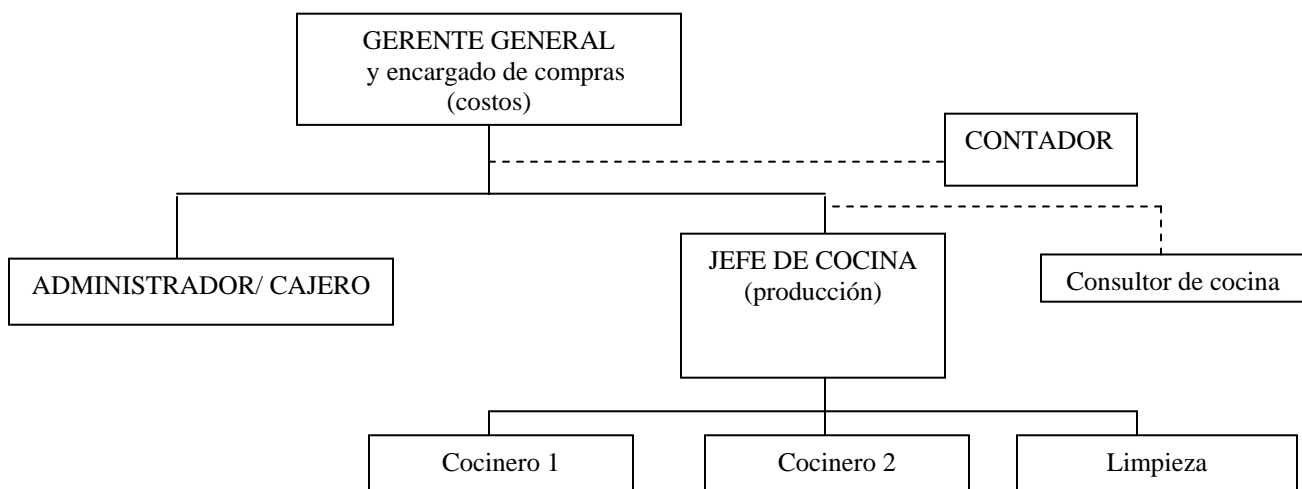
a. Beneficios al cliente

- Servicio rápido que le permita al cliente seguir sus labores diarias sin retrasarse en su rutina.
- Prevención de enfermedades crónicas no transmisibles mediante la promoción de buenos hábitos alimentarios y estilos de vida
- Alimentos saludables de buen sabor dónde se garantiza que se toma en cuenta las necesidades y requerimientos nutricionales de la población promedio.

b. Valor agregado. Proveer la composición nutricional de todos los alimentos del menú de la empresa modelo; garantía de que la elaboración de los alimentos es supervisada por una nutricionista; servicio especializado con orientación nutricional al cliente.

2. Organización de la empresa. Se debe establecer la organización de la empresa y el personal que se necesitará reclutar para el funcionamiento del servicio de alimentación, luego de la definición del servicio y menú que se ofrecerá. A continuación se muestra el organigrama de la empresa:

Figura 01
Organigrama de la empresa



Luego de definir el personal del servicio de alimentación y su organización se deberá describir cada puesto para que cada empleado tenga claras sus tareas y funciones específicas. El personal de la empresa del modelo tendrá las siguientes descripciones de puesto:

a. **Gerente general.** El gerente es el responsable de la coordinación del servicio y la venta de alimentos y bebidas mediante la aplicación de políticas, procedimientos y estándares de calidad, así como supervisar la operación y productividad del mismo. Tiene autoridad directa sobre el administrador/cajero, el contador, el jefe de cocina y el encargado de compras.

Actividades específicas:

- Analiza el presupuesto del negocio.
- Supervisa que el centro de consumo cuente con el equipo necesario en óptimas condiciones de limpieza como lo establecen los estándares.
- Controla el inventario de la cafetería.
- Controla adecuadamente papelería, suministros y limpieza.
- Supervisa el correcto control de cheques de consumo y comandas de bebidas.
- Solicita a mantenimiento los reportes sobre las condiciones en que se encuentra el equipo de operación y elabora las órdenes de trabajo necesarias.
- Contribuye junto con el jefe de cocina en el cambio de la carta de alimentos.

Funciones adicionales:

- Supervisa la limpieza impecable del restaurante.
- Que la cocina esté lista a tiempo.
- Delega funciones a los empleados.
- Hace juntas con todo el personal.
- Realiza cursos de capacitación.
- Revisa caja.
- Soluciona problemas y quejas de clientes.
- Hace relaciones públicas con sus clientes.
- Desarrolla promociones.

b. **Encargado de compras.** Es el encargado de verificar cada semana las cantidades de alimentos que se deben comprar, según el sistema de compras establecido por la empresa. Deberá estar actualizado con los precios y los proveedores, y deberá tener una hoja de chequeo para registrar lo que se comprará cada semana y el presupuesto que se utiliza para este propósito.

Actividades específicas:

- Realizar un catálogo de todo lo que se deba comprar con las cantidades exactas.

- Cotizar la materia prima en diferentes establecimientos.
- Abastecer la despensa con productos tanto perecederos como no perecederos.
- Asegurarse que nunca falte ningún ingrediente.

c. **Administrador/Cajero.** Es el encargado de planear las actividades y tareas de los empleados, organizar, dirigir, integrar al personal y llevar un control de todas las actividades que se lleven a cabo en el servicio de alimentación. Tendrá también la función de cobrar y llevar el control de los ingresos diarios. Es responsable ante el gerente del desarrollo adecuado del servicio de alimentación.

Actividades específicas:

- Supervisar los horarios de cierre y apertura del Café.
- Es el responsable de la supervisión del cumplimiento de todos los procedimientos y normas establecidas por la empresa en el centro de consumo.
- Supervisar la puntualidad de todos los empleados, así como la eficiencia de su trabajo.
- Dirigir las actividades de cada uno de los empleados.
- Planear las actividades festivas que se llevarán a cabo en el servicio de alimentación.
- Llevar control de los ingresos diarios por comida.
- Encargarse de que siempre haya sencillo disponible.
- Ser eficiente y no hacer esperar al cliente.
- Realizar la factura para cada cliente.

d. **Jefe de cocina.** Es el encargado de la supervisión, organización y control de las actividades específicas que se lleven a cabo dentro de la cocina del servicio de alimentación. Es el responsable ante el gerente del perfecto funcionamiento de las actividades de la cocina.

Actividades específicas:

- Supervisar puntualidad, eficiencia y buenas prácticas de manufactura de los cocineros.
- Evaluar el constante abastecimiento de los insumos necesarios para el desempeño de las actividades en la cocina.
- Notificar al encargado de compras sobre las necesidades de materia prima, utensilios, equipo o del mantenimiento de equipo ya disponible.
- Supervisar el desarrollo de las preparaciones según el menú de las recetas estandarizadas.
- Delegar responsabilidades y tareas a los cocineros y empleados de limpieza dentro de la cocina.
- Asegurar el mantenimiento de la cocina en un estado óptimo de limpieza y orden.

e. **Consultor de cocina.** Prestará sus servicios por hora, supervisando el proceso de la cocina; y deberá tener experiencia y facilidad para la preparación de la comida.

Actividades específicas:

- Dirigirá a los cocineros para un mejor cumplimiento de sus tareas de cocina, en cuanto a preparación de alimentos.
- Evaluará la calidad de la comida.
- Realizará demostraciones a los cocineros sobre la mejor forma de realizar las preparaciones de comida.
- Proveerá recetas prácticas e innovadoras para el servicio de alimentación, las cuales se estandarizarán para formar parte del menú del servicio.

f. **Cocinero.** Llevará a cabo todas las tareas de la cocina, desde el recibo, almacenamiento y preparación de alimentos hasta la limpieza del equipo.

Actividades específicas:

- Cumplir con todas las normas de higiene y limpieza personal, de los alimentos y del equipo de cocina.
- Llevará a cabo las preparaciones del menú diario del servicio de alimentación.
- Trabajará en equipo y eficientemente optimizando tiempo y recursos.
- Cumplirá con los horarios de trabajo.

B. Ventajas competitivas de la empresa

Las ventajas competitivas de una empresa pueden ser la diferenciación del producto o el precio, en este caso, para la empresa que se está describiendo, la ventaja competitiva es la diferenciación del servicio que se caracteriza por los siguientes aspectos:

1. Estrategia nutricional. El valor nutritivo de los alimentos será utilizado como una herramienta de mercadeo que busca mejorar la salud de los clientes, asegurar una buena calidad en los alimentos, y prestar un servicio con valor agregado, ya que, actualmente existe una considerable mayor conciencia en la población sobre el control de peso, la alimentación saludable y sobre la importancia de entender mejor la nutrición. Particularmente, se tiene mucha mejor percepción de los efectos de la dieta sobre enfermedades crónicas como la diabetes y la hipertensión.

Las necesidades nutricionales de los clientes serán una preocupación primordial en la planificación de los menús especialmente cuando las condiciones de vida de las personas les impiden tomar sus alimentos en casa. Se seguirán todos los estándares de higiene, calidad y valor nutricional. De cada preparación del menú se presentará el valor nutricional y cada mes se incluirá en el menú un mensaje específico, por ejemplo: “aumente el consumo de fibra”, “aumente el consumo de hierro en caso de...”, con una breve explicación de los beneficios y opciones prácticas para obtener dichos nutrientes dentro o fuera del menú que se ofrece.

2. Servicio especializado. Se ofrecerá un servicio especializado de comida rápida nutritiva y orientación al consumidor sobre nutrición (con la presencia de una nutricionista). Igualmente, se presentarán opciones adecuadas para personas con dietas de reducción de peso, diabéticos o con restricción de consumo de sal (a mediano plazo se introducirán preparaciones para personas en tratamiento para reducción de colesterol, triglicéridos, intolerantes al gluten y otras).

C. Sistematización del proceso de desarrollo de la empresa

Posterior a la definición de la empresa modelo se procederá a establecer el proceso que se debe seguir para su montaje. Ahora que se tiene claro el objetivo que se desea alcanzar ya es posible iniciar la planificación del proceso de desarrollo.

Para la planificación de las actividades que implica este proyecto es necesario visualizar claramente los procedimientos de una forma ordenada, para tener una idea amplia sobre cómo y dónde enfocar los esfuerzos y recursos. Esto evitará la omisión de aspectos importantes para el desarrollo de la nueva empresa y permitirá anticipar obstáculos en el proceso.

1. Analizar la industria o sector específico y determinar las empresas que constituirán la competencia, mediante un estudio del mercado.

a. **Estudio de mercado.** Como primer paso para el montaje de la empresa es necesario hacer un estudio de mercado para conocer las necesidades y requerimientos de la población objetivo.

El estudio de mercado será la función que vinculará al consumidor con el empresa que presta el servicio a través de información que se utilizará para generar ideas para acciones de mercadotecnia (forma de realizar negocios a través de la satisfacción de las necesidades y los requerimientos de los clientes y consumidores); para la evaluación de dichas acciones; para la comparación de los resultados con los objetivos; y para el desarrollo de una comprensión general de los fenómenos y procesos de mercadotecnia dentro del mercado de servicios de alimentación.

Para llevar a cabo un estudio de mercado se deberán seguir las siguientes fases:

- 1) Formulación del problema
- 2) Determinar el diseño de la investigación.
- 3) Determinar el método para recopilar los datos.
- 4) Diseño de los formularios para recopilar los datos
- 5) Recopilación de los datos.
- 6) Análisis e interpretación de los datos.

Por lo tanto, se describirá el procedimiento necesario para llevar a cabo el estudio de mercado, fase por fase, previo al desarrollo de la empresa modelo.

1) Formulación del problema. La determinación del problema permitirá especificar clara y concretamente los objetivos del estudio de mercado. Un problema es una situación que requiere algún tipo de acción y para su formulación es necesario seguir los siguientes pasos:

a) Determinar la fuente del problema: Existen tres fuentes principales de problemas: cambios imprevistos (pueden ser demográficos, económicos, tecnológicos, competitivos, políticos y legales); cambios planeados (ampliaciones o innovaciones en la empresa); y nuevas ideas (pueden surgir por quejas de los clientes). En el caso del montaje de una empresa de servicio de alimentación la fuente del problema es una nueva idea ya que se está creando la empresa.

b) Describir concretamente el problema: Para esto es necesario tomar en cuenta la razón que motiva la elaboración del estudio de mercado, que en éste caso es conocer si el servicio que se ofrecerá será adecuadamente aceptado y si el enfoque nutricional en la comida rápida que se pretende introducir realmente es rentable. Por lo tanto, el problema será descrito de la siguiente manera: “No se conoce con certeza el nivel de aceptación del menú tentativo ni la demanda de comida rápida saludable”.

c) Definir los objetivos del estudio de mercado: Del problema definido surgen los objetivos del estudio de mercado para desarrollar la empresa. Los objetivos serán entonces:

- 1°. Evaluar la aceptación del menú tentativo y conocer nuevas preparaciones deseadas por la población objetivo.
- 2°. Evaluar la demanda de comida rápida saludable.
- 3°. Evaluar el estilo de vida de la población objetivo.

2) Determinar el diseño del estudio de mercado. El diseño del estudio o investigación de mercado será un marco de referencia o plan que servirá de guía para recopilar y analizar los datos para que el estudio sea adecuado al problema y que los procedimientos y recursos que van implicados no representen gastos innecesarios, principalmente en este caso, que se trata de montar una empresa lo cual requiere de inversiones significativas.

El diseño determinará, por lo tanto, los métodos para la recopilación de datos. Entre los tipos de diseño de investigación están: exploratorio, descriptivo y causal. Sin embargo, pueden existir combinaciones de los tipos de diseños mencionados.

Para el proyecto de desarrollo de un servicio de alimentación de tipo comercial el diseño que deberá utilizarse será de tipo exploratorio, en cuanto a la evaluación de la aceptación del menú tentativo y a conocer los deseos de la población objetivo; y al mismo tiempo de tipo descriptivo, ya que detallará la demanda de un

servicio de comida rápida y de comida saludable así como del estilo de vida de la población a la que se dirigirá el servicio.

3) Determinar el método para recopilar datos. Los métodos que los investigadores de mercados tienen para recopilar los datos de mercadotecnia son: comunicación y observación. En este caso para el estudio previo a la creación de una empresa de servicio de alimentación el método que se deberá utilizar es el de comunicación debido a que como la empresa todavía no está funcionando no es posible determinar por observación el comportamiento del cliente dentro de la misma.

El método de comunicación consiste en cuestionarios que pueden ser estructurados (preguntas cerradas) o no estructurados (preguntas abiertas), con o sin ocultamiento. En este caso los formularios que se elaborarán para el estudio serán una combinación de ambos, preguntas abiertas y cerradas, pero en su mayoría cerradas para ahorrar tiempo y facilitar el registro e interpretación de los datos. Además, serán sin ocultamiento, es decir, que no será necesario encubrir el propósito del estudio en la elaboración de las preguntas de los cuestionarios.

4) Diseño de los formularios para recopilar los datos. La elaboración de los formularios y cuestionarios para recopilación de datos debe realizarse cuidadosamente vigilando la redacción y el orden de las preguntas. La investigación será dividida en tres fases para abarcar uno por uno los tres objetivos del estudio mencionados anteriormente. Por lo tanto, se diseñarán los formularios de recopilación de datos específicamente para cada fase del estudio como se describe a continuación:

- Primera fase. Se llevará a cabo la evaluación de la aceptación del menú tentativo que se ofrecerá para lo cual se debe elaborar un cuestionario para verificar si los tipos de preparaciones propuestas en el menú son demandadas por la población objetivo y para explorar otras preparación de comida rápida que son requeridas por un grupo significativo de la población. Para eso se creó El formulario # 1 “Cuestionario de aceptación del menú tentativo” que se muestra en el Anexo 2, y se puede observar que en su primera parte es estructurado y en la segunda no lo es, ya que no existen respuestas para elegir sino que el entrevistado deberá anotar sus gustos con sus propias palabras.

Los cuestionarios puede ser pasados personalmente mediante entrevistas personales en Universidades, Centros Comerciales y otros lugares públicos que se encuentren ubicados en las zonas donde se desea desarrollará la empresa, pueden ser entrevistas telefónicas o por correo vía Internet a empresas grandes donde los empleados pertenecen a la población establecida como objetivo del servicio de alimentación.

Además, para las preparaciones principales del menú y para aquellas que no sean adecuadamente aceptadas según el formulario # 1 se utilizará la técnica de grupo focal para determinar su aceptación mediante un panel sensorial y las medidas de corrección necesarias para mejorar su aceptabilidad.

Para el panel se deberán convocar de 10 a 15 personas para que proporcionen su opinión respecto a la apariencia, color, olor, sabor, temperatura, textura y consistencia de las preparaciones principales del menú tentativo; éstas personas deberán tener experiencia en el área de alimentos; y deberá haber un moderador que pregunte acerca de cada una de las características mencionadas. Todos los comentarios del grupo focal deberán registrarse y se aconseja grabar en video la sesión para no perder ningún detalle.

En el anexo 02 se presenta también el formulario # 2 “Formato para resultados del panel sensorial” para la evaluación sensorial, el cual no es un cuestionario estructurado porque se utilizará para registrar la opinión del panel sobre la percepción sensorial de la preparación y para describir las medidas de corrección, es decir, las mejores que se realizarán según lo resultados del grupo focal para aumentar la aceptabilidad por el consumidor.

- Segunda fase. El análisis de la demanda de comida rápida saludable se realizará mediante un cuestionario estructurado elaborado como una adaptación de un análisis psicográfico donde se evalúan las actividades, intereses y opiniones (AIO) de la población objetivo.

Para esto se elaboró el formulario # 3 como una forma específica del análisis psicográfico, que se muestra en el Anexo 2, donde se incluyen diversas afirmaciones que reflejan las AIO (Actividades, Intereses y Opiniones) de la persona, pero en éste caso estará adecuado para conocer propiamente la rutina diaria de la persona y sus intereses en cuánto a una buena nutrición para determinar la demanda de comida rápida y a la vez de comida saludable.

Este análisis permitirá planear mejores estrategias, para llegar al mercado previsto, al conocer más cómo viven, qué les interesa y qué les agrada a los clientes. En su forma más común el análisis psicográfico consiste en una batería de afirmaciones diseñadas para capturar aspectos relevantes de la personalidad, de los motivos de compra, intereses y actitudes, creencias y valores de un consumidor. Las características que pueden evaluarse mediante dicho análisis se muestran en la Tabla 01.

Sin embargo, de todas las características solo se eligieron las que se adaptan a los objetivos del estudio de mercado para la empresa, para determinar la demanda de un servicio rápido de comida saludable a través de conocer las actividades, intereses y opiniones de las personas a las que se pretende ofrecer el servicio.

Tabla 01
Características evaluadas por análisis psicográfico

Actividades	Intereses	Opiniones
Trabajo	Familia	De la propia persona
Aficiones	Hogar	Problemas sociales
Eventos sociales	Trabajo	Política
Vacaciones	Comunidad	Negocios
Entretenimiento	Diversión	Economía
Membresía en clubes	Moda	Educación
Comunidad	Alimentos	Productos
Compras	Medios de comunicación	Futuro
Deportes	Logros	Cultura

(Fuente: Churchill, Gilbert. 2003 *Investigación de mercados*. México. Editorial Thomson.)

- Tercera fase: El enfoque del análisis anterior está en el interés y la necesidad de las personas por el servicio que ofrecerá la empresa y no en determinar si sus hábitos alimentarios y estilo de vida son saludables o no. Se realizará, por lo tanto, un cuestionario más específico para determinar qué tan saludable es el estilo de vida de las personas de la muestra y qué tanto conocen sobre una adecuada nutrición, para obtener una línea de base sobre la cual empezar a promover los buenos hábitos alimentarios y estilos de vida. Para esto se elaboró el formulario # 4 “Cuestionario del estilo de vida y hábitos alimentarios” que se muestra en el Anexo 02.

En dicho formulario se incluyeron las características a favor y en contra de una vida saludable asignándoles un puntaje menor a las características a favor de una vida saludable. Los puntajes que tiene cada respuesta se muestran en el formulario # 4, pero cuando se realice la entrevista no se deberá mostrar a las personas los puntajes de cada respuesta.

5) Recopilación de los datos. Para realizar la recopilación de los datos es necesario definir la muestra ya que no es posible abarcar toda la población objetivo. Las muestras pueden ser fijas cuyo tamaño se determina previo al estudio o secuenciales que se forman con base en decisiones sucesivas (si se tienen datos no concluyentes después de la primera muestra, se realizan más observaciones y así sucesivamente).

En el caso del estudio de mercado de la empresa el tipo de muestra será fija ya que el presupuesto para iniciar una empresa debe ser definido en un principio y estar sujeto a los menos cambios posibles.

Para el estudio de mercado de la empresa modelo el muestreo no podrá ser probabilística, donde cada miembro de la población tiene probabilidades conocidas de ser incluido en la muestra, ya que la población objetivo no está delimitada, los clientes de la empresa podrían ser de todas partes de la ciudad capital. Por ello, el muestreo será no probabilístico utilizando muestras de conveniencia también denominadas muestras por accidentes, ya que los miembros de la muestra se integran por “accidente”, por estar donde se recopila la información del estudio.

Para determinar el número de la muestra para una población infinita, si deseamos estimar una proporción, se deberá determinar:

a) El nivel de confianza o seguridad (1-a). El nivel de confianza prefijado da lugar a un coeficiente (Z_a). Para una seguridad del 95% = 1.96, para una seguridad del 99% = 2.58.

b) La precisión que deseamos para nuestro estudio.

c) Una idea del valor aproximado del parámetro que queremos medir. Esta idea se puede obtener revisando la literatura, por estudio pilotos previos. En caso de no tener dicha información se utiliza el valor $p = 0.5$ (50%).

Ejemplo: Seguridad = 95%; Precisión = 3%: Valor del parámetro = se asume que puede ser próxima al 5%; si no se tuviese ninguna idea de dicho parámetro se utiliza el valor $p = 0,5$ (50%) que maximiza el tamaño muestral:

$$n = \frac{Z_a^2 * p * q}{d^2}$$

Donde:

$Z_a^2 = 1.96^2$ (ya que la seguridad es del 95%)

$p =$ proporción esperada (en este caso 5% = 0.05)

$q = 1 - p$ (en este caso $1 - 0.05 = 0.95$)

$d =$ precisión (en este caso deseamos un 3%)

$$n = \frac{1.96^2 * 0.05 * 0.95}{0.03^2} = 203$$

Es necesario definir la zona donde se ubicará la empresa modelo y luego pasar las entrevistas personalmente en centros comerciales, universidades, lugares públicos, hoteles (para abarcar al turismo) y lugares donde se reúnan personas que cumplan con las características determinadas de la población objetivo. También pueden hacerse entrevistas vía Internet, se colocan los cuestionarios en las páginas y se empiezan a circular mediante correos electrónicos. Se pueden elegir universidades o empresas específicas que estén situadas cerca del lugar donde se ubicará la empresa modelo y requerir los correos electrónicos de los estudiantes y trabajadores para empezar a circular las encuestas.

Es importante tomar en cuenta que las encuestas, aunque se debe intentar que sean breves y concretas, siempre requieren un tiempo considerable para ser contestadas por lo que se debería remunerar de alguna manera a los participantes. Pero en el caso de iniciar una empresa siempre dependerá del capital para inversión, si éste no es muy grande se deberá evitar la remuneración tomando en cuenta que esto reducirá los participantes del estudio, pero es necesario que la inversión en el estudio de mercado sea mínima, donde sólo se invierta en papel y fotocopias para las encuestas, en caso de presupuestos reducidos.

6) Análisis e interpretación de los datos. Para la interpretación de los datos se analizan las encuestas según los objetivos que definen el problema en estudio en cada fase. En la primera fase, para la interpretación de los resultados del formulario # 1 de evaluación de la aceptabilidad del menú tentativo se tomarán las primeras dos columnas (“me gusta mucho” y “me gusta”) como respuestas a favor; y las otras dos (“me gusta poco” y “no me gusta”) como respuestas en contra. Se determinará el porcentaje de respuestas a favor de cada una de las preparaciones del menú y se seguirán los siguientes criterios:

Tabla 02

Criterios para evaluar la aceptación de las preparaciones del menú

Rango de % de respuestas a favor	Criterio
80 – 100 %	Preparación se incluye dentro del menú
40 – 79 %	Se lleva a cabo un panel sensorial para realizar medidas de corrección
0 – 39%	Son eliminadas del menú

Luego se determinará el porcentaje de respuestas “me gusta mucho” y “no me gusta” que obtuvo cada preparación, las cuales constituyen los extremos en cuanto a aceptabilidad, para concluir cuáles son las preparaciones de mayor y menor aceptación y poder modificar el menú mejorando su aceptabilidad. Respecto a las preparaciones nuevas que las personas escriban al final del formulario # 1 servirán para proveer ideas sobre nuevas preparaciones que probablemente se incluyan a corto o mediano plazo dentro del menú siempre que no se salgan de las capacidades y el enfoque del servicio.

En la evaluación sensorial se deberán valorar las opiniones del panel sensorial para realizar los cambios y mejoras del menú. En caso de que el 80 a 100% de los panelistas respondieran que no comprarían el producto la preparación deberá ser eliminada del menú o se deberán tomar medidas de corrección y realizar nuevamente la evaluación sensorial.

En la segunda fase, para el análisis psicométrico adaptado se registrará el porcentaje de la muestra que marcó como verdadera cada afirmación. Por ejemplo, el 70% de la muestra “por su rutina diaria el tiempo para comer es muy corto”, y se determinarán las conclusiones resultantes sobre la demanda de comida rápida y saludable.

Y por último, en la tercera fase, para el cuestionario del estilo vida se utilizarán los criterios presentados en la Tabla 03 para determinar el nivel de vida saludable que llevan las personas dentro de la población objetivo, y se determinará el porcentaje de personas que calificaron en cada nivel de estilo de vida saludable.

Tabla 03

Rangos de calificación general del cuestionario de estilo de vida

Estilo de vida	Rango de calificación
Muy saludable	0 – 15
Saludable	16 – 25
Poco saludable	26 – 45
No saludable	46 – 66

b. **Determinación de las empresas que constituyen la competencia.** Según las características y la descripción general de la empresa modelo a desarrollar es necesario establecer los servicios de alimentación de tipo comercial que representan la competencia. Para esto es deberán realizar los siguientes pasos:

1) Primero se determina qué se entiende por competencia para la empresa que se está creando. En éste caso, la competencia se refiere a la existencia de un gran numero de empresas o personas que realizan la oferta y venta de comida ya preparada dentro del mercado de comida rápida, en el cual también existen los consumidores o demandantes de cuyas preferencias y necesidades depende la demanda de los productos de las empresas oferentes. Sin embargo, el mercado al que se introducirá la empresa modelo todavía se delimita mas por el enfoque nutricional que se pretende ofrecer.

2) Luego se determina el tipo de competencia que existe dentro del mercado pertinente: Dentro del mercado de la comida rápida únicamente, sin tomar en cuenta si es saludable o no, existe un oligopolio, es decir, que existe un número pequeño de empresas de un mismo sector que dominan y tienen control sobre el mercado. Las empresas que tiene el oligopolio de la comida rápida en Guatemala son: Mc Donald’s y Pollo Campero que producen un servicio de comida rápida pero diferenciado por aspectos en particular del menú.

El poder, entonces, no se concentra en un solo productor, como sucede en el monopolio, sino en un grupo pequeño de productores que tienen un control importante sobre el mercado, lo que le da poder de intervenir y manipular los precios y las cantidades del servicio ofrecido.

3) Se determinan las barreras de entrada para la introducción de la empresa en el mercado: Una de las barreras de entrada más comunes que impone el oligopolio, es la cantidad de dinero necesario para ingresar a ese selecto grupo de productores que existen en el mercado. Ante la existencia de productores tan poderosos en el mercado, un nuevo productor que desee ingresar a él necesitaría una cantidad muy grande de dinero que le permitiera competir sin ser eliminado tempranamente del mercado.

Sin embargo, el mercado al que se introducirá la empresa modelo es de comida rápida saludable, ésta diferenciación tan notable incrementa la oportunidad de prevalecer en el mercado, pero siempre se compete con los restaurantes de comida rápida porque el consumidor priorizará algunas veces el servicio rápido sobre la comida saludable.

4) Por último se listarán las empresas que constituyen directamente la competencia: En este mercado de comida rápida saludable existen empresas que son consideradas como la competencia directa de la empresa que son la Cafetería Glad, Sweet Memories, Beagle Factory y similares. Pero sobre estos todavía se ofrecerán ventajas competitivas y valor agregado como se mencionaron en la elaboración y descripción de la empresa modelo.

c. Requisitos legales para una empresa en Guatemala

Un servicio de alimentación de tipo comercial en Guatemala debe cumplir con una serie de requisitos legales, equivalentes al establecimiento de una empresa mercantil. Estos requisitos en términos generales son los siguientes:

1) Patente de comercio: Este es el documento oficial que certifica la inscripción de la empresa en el Registro Mercantil y al mismo tiempo acredita su autorización para funcionar como una empresa mercantil. El costo de esta patente depende del tipo de organización empresarial que la acredite (empresa individual, sociedad anónima u otra), así como de la escala financiera de operaciones dentro de la que se ubique. La Patente, será el documento oficial por el cual el servicio de alimentación comercial podrá obtener todos los demás registros legales para poder operar dentro del marco legal de Guatemala.

2) Inscripción en la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT): Una vez la empresa está registrada bajo la patente de comercio, es necesario inscribirse bajo un régimen de contribución al fisco y ordenar su mecanismo como agente recaudador. Conforme a las leyes tributarias de Guatemala,

todas las empresas debidamente registradas se convierten en agentes recaudadores para el Estado. Así, el pago del impuesto al valor agregado (IVA) debe ser recaudado por medio del proceso regular de facturación y trasladado a las cajas del Gobierno de la República. Esta inscripción le permite imprimir y emitir facturas.

3) Inscripción en el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS) y el Instituto de Recreación de los Trabajadores (IRTRA): Si la empresa va a contar con un número de empleados superior a 4, es necesario que se inscriba en un régimen de seguridad social para sus trabajadores. Esta inscripción le otorga a los empleados, todos los beneficios de asistencia médica, así como las prestaciones laborales de ley en materia de seguridad social (seguro contra accidentes, invalidez, jubilación, etc.). Igualmente, conforme a la ley, se debe inscribir a la empresa dentro del servicio de recreación para los trabajadores.

4) Licencia sanitaria: Una vez establecido el local de ubicación para el servicio de alimentación comercial, se debe acudir a la representación del Ministerio de Salud más cercana para obtener la licencia sanitaria de operación. Se deberá llenar la solicitud para el otorgamiento y/o renovación de licencia sanitaria para establecimientos fijos de alimentos preparados. Para obtener este documento, los requisitos son los siguientes:

- Llenar solicitud
- Fotocopia de cédula de vecindad
- Fotocopia de Patente de Comercio.
- Fotocopia de croquis o plano del negocio: Un bosquejo del ordenamiento de los ambientes funcionales del servicio de alimentación; es decir, la ubicación y características de la cocina, de los baños, de las áreas de manejo de desechos y basuras, el área de personal, etc., lo cual deberá ser inspeccionado por los funcionarios del Ministerio de Salud Pública.
- Si hay sociedad, fotocopia de Patente y Nombramiento de Sociedad
- Aval Municipal
- Curso de Manipulación de alimentos
- Fotocopia de Tarjetas de Salud: Las tarjetas de control neumológico (*tarjeta de pulmones*) de cada uno de los empleados, para certificar la ausencia de tuberculosis u otras enfermedades pulmonares infectocontagiosas.
- Pertener a las zonas 8, 9, 10, 13, 14 y 15.

Para conocer en detalle todos los trámites necesarios para la apertura de una empresa como sociedad o persona particular y los aspectos legales y obligaciones tributarias que esto conlleva se realizó una entrevista a un auditor la cuál es muestra en el Anexo 03.

2. Determinación de la ubicación del servicio. La ubicación del local es esencial para las actividades posteriores de la planificación del servicio de alimentación. Es necesario conocer la capacidad máxima del local para la elaboración del patrón de menú que se utilizará para la planificación del menú, para ajustar las recetas a la cantidad de clientes estimada de acuerdo a la capacidad del local, para el diseño y la cotización del equipo necesario y para la creación de los sistemas para el funcionamiento del servicio de alimentación.

a. **Requisitos para la ubicación del servicio de alimentación.** Se deberán considerar varias opciones de locales ubicados dentro de las zonas donde se encuentra la población objetivo. Para elegir dichas opciones se definen primero las características requeridas para el local donde se establecerá el servicio de alimentación.

En este caso, la empresa del modelo que se está trabajando es un servicio de comida rápida nutritiva por lo que las características del lugar deberán ir enfocadas al menú que se pretende ofrecer. Las características que se deberán considerar son:

1) **Punto estratégico:** Es la característica más importante que determinará el impacto que tendrá la empresa dentro de la población objetivo, es decir, la cantidad de clientes que requerirán sus servicios. La ubicación del lugar es vital para darse a conocer. En este caso, la ubicación deberá ser en la zona 10, 13, 14 ó 15 de la ciudad de Guatemala porque son zonas laborales donde transitan jóvenes y adultos que cumplen con las características definidas para la población objetivo.

2) **Accesibilidad al público:** El lugar no sólo deberá estar en un punto estratégico sino también deberá ser un lugar donde no se dificulte a los clientes el acceso.

3) **Amplio espacio para comida:** Se deberá definir qué constituye un “amplio” espacio para comida de acuerdo al espacio que ocupa cada persona individual para comer y moverse cómodamente, el cual es de 12 pies² x persona. Niños pequeños pueden necesitar solo 8 pies² o 0.74 m² para estar sentados a la mesa, pero el servicio, en este caso, está orientado a personas adultas. Debido a que el espacio para las áreas de comida se basa en el número de pies² o m² por persona sentada multiplicada por el número de personas sentadas al mismo tiempo se deberá definir la capacidad máxima del local que se desea para obtener el área que se busca. Para el modelo que se está trabajando se busca una capacidad máxima de 40 personas por lo que el área será de 360 pies² o 147 m². Para cubrir los requerimientos de espacio de cada uno de los consumidores se deberá considerar la comodidad, la calidad y el tamaño del servicio.

4) **Cocina amplia con área de lavado:** El lugar deberá contar idealmente con un área ya establecida para cocina, pero si no es así, el espacio que se asigne para la cocina deberá constituir

aproximadamente la octava parte del área de comida, en este caso un área de 9 m² y deberá contar con conexiones eléctricas y una fuente de agua para crear el área de lavado. Una regla que usualmente se usa es la de designar un cuarto a la mitad del área de comida para propósitos de producción.

5) Baños: Idealmente, el local deberá contar como mínimo con dos baños para uso de los clientes, uno para hombres y otro para mujeres, que deberán estar ubicados lejos del área de la cocina.

6) Buena iluminación: Es necesario que el lugar tenga una adecuada iluminación de forma permanente para la continuidad en la operación del servicio, para lo cual se requiere de medios que ahorren el consumo de energía eléctrica (por ejemplo, luz neón).

7) Buena ventilación: El tipo de ventanas o extractores que se requieren por la diversidad de transformaciones que sufren los alimentos también deberá tomarse en cuenta para la elección del local, aunque podrán adecuarse el local para mejorar la ventilación en caso de que cumpla con el resto de las características.

8) Amplio parqueo: El lugar deberá contar con área de parqueo, de lo contrario esto reducirá el número de clientes que requerirán el servicio.

9) No cerca de bares o discos: Esta característica es muy particular de la empresa que se está desarrollando por el concepto saludable y familiar que se adjudicó.

10) No cerca de lugares de contaminación ambiental: En la manera de lo posible, es necesario evitar cualquier fuente de contaminación cerca del área del servicio de alimentación.

11) Presencia de área verde: En este caso, ésta característica se determinó como necesaria para el lugar que se busca por que hace más agradable el ambiente para el cliente.

12) Renta mensual: Se define la renta que se podrá pagar según la asignación del presupuesto disponible para cada actividad del desarrollo de la empresa. Este punto es muy importante de considerar.

b. Elaboración de una hoja de chequeo de comparación entre los posibles lugares de ubicación del servicio. Para comparar entre los locales establecidos como una posibilidad de ubicación de la empresa y verificar si cumplen las características determinadas para el servicio de alimentación del modelo que se está trabajando se hizo una lista de chequeo donde se evalúa la disposición de los ambientes, distribución de equipo (si ya se cuenta con uno), la ubicación, el acceso, el parqueo, el tamaño, ventilación e iluminación, y demás condiciones determinadas que son esenciales para establecer un adecuado

servicio. En esta hoja de chequeo también se considera que la renta sea accesible según el capital con que se cuenta.

El formato elaborado para dicha Hoja de chequeo se puede observar en el Anexo 06, donde se muestra el presupuesto que se cuenta para el alquiler del local y las características que se buscan en el local.

Para la ubicación del local se pueden usar los servicios de una empresa de bienes raíces; se les indican las características requeridas en el local, y ellos realizan la ubicación de los locales que se adecuan para dicho propósito. Para llenar la hoja de chequeo de comparación entre los lugares se deberá primero visitar cada uno de los locales en cuestión y luego llenarla con el fin de determinar el cumplimiento de las características requeridas, comparar los locales y tomar la decisión de elección.

c. **Análisis y elección del local.** Luego de observar las características de cada uno de los locales visitados y de compararlos, se concluye cuál será elegido según sus características. En el Anexo 06 se muestra la comparación entre tres locales visitados donde se eligió el local 02 debido a que el punto estratégico está excelente, cuenta con muy buena accesibilidad al público, cuenta con amplio parqueo con seguridad y una hora gratis para los clientes, además se ofrecen 30 días de gracia, es decir, que no se cobra renta mientras se equipa y decora el lugar para iniciar a prestar los servicios de la cafetería. Sin embargo, no cuenta con cocina, ni área de lavado, ni ninguna clase de equipo, por lo que se necesitará invertir para equipar y crear una cocina, y equipar también el área de comida. Asimismo sólo cuenta con un baño, por lo que se deberá invertir también en crear otro baño, para asignar uno para hombres y otro para mujeres.

La renta mensual son \$1,600 negociables pero están abiertos a una contrapropuesta donde se especifiquen las inversiones, los planes a largo plazo, todas las especificaciones pertinentes al servicio que se impartirá, cuánto se está dispuesto a pagar tomando en cuenta todo lo anterior y en que forma se harán los pagos. Esto representa una ventaja sobre el local 1, del que no se obtienen estas facilidades de pago, además el punto estratégico, la accesibilidad al público y el parqueo del local 2 son mucho mejores que en el local 1.

La única desventaja del local dos contra el local uno es que éste último no se encuentra ubicado cerca de bares o discos y el local dos sí tiene como vecino un bar. Pero las otras ventajas ya mencionadas superan este inconveniente. Con el local tres sí se dan las mismas facilidades de pago que para el local dos, se encuentra en buen punto estratégico y con bastante accesibilidad al público, amplio parqueo, un área para comida bastante grande, la cocina equipada, cuatro baños, y la renta incluye las mesas. Sin embargo, la renta mensual es demasiado elevada, y no está cerca del presupuesto establecido para dicho propósito. Por lo que el local elegido fue el local dos.

d. Características del local elegido y requisitos para su renta:

Medida: $104 \text{ m}^2 + 25 \text{ m}^2$ área de afuera. Renta: \$ 1,600 + IVA negociables. Requisitos:

- La renta será cancelada en dólares americanos o al tipo de cambio que maneje el BAC.
- El contrato será de un año mínimo.
- Si se estipula a largo plazo (dos años o más), se hará un incremento de la Inflación de los Estados Unidos Americanos mas 1%
- Un fiador.
- Dos meses de depósito (por local)
- Papelería completa para elaboración de contrato:
 - Fotocopia cédula fiador
 - Nombramiento de Representante legal
 - Cedula representante legal

Servicios ofrecidos:

- 30 días de gracia
- 2 parqueo administrativos
- seguridad 24 horas
- 2 líneas telefónicas de Telgua (por cuenta del inquilino)
- Servicio de luz (por cuenta del inquilino)
- Mantenimiento lunes a domingo
- Pozo propio, sin ningún costo.
- Una hora de cortesía para clientes en parqueo.

La mayor razón que condujo a esta decisión fue el excelente punto estratégico en el que se encuentra, el parqueo, la accesibilidad al público y sobre todo el precio de la renta mensual que está cerca del presupuesto designado para dicho propósito. Aunque aún así son grandes las inversiones que necesita el lugar elegido para poder iniciar el servicio de alimentación, ya que no está equipado, no cuenta con dos baños ni cocina, y las áreas que constituye un servicio de alimentación no están definidas. Todas las actividades de remodelación y adecuación del lugar para el servicio de alimentación se realizarán de acuerdo a la decoración y el ambiente que se desea, y se requerirá la ayuda de un arquitecto para el diseño.

Es importante notar que en la búsqueda del local para el servicio de alimentación, aunque todas las características del lugar cumplan con los requerimientos establecidos, si el local no se encuentra en un buen punto estratégico donde tenga buena accesibilidad al público y la renta mensual no se encuentra cercana al presupuesto designado para dicho propósito, se descartará.

Por lo tanto, estas dos características serán las determinantes para la elección del local para el servicio de alimentación. Siempre deberá tenerse la visión de que en un mediano plazo se amplíe el lugar dependiendo de los ingresos y del desenvolvimiento que tenga el servicio de alimentación.

3. Planificación del menú. Con base en las características de la población objetivo, el tipo de servicio que se ofrecerá y a los resultados del estudio de mercado se planifica el menú a ofrecer en el servicio de alimentación modelo antes de las demás fases de su desarrollo, ya que para la estandarización de recetas, la elección del equipo, decoración y personal es necesario haber definido cuál será el menú que se ofrecerá, y de acuerdo a esto realizar todas las decisiones y tareas que implican las demás actividades de la fundación de dicha empresa. Para esto se definieron las características de los comensales; el número de comensales probable para cada tiempo de comida, los horarios en los que se servirá la comida, el tipo de dieta que se servirá y el patrón de menú que servirá de base para elaborar los combos de almuerzo y desayuno del menú.

a. **Características de los comensales.** Para la definición de las características de los comensales se tomará el rango de edad determinado en la población objetivo, de 10 a 65 años, para aplicar las recomendaciones dietéticas del INCAP de abril de 1996 para estas edades; aunque los niños menores de 10 años, también podrán comer en la empresa pero el menú no estará dirigido a esta población, es decir, no cubrirá sus requerimientos diarios en cada tiempo de comida.

Sin embargo, se puede introducir a mediano plazo menús de niños y adecuar ciertos menús, ya establecidos, para niños menores de 10 años. Esto colaboraría con la imagen que se desea proyectar en la empresa modelo de un ambiente familiar y saludable, por lo que es importante tomar en cuenta a los niños. Se utilizará la categoría de actividad física moderada ya que este es el estimado que mas se aproxima a una persona promedio. En la siguiente tabla se resumen las características que definen la población.

Tabla 04
Características de la población objetivo de la empresa modelo

Edad	10 – 65 años o más
Sexo	Femenino y masculino
Estado fisiológico	Sanos o con dieta restringida por salud.
Actividad física	Moderada
Hábitos alimenticios	Comer saludable
Ocupación	Variada
Nivel económico	Medio a alto
Motivación:	Comer rico y saludable mediante un servicio rápido

b. **Número de comensales.** Para calcular el número de comensales por tiempo de comida se hizo un estimado. Considerando que el almuerzo y la refacción vespertina serán los tiempos de comida con mayor demanda y que el almuerzo cubrirá toda la capacidad del local, suponiendo que ésta sea de 40 personas. El sábado no se abrirá y para el día domingo se puede estimar un número menor de clientes en el desayuno debido a que las personas en este día inician sus actividades mas tarde, ya que es el día en que la mayoría de la población no trabajan, pero salen a comer con la familia o amigos. En la siguiente tabla se muestra el estimado de la afluencia de clientes por tiempo de comida:

Tabla 05
Número de comensales

Tiempo de comida	Días hábiles	Domingo
Desayuno	25	15
Refacción matutina	25	30
Almuerzo	40	40
Refacción vespertina	30	30
Total	120	115

c. **Horario.** Los horarios del servicio de la empresa modelo deberán ser determinados según el tipo de servicio que se ofrece. Como se trata de un servicio de comida rápida, generalmente es en el desayuno y en el almuerzo donde las personas recurren mas a éste tipo de servicio ya que son horarios de trabajo. Por lo tanto, los horarios serán de 7:00 am a 6:00 pm. y no se ofrecerá cena.

Tabla 06
Horario de servicio

	Horario
De lunes a jueves	De 7:00 am a 6:00 pm.
Viernes	De 7:00 a 12:00 pm.
Desayunos	Se servirán hasta las 11:00 am.
Almuerzos	Se servirán de 12:00 a 4:00 pm.
Refacciones	A cualquier hora.
Cena	No se ofrecerá cena.

d. **Tipo de dieta.** La dieta que se ofrecerá en el menú general será una dieta libre, es decir, que no tiene ninguna restricción específica. Sin embargo, por ser un menú saludable se excluye la carne de cerdo y bebidas alcohólicas que son alimentos dañinos para la salud. Además se ofrecerán opciones especializadas

para personas con dietas específicas, entre las cuales estarán hiposódicas (bajas en sal), de diabéticos (sin azúcar), hipocalóricas (bajas en calorías) y bajas en grasa.

e. **Elaboración del patrón de menú.** Posterior a la definición de los aspectos anteriores ahora procede elaborar el patrón de menú que consiste en un modelo de menú con las cantidades de porciones de cada grupo de alimentos que cubren los requerimientos calóricos y de macronutrientes para cada tiempo de comida. Se utiliza para determinar los distintos tipos de menú que se ofrecerán. El procedimiento para su elaboración es el siguiente:

1) **Cálculo de los requerimientos de energía y distribución de macronutrientes.** Lo primero es establecer, según las recomendación del INCAP, los requerimientos de energía y proteína de una persona promedio de la población objetivo. Los de energía son de 2,330 kcal y los de proteína son de 0.70 g/kg/día. A partir de éstos se realiza la distribución de macronutrientes y el porcentaje del aporte energético que constituirá cada tiempo de comida.

En la siguiente tabla se muestran los porcentajes que deberán constituir cada macronutriente del valor calórico total descrito anteriormente. Según las recomendaciones del INCAP después de la infancia, entre el 10 y 14% de la energía total de la dieta debe derivarse de proteínas, entre 20 y 25% de grasas y los carbohidratos, por lo tanto, deben aportar entre 60 y 70 % de la energía total.

Luego estos porcentajes se convierten a calorías y estas a gramos para determinar la cantidad y tipo de comida que llenarán dichos requerimientos.

Tabla 07
Distribución de macronutrientes

Macronutriente	%	Calorías	Gramos
CHON	15	350	87
CHO	60	1398	350
FAT	25	583	65
TOTAL	100	2331	502

Además se realiza la distribución porcentual del total de calorías o valor energético total (VET) que requiere una persona para cada tiempo de comida y se calcula el aporte de calorías en cada tiempo.

Tabla 08

Distribución porcentual de calorías en cada tiempo de comida:

Tiempo de comida	Porcentaje	Calorías
Desayuno	20	466
Refacción matutina	10	233
Almuerzo	40	932
Refacción vespertina	10	233
Cena	20	466
TOTAL	100	2330

2) Plan de comidas. Es donde se determina el número de porciones de cada grupo de alimentos de la lista de intercambio de alimentos que se encuentra en el anexo 04, que cubre el VET y se establece el porcentaje de adecuación de calorías y gramos de macronutrientes a la distribución que se realizó en la tabla 07, el cual debe estar dentro de un rango de 95 a 105% para ser aceptable.

Tabla 09

Distribución de las porciones en la lista de intercambio: VET: 2330 kcal

Lista	Porciones	Calorías	CHON	CHO	FAT
Leche	2	270	14	22	14
Vegetales	7	210	0	49	0
Fruta	6	240	0	60	0
Cereales	10	750	30	160	0
Carne	6	390	42	0	24
Grasa	5	225	0	0	25
Azúcares	12	240	0	60	0
TOTAL		2,325	86	351	63
% Adec.		99.7%	99%	100%	97%

3) Distribución de porciones. Luego se realiza la distribución de las porciones que se obtuvieron en la tabla 09 para cada tiempo de comida, lo cual se muestra en la tabla 10, a partir de la cual se establecerá el patrón de menú.

Y se calculan los porcentajes de adecuación a la distribución porcentual de calorías para cada tiempo de comida presentada en la tabla 08.

Tabla 10
Distribución de porciones por tiempo de comida

Lista	Desayuno	Refacción	Almuerzo	Refacción	Cena	Total
Leche	1	--	--	1	--	2
Vegetales	--	--	4	--	3	7
Fruta	1	2	2	--	1	6
Cereales	2	1	3	1	3	10
Carne	1	--	5	--	--	6
Grasa	1	--	3	--	1	5
Azúcares	2	4	3	2	1	12
Total kcal	475	235	945	250	420	2,325
Porcentaje	20.3%	10%	40.5%	9.6%	18%	100%

4) Patrón de menú. Con las porciones distribuidas para cada comida ya se puede elaborar el patrón de menú, colocando en cada tiempo de comida la cantidad de porciones establecidas de cada tipo de alimento. Como se determinó anteriormente, en la empresa no se ofrecerá cena, pero para realizar los cálculos previo a la creación del patrón de menú y la distribución de calorías en cada tiempo de comida es necesario tomar en cuenta todos los tiempos de comida.

Con el patrón de menú se pueden trabajar los combos de almuerzo y desayuno que ofrecerá el servicio de alimentación y que no requerirán una modificación constante, sino que sólo de acuerdo a variaciones significativas en la aceptabilidad de la población se pueden agregar o retirar ciertas preparaciones pero sin un orden determinado. Esto es debido a que se está desarrollando una empresa de menú limitado, es decir, que no varía el menú estándar. A continuación se muestra el patrón de menú, en el que se puede observar que para cada tiempo de comida se coloca un ejemplo de cada una de las porciones determinadas en la Tabla 10.

Tabla 11
Patrón de menú

Desayuno	Refacción	Almuerzo	Refacción	Cena
1 vaso de leche		4 vegetales		3 vegetales
1 unidad de fruta		2 fruta		1 fruta
1 taza de cereales	2 unidad fruta	3 cereales	1 leche	3 cereal
1 onza de carne	½ taza de cereal	5 carne	1 cereales	1 grasa
1 cucharada grasa	4 azúcares	3 grasa	2 azúcares	1 azúcares
2 cucharadita azúcar		3 azúcares		

f. Elaboración del menú de la empresa modelo. Por consiguiente, en la empresa modelo los menús completos en cada comida se ofrecerán como combos establecidos en base al patrón de menú determinado anteriormente. Estos menús son los siguientes:

Tabla 12
Combos de desayuno, almuerzo y refacción

	Menú 1	Menú 2	Menú 3
1) COMBOS DE DESAYUNO	1 tz leche con 1 porción de cereal y 1 tz banano. 1 vaso mediano de leche 1 vaso mediano de jugo de naranja 1 tz café o té	1 sandwich ½ tz de frutas (sandía, papaya, piña y banano) 1 vaso mediano de leche 1 vaso mediano jugo de fruta 1 tz café o té	1 vaso de leche 3 panqueques o tostadas a la francesa con miel o jalea 1 vaso mediano jugo de naranja 1 tz café o té
2) COMBOS DE ALMUERZO	1 sandwich con 5 oz de carne, lechuga y tomate. 1 vaso de coctel de frutas 1 vaso de fresco	2 crepas con 5 oz de carne, lechuga y tomate. 1 ensalada 1 vaso de fresco	1 sandwich con 5 oz de carne, lechuga y tomate. 1 ensalada 1 vaso de fresco
3) COMBO DE REFACCIÓN	1 pedazo de pastel 1 bebida fría o caliente	--	--

4) BEBIDAS FRÍAS

- Cremitas
- Batidos de varios sabores (fresa, vainilla, chocolate, café)
- Café, frapuccino, capuchino, mocaccino
- Granizadas con jaleas naturales de frutas.
- Jugo de frutas (mora, fresa, piña, naranja)
- Smoothies (piña, coco, mora, fresa, banano, mixto, etc.)
- Horchata
- Jamaica o limonada
- Agua pura
- Leche entera o descremada

5) BEBIDAS CALIENTES

- Café gourmet
- Café expreso
- Café con leche
- Capuccino, mocaccino.
- Té de canela, manzanilla, natural, pericón
- Chocolate caliente

6) POSTRES

- Pastel manzana
- Pie de piña, de manzana, de limón o de calabaza
- Pastel tres leches
- Encanelados
- Helado vainilla, fresa, chocolate
- Helados de frutas (mora, fresa, piña y banano)

4. Estandarización de recetas y evaluación sensorial. Con el propósito de garantizar que en la empresa los menús y las preparaciones siempre tengan el mismo sabor, la misma consistencia, textura y valor nutritivo cada vez que se sirvan, se deberán estandarizar las recetas que se prepararán.

a. Recopilación de recetas para estandarizar. Todas las recetas deben tener el mismo formato y deben organizarse en un archivo, clasificadas según el tipo de preparación. El formato de receta que se utilizará se muestra en el Anexo 05.

b. **Verificación de las recetas.** Este proceso se trabaja con una receta a la vez y consiste en cuatro fases:

1. **Reparar receta:** Antes de prepararla se revisa que la receta que se estandarizará contiene toda la información necesaria. Si falta información se debe escribir alguna anotación para recordarse de tomarla al momento de estar preparándola. Para esto se llenará la hoja de chequeo que se presenta en el anexo 05 y la información faltante o que se necesita aclarar o verificar se anotará en el mismo formulario durante la siguiente fase.

2. **Preparar la receta:** Se realizará la primera preparación para 25 porciones si la receta que se desea probar alcanza ese rendimiento, sino se elabora con el rendimiento que tenga la receta. Durante la preparación se toma nota de cualquier variación realizada en cuanto a cantidades, procedimiento o tipo de ingredientes y se registra en el formulario. Cuanto más detallada la información, más se podrá asegurar el tener un producto de calidad constante.

3. **Verificar el rendimiento:** Se determina la cantidad de ingredientes que se necesita para obtener la cantidad que indica la receta. Y se deberá especificar el rendimiento en cantidad total producida y número de porciones.

c. **Evaluación del producto.** Esta fase ayudará a determinar la aceptabilidad de la receta y consiste en una evaluación sensorial de la preparación tal como se presentará al cliente en el servicio de alimentación. En este punto el menú ya fue delimitado mediante el estudio de mercado que se describió anteriormente donde se realizó una evaluación sensorial preliminar para determinar el menú que se ofrecerá. Se llevará a cabo igual que en el estudio de mercado:

- Se utilizará el mismo formato presentado en el Anexo 01.
- Se hace luego de que la receta ha sido preparada por primera vez.
- De los resultados que se obtengan dependerá si hay que volver a probar la receta o no.
- El panel deberá estar conformado por 10 a 15 clientes potenciales.

d. **Ajuste de la cantidad.** Las recetas deben ser ajustadas a la cantidad según el número de porciones que se necesiten producir. Esta cantidad se determina según la demanda estimada de la preparación dependiendo en qué tiempo de comida se servirá.

Para esto se divide el número de porciones al que se desea ajustar dentro del número de porciones que rinde la receta y este cociente constituirá el factor que se multiplicará por las cantidades de cada ingrediente de la preparación.

En el caso de la empresa que se está desarrollando se estimó que la capacidad máxima del lugar del servicio será de 40 personas en el lugar al mismo tiempo, por lo que las recetas se ajustarán a esa cantidad.

Una misma receta se podrá ajustar a 50 y 75 porciones para utilizarlas dependiendo de la demanda que se observe durante el funcionamiento de la empresa. Se utilizará una hoja en Excell para facilitar el ajuste de todas las recetas y para realizar los nuevos ajustes según las variaciones que surjan luego de iniciar el servicio de alimentación.

5. Determinación del presupuesto para desarrollo del servicio de alimentación

a. **Establecer el presupuesto disponible para cada actividad de montaje.** Para las demás actividades que siguen en la planificación y desarrollo de una empresa de servicio de alimentación de tipo comercial es necesario definir primero el presupuesto disponible y asignar un monto estimado para cada actividad. Asimismo, definir la fuente del capital que se invertirá en la empresa. De ésta forma se sintetizan numéricamente todos los aspectos a desarrollar a lo largo de la planificación de la empresa.

Primero debe elaborarse una lista de todos los egresos que se esperan y ordenarlos en forma cronológica, incluyendo egresos que estén directamente asociados con el proyecto. A continuación se muestra una tabla de egresos y el presupuesto estimado. Además, se dejó una columna para anotar el gasto real que se realizará para comparar y obtener el monto de la inversión no planificada.

Tabla 13
Presupuesto disponible para cada actividad de montaje

No.	Actividad	Gasto proyectado	Presupuesto disponible	Gasto real
1	Ubicación del local	Un mes de depósito y renta primer mes	Q 18,000	
		Pago a abogado para el contrato	Q200	
2	Diseño y equipamiento del servicio de alimentación	Equipo de cocina	Q 40,000	
		Utensilios de cocina	Q 10,000	
		Mobiliario	Q 30,000	
		Remodelación del local (si es necesario)	Q 15,000	
3	Decoración	Operaciones	Q10,000	
		Materiales para decoración	Q 5,000	
		Rótulo con el nombre de la empresa	Q 10,000	
4	Elaboración de la carta de menú	Impresión y reproducción	Q 2,000	
		Emplasticado	Q 200	
5	Sistema de compras	Compra de artículos alimenticios para un mes	Q 6,000	
6	Reclutamiento y selección de personal	Anuncio del puesto	Q 1,000	
		Sueldo del primer mes (2 cocineros, ayudante limpieza, cajero, contador)	Q 10,000	
7	Publicidad	Volantes y anuncio en el periódico.	Q 2,000	
	TOTAL		Q 159,400	

En este presupuesto se incluyó el sueldo únicamente de un mes del personal, ya que es lo que se necesitará para el montaje, luego de esto ya no se consideraría como parte del presupuesto de montaje. Para mantenerse dentro del presupuesto establecido para cada actividad se considerarán diferentes alternativas de proveedores cotizando los mejores precios sin que se pierda la calidad.

b. Planeación financiera. Luego se deberán determinar los ingresos y egresos mensuales de la empresa. Para esto es necesario realizar una planeación financiera que consiste en la realización de proyecciones de venta de servicios. Estos datos servirán para desarrollar el presupuesto operativo y el presupuesto financiero o flujo de caja.

1) Presupuesto operativo. Para determinar la rentabilidad de la empresa planificó el presupuesto operativo. Este plan constituye una importante herramienta de control y evaluación mensual, cuya función principal es determinar la asignación de los recursos en el corto plazo y la utilidad de operación

de la empresa. Para llevar un orden en la determinación del presupuesto operativo seguirán los pasos que se enumeran a continuación.

a) Pronóstico de volumen. Primero se elabora el pronóstico de volumen del servicio que se prestará. Para esto se deberá plantear un estimado del volumen de comensales que se esperan según la capacidad determinada para el local donde estará el servicio. En la siguiente tabla se observa el total estimado de clientes a la semana, siendo el almuerzo y la refacción vespertina los tiempos de comida que se estimaron como los de mayor demanda.

Tabla 14
Pronóstico de volumen del servicio a prestar

Tiempo de comida	Capacidad: 40 personas	
	Comensales días hábiles	Comensales domingo
Desayuno	25	15
Refacción matutina	25	30
Almuerzo	40	40
Refacción vespertina	30	30
TOTAL:	120	115

b) Estimación de precios del menú. La determinación de los precios de los combos de menú y de las demás preparaciones se realiza luego de la estandarización de las recetas y del cálculo del costo de cada preparación. Primero tendrá que estimarse el costo de un menú de desayuno, de refacción matutina o vespertina y de almuerzo, agregando al costo de los ingredientes necesarios un 40% por todos los gastos de luz, gas, agua, equipo, tiempo y mano de obra. Este porcentaje se determinó según revisión bibliográfica y sirve de base para realizar estimaciones, sin embargo, al realizar los cálculos detallados específicos de los costos este porcentaje puede variar.

Para el costo de ingredientes de cada menú se tomará en cuenta el costo promedio de todos los menús que se ofrecerán. Es decir que para los menús de desayuno, por ejemplo, se utilizará para fines de establecer la rentabilidad de la empresa, un promedio de los precios de ingredientes de cada uno de los combos de desayunos que se determinaron. En la siguiente tabla se muestra el formato para calcular los costos de los productos del menú.

Tabla 15
Precios de los productos que se venderán

Comida:	Costo estimado según costo de ingredientes:	40%	Costo sin ganancia	Porcentaje de ganancia	PRECIO al cliente
Menú desayuno	Q 6.40	2.56	8.96	110 %	Q18.80
Menú refacción matutina	Q 4.17	1.67	5.84	110 %	Q 12.25
Menú almuerzo	Q 9.25	3.70	12.95	110 %	Q 26.99
Menú refacción vespertina	Q 4.17	1.67	5.84	110 %	Q 12.25

c) Estimación de ingresos por ventas. De acuerdo al pronóstico del volumen se estimarán los ingresos por ventas, de acuerdo con los precios establecidos en la tabla anterior.

En la siguiente tabla se muestra un formato para determinar los ingresos en cada tiempo de comida. Se consideran los ingresos mínimos suponiendo que el comensal solo comprará un combo de desayuno, de almuerzo o de refacción, dependiendo el tiempo de comida. También se puede observar en esta tabla el total de ingresos por día que representa la suma de los ingresos de cada tiempo de comida, y el total por mes. Para este último se multiplica el ingreso de un día hábil por 20 y el de un domingo por 4.

Tabla 16
Ingresos por ventas

Tiempo de comida	DÍAS HÁBILES		DOMINGO	
	No. Comensales	Ingresos	No. Comensales	Ingresos
Desayuno	25	Q 470.00	15	Q 282.00
Refacción matutina	25	Q 306.00	30	Q 368.00
Almuerzo	40	Q 1,080.00	40	Q 1,080.00
Refacción vespertina	30	Q 368.00	30	Q 368.00
Total comensales:	120	--	115	--
Total diario:	Q 2,224		Q 2,098	
Al mes según día:	Q 44,480		Q 10,490	
TOTAL MENSUAL:	Q 54,970			

d) Estimación de egresos. De acuerdo al pronóstico del volumen se elaboró un formato para los egresos o costos del servicio y de las ventas, así como los gastos de operación, el cual se observa en la siguiente tabla.

Tabla 17
Egresos y gastos de operación

Tipo de gasto	Clasificación	Gasto Mensual
Gastos directos o variables	1. De materiales (utensilios para comida):	Q 2,000
	2. Generales de la empresa:	
Gastos indirectos o fijos	➤ Personal fijo:	Q 10,000
	➤ Materiales y equipo fijos:	Q 4,000
	➤ Impuestos fijos: (5% s/Ing. Brutos)	Q 2,750
	➤ Depreciación:	Q 5,000
	➤ Caja chica:	Q500
	3. Gastos administrativos:	
	➤ Sueldos contador:	Q 2,500
	➤ Suministros (de limpieza, de oficina):	Q 1,500
	➤ Renta, energía y teléfono	Q 8,000
	➤ Gastos legales (prestaciones laborales):	Q4,200
	➤ Gastos financieros:	Q1,875
4. Gastos de promoción y publicidad:	Q 2,000	

*Aquí no se incluyen los gastos de nuevas inversiones, es decir, bienes cuya vida sobrepasa el período de presupuesto, y que usualmente es un año.

En la tabla anterior se puede observar que los egresos y gastos se dividen en gastos variables y gastos fijos. Los primeros constituyen todos aquellos que varían de acuerdo a número de comensales, dentro de estos están los utensilios de comida, ya que si el número de comensales aumenta es necesario compara mas platos, cubiertos y recipientes para comida. Los fijos son los que no son influenciados directamente por el número de comensales y sus variaciones.

La depreciación del equipo y materiales se calculará por medio del método lineal, lo que implica el valor total de la inversión (menos el valor de desecho), que se divide entre el número de años de vida útil; y se incluye para cada año, la proporción correspondiente. El valor residual es el valor al final de la depreciación (algunas veces se denomina valor residual del activo).

Para esto se utiliza la siguiente fórmula:

$$\text{Gastos de depreciación} = \frac{\text{Gasto} - \text{Valor de desecho}}{\text{No. de años de vida útil}}$$

Por ejemplo, para calcular el gasto de depreciación de una licuadora de Q 600, el valor de desecho no es significativo y no se toma en cuenta. Se observa según la tabla 18 que la vida normal del equipo y mobiliario es de cinco años, lo que quiere decir que su costo total, o sea, el 100% de su costo se reduce a una quinta parte cada año. La quinta parte del 100% es el 20% ($100\% \div 5 = 20\%$), el cual constituye la tasa de depreciación del equipo y mobiliario. Por lo que el precio de la licuadora se divide dentro de 5; Q 1,152 sería el gasto de depreciación.

Para facilitar el cálculo Microsoft Excel dispone de varias funciones (en la categoría de funciones financieras) para el cálculo de la depreciación. Una de ellas es la de línea recta, representada por la función =SLN(), que requerirá determinados valores en el siguiente orden: =SLN(Costo;Valor_Residual;Vida).

Tabla 18

Número de años de vida útil de bienes fijos

Bienes:	No. años de vida útil
Edificios e instalaciones	20 años (N/A)
Vehículos	5 años (Q 150,000) – (Q2500)
Equipo y mobiliario	5 años (Q 100,000) – (1666)
Computadores	3 años (Q 30,000) - (833)

En este caso, como el edificio es rentado, no aplica la depreciación de edificios e instalaciones. Luego de definidos los ingresos y costos, se consolidan los componentes del presupuesto operativo para lo cual se elaboró el siguiente formato.

Tabla 19

Presupuesto operativo para un año

Mes	Enero
Ingresos totales (por ventas)	Q 54,970
(-) Gastos directos en materiales y equipo	Q 11,000
Utilidad Bruta	Q 29,000
(-) Gastos generales	Q -10,000
(-) Gastos de administración	Q -16,200
(-) Gastos de promoción	Q -2,000
Utilidad de operación	Q 15,770
(+) Otros ingresos / Gastos e impuestos	Q 4625
Utilidad Neta	Q 11,145

La tabla anterior muestra el presupuesto operativo y un ejemplo de los ingresos y gastos en el mes de enero, el cual, para fines de proyectar el presupuesto anual, se multiplica por 12 y se obtiene la utilidad neta anual. Se utilizan las siguientes fórmulas:

Utilidad bruta = Ingresos totales – gastos directos

Utilidad de operación = Ingresos – costos.

Utilidad neta = Utilidad de operación + otros ingresos

Utilidad de operación = $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Gastos directos e indirectos}} * 100 = \%$

El presupuesto operativo anual, por lo tanto, indica una utilidad neta mensual de Q11,145.00 y una utilidad neta anual de Q 133,740.00 lo cual implica que la empresa es rentable.

2) Presupuesto financiero o de efectivo. Para calcular la utilidad neta en un período de tiempo específico se realiza el presupuesto financiero o de efectivo, el cual constituye una herramienta de suma importancia en la planeación financiera, y se refiere a las entradas y salidas de efectivo, en oposición a los ingresos y gastos que se reportan en el presupuesto operativo.

Este presupuesto indicará el flujo de efectivo que permitirá a la empresa continuar sus actividades, tales como pago de personal, de servicios y otros. Permite identificar las épocas o temporadas en que la empresa tendrá un superávit en el flujo de caja y las épocas en que se tendrá déficit, y en esta forma hacer las previsiones para que no falte el efectivo requerido.

Debido a que ya se determinó el pronóstico de volúmenes del servicio de alimentación que se prestará, así como los gastos que ser realizarán, en el presupuesto financiero, se incluye el total del monto de las inversiones que se planea realizar durante el año, según el mes en que se realizará el desembolso.

Aquí no se incluye la depreciación porque es un gasto que no representa salida física de dinero. Para esto se utilizará el siguiente formato. En la siguiente tabla se muestra el presupuesto financiero.

Tabla 20
Presupuesto financiero

Mes	Enero
I. INGRESOS	
(+) Saldo en efectivo inicial:	Q 300,000
(+) Ingresos totales:	Q 54,970
Ingreso diario:	Q 4,322
Total efectivo disponible:	Q 354,970
II. DESEMBOLSOS	
(-) Gastos directos en materiales (utensilios para comida- sin depreciación)	Q -6,000
(-) Gastos generales	Q -10,000
(-) Gastos administrativos	Q -16,200
(-) Gastos de promoción	Q -2,000
(-) Otros gastos e impuestos	Q -4,625
Total desembolsos:	Q -38825
III. INVERSIONES	
Compra de equipo y vehículo y computadoras:	Q -280,000
Total inversiones:	Q -280,000
TOTAL (Flujo de efectivo):	Q 316,145

De la misma manera que con el presupuesto operativo, en la tabla anterior solo se presenta una estimación para el mes de enero pero, durante el funcionamiento de la empresa, deberá hacerse para todos los meses del año para determinar las entradas y salidas de efectivo, en oposición a los ingresos y gastos del presupuesto operativo, que se efectúan anualmente e identificar así existe déficit o superávit. Para esto se resta al total de los ingresos el total de los gastos (Q354,970 – Q38,825) y se obtiene el flujo de efectivo. En este caso hay superávit.

6. Diseño y equipamiento del lugar

a. Distribución de las áreas del servicio de alimentación. Se elaboró un plano del local, a escala, donde se distribuyen cada una de las áreas que constituirán el servicio de alimentación según el espacio disponible y las condiciones que estos requieran, tomando en cuenta también que la disposición del servicio permita un adecuado flujo de los alimentos, circulación del personal y de los comensales.

También se incluyeron en el plano las instalaciones hidráulicas y sanitarias, como las coladeras; los fluidos (agua fría y caliente, eléctricos, gas y vapor); las condiciones óptimas de ambientación (ventilación e iluminación) y los acabados. El plano se encuentra en el anexo 07.

El local puede estar en un punto muy bueno de accesibilidad al público pero el éxito dependerá también del diseño del servicio.

b. Equipamiento de cada área del servicio de alimentación Para realizar la lista del equipo necesario se dividió el lugar en áreas y se determinó el equipo necesario para cada una de ellas. Se tomarán en cuenta el espacio disponible, la capacidad máxima del lugar y los costos. Esto se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 21
Distribución de las áreas del servicio de alimentación

Área	Equipo necesario	Costo aproximado (Q)
Preparación de alimentos	Batidora manual "Kitchen-Aid" para 1.12 galones	1,360.00
	Cafetera con capacidad para 40 tazas	80.00
	Licuada de jarra con capacidad para 58 onzas	290.00
	Mesa para preparación de alimentos, 85 centímetro de altura	1,400.00
	Máquina de granizadas con capacidad de 2 galones	2,300.00
	Batidora para "Milk Shakes" con capacidad de 10 litros	1,500.00
Cocción	Estufa con 2 hornos y 5 hornillas de 120 centímetros de altura	12,800.00
	Olla de presión con capacidad para 6 litros	400.00
	Sartén de teflón de 18 centímetros de diámetro	350.00
	Horno de microondas de 1 pie ³ de capacidad	1,200.00
Comida	Refrigeradora con vitrina para pasteles	9,000.00
Almacenamiento	Refrigeradora	12,000.00
	Estantes para la bodega	8,000.00
Lavado	Lavatrastos	12,000.00
Distribución de alimentos	Azafates	2,000.00
	Computadora	15,000.00

Se realizó una hoja de chequeo para las cotizaciones que se realizan del equipo, según la distribución de áreas realizada en la Tabla 21. Dicha Hoja de Chequeo para las cotizaciones se muestra en el anexo 07.

7. Creación de los sistemas para el funcionamiento del servicio de alimentación. Los sistemas y procedimientos reúnen las formas y los medios que se emplean para llevar a cabo las tareas asignadas por cada área del servicio. Se crearán, por lo tanto, los sistemas pertinentes que deberán estar en constante análisis con el fin de simplificar y estandarizar las operaciones de cada departamento. Las partes que contará cada sistema serán:

- Objetivos
- Descripción
- Calendario
- Personal responsable
- Instrumentos
- Normas específicas
- Normas de procedimientos
- Formularios

Luego de diseñar por escrito los sistemas se publican en manuales para que todos los involucrados en la empresa los conozcan y se rijan en base a ellos. Estarán en constante revisión y mejoramiento.

a. Sistema de compras

4. Objetivos

- Establecer una secuencia lógica y ordenada para los procedimientos de compras.
- Estandarizar los procedimientos de compras.
- Determinar las normas que regirán las compras.

5. Descripción. El sistema determinará las normas y procedimientos a seguir en la adquisición de materiales alimenticios y no alimenticios necesarios para el servicio de alimentación; así como el tipo de mercado, el proveedor y la frecuencia de compra para cada artículo que se necesite comprar, según la categoría a la que pertenezca.

6. Calendario. En la hoja de compras de materiales se especificará si la compra de cada material alimenticio o no alimenticio será diaria, semanal, quincenal, mensual, cada determinado número de meses, o si se realizará solo cuando sea necesario.

7. Personal responsable.

- Gerente General
- Jefe de Cocina
- Encargado de compras
- Personal para recepción de entregas

8. Instrumentos (Anexo 08)

- Hoja para selección y comparación de proveedores
- Hoja de compra de materiales
- Orden de compra
- Registro de adquisición de alimentos

9. Normas específicas

- a) Las compras deberán ser ejecutadas y organizadas por el Encargado de compras, quién deberá cumplir con los requisitos determinados para poder ejercer este cargo.
- b) En caso de que no se cuente con una persona que desempeñe el cargo de “Encargado de compras”, será el gerente general conjuntamente con el jefe de cocina quienes desempeñen dicha función.
- c) Todos los procedimientos y especificaciones de compras deberán ser aprobados por el gerente general.
- d) En caso de realizar algún cambio al sistema de compras establecido se deberá comunicar y pedir aprobación del gerente general.
- e) Antes de elegir un proveedor deberá llenarse la Hoja de selección y comparación de proveedores.
- f) Las decisiones de compra no se harán únicamente según los precios, sino que también se deberá tomar en cuenta la calidad del producto y la accesibilidad para adquirirlos.

- g) Las compras a realizarse deberán cumplir con todo lo establecido en la hoja de compra de materiales.
- h) El encargado de compras podrá cambiar los artículos de categoría si es necesario, realizando los cambios pertinentes en la Hoja de compra.
- i) Para el mercado formal se deberán llenar los documentos pertinentes: orden de compra y registro de adquisición de alimentos.
- j) El mercado informal completamente abierto deberá evitarse hasta donde sea posible.

10. Normas de procedimientos

- a) El encargado de compras deberá:
 - Realizar la selección del proveedor para cada categoría de materiales que se necesitan, mediante la comparación de precio, calidad y accesibilidad. Para esto llenará la Hoja de selección y comparación de proveedores
 - Determinar el tipo de mercado, el proveedor y la frecuencia de compra para cada tipo de artículo. Para esto llenará la Hoja de compra de material.
 - Mostrarle al gerente general la Hoja de selección y comparación de proveedores y la Hoja de compra de materiales, y esperar su aprobación.
 - Realizar las compras siguiendo las normas de procedimientos para el tipo de mercado que se vaya a efectuar:
- b) Si el Encargado de compras trabaja con un mercado informal, deberá:
 - Realizar las compras directamente en el local del mercado, al por mayor.
 - El contacto del comprador y el proveedor será mediante un vendedor y la negociación será oral.
 - Todas las especificaciones, tales como el tipo de producto, cantidad, calidad y otros, serán dadas en la conversación.
 - Luego de realizadas las compras, llenar el registro de adquisición de alimentos e ingresarlo a la computadora.
- c) Si el encargado de compras trabaja con un mercado formal, deberá:
 - Contactar al proveedor por medio oral o escrito.

- Solicitar verbalmente al proveedor aquellos artículos alimenticios que no requieran especificaciones.
- Para los artículos alimenticios que si requieran especificaciones deberá realizar la solicitud por escrito, mediante una orden de compra con dos copias.
- Una copia se quedará en el archivo.
- La otra copia se la dará a la persona que recibe las entregas para verificar si se está cumpliendo con las especificaciones solicitadas.
- Luego de cada entrega llenar el registro de adquisición de alimentos e ingresarlo a la computadora.

b. Sistema de recibo y almacenamiento

1) Objetivos

- Establecer una secuencia lógica y ordenada para los procedimientos de recibo.
- Establecer las normas de almacenamiento.

2) Descripción. El sistema determinará las normas específicas para un adecuado almacenamiento de productos alimenticios y no alimenticios y las normas de procedimientos para el recibo de los productos.

3) Calendario. Depende de los pedidos si son diarios, semanales, quincenales, mensuales, cada determinado número de meses, o si se realizan sólo cuando sea necesario.

4) Personal responsable

- Gerente General
- Encargado de compras
- Personal para recepción de entregas
- Bodeguero

5) Instrumentos (Anexo 9)

- Registro de adquisición de alimentos
- Ficha de compra para cada producto (especificaciones particulares del producto)
- Programa de computadora o Kardex

- 6) Normas específicas de almacenamiento
 - a) Limpieza semanal de la despensa y refrigeradoras.
 - b) Evitar el contacto entre alimentos crudos y alimentos cocinados para reducir el riesgo de contaminación cruzada.
 - c) No introducir comida caliente en refrigeradora, ya que esto provocaría un aumento de la temperatura.
 - d) Mantener los alimentos en recipientes cerrados antes de guardarlos en la nevera.
 - e) Desechar los alimentos que tengan moho, mal aspecto, o que sepan o huelan mal.
 - f) Guardar los alimentos enlatados en un lugar seco, limpio y fresco.
 - g) Los productos no deberán colocarse nunca sobre el suelo, deben estar en estanterías.
 - h) Debe existir suficiente separación entre los productos para que haya una buena circulación del aire.
 - i) Nunca se deben colocar las mercancías recién recibidas sobre las que llevan más tiempo.
 - j) Se deben separar los productos por su naturaleza.
 - k) Los productos de limpieza se almacenará físicamente por separado.

- 7) Normas de procedimientos de recibo de alimentos
 - a) El área de recepción deberá disponer siempre de una balanza.
 - b) Limpiar el área de recepción de alimentos luego de cada entrega.
 - c) Previo a la recepción asegurar que se dispone de suficiente espacio para su almacenamiento, que está despejado el acceso a dicho espacio.
 - d) Al ingresar el producto el personal para recepción de entregas deberá inspeccionar el empaque, etiqueta, cantidad y calidad.
 - e) El flujo de material de recepción a almacenamiento y después a su procesamiento deberán ser tan cortas como sea posible, causando el mínimo de interrupción de las secciones de trabajo.
 - f) Para el control de los proveedores, en la recepción se debe disponer del formulario de adquisición de alimentos y llenar toda las requisiciones.
 - g) Revisar la ficha de compra para cada producto para llenar el registro de adquisición de alimentos.
 - h) No debe aceptarse un producto alterado ni los artículos que hayan rebasado su fecha caducidad.

- i) Tanto las entradas como las salidas han de ser registradas, de la siguiente manera:
 - Entradas: Llenar las facturas correspondientes (que deberá incluir nombre y datos de la empresa proveedora, nombre y datos de la empresa receptora, número de factura, denominación del producto entregado, número de unidades, fecha de la entrega, la firma del receptor y el precio con el IVA incluido.
 - Salidas: Llenar los vales (formulario 2) correspondientes con copia, el original irá al encargado del bodega y la copia la tendrá el gerente general.

c. Sistema de producción

1) Objetivos

- Establecimiento de las normas y procedimientos para la transformación de las fuentes en productos y servicios.
- Determinar específicamente los pasos del procedimiento de producción.

2) Descripción. Este sistema establece el proceso de producir y servir los alimentos. El tipo de producción que se lleva a cabo es el de Cocinar-Servir, ya que se trata de un servicio de alimentación pequeño y de menú limitado.

Los tres pasos generales que incluye todo el procedimiento de producción son: Preparación preliminar, cocimiento de comida y finalizado y separación de porciones para servir.

3) Calendario. La producción inicia a las 6:00 am. Debido a que es un servicio de comida rápida la producción de los menús persistirá durante todo el día según la demanda.

4) Personal responsable

- Gerente General
- Jefe de Cocina
- Cocineros
- Personal de distribución de los menús

5) Instrumentos (Anexo 9)

- Vales de salida de productos

6) Normas específicas

- a) Debe cuidarse que los productos alimenticios no entren en contacto con sustancias químicas (productos de limpieza, abonos, insecticidas, fertilizantes, etc.).
- b) Deben vigilarse las fechas de caducidad y retirar los productos caducados.
- c) Vigilar asimismo la higiene y limpieza de los lugares donde se preparan y donde se despachan los productos alimenticios.
- d) Mantener una escrupulosa higiene personal, manos bien limpias y uñas cepilladas.
- e) No fumar cuando se manipulan estos productos.
- f) No estornudar o toser sobre los alimentos.
- g) En caso de tener heridas o cortes en las manos, emplear protección adecuada (guantes de goma).
- h) Utilizar guantes si es necesario tomar con la mano algún alimento para servirlo.
- i) Usar ropa siempre impecablemente limpia y redecilla para mantener el pelo recogido.

7) Normas de procedimiento

a) Preparación preliminar:

- El jefe de cocina realiza los vales de los ingredientes necesarios para cada día y son revisados por el supervisor de área y el gerente general.
- Los cocineros reúnen los ingredientes para cocinar ese día.
- Marcan en el vale los ingredientes que sacaron de bodega y firman de recibido.
- El bodeguero revisa el pedido y firma de entregado.
- Las frutas y verduras son lavadas con agua y jabón.

b) Cocimiento de comida:

- En la cocina debe mantenerse siempre el orden y la limpieza.
- El jefe de cocina deberá supervisar la higiene y manipulación de alimentos.
- Los suelos deben mantenerse perfectamente limpios y libres de obstáculos. Cualquier objeto que se caiga debe ser retirado inmediatamente y cualquier mancha que se produzca - agua, aceite, detergentes, desperdicios, etc. - debe ser limpiada en el momento, por mucha tarea que haya, para evitar accidentes por caída.
- El calzado del personal de cocina debe tener una buena adherencia al suelo y facilitar un buen soporte al pie.

- Para manejar objetos calientes utilizar guantes especiales contra el calor, igual para trabajar con el horno.
- En caso de quemadura, introducir la parte quemada en un recipiente de agua fría.
- Manejar con cuidado los cuchillos y utensilios cortantes: Secarse bien las manos antes de utilizar cuchillos.

c) Finalizado y separación de porciones para servir:

- Servir cuidadosamente los menús a los clientes.
- Almacenar los alimentos que no van a ser servidos en ese momento.
- Siempre ser amable y atento con el cliente.
- Contar cuántas porciones se obtienen de cada preparación e informarle al jefe de cocina.
- El jefe de cocina deberá supervisar que las porciones sean de los tamaños determinados y las cantidades establecidas.

d. Sistema de distribución de alimentos

1) Objetivos

- Determinar las normas específicas para el procedimiento de distribución de alimentos.
- Establecer la forma de servicio de alimentos que se ofrecerá.

2) Descripción. El servicio de los alimentos al consumidor, es tanto un sistema, como el objetivo fundamental de la organización de un servicio de alimentación. Por lo tanto, este sistema especifica el procedimiento para la distribución de alimentos que, por ser un servicio de servicio rápido de menú limitado, el servicio que se ofrece es el de mostrador.

3) Calendario. Los horarios de servicio son de 7:00 am a 6:00 pm. Desayunos se servirán hasta las 11:00 am y almuerzos se servirán de 12:00 a 4:00 pm. Refacciones a cualquier hora y no se ofrecerá cena.

4) Personal responsable

- Gerente General
- Cajero
- Cocineros
- Personal de distribución de los menús

5) Instrumentos

- Factura

6) Normas específicas

- a) El equipo humano que labore en ésta área deberá estar previamente entrenado.
- b) Servir el tamaño de la porción determinada por el jefe de cocina.
- c) Utilizar guantes para la manipulación de comida a la hora de servirla.
- d) Verificar la orden antes de entregarla.
- e) Ser siempre amable y atento con el cliente. Sonreír siempre.
- f) Atender atentamente las quejas de los clientes y responder, en la manera de lo posible, para satisfacerlo.
- g) Si ocurre una equivocación de parte del personal del servicio recompensar al cliente con alguna preparación extra del mismo precio.

7) Normas de procedimiento

- a) El cajero toma la orden del cliente y le informa al personal de cocina.
- b) El cajero le cobra al cliente mientras el personal de cocina trae la orden.
- c) Se deberá atender eficiente y rápidamente para que no la fila no sea muy grande.
- d) La persona que atiende el mostrador es responsable de tomar las órdenes, servir la comida y mantener limpio el mostrador.

e. Sistema de limpieza y mantenimiento

1) Objetivos

- Determinar las normas específicas para la higiene y mantenimiento de cada área del servicio de alimentación
- Establecer los procedimientos para la limpieza y mantenimiento del establecimiento.

2) Descripción. El sistema de higiene y mantenimiento debe estar estrechamente correlacionado con los demás sistemas de operación. En este sistema se determinan, por lo tanto, las normas para la higiene y mantenimiento constante del servicio y los procedimientos para llevarlo a cabo.

3) Calendario. Los horarios de servicio son de 7:00 am a 6:00 pm. Desayunos se servirán hasta las 11:00 am y almuerzos se servirán de 12:00 a 4:00 pm. Refacciones a cualquier hora y no se ofrecerá cena.

4) Personal responsable

- Gerente General
- Personal de limpieza y mantenimiento
- Cocineros
- Jefe de cocina
- Personal de distribución de alimentos

5) Instrumentos

- Calendario de limpieza

6) Normas específicas

- a) Los detergentes que se utilicen deben eliminar la suciedad de las superficies, manteniéndola en suspensión para su fácil eliminación y, tener buenas propiedades de enjuague.
- b) Las superficies de las áreas de trabajo, los equipos y utensilios, deben limpiarse y desinfectarse a diario, tomando las precauciones adecuadas para que los detergentes y desinfectantes utilizados no contaminen los alimentos.
- c) Durante las actividades en la cocina solo se pueden recoger alimentos, líquidos del piso ú otros desperdicios accidentales con un trapo húmedo, nunca con escoba, porque se puede levantar contaminación del piso hacia los alimentos.
- d) Inmediatamente después de terminar la jornada de trabajo o cuantas veces sea necesario, los pisos deben limpiarse minuciosamente y desinfectarse, incluidos los desagües, las estructuras auxiliares y las paredes de la zona de manipulación de alimentos.
- e) Los vestuarios y servicios higiénicos deben mantenerse limpios en todo momento.

- f) Se deben limpiar y desinfectar las sillas y mesas del área de comida después de cada uso.
 - g) Debe disponerse de áreas o compartimentos para el almacenamiento de los implementos de aseo y sustancias utilizadas para la limpieza, los cuales deben mantenerse y almacenarse de forma que no contaminen los alimentos, los utensilios, el equipo o la ropa.
 - h) Después de la limpieza, en el procedimiento de secado debe utilizarse materiales absorbentes.
 - i) Debe verificarse la eficacia de los procedimientos de limpieza y desinfección mediante vigilancia microbiológica de las superficies que entran en contacto con los alimentos, como mínimo cuatro veces al año.
 - j) Los establecimientos deben conservarse libres de roedores e insectos. Para impedir su ingreso deben colocarse tapas metálicas y trampas en los desagües y posibles entradas al área del servicio de alimentación.
 - k) La aplicación insecticidas debe ser realizada por personal capacitado, usando solamente productos autorizados por el Ministerio de Salud y de uso en salud pública, teniendo cuidado de no contaminar los alimentos o superficies donde se manipulan.
 - l) Queda expresamente prohibida la presencia de cualquier animal en cualquier área del establecimiento.
 - m) Los plaguicidas, desinfectantes u otras sustancias tóxicas que puedan representar un riesgo para la salud, deben estar etiquetados adecuadamente con un rótulo en el que se informe su toxicidad, modo de empleo y medidas a seguir en el caso de intoxicaciones.
- 7) Normas de procedimiento
- a) El área de recepción de los alimentos debe ser cuidadosamente revisada después de cada operación y limpiada cada día.
 - b) Las áreas de almacenamiento deben ser programadas dentro de una agenda diaria de limpieza para prevenir infestaciones de plagas, como roedores e insectos.
 - c) Los utensilios de servicio, platos, equipo y las instalaciones mismas requieren de limpieza continua. Cada vez que se prepara comida y se sirve, se debe realizar limpieza y saneamiento.
 - d) La basura debe estar totalmente aislada para evitar contaminación de los alimentos, así como para contrarrestar la proliferación de insectos y roedores.

- e) Debe existir conciencia de responsabilidad en el gerente y en todos los empleados de mantener altas normas de mantenimiento, para asegurar un servicio de óptima calidad al consumidor con responsabilidad.

f. Sistema Financiero

1) Objetivos

- Determinar la manera de medir la rentabilidad de la empresa
- Establecer los procedimientos y normas para controlar los egresos e ingresos del servicio de alimentación

2) Descripción. Es el sistema que establece el procedimiento para monitoreo del control de costos de los alimentos, trabajo, costos de operaciones y gastos generales. Determinar las normas específicas para beneficiar las finanzas de la empresa reduciendo gastos evitables.

3) Calendario. Se realizará mensual y anualmente.

4) Personal responsable

- Gerente General
- Administrador
- Contador

5) Instrumentos (Tablas 19 y 20)

- Presupuesto operativo
- Presupuesto financiero o flujo de caja

6) Normas específicas

- a) Asegurar las áreas de almacenamiento durante las horas de no operación.
- b) Permitir que solamente cierto personal tenga acceso a las llaves de los cuartos de almacenamiento.
- c) Llevar una lista de las personas que tienen acceso a las llaves en cualquier momento dado.
- d) Asegurar refrigeradoras durante las horas de no operación.
- e) Controlar la basura y los desechos de cada área.
- f) Utilizar recetas estandarizadas las cuales han sido probadas anteriormente.
- g) Todos los empleados deben de recibir instrucciones del tamaño de la porción a servir.

- h) Que los empleados reciban el alimento como parte de su salario, este costo no entra entre los costos de alimentos, sino que en el costo de trabajo.
- i) Eliminar por completo los desperdicios o tomar las medidas necesarias para minimizar lo mas posible la presencia de desperdicios.

7) Normas de procedimiento

- a) Deberán realizarse todas las especificaciones de compra y registrarse la cantidad y precio de cada entrega, tanto de productos alimenticios como de productos no alimenticios.
- b) Al final de la preparación todo alimento que no se haya usado debe de ser regresado a la bodega. Deberá calcularse la cantidad de comida utilizada en el día y registrarse el costo de alimentos que se tuvo en el día.
- c) Todos los alimentos que se compran deben de ser registrados en un inventario físico donde se deben incluir también los alimentos que se encuentren actualmente en almacenamiento. Esto se debe hacer por lo menos 1 vez al mes. El valor monetario del inventario físico debe ser igual al valor del inventario perpetuo.
- d) El costo de la comida en un período determinado será lo que se tiene al principio en el inventario + las compras - lo que se tiene al final en el inventario.
- e) Los supervisores deben de ver cual fue el precio exacto de cada gasto en cada una de las categorías.
- f) Registrar todos los ingresos y egresos en el presupuesto operativo
- g) Registrar en el presupuesto financiero.

VII. CONCLUSIONES

1. La comida rápida se ha vuelto una parte fundamental de la dieta de la población en general debido a varios factores como la vida agitada, la introducción de la mujer en el trabajo, la disminución de las costumbres tradicionales de sentarse a la mesa en familia y el consumismo excesivo.
2. La comida rápida tiende a ser rica en grasas, de alta densidad energética y pobre en micronutrientes y fibra. Por consiguiente, la expansión del consumo de este tipo de comida se asocia con el crecimiento de la obesidad.
3. La tendencia actual de la alimentación humana es de una gran demanda hacia las preparaciones saludables y para el control del exceso de grasas y calorías.
4. La planificación de un servicio de alimentación de tipo comercial inicia con la parte conceptual del proceso que implica la definición del servicio como empresa, la descripción del tipo de servicio de alimentación, la organización de la empresa y las ventajas competitivas del servicio.
5. La sistematización del proceso práctico de desarrollo de un servicio de alimentación comercial consiste en el análisis de la industria o sector específico, la determinación de la ubicación del servicio, la planificación del menú, la estandarización de recetas, determinación de presupuesto, diseño y equipamiento del lugar y por último la creación de los sistemas de operaciones.

VIII. RECOMENDACIONES

1. Para iniciar un servicio de alimentación de tipo comercial es necesario definir claramente la población objetivo al que va dirigido mediante la definición de la empresa, su propósito y sus ventajas competitivas.
2. Se recomienda definir concretamente cada uno de los sistemas de operaciones para el adecuado control de la estandarización de procesos. Dichos sistemas deberán ser actualizados periódicamente.
3. Se recomienda realizar un estudio de mercado proporcional a la inversión necesaria para iniciar el servicio de alimentación. Si la inversión es mínima no es recomendable realizar un estudio muy grande sino puede hacerse una observación detallada de la población objetivo y su demanda.
4. Se recomienda utilizar programas de computadora y hojas de cálculo en Excel para llevar el control financiero y de inventario de la empresa.
5. Es recomendable que la decoración del lugar sea adecuada al tipo de servicio de alimentación que se ofrece así como a la población objetivo que se atenderá.

IX. BIBLIOGRAFÍA

- 1) Almanza, Barbara, *et al.* 2000. *Foodservice planning*. 4^a ed. Estados Unidos. Editorial Prentice may. págs. 1120
- 2) Atlas, C. *et al.* 1998 *Health care food service systems management*. Maryland. Aspen Publishers, Inc. Págs. 412
- 3) Armendáriz, J. 2001 *Procesos de Cocina, Hostelería y Turismo*. España. Paraninfo, Thompson Learning. 305pp.
- 4) Bain, Kent. Julio, 2003. <<What We Need From Facility Design>>. (www.foodservice411.com)
- 5) Dailey, Patricia B. Editor in chief. Septiembre, 2000. <<Institutional Giants>>. (www.foodservice411.com).
- 6) Dárdano, Carmen A. 1988 *Planificación de menús para colectividades*. Venezuela. INCAP. Págs. 33.
- 7) Doty, Laura. Contributing Editor. Diciembre, 2003. <<Mise En Place. “I Need My Mise, Please”>>. (www.foodservice411.com)
- 8) Fitzpatrick, M.P. *et al.* Mayo 1997. <<Lower-fat menu items in restaurants satisfy customers>>. Journal of the American Dietetic Association. Volumen 97, No. 5.
- 9) Food Service Manual. Purchasing.
- 10) Gilmore, S. 1999. *Foodservice management study course*. 3 ed. Estados Unidos. Iowa Dietetic Association.
- 11) Gómez, Serna. 1996. *Planeación y gestión estratégica*. 4^a ed. Bogotá, Colombia. RAM Editores. Págs. 30 – 34.
- 12) Guerrero, Ramo. 2001. *Administración de alimentos a colectividades y servicios de salud*. México. Editorial Mc Graw Hill. 170 págs.
- 13) Haglund, Elsa, *et al.* 1967. *Planificación, construcción y equipo de centros de economía doméstica*. Roma. Organización de las naciones unidas para la agricultura y la alimentación. FAO. Editorial Istituto grafico tiberino di stefano de luca. Págs.101
- 14) Kim, Katherine. Diciembre, 2004. <<National Restaurant Association Announces Record Sales Projected in Year Ahead for Nation’s Largest Privat-Sector Employer>>. (<http://restaurant.org>)
- 15) Kinton, Ronald, *et al.* 1995 *Teoría del catering*. España. Editorial Acribia S.A. 843 págs.
- 16) Koltzenburg, Teresa. 2003. <<What you can do: is energy a controllable cost? “yes”, say suppliers and energy experts.>> Business magazines & media Inc. (www.findarticles.com)
- 17) Koontz, Harold. *et al.* 2004 *Administración Una perspectiva global*. 7^a ed. México. Editorial McGraw-Hill Interamericana. Págs. 804.
- 18) Kospín, Miguel Angel. Junio 2004. *Estudio de mercado para productos gourmet en Guatemala*. USAID/Land O’Lakes. Guatemala.
- 19) Lendal H.Kotschevar. 1966. *Quantity food purchasing*. United States of America. Editorial John Wiley y Sons.

- 20) Miller, Janice. 1999. <<El Mercadeo de los servicios de su organización>>. Actualidad Gerencial. Volumen 8, No. 2.
- 21) Mintzberg, Henry. 1994 <<Repensando la planeación estratégica parte 1: riesgos y falacias>>. Long Range Planning. Gran Bretaña. Vol. 27, No. 3, pp.12-21.
- 22) Murray, Lawrence. 2005 <<Labor analytics software con help control labor costos: department managers need timely data showing actual and targeted labor costos to make decisions on labor expenses>>. Healthcare financial Management association. (www.findarticles.com)
- 23) Nannen, Lynn Ross. 1975 *Adquisición de alimentos*. Buenos Aires. Editorial GLEM S.A.C.I.F. págs
- 24) Norris, Maya. Noviembre, 2004 <<Swapping Stories Operators and experts share execution strategies at the inaugural Chain Leader Live>>. (www.foodservice411.com)
- 25) Pater, Katie, Associate Editor. Julio, 2000. <<Such a Steal. Thwarting and dealing with employee theft require diligence>>. (www.foodservice411.com)
- 26) Pavesic, D. 1999. *Food cost*. Estados Unidos. Lebharr Friedman Books.
- 27) Picaza Fraile, Roberto. 2005. *Estudio de mercado en el comercio minorista* http://www.industria.ejgv.euskadi.net/r44-882/es/contenidos/informacion/6130/es_2549/adjuntos/gatc2.pdf
- 28) Practice Paper of the American Dietetic Association. 2005 <<A System Approach to Measuring Productivity in Health Care Foodservice Operations>> Journal of the American Dietetic Association. Volumen 105. No. 1.
- 29) Reichler, Gayle. *et al.* Febrero, 1998. <<Chef's attitudes toward healthful food preparation are more positive than their food science knowledge and practices>>. Journal of the American Dietetic Association. Volumen 98, No. 2.
- 30) Richards, Lynne M. 1997. *Measure it, Manage it*. United States of America. American Dietetic Association. Págs. 71
- 31) Ronda Pupo, Guillermo A. Profesor Investigador del Centro de Estudios de Gestión Empresarial de la Universidad de Holguín, Cuba. 2005 <<¿Cuáles son los valores finales de la organización?>>. <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/35/valores1.htm>
- 32) Sala-Salvadó, J. *et al.* 2002. *Nutrición clínica y dietética*. 2 ed. Barcelona, España. Masson, S.A. Barcelona, España. 527 págs.
- 33) Schechter, Mitchell. Enero 2002. <<2002 Industry Forecast – Entering an Age of Uncertainty>>. (www.foodservice411.com)
- 34) Schechter, Mitchell. Enero, 2005. <<2005 Industry Forecast – How much can we grow?>> (www.foodservice411.com)
- 35) Sheridan, Margaret. Senior Editor. Enero, 2004. <<Small-Change Investments: Modest improvements can make a big impact on customer satisfaction>> (www.foodservice411.com)
- 36) Spears, Marian C. 1995. *Foodservice Organization*. 3^a ed. Editorial Prentice-Hall. E.U.A. 789 págs.

- 37) Sullivan, Barbara. Junio 2004 <<The 10-Minute Manager's Guide To. Managing Labor Costs>>. (www.foodservice411.com)
- 38) Sullivan, C. 2005. *Medical foodservice*. Avi publishing company, inc. Westport, Connecticut.
- 39) Ward, Ray. Quality Rep Source Victor, N.Y. Mayo 2005. <<The Mysteries of Globalization. Just because one form of distribution has existed in one location for generations does not guarantee its survival>>. (www.foodservice411.com)
- 40) Warner, Melanie. Mayo, 2005 <<Las grandes empresas de “comida rápida” contratan a expertos en comida saludable>>. New York Times. <http://www.clarin.com/diario/2005/05/24/conexiones/t-982118.htm>.

X. ANEXOS

Anexo 01

Lista de chequeo para la planificación

- a. Análisis preliminar
 - 1) El local necesario
 - 2) La probabilidad de permanencia, posibilidad de crecimiento y riesgo de competencia.
 - 3) Selección del comité de planificación
 - 4) Financiamiento
 - 5) Selección del sector
 - 6) Disponibilidad de mano de obra, materiales y servicios para la operación.
 - 7) Tendencias que pueden afectar el éxito de la operación.

- b. Consideraciones generales
 - 1) Carácter de las instalaciones, número de personas a ser atendidas, tipo de servicio, menú, horas de servicio, capacidad, precios, tema y decoración.
 - 2) Políticas relacionadas a los controles de calidad: materiales de construcción, seguridad, servicios sanitarios, iluminación, apariencia del local.
 - 3) Políticas relacionadas a las normas para los alimentos y el servicio.
 - 4) Programas de construcción y finalización.
 - 5) Rubros presupuestarios para construcción, plomería, iluminación, equipo, diseño.
 - 6) Procedimientos de contratación y facturación.
 - 7) Requerimientos de código: prevenciones para fuego, códigos eléctricos, códigos estructurales.
 - 8) Diseños y materiales de construcción.
 - 9) Aspectos de tráfico o circulación vehicular.
 - 10) Paisaje.

- c. Planta física y servicios:
 - 1) Gas: pilotos de seguridad, drenaje, ventilación, etc.
 - 2) Electricidad.
 - 3) Agua
 - 4) Vapores
 - 5) Plomería
 - 6) Ventilación
 - 7) Iluminación
 - 8) Refrigeración

- d. Recibo y almacenamiento
 - 1) Almacenamiento ventilado para productos perecederos.
 - 2) Ventilación del almacenamiento.
 - 3) Áreas de servicio y recepción
 - 4) Control de humedad y temperatura para productos refrigerados y congelados.
 - 5) Almacenamiento de productos secos.
 - 6) Áreas para los suministros y equipo de limpieza.
 - 7) Espacio para almacenar equipo de reemplazo y suministros de papel.
 - 8) Almacenamiento de manteles
 - 9) Almacenamiento de objetos de valor

- e. Preparación de los alimentos
 - 1) Preparación y limpieza de vegetales
 - 2) Preparación de carnes.
 - 3) Sección de cocina.
 - 4) Sección de pasteles y postres.
 - 5) Sección de ensaladas y preparación de emparedados.
 - 6) Sección de órdenes rápidas de desayuno.
 - 7) Servicio de atención a banquetes, dietas especiales y comidas para llevar.
 - 8) Preparación de materia prima.
 - 9) Servicios de “catering”.

- f. Mantenimiento y sanidad
 - 1) Recolección de los platos sucios, transporte y lavado
 - 2) Manejo y almacenamiento de la vajilla y los vasos.
 - 3) Almacenamiento de los enseres mayores.
 - 4) Disposición de desecho, lavado y almacenamiento de latas.
 - 5) Almacenamiento de materiales de limpieza
 - 6) Almacenamiento y equipo de catering: sillas plegables, mesas, floreros, etc.

- g. Exhibición y servicio de los alimentos
 - 1) Área de comida con sillas cómodas
 - 2) Áreas de almacenamiento con buen control de temperatura, protección sanitaria.
 - 3) Provisión de bebidas y agua
 - 4) Almacenamiento de platos, y equipo y suministros de servicio.
 - 5) Estaciones para ubicar los cajeros y las áreas de cobro.
 - 6) La presentación de los menús.

- 7) Áreas de lavado de manos que llenen los códigos sanitarios.
- h. Facilidades para los clientes:
- 1) Ingreso conveniente y atractivo.
 - 2) Confortable área de espera.
 - 3) Área para guardarropa y lugar para paraguas.
 - 4) Baños limpios, bien localizados, atractivos y adecuados.
 - 5) Área de alimentación con buen flujo de tráfico, bien iluminada, atractiva y agradable.
 - 6) Área de teléfono con privacidad.
- i. Facilidades para los empleados:
- 1) Entrada conveniente
 - 2) Baños, lockers y vestidores.
 - 3) Lavabaños en las cocinas, dispensadores de jabón y de toallas.
 - 4) Reloj marcador y tarjetas.
 - 5) Centro de avisos.
 - 6) Área de alimentación
 - 7) Reloj.
 - 8) Primeros auxilios.
- j. Instalaciones para administración y supervisión:
- 1) Privacidad para conferencias y negocios.
 - 2) Evitar atracciones innecesarias.
 - 3) Seguridad de dinero, archivos y registros.
 - 4) Vista para supervisión de operaciones, control de suministros, procesamiento de alimentos y servicio.
 - 5) Adecuado equipo para trabajo.
 - 6) Panel de control de luces y servicios
 - 7) Control del equipo de sonido.

Anexo 02

FORMULARIO # 1 Cuestionario de aceptación del menú tentativo

Edad: _____ Sexo: F M Ocupación: _____

Número de entrevistado: ____

	Me gusta mucho	Me gusta	Me gusta poco	No me gusta
1. Para desayuno:				
a. Yogurt con fruta y jugo de naranja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Sándwich de huevo y queso, jugo de frutas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Para el almuerzo:				
a. Ensaladas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Derretido de queso con tomate	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Derretido de queso sin tomate	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. Sandwiche de pollo con:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Barbacoa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Salsa blanca	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Mostaza	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Chimichurri	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e. Sandwiche de atún	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f. Sandwiche de varios tipos de queso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g. Sandwiche de queso y jamón de pavo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h. Crepas saladas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i. Crepas dulces	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Me gusta mucho	Me gusta	Me gusta poco	No me gusta
3. Bebidas:				
a. Granizadas con jaleas de frutas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Batidos de frutas con yogurt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Smoothies *	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. Cremitas en frapé **	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e. Jugo de frutas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f. Capuchino	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g. Frapuccino	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h. Mocaccino	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Postres				
a. Pastel de manzana	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Helados de frutas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Pie de piña	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. Pie de manzana	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e. Pie de calabaza	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f. Pie de limón	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g. Pastel Tres leches	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h. Encanelados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

* Bebida fría, no alcohólica, hecha a base de fruta congelada, jugo de fruta o la pulpa de la fruta, mezclada con leche o helado.

** Bebida fría, no alcohólica, de vainilla con leche en forma de granizada.

Además de las preparaciones anteriores, me gustaría como COMIDA RÁPIDA en:

DESAYUNO:

ALMUERZO:

REFACCIÓN:

FORMULARIO # 2 Formato para resultados del panel sensorial

Receta No.		
Nombre de receta:		
Aspecto a evaluar	Opinión del panel sensorial	Medidas de corrección
Apariencia:		
Color:		
Olor:		
Sabor:		
Temperatura:		
Textura y Consistencia:		
COMENTARIOS:		

No. de panelistas que:		
Lo comprarían: _____ No lo comprarían: _____		

FORMULARIO # 3 Cuestionario sobre la demanda de comida saludable

Edad: _____ Sexo: F M Ocupación: _____ Número de entrevistado: ____

INSTRUCCIONES: Marca con una "X" la V de verdadero en las oraciones con las que te identifiques y la F de falso en las que no describen tu situación actual.

Actividades:

- | | | |
|---|---|---|
| 1. Paso la mayor parte del día en el trabajo o lugar de estudio | F | V |
| 2. Mi casa queda muy lejos de mi lugar de trabajo o de estudio. | F | V |
| 3. Casi nunca como en casa entre semana | F | V |
| 4. Por mi rutina diaria el tiempo para comer es muy corto | F | V |
| 5. Frecuentemente desayuno o almuerzo en el carro | F | V |
| 6. No me da tiempo de hacer ejercicio | F | V |

Intereses:

- | | | |
|--|---|---|
| 1. Quiero bajar de peso | F | V |
| 2. Me interesa cuidar mi dieta por mi apariencia | F | V |
| 3. Me interesa cuidar mi dieta por salud | F | V |
| 4. No se cómo comer saludable | F | V |
| 5. Me interesa la comida saludable y con buen sabor | F | V |
| 6. Me gustaría saber el valor nutricional de mi comida | F | V |

Opiniones:

- | | | |
|--|---|---|
| 1. Creo que la dieta es esencial para la cantidad de años que viva | F | V |
| 2. Pienso que mi alimentación es saludable | F | V |
| 3. Es posible mantener una dieta saludable aún fuera de mi casa | F | V |
| 4. Necesito una orientación en mi alimentación por mi enfermedad | F | V |
| 5. No estoy conforme con mi peso | F | V |
| 6. Compraría mucho en un servicio de comida rápida saludable | F | V |

FORMULARIO # 4 Cuestionario sobre estilo de vida y hábitos alimentarios

Edad: _____ Sexo: F M Ocupación: _____ Número de entrevistado: __

INSTRUCCIONES: Marca con una X la frecuencia con la que realizas lo siguiente:

	Nunca (0)	A veces (1)	A menudo (2)	Siempre (3)
Consumir cigarrillos o tabaco				
Consumir frituras y grasas duras				
Consumir azúcar blanca				
Consumir pasteles y harinas refinadas				
Consumir bebidas alcohólicas				
Consumo de refrescos y similares				
Respirar humo de vehículos				
Sufrir de estreñimiento				
Pasar más de tres horas frente al TV				
Sufrir miedos o rabias				
Creer que otros son culpables de lo que le pasa				
	Nunca (3)	A veces (2)	A menudo (1)	Siempre (0)
Consumir pollo				
Consumir leche y quesos				
Consumir frutas				
Consumir verduras y ensaladas crudas				
Consumir cereales con fibra				
Consumir pescado				
Defecar 2 a 3 veces diarias				
Responsable de sus actos				
Sentirse feliz y en paz				
Practicar algún deporte				
Hacer ejercicio mínimo 30 min 3 veces/semana				

Anexo 03

MEMORANDO

De: Bayron Morales, Auditor.
Para: Carolina Aragón
Fecha: 03 de octubre del 2005
Asunto: Información de apertura de sociedad o persona particular.

En relación a tu consulta, por medio del presente te hago los siguientes comentarios:

Para una sociedad:

El Código de Comercio establece la autorización de diversos tipos de sociedades en Guatemala, tales como la sociedad en comandita, de responsabilidad limitada y otras. Sin embargo en Guatemala la mas común es la sociedad anónima. Como su nombre lo indica son creadas por personas que guardan su anonimato, y utilizan a un representante legal para que comparezca por parte de la sociedad.

Para formar una sociedad anónima ¿qué se debe hacer?

1. Acudir ante un Notario Público con un mínimo de dos personas, de lo contrario no podría ser sociedad. El Notario elaborara la escritura constitutiva de la misma en la cual aparecerán todas las cláusulas legales que regulan el actuar de la sociedad como ente jurídico. Así también los aspectos legales de los socios y la forma de deliberar las asambleas que se tienen para conocer los resultados del negocio. A continuación, un breve resumen de algunas de las cláusulas importantes que lleva la escritura constitutiva:
 - Nombre de la sociedad: El que definan los socios
 - Nombre comercial: Como se desea que sea conocida comercialmente
 - Objeto de la sociedad: A lo cual se dedicara la misma, por ejemplo a la producción de alimentos
 - Capital social: El capital con que se autoriza a la sociedad
 - Capital pagado: Del capital social autorizado, cuanto es que cancelan los socios por medio de efectivo o aportaciones de bienes muebles o inmuebles.

2. Así mismo los accionistas nombraran al representante legal que normalmente se le acredita la personería de Administrador Único o Gerente General. Esta es la persona o personas que representan a la sociedad la cual tiene vida jurídica. Sin embargo es un ente jurídico abstracto que necesita ser representada jurídicamente para efectuar los actos de comercio, industria o servicios para lo que fue creada. Esta

persona también representa a la sociedad en lo que respecta a los actos y contratos legales así como ante las diferentes instituciones del Estado.

3. El notario también entregará las patentes conocidas como de comercio y de sociedad. Estos documentos son importantes pues contienen los números de inscripción de la sociedad de que fue legalmente inscrita.

Todos estos trámites los hace el Notario ante el Registro Mercantil del Ministerio de Economía, y de acuerdo a las leyes vigentes en el país.

Una vez que ha quedado inscrita la sociedad el Notario entrega una certificación de la inscripción provisional de la misma para continuar con el siguiente trámite.

¿Cuáles son los aspectos legales ante la Superintendencia de Administración Tributaria SAT que debe cumplir la sociedad?

Pues bien, una vez que se tiene la copia de la certificación provisional se debe acudir a la SAT, con el formulario de inscripción de la sociedad. Este contiene básicamente lo siguiente:

1. Nombre o razón social y nombre comercial
2. Fecha de constitución
3. Nombre del Notario
4. Dirección fiscal
5. Objeto de la sociedad
6. Nombre del contador
7. Representantes legales
8. Régimen del Impuesto al Valor agregado IVA
9. Régimen del impuesto sobre la renta ISR

Mediante esta inscripción que se realiza, automáticamente la SAT asigna a la sociedad un número que se conoce como Numero de Identificación Tributaria NIT, mediante este número llevará el control legal de la misma en lo que respecta a las obligaciones tributarias.

¿Cuáles obligaciones tributarias contrae la sociedad una vez inscrita ante la SAT?

Como ente jurídico nuestro propósito y así debió enmarcarse en el objeto de la sociedad, perseguirá una actividad ya sea comercial, industrial o de servicios que genere utilidades a los socios. Estas utilidades deberán pagar los impuestos bajo el marco legal actual que nos obligan las leyes tributarias de Guatemala.

Algunas de las obligaciones tributarias, aunque podrían ser más pues depende del alcance de la actividad de la sociedad son:

1. Impuesto al valor agregado IVA (el mas conocido como un impuesto indirecto)
2. Impuesto sobre la renta ISR (Bajo la opción de pago directo y acreditable, o sobre un porcentaje de las utilidades. Este es un impuesto directo)
3. Impuesto Extraordinario Temporal de Apoyo a los Acuerdos de Paz IETAP (impuesto directo sobre las ventas o sobre los activos, el que fuere mayor.)
4. Si la empresa tuviera vehículos en propiedad deberá pagar anualmente el impuesto de circulación de vehículos.
5. El impuesto sobre la renta y del impuesto al valor agregado que resulta de la elaboración de las conocidas y llamadas “facturas especiales”, la empresa tiene la obligación de elaborar facturas por cuenta del vendedor cuando este no le presente factura. En la misma le descuenta estos dos impuestos.

¿Por qué la empresa se convierte en agente retenedor de impuestos?

Como sabrás, al tener un giro comercial la empresa que se ha creado, tendrá relación comercial con otras empresas y personas individuales. Es por ello que de acuerdo al régimen legal tributario que opten las otras empresas con quienes se tenga relación comercial, deberemos descontar impuestos y de acuerdo a los plazos que nos marca la ley pagar inmediatamente al fisco. Si la empresa no efectuara esto cometería el delito de apropiación indebida de fondos el cual es castigado con severas multas y cárcel.

¿Cómo se pueden pagar los impuestos?

Actualmente existen dos sistemas:

1. Pago electrónico, mediante el cual la empresa por medio del banco en que tiene o maneja su cuenta de deposito monetario esta conectada con la SAT, y por vida electrónica cancela sus impuestos utilizando los formatos y formularios que el programa de BANCASAT proporciona.
2. Pago manual, mediante el cual se deben de llenar los formularios a maquina o a mano y presentarlos en las oficinas de la SAT o de algún banco con el cheque correspondiente.

Para pagos mayores de Q.10,000.00 es obligatorio inscribirse a BANCASAT y efectuar los pagos por la vía electrónica.

¿Qué documentos legales esta obligada la sociedad a llevar?

Libros contables:

1. Libro de diario (registro de las operaciones contables diarias)
2. Libro de mayor (registro de los cargos y abonos de las cuentas contables)
3. Libro de inventario (registro de los saldos de los diferentes productos)
4. Libros de estados financieros (balance general, estado de resultados y estado de flujo de caja)

Facturas:

1. Facturas contables (facturación de ventas)
2. Facturas especiales (para facturar por cuenta de personas ajenas no inscritas)
3. Notas de crédito y débito (cuando fuere necesario)

Libros de compras y ventas de IVA:

1. Libro de compras (registro de los créditos fiscales por las compras)
2. Libro de ventas (registro de los débitos fiscales por las ventas)

Libros de las asambleas ordinarias y extraordinarias:

1. Libro de la Junta Directiva de Accionistas
2. Libro del Consejo de Administración

Los libros contables deben de contar con la autorización del registro mercantil y de la SAT.

Las facturas y los libros de compras y ventas del IVA deben contar con la autorización únicamente de la SAT.

Los libros de la Junta Directiva de Accionistas y del Consejo de Administración deben ir autorizados por el Registro Mercantil y la SAT.

¿Qué requisito debe de llenar la sociedad para la tarjeta de Sanidad?

Se hace la gestión ante el Ministerio de Salud Pública y se deben llenar los requisitos de acuerdo al formulario que se extiende, sea para persona individual o sociedad. Algunos son:

1. Tarjeta de salud de las personas que atienden el restaurante
2. Croquis de los ambientes, (comedor, cocina, baño, área de desechos, etcétera)
3. Sistema de drenaje
4. Cursos de higiene para manipular alimentos

¿Qué pasa con la seguridad social de los empleados?

La ley del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social IGSS. Obliga a las empresas a que se inscriban cuando tienen una cantidad mayor de tres trabajadores. Para ello se acude al IGSS y se obtiene con la inscripción el número patronal correspondiente.

Las cuotas a cancelar son las siguientes:

- Cuota patronal 10.67%
- Cuota laboral 4.67%
- Irtra 1.00%
- Intecap 1.00%

¿Qué ubicación tienen las diferentes dependencias?

1. Registro Mercantil: 7ma. Avenida 7-61, zona 4 nivel II
2. Superintendencia de Administración Tributaria: 7ma. Av. 3-73, zona 9 Edificio Torre Sat.
3. Instituto Guatemalteco de Seguridad Social: 7ma. Avenida 22-72, zona 1.
4. Ministerio de Salud Pública: la agencia o la dependencia que se designe.
5. Instituto Guatemalteco de Seguridad Social: 7ma. Avenida 22-72, zona 1.

¿Qué pasa si se trata de una persona individual?

Es importante hacer notar que si en vez de una sociedad se tratase de una persona individual, lo único que no se necesita es la escritura constitutiva ni de los nombramientos pues no se tratará de una sociedad. En todo caso la persona se representa por sí misma, pero todo lo demás es exactamente igual, ya que asume las mismas obligaciones legales como la sociedad. Así también en lo que respecta a los libros no necesitará llevar ni autorizar los libros de asambleas ordinarias y extraordinarias.

Sin otro particular y en espera que esta información te sea de utilidad.

Saludos.

Anexo 04

Lista de intercambio de alimentos

No. de lista	Nombre de lista	Energía (Calorías)	Carbohidrato (gramos)	Proteína (gramos)	Grasa (gramos)
1	Incaparina	70	7	11	0
2	Leches	135	7	11	7
3	Vegetales	30	0	7	0
4	Frutas	40	0	10	0
5	Cereales	75	3	16	0
6	Carnes	65	7	0	4
7	Grasas	45	0	0	5
8	Azúcares	20	0	5	0

Anexo 05

Hoja de chequeo para estandarizar una receta

Aspecto revisado	Preguntas	SÍ	NO	Acción correctiva
Título	¿El título de la receta refleja el contenido?			Si no, considerar otro título
	¿Es el título atractivo para el cliente?			Si no, considerar una título alternativo para el menú que se le presenta al cliente
Categoría de la receta	¿Están las recetas organizadas en orden alfabético según las categorías: bebidas, desayuno, ensaladas, plato fuerte, postres y panadería ?			Si no, identificar la categoría de la receta.
Ingredientes	¿Están todos los ingredientes claramente descritos?			Si no, reescribir el nombre del ingrediente
	¿Están los ingredientes listados en el orden en que se usan?			Si no, ordenarlos según sean usados.
	¿De cada ingrediente se indica el tipo de producto (fresco, congelado, en lata (seca, en almíbar), seco, deshidratado, cocido)?			Si no, indicar el tipo de producto de cada ingrediente.
	¿De cada ingrediente se indica la técnica de preparación a ser aplicada (pelado, rodajado, picado, descongelado, rallado) y la cantidad a preparar?			Si no, indicar la técnica de preparación de cada ingrediente.
Peso/Volumen	¿Se indica el peso o volumen de cada ingrediente?			Si no, indicar el peso (preferentemente) o volumen de los ingredientes.
Procedimiento	¿Están las instrucciones del procedimiento para preparar la receta claramente descrita?			Si no, escribir claramente las instrucciones específicas durante la preparación.
Temperatura y tiempo de cocción	¿Se indica la temperatura de cocción en la receta?			Si no, escribir la temperatura de cocción de la receta.
	¿Se indica el tiempo de cocción en la receta?			Si no, escribir el tiempo de cocción de la receta.
Tamaño de la porción	¿Se indica el tamaño de la porción?			Si no, medir la porción durante su preparación y escribir su tamaño.
	¿Se indica el peso de la porción que se servirá?			Si no, pesarlo durante la preparación e indicarlo.
	¿Se dan indicaciones de cómo dividir el producto en porciones individuales?			Si no, describir las indicaciones para dividir la preparación en porciones.
Rendimiento de la receta	¿Se indica el rendimiento de la receta?			Si no, determinarlo durante su preparación e indicarlo.
Equipo	¿Se indica el equipo que se utilizará en la preparación?			Si no, indicarlo.
	¿Se indican los utensilios para servir?			Si no, indicarlo.

Anexo 06

Formato para comparación de locales

Presupuesto Disponible: (Q)						
CARACTERÍSTICA	Local 1	Local 2	Local 3	Local 4	Local 5	Local 6
Dirección:						
Buen punto estratégico						
Amplio espacio para comida						
Cocina amplia con área de lavado:						
Mínimo 2 baños:						
Buena iluminación:						
Buena ventilación:						
Accesibilidad al público:						
Amplio parqueo:						
No cerca de bares o discos:						
No cerca de lugares de contaminación ambiental:						
Presencia de área verde:						
Renta Mensual						

Ejemplo de la comparación de tres locales para un servicio de alimentación comercial

Presupuesto	Alrededor de \$1,000		
CARACTERÍSTICA	Local 1	Local 2	Local 3
Dirección:	Zona 13.	Local comercial de plaza Princess No. 114	Local comercial de plaza Princess No. 110 y 111.
Buen punto estratégico: (en zona 10, 13, 14 o 15)	Muy mal punto estratégico debido a que se encontraba en la entrada de un área residencial, no comercial; y además, enfrente está ubicado Gourmet Center. (una fuerte competencia).	Excelente punto estratégico.	Excelente punto estratégico
Amplio espacio para comida (No. máximo de clientes: 40) Aprox 360 pies ² o 147 m ² (12 pies ² x persona)	Es una casa que se puede adecuar, utilizando el garage y la sala como espacio para comida. 90 m ² aprox para área de comida.	Espacio para comida de 104 m ² incluyendo 1er y 2do piso, mas 25m ² del área fuera del local donde se pueden sacar mesas.	210 m ² para espacio de comida, en dos pisos, mas 25 m ² del área de afuera donde se pueden sacar mesas. La renta mensual incluye las mesas, pero no las sillas (por las que serían Q9,000 mas al mes). Mobiliario muy bonito.
Cocina amplia con área de lavado:	Si hay cocina y área de lavado. Cocina no es muy amplia.	No tiene cocina	Cocina totalmente equipada, pero no es muy amplia.
Mínimo 2 baños:	Tiene 2 baños	Solo cuenta con 1 baño.	2 baños para mujeres y 2 baños para varones, en el primero y segundo piso.
Buena iluminación:	No muy buena ventilación. Es bastante encerrado el lugar y las ventanas son bastante escasas.	Buena iluminación. El segundo piso cuenta con tres grandes ventanas.	Iluminación regular. Pero si cuenta con ventanas en el segundo piso.
Buena ventilación:	Debido a la carencia de suficientes ventanas no hay buena ventilación.	Ventilación regular.	La cocina no tiene buena ventilación
Accesibilidad al público:	Accesibilidad deficiente ya que se encuentra ubicado en la entrada de un área residencial donde no hay mucha circulación de personas.	Muy buena accesibilidad al público.	Muy buena accesibilidad al público.

Amplio parqueo:	No tiene parqueo. Sólo el espacio de enfrente donde únicamente caben 3 carros.	Amplísimo parqueo con seguridad. Los clientes cuentan con 1 hora gratis de parqueo.	Amplísimo parqueo con seguridad. Los clientes cuentan con 1 hora gratis de parqueo.
No cerca de bares o discos:	No está cerca de bares ni discos.	Se encuentra un bar como vecino.	A la par se encuentra un pequeño bar.
No cerca de lugares de contaminación ambiental:	No está cerca de lugares de contaminación ambiental.	No está cerca de lugares de contaminación ambiental.	No está cerca de lugares de contaminación ambiental.
Presencia de área verde:	Cuenta con un área verde pero en la parte de atrás de la casa, detrás de la cocina, donde está la lavandería, por lo que esta área no se podría aprovechar para los clientes.	Presencia de área verde enfrente del local, y se pueden colocar mesas cerca de dicha área verde fuera del local.	Presencia de área verde enfrente del local, y se pueden colocar mesas cerca de dicha área verde.
Renta Mensual	\$ 1,200 negociables.	\$ 1,600 negociables	\$ 4,600 negociables

Anexo 07

Hoja de chequeo para cotización de equipo de Café D'vash

No.	Equipo	Marca	Proveedor	Precio	Observaciones
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					

Anexo 08

FORMULARIO 2 HOJA DE COMPRA DE MATERIALES

No.	Categoría	Tipo de artículo	Tipo de mercado	Proveedor	Frecuencia de compra
1	Alimentos Perecederos	Frutas y verduras	<input type="checkbox"/> Formal <input type="checkbox"/> Informal <input type="checkbox"/> Primario <input type="checkbox"/> Secundario		<input type="checkbox"/> Diario <input type="checkbox"/> Semanal <input type="checkbox"/> Quincenal <input type="checkbox"/> Mensual <input type="checkbox"/> Cada ___ meses <input type="checkbox"/> Cuando necesario
		Productos lácteos, carne y pescado	<input type="checkbox"/> Formal <input type="checkbox"/> Informal <input type="checkbox"/> Primario <input type="checkbox"/> Secundario		<input type="checkbox"/> Diario <input type="checkbox"/> Semanal <input type="checkbox"/> Quincenal <input type="checkbox"/> Mensual <input type="checkbox"/> Cada ___ meses <input type="checkbox"/> Cuando necesario
		Huevos	<input type="checkbox"/> Formal <input type="checkbox"/> Informal <input type="checkbox"/> Primario <input type="checkbox"/> Secundario		<input type="checkbox"/> Diario <input type="checkbox"/> Semanal <input type="checkbox"/> Quincenal <input type="checkbox"/> Mensual <input type="checkbox"/> Cada ___ meses <input type="checkbox"/> Cuando necesario
2	Alimentos no perecederos	Productos enlatados, embotellados, congelados o deshidratados	<input type="checkbox"/> Formal <input type="checkbox"/> Informal <input type="checkbox"/> Primario <input type="checkbox"/> Secundario		<input type="checkbox"/> Diario <input type="checkbox"/> Semanal <input type="checkbox"/> Quincenal <input type="checkbox"/> Mensual <input type="checkbox"/> Cada ___ meses <input type="checkbox"/> Cuando necesario
3	Artículos no Alimenticios	De limpieza (Detergentes, jabones, etc.)	<input type="checkbox"/> Formal <input type="checkbox"/> Informal <input type="checkbox"/> Primario <input type="checkbox"/> Secundario		<input type="checkbox"/> Diario <input type="checkbox"/> Semanal <input type="checkbox"/> Quincenal <input type="checkbox"/> Mensual <input type="checkbox"/> Cada ___ meses <input type="checkbox"/> Cuando necesario
		Artículos desechables (servilletas)	<input type="checkbox"/> Formal <input type="checkbox"/> Informal <input type="checkbox"/> Primario <input type="checkbox"/> Secundario		<input type="checkbox"/> Diario <input type="checkbox"/> Semanal <input type="checkbox"/> Quincenal <input type="checkbox"/> Mensual <input type="checkbox"/> Cada ___ meses <input type="checkbox"/> Cuando necesario

FORMULARIO 3

ORDEN DE COMPRA

Proveedor: _____ **Fecha:** _____

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN DEL ARTÍCULO	UNIDAD	PRECIO/ UNIDAD	TOTAL

Pedido por: _____

Recibido por: _____

SELLO: _____

Anexo 09

