



176.
2.º Gui.
**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

**LA ADMINISTRACION DE LA GASTRONOMIA EN LA
HOTELERIA EN MEXICO**

Seminario de Investigación Administrativa

Que en opción al Grado de
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P r e s e n t a

Salvador de Jesús Loera Sánchez

Director del Seminario: L. A. José Ramón Torres Solís



1 9 8 4



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

INTRODUCCION

El turismo en México ha sido por mucho tiempo una de las principales variables económicas generadoras de divisas; actualmente se encuentra superando aquel descenso en la afluencia de visitantes extranjeros; que se manifestó en los últimos 2 años, por la pérdida de competitividad de los diferentes servicios turísticos nacionales.

A consecuencia de las medidas cambiarias aplicadas a fines del año pasado, se ha restituido al País un amplio margen de competitividad en relación con los principales polos turísticos internacionales: - incrementándose como resultado, la corriente de visitantes extranjeros a la República.

Se presentan oportunidades favorables de inversión, particularmente en el renglón de la hotelería.

Existen gran cantidad de hoteles en su mayoría transnacionales, que requieren profesionistas para una expansión, entre los cuales el administrador ocuparía una función importante en las áreas de la hotelería.

En esta investigación nos referiremos específicamente al área de - producción de alimentos y sus relaciones con las demás áreas de un hotel.

INDICE

Tema del seminario:

La administración de la gastronomía en la hotelería en México.

Problema a resolver:

La inexistencia de manuales que formen a los profesionales en esta área, que provoca un desarrollo sin sistemas teóricos; en esta obra se presenta un manual que vendría a mejorar el desarrollo del conocimiento de esta área de producción.

Introducción.

Capítulo I.- Generalidades.

1.1.- Situación del turismo en México.	1
1.2.- Aportación del turismo en la economía nacional.	11
1.3.- Aportación económica de la hotelería dentro del turismo.	13
1.4.- La administración (definiciones).	15

Capítulo II.- Turismo y hotelería.

2.1.- Conceptos de turismo.	18
2.2.- La administración hotelera.	20
2.3.- Tipos de hoteles.	33
2.4.- Areas en un hotel.	41
2.5.- Ingresos por áreas en un hotel.	45
2.6.- Importancia de los alimentos en un hotel.	45

Capítulo III.- La administración de la gastronomía.

3.1.- Definiciones de gastronomía.	50
3.2.- La administración en la gastronomía hotelera.	52

3.3.-	El chef ejecutivo ó Gerente de producción.	54
3.4.-	Conocimientos gastronómicos.	56
3.4.1.-	Preparación de legumbres.	56
3.4.2.-	Cocina fría.	59
3.4.3.-	Parrilla y asador.	61
3.4.4.-	Salsas y sopas.	64
3.4.5.-	Carnicería.	72
3.4.6.-	Pastelería.	78
3.4.7.-	Nutrición.	79
Capítulo IV.- Propuesta de organización de una unidad gastronómica en un hotel.		
4.1.-	Organización.	88
4.2.-	Recursos humanos.	97
4.3.-	Compras y almacén.	99
4.4.-	Producción.	103
4.5.-	Comercialización.	108
4.6.-	Mantenimiento.	109
4.7.-	Steward.	110
4.8.-	Análisis de operación (costos).	110
	Conclusiones.	114
	Bibliografía.	115

1.1.- Situación del Turismo en México.

Para efecto de nuestro estudio, a continuación presentamos una serie de cuadros estadísticos, que nos darán información de la situación del turismo en México.

Estos Cuadros los dividiremos en turismo receptivo y turismo egresivo.

* Aclaración Capítulo I.

Los siguientes cuadros fueron tomados de la publicación de estadísticas básicas del turismo, elaboradas por Banamex.

1.1.1.- Movimiento turístico

A) Turismo receptivo

a) En el siguiente cuadro podemos apreciar la afluencia de turistas que nuestro país ha recibido desde 1975 hasta mediados de 1983.

TURISMO RECEPTIVO
NUMERO DE TURISTAS A MEXICO
1975-1983
(Miles de personas)

	1975	1976	1977	1978	1979	1980	1981	1982	1983
Enero	253.3	252.7	235.4	292.7	332.6	363.8	340.4	320.1	356.1
Febrero	264.4	270.4	260.6	312.0	357.3	374.9	361.3	333.2	394.8
Marzo	327.5	267.3	266.0	368.0	377.3	407.6	358.9	344.0	486.4
Abril	216.2	279.2	286.9	277.4	357.8	331.1	347.7	331.5	407.1
Mayo	237.3	230.2	222.1	270.4	304.5	326.0	317.7	295.8	370.6
Junio	280.1	255.1	257.9	300.5	351.9	334.5	332.8	300.0	
Julio	303.9	336.8	329.2	352.4	358.6	352.2	355.4	344.5	
Agosto	305.3	259.7	283.6	330.1	373.0	365.6	333.2	318.9	
Septiembre	173.7	175.1	197.5	237.1	245.3	226.0	238.1	221.6	
Octubre	233.7	231.4	236.0	248.7	284.6	279.6	281.3	257.1	
Noviembre	260.3	238.8	257.3	318.3	324.7	327.1	317.2	272.2	
Diciembre	362.2	258.4	301.5	340.1	466.7	455.8	453.6	428.7	
Total	3,217.6	3,107.1	3,247.1	3,753.7	4,134.3	4,144.2	4,037.6	3,767.6	

FUENTE: Banco de México

Hubo una disminución en el número de turistas en los años 1981 y 1982, situación que se ha venido mejorando, como consecuencia de la aplicación de nuevas medidas cambiarias efectuadas a fines de 1982.

- b) En el siguiente cuadro se nos determina cual es el gasto medio - por turista, su gasto medio diario y el promedio de días que permanecen en nuestro país.

TURISMO RECEPTIVO GASTO MEDIO POR TURISTA 1975-1983 (Dólares)									
Trimestre	1975	1976	1977	1978	1979	1980	1981	1982	1983
I	270.28	304.54	296.77	342.30	365.04	444.57	492.03	498.87	354.07
II	236.75	260.59	259.02	272.37	329.29	386.25	425.17	351.80	
III	242.99	253.34	247.51	277.21	336.66	381.96	394.73	322.73	
IV	245.93	244.74	262.15	296.94	359.47	401.80	422.73	309.53	
Promedio	248.98	268.06	266.36	297.21	347.61	403.59	433.66	370.23	
GASTO MEDIO DIARIO POR TURISTA (Dólares)									
Trimestre	1975	1976	1977	1978	1979	1980	1981	1982	1983
I	24.24	25.19	26.81	29.29	34.84	40.10	47.47	44.63	37.27
II	23.20	24.11	25.42	26.55	32.77	39.03	41.37	36.23	
III	22.84	24.20	24.23	26.84	34.89	39.57	36.30	31.67	
IV	24.27	22.38	26.92	30.52	36.01	42.52	43.40	30.80	
Promedio	23.84	23.97	25.85	28.30	34.63	40.30	42.63	35.78	
PERMANENCIA MEDIA DE LOS TURISTAS (Días)									
Trimestre	1975	1976	1977	1978	1979	1980	1981	1982	1983
I	11.2	12.1	11.1	11.7	10.5	11.1	10.4	11.1	9.5
II	10.2	11.2	10.5	10.3	10.1	10.0	10.4	9.7	
III	10.7	10.8	10.2	10.3	9.6	9.6	10.3	10.2	
IV	10.2	11.1	9.8	9.7	10.1	9.5	9.9	10.1	
Promedio	10.6	11.3	10.4	10.5	10.1	10.1	10.3	10.3	

FUENTE: Banco de México.

Los turistas gastan más en el primer trimestre del año que es la temporada vacacional más importante, teniendo un gasto promedio diario durante 1982 de 35.78 dolares y con una permanencia media de 10.3 - días.

c) En este cuadro podemos observar cuales son las zonas y ciudades más visitadas del país.

**DISTRIBUCION TOTAL DE TURISTAS POR ZONAS Y CIUDADES
(CON PERNOCTA Y SIN PERNOCTA)
1975-1982
(Personas)**

Zonas y ciudades	1975	1976	1977	1978	1979	1980	1981	1982
ZONA NOROESTE	1,836,117	1,607,619	1,586,065	2,166,256	2,364,467	2,465,247	2,585,927	2,310,818
Guanajuato	405,636	401,658	413,911	420,507	464,390	480,415	470,922	400,287
Mazatlán	276,531	239,541	249,209	403,639	324,301	355,236	364,947	311,678
Puerto Vallarta	119,472	119,359	118,560	226,014	264,707	311,768	342,445	353,279
Otras	1,034,478	847,061	804,385	1,116,096	1,311,064	1,317,828	1,407,613	1,245,574
ZONA NORESTE	1,101,452	1,017,576	942,649	857,035	863,400	925,817	826,484	801,216
Monterrey	586,329	504,648	478,965	413,649	425,314	429,275	415,586	397,546
Baltijo	159,149	162,170	127,832	92,130	97,233	128,597	104,141	100,640
Otras	355,974	350,758	335,852	351,256	340,853	367,955	366,757	303,030
ZONA CENTRO	1,619,403	1,507,642	1,617,623	1,705,061	1,736,741	1,699,308	1,492,448	1,372,051
Distrito Federal	1,370,925	1,273,424	1,384,029	1,437,093	1,458,841	1,440,406	1,241,178	1,108,656
Guanajuato	63,877	56,639	66,038	67,328	58,770	84,167	81,971	61,488
San Miguel de Allende	35,820	36,431	29,977	43,207	41,919	36,125	33,061	35,735
Otras	149,661	140,948	137,579	157,253	177,211	156,082	156,240	169,178
ZONA SUROESTE	1,140,258	1,131,302	1,303,891	1,163,413	1,114,044	1,063,957	974,958	921,309
Acapulco	631,752	640,192	736,829	676,856	653,102	571,515	487,986	479,582
Cuernavaca	104,876	86,335	91,106	113,485	123,080	135,380	118,899	121,623
Oaxaca	76,356	79,385	84,095	95,501	83,992	84,156	89,711	78,088
Taxco	273,804	275,294	344,031	223,607	183,882	188,193	150,429	139,976
Otras	573,670	50,096	47,830	53,964	70,086	66,713	117,853	100,842
ZONA SURESTE	654,782	722,606	784,972	1,246,874	1,484,115	1,576,436	1,700,150	1,387,628
Cancun	n.d.	n.d.	n.d.	207,090	303,714	344,749	406,262	386,891
Isla Mujeres	27,293	17,644	19,528	42,382	137,518	138,511	132,825	124,035
Mérida	126,863	146,766	165,927	226,686	152,370	85,935	104,270	86,698
Puebla	77,116	62,435	66,440	72,335	75,383	67,320	91,072	85,477
Veracruz	57,096	60,623	69,500	61,992	64,611	72,843	84,522	77,999
Otras	364,414	435,138	463,577	636,389	750,509	867,078	881,399	636,948
Total	6,352,012	5,986,745	6,235,200	7,136,659	7,562,767	7,732,837	7,759,967	6,803,232

n.d. No disponible.
FUENTE: Banco de México.

La Zona Noroeste es la que más turismo recibe, siguiéndole, la Zona Sureste que ha incrementado en los últimos 4 años su número de visitantes, seguida por la Zona Centro.

El Distrito Federal es el lugar más visitado y en segundo lugar Acapulco.

d) En este cuadro podemos observar cual es la procedencia y gasto - de los turistas que nos visitan.

**NÚMERO Y GASTO TOTAL DE TURISTAS POR AREA DE RESIDENCIA
1975-1982**

Residencia	1975		1976		1977		1978	
	Número (a)	Gasto (b)						
Estados Unidos	2,786	632,805	2,672	670,575	2,736	660,355	3,073	806,603
Canadá	110	42,540	119	47,715	155	60,393	210	110,553
Europa	112	54,064	122	58,098	155	90,817	201	116,764
América Latina	183	59,467	163	48,670	171	54,913	233	73,121
Otros	27	11,256	31	10,532	30	10,048	37	13,974
Total	3,218	800,132	3,107	835,560	3,247	866,526	3,754	1,121,015

Residencia	1979		1980		1981		1982	
	Número (a)	Gasto (b)						
Estados Unidos	3,430	1,072,966	3,443	1,232,379	3,445	1,390,193	3,241	1,084,000
Canadá	163	107,544	170	103,549	123	83,950	85	54,787
Europa	219	141,340	240	193,815	168	158,271	173	143,958
América Latina	252	94,853	254	118,814	266	104,344	241	96,852
Otros	50	26,820	37	22,688	28	22,882	27	16,474
Total	4,134	1,443,323	4,144	1,671,245	4,030	1,759,640	3,768	1,405,872

a) Miles de personas.
b) Miles de dólares.

FUENTE: Banco de México.

Los Estados Unidos es el país del que más turismo recibe México, seguido de América Latina y Europa.

Los norteamericanos son los que más divisas dejan en el país, seguidos de europeos y latinoamericanos.

- e) En el siguiente cuadro podemos observar qué cantidad de turistas visitan el país, el número de ocasiones que lo han hecho y cuáles son las causas principales de sus visitas.

NUMERO DE TURISTAS POR NUMERO DE VISITAS, SEGUN OBJETO DEL VIAJE 1981-1982																
Numero de visitas objeto	Placer		Negocios		Estudio		Trabajo		Visita familiar		Visita a generativos		Otros		Total	
	1981	1982	1981	1982	1981	1982	1981	1982	1981	1982	1981	1982	1981	1982		
Primera	115,152	1,439,010	225,895	176,095	5,219	7,254	1,832	11,137	33,222	147,857	17,789	10,890	15,735	24,454	2,012,522	1,829,561
Segunda	497,308	486,752	31,303	32,418	3,818	6,238	5,312	5,102	150,308	182,302	21,860	11,820	4,571	8,052	725,690	738,684
Tercera	391,221	207,585	14,555	21,768	2,241	1,909	2,304	2,035	72,382	80,284	8,046	12,884	1,879	4,152	360,810	336,825
Más de tres	177,357	518,025	41,877	58,804	3,283	2,482	1,797	3,713	335,629	258,838	22,725	22,979	8,345	8,810	909,810	871,587
Total	1,557,134	2,657,382	313,140	291,203	15,261	17,887	10,825	21,967	531,319	669,491	70,241	66,382	31,330	46,266	4,031,332	3,794,987

Porcentaje																
Porcentaje del número de visitas																
	1981	1982	1981	1982	1981	1982	1981	1982	1981	1982	1981	1982	1981	1982		
Primera	75.1	79.8	11.2	9.8	0.3	0.4	0.4	0.6	6.6	6.1	0.9	1.0	0.8	1.3	100.0	100.0
Segunda	36.7	36.7	4.4	4.4	0.5	0.8	0.7	0.7	22.1	24.7	3.0	1.6	0.6	1.1	100.0	100.0
Tercera	25.6	22.0	4.8	6.6	0.7	0.6	0.6	0.6	23.8	24.3	2.6	3.9	0.6	1.3	100.0	100.0
Más de tres	38.2	39.4	4.2	6.8	0.9	0.9	0.2	0.4	38.8	38.4	2.3	2.6	1.0	1.1	100.0	100.0
Total	71.4	70.3	7.6	7.7	0.4	0.5	0.5	0.6	17.4	17.7	1.7	1.8	0.8	1.2	100.0	100.0

Porcentaje del objeto del viaje														
	1981	1982	1981	1982	1981	1982	1981	1982	1981	1982	1981	1982	1981	1982
Primera	55.7	54.2	72.1	61.2	38.0	40.6	46.6	56.7	19.9	22.2	25.3	28.2	36.2	40.9
Segunda	17.3	18.5	14.0	11.1	25.0	34.0	29.2	23.2	22.7	27.4	38.9	17.8	14.6	17.4
Tercera	7.8	7.8	4.6	7.6	14.7	16.7	15.5	9.3	10.4	12.8	11.4	19.4	5.4	8.6
Más de tres	38.0	38.5	13.3	20.2	21.9	13.9	9.9	16.9	41.9	38.4	32.4	34.6	29.0	20.6
Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

FUENTE: Banco de

En primer lugar los turistas vienen en plan de placer, en segundo de visita familiar y en tercero de negocios.

f) Clasificación de los turistas residentes en los Estados Unidos - de América según su estado de procedencia y gasto.

NÚMERO Y GASTO TOTAL DE TURISTAS RESIDENTES EN ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA 1975-1982								
Estado de procedencia	1975		1976		1977		1978	
	Número (a)	Gasto (b)						
Arizona	241	22,748	182	18,771	204	22,171	265	32,511
California	435	118,023	420	122,827	455	143,557	655	201,657
Florida	63	20,947	78	25,463	80	24,925	79	26,666
Illinois	158	47,515	145	48,737	117	37,180	122	44,427
Indiana	34	9,215	33	12,448	47	18,056	71	23,698
Michigan	51	14,382	59	21,529	58	19,525	44	17,525
New Jersey	32	10,547	27	12,458	40	15,150	42	17,241
New Mexico	68	11,731	58	10,724	65	10,520	68	10,858
New York	98	37,520	66	26,151	55	21,012	124	52,878
Ohio	48	15,161	45	16,922	35	10,960	41	14,435
Pennsylvania	35	12,165	36	12,707	37	13,720	31	11,179
Texas	963	140,059	923	149,473	982	154,325	932	163,333
Otros	582	172,801	585	198,864	580	175,244	801	187,084
Estados Unidos	2,788	632,805	2,672	670,575	2,736	660,355	3,073	808,803

Estado de procedencia	1979		1980		1981		1982	
	Número (a)	Gasto (b)						
Arizona	287	38,408	313	56,777	278	56,454	281	34,378
California	757	238,702	888	313,661	842	348,235	722	225,211
Florida	146	80,801	182	103,331	210	128,088	87	46,852
Illinois	158	60,485	151	70,462	128	62,710	126	58,002
Louisiana	48	19,488	25	10,692	42	21,148	65	28,182
Michigan	68	30,047	41	18,345	31	18,129	35	15,782
New Jersey	24	12,118	20	10,168	21	11,253	24	14,682
New Mexico	72	13,367	57	12,722	72	19,632	72	14,436
New York	118	58,838	130	72,088	74	48,677	94	52,683
Ohio	33	12,780	28	13,037	25	11,778	28	11,487
Pennsylvania	45	28,461	46	23,880	60	34,822	38	22,852
Texas	1,087	284,804	1,101	317,480	1,117	382,148	1,148	332,220
Otros	808	231,078	501	268,750	544	268,138	535	236,433
Estados Unidos	3,430	1,072,986	3,443	1,232,379	3,445	1,390,183	3,241	1,084,000

a) Miles de personas.
b) Miles de dólares.

FUENTE: Banco de México

Los Estados que mayor número de turistas y que más gastan su dinero en México, son los estados de Texas y California.

B) Turismo Egresivo.

a) Número de turistas al exterior.

TURISMO EGRESIVO NUMERO DE TURISTAS AL EXTERIOR 1975-1983 (Miles de personas)									
	1975	1976	1977	1978	1979	1980	1981	1982	1983
Enero	164.2	108.3	121.8	132.7	171.0	189.6	237.9	225.5	107.5
Febrero	125.6	134.6	117.3	169.9	154.1	182.8	232.3	211.7	92.0
Marzo	208.1	127.5	152.4	222.9	193.6	300.9	277.0	205.8	153.7
Abril	167.6	249.0	212.1	172.8	283.3	289.1	399.0	276.6	116.5
Mayo	169.6	183.4	191.1	194.5	213.9	264.4	307.3	211.5	130.3
Junio	180.3	175.1	168.0	173.7	216.0	259.4	302.3	217.8	
Julio	278.8	264.0	243.5	272.6	326.1	415.1	501.3	346.7	
Agosto	227.3	225.2	210.6	191.3	256.9	335.8	397.0	234.9	
Septiembre	155.2	119.7	206.9	164.5	194.7	247.6	286.9	150.0	
Octubre	147.3	138.5	150.9	155.6	199.3	234.3	289.2	167.3	
Noviembre	139.8	100.8	124.9	156.2	172.3	223.6	266.5	153.9	
Diciembre	275.7	151.1	209.8	231.2	304.7	379.8	462.5	269.6	
Total	2,239.6	1,977.2	2,109.1	2,237.9	2,685.9	3,322.4	3,959.2	2,671.3	

FUENTE: Banco de México.

A consecuencia de las medidas tomadas por el actual gobierno tendientes a controlar la salida de divisas al extranjero, podemos observar que en el transcurso de 1982 a 1983, se presentó una ligera disminución en el número de turistas mexicanos que salieron al exterior.

b) Gasto medio por turista.

TURISMO EGRESIVO									
GASTO MEDIO POR TURISTA									
1975-1983									
(Dólares)									
Trimestre	1975	1976	1977	1978	1979	1980	1981	1982	1983
I	178.74	207.81	185.13	194.89	207.06	262.94	322.18	339.80	222.70
II	191.87	222.90	183.43	227.51	250.76	279.41	374.31	336.70	
III	226.53	239.08	202.16	263.81	286.27	371.77	439.89	282.10	
IV	192.94	167.69	190.59	233.51	257.18	313.58	420.41	198.27	
Promedio	197.52	209.37	185.33	229.93	250.32	306.92	369.20	289.47	
GASTO MEDIO DIARIO POR TURISTA									
(Dólares)									
Trimestre	1975	1976	1977	1978	1979	1980	1981	1982	1983
I	29.45	29.83	27.96	28.67	33.53	37.54	50.56	52.10	35.87
II	29.14	32.97	31.52	31.64	39.96	42.97	54.23	54.30	
III	24.49	30.02	27.77	33.16	37.13	52.74	58.21	41.50	
IV	28.20	26.86	29.08	33.72	35.53	49.24	61.59	34.50	
Promedio	27.82	29.92	29.08	31.80	36.54	45.62	58.15	45.60	
PERMANENCIA MEDIA DE LOS TURISTAS									
(Días)									
Trimestre	1975	1976	1977	1978	1979	1980	1981	1982	1983
I	6.1	7.0	5.9	6.8	6.2	7.0	6.4	6.5	6.2
II	6.6	6.7	5.8	7.2	6.3	6.5	6.9	6.2	
III	9.2	7.9	7.3	7.9	7.7	7.0	7.5	7.0	
IV	6.8	6.3	6.6	6.9	7.3	6.3	6.8	5.8	
Promedio	7.2	7.0	6.4	7.2	6.8	6.7	6.9	6.4	

Fuente: Banco de México.

El turista mexicano tuvo una permanencia media de 6.4 días, y un gas to promedio diario de 45.60 dólares, durante 1982.

c) En el siguiente cuadro podemos observar cual es la residencia y su gasto de los turistas mexicanos que visitaron el exterior - desde 1975 hasta 1981.

NUMERO Y GASTO DE TURISTAS QUE VISITARON EL EXTERIOR
POR CIUDAD DE RESIDENCIA
1975-1981

	1975		1976		1977		1978		1979		1980		1981	
	Numero (a)	Gasto (b)												
Ciudad de México	529	179	521	192	483	166	549	236	623	290	790	472	963	724
Guadalajara	152	44	146	40	112	24	147	49	208	72	266	101	312	139
Mazatlán	26	5	3	1	26	4	19	3	38	7	46	14	56	39
Mérida	35	27	30	14	26	12	36	9	32	9	37	21	38	22
Monterrey	301	29	256	35	294	37	325	46	297	47	330	68	410	106
Puebla	15	5	12	8	5	3	12	6	25	10	16	6	29	13
Resto del país	1,182	157	994	132	1,163	150	1,149	170	1,481	248	1,837	361	2,151	528
Total	2,240	446	1,977	422	2,109	396	2,238	519	2,685	683	3,322	1,043	3,959	1,571

a) Miles de personas.

b) Miles de dólares.

FUENTE: Banco de México.

Las personas de la Ciudad de México, Monterrey y Guadalajara son los que más salieron y gastaron en el extranjero.

d) Balanza de turismo y transacciones fronterizas.

BALANZA DE TURISMO Y TRANSACCIONES FRONTERIZAS 1975-1983 (Millones de dólares)			
Años y trimestres	Ingresos	Egresos	Saldo
1975	2,341.7	1,357.0	984.7
I	572.5	293.5	279.0
II	560.7	324.2	236.5
III	580.1	383.5	216.6
IV	628.4	375.8	252.6
1976	2,445.4	1,434.5	1,010.9
I	618.6	313.9	304.7
II	623.1	388.9	234.2
III	629.0	405.6	223.4
IV	574.7	326.1	248.6
1977	2,372.9	1,182.4	1,190.5
I	582.2	239.0	343.2
II	589.8	306.4	281.4
III	692.3	338.1	254.2
IV	628.6	296.9	331.7
1978	3,484.7	2,150.9	1,333.8
I	898.2	464.0	434.2
II	791.7	506.6	285.1
III	849.8	579.8	270.0
IV	945.0	600.5	344.5
1979	4,362.5	2,938.4	1,424.1
I	1,081.9	623.2	458.7
II	1,023.6	685.4	338.2
III	1,062.9	822.5	260.4
IV	1,174.1	807.3	366.8
1980	5,393.3	4,174.8	1,218.5
I	1,331.2	861.3	469.9
II	1,290.1	988.1	302.0
III	1,327.1	1,181.1	146.0
IV	1,444.9	1,144.3	300.6
1981	6,529.6	6,155.5	374.1
I	1,652.9	1,305.9	347.0
II	1,602.5	1,509.8	92.7
III	1,573.0	1,712.4	-139.4
IV	1,701.2	1,627.4	73.8
1982	5,555.0	4,364.2	1,190.8
I	1,753.7	1,351.5	402.2
II	1,518.8	1,266.8	252.0
III	1,230.8	1,050.1	180.5
IV	1,051.9	695.8	356.1
1983			
I	1,396.6	794.3	602.3

FUENTE: Banco de México.

A consecuencia de la devaluación de la moneda el saldo favorable en la balanza disminuyó en el transcurso de 1981 y 1982.

1.2.- Aportación del turismo en la economía nacional.

a) Aportación del turismo en el producto interno bruto.

**IMPORTANCIA DEL SECTOR TURISTICO DENTRO DEL PRODUCTO INTERNO BRUTO
1975-1982
(Millones de pesos corrientes)**

Año	PIB total (a)	PIB de servicios ¹ (b)	PIB de servicios de preparación de alimentos, bebidas y alojamiento temporal (c)	Participación porcentual	
				(b/a)	(c/a)
1975	1.100.050	624.982	50.063	56.8	4.5
1976	1.370.968	790.958	62.575	57.7	4.6
1977	1.849.263	1.045.859	82.535	56.5	4.5
1978	2.337.398	1.328.979	107.318	56.8	4.5
1979	3.067.526	1.748.128	140.551	57.0	4.6
1980	4.276.490	2.372.532	189.474	55.5	4.4
1981	5.874.386	3.167.292	157.902	53.9	2.7
1982 ^p	9.255.753	5.087.276	261.882	55.0	2.8

p Preliminar.

¹ Incluye: Comercio, servicios de esparcimiento, alquileres de inmuebles, servicios de preparación de alimentos, bebidas y alojamiento temporal; servicios de crédito, servicios profesionales y educación; seguros y fianzas, transporte, otros servicios y gobierno federal

FUENTE: Secretaría de Programación y Presupuesto. "Sistema de Cuentas Nacionales de México".

La aportación de la hotelería en el producto interno bruto, disminuyó en los años 1981 y 1982 como consecuencia del aumento en las tarifas hoteleras.

b) Principales variables económicas generadoras de divisas.

PRINCIPALES VARIABLES ECONOMICAS GENERADORAS DE DIVISAS 1975-1982 (Millones de dólares)								
	1975	1976	1977	1978	1979	1980	1981	1982
Maquiladoras	332.4	365.8	344.6	452.3	637.8	771.7	976.3	831.8
Productos agropecuarios	892.2	1,175.1	1,312.7	1,500.9	1,777.8	1,545.5	1,467.1	1,233.2
Petróleo y sus derivados	437.8	539.9	993.3	1,773.6	3,784.6	9,878.4	13,827.5	16,100.7
Manufacturas	1,524.5	1,729.5	2,125.1	2,574.0	2,936.0	3,382.9	3,398.1	3,167.5
Turismo	800.1	835.8	866.5	1,121.0	1,443.3	1,671.2	1,759.6	1,405.9
Transacciones fronterizas	1,541.6	1,609.7	1,508.3	2,363.7	2,919.2	3,722.1	4,770.1	4,149.1

FUENTE: Banco de México.

12

El turismo actualmente es la cuarta variable económica en orden de importancia, generadora de divisas.

1.3.- Aportación económica de la hotelería dentro del turismo.

- a) Distribución del gasto de los turistas por objeto del gasto y - según vía de transporte.

**DISTRIBUCION DEL GASTO DE LOS TURISTAS
POR OBJETO DEL GASTO Y SEGUN VIA DE TRANSPORTE**

1976

(Porcientos)

Objeto del gasto	Via aérea	Via terrestre	Total
Alimentación	28.53	29.82	28.97
Hospedaje	29.01	17.82	25.21
Centros Noc. y diversiones	8.71	8.72	8.71
Gasolina y lubricantes	0.29	17.98	6.30
Transporte local	10.93	2.33	8.01
Artesanías	14.80	11.11	13.55
Otras mercancías	4.36	9.38	6.06
Otros servicios	3.37	2.84	3.19
Total	100.0	100.0	100.0

FUENTE: Banco de México.

Más del 50% de los ingresos por turismo provienen de los renglones de alimentación y hospedaje.

b) Destino del financiamiento por tipos de desarrollo turístico

DESTINO DEL FINANCIAMIENTO POR TIPOS DE DESARROLLO TURISTICO
(Monto en millones de pesos)

CONCEPTO	1976		1977		1978	
	Monto	%	Monto	%	Monto	%
Hoteles nuevos	914.1	81.7	399.8	30.5	2,409.9	78.1
Ampliación de hoteles	16.4	1.5	197.0	15.0	238.7	7.7
Remodelación de hoteles	13.3	1.2	70.1	5.4	103.4	3.4
Condominios hoteleros	37.0	3.3	90.0	6.9	197.1	6.4
Trailer park	---	---	---	---	2.8	0.1
Operaciones diversas	138.3	12.3	552.7 ¹	42.2	133.2	4.3
TOTAL	1,119.1	100.0	1,309.4	100.0	3,085.1	100.0

¹ Créditos para infraestructura que servirá de base para la construcción de hoteles nuevos.
FUENTE: Fondo Nacional de Fomento al Turismo.

De los ingresos por turismo, aproximadamente el 55% son por concepto de hospedaje, alimentos y bebidas, que son los renglones de la hotelería.

Siendo esta tan importante, la inversión en el desarrollo turístico, es obvio que sea mayor en la creación, ampliación y remodelación de hoteles.

1.4.- La administración (definiciones)

Para objeto de nuestro estudio, a continuación veremos una serie de definiciones de administración de diferentes autores.

Definición Etimológica:

La palabra administración, se forma del prefijo "ad" que significa hacia, y de "ministratio", que viene a su vez de "minister", que es un vocablo compuesto de: "minus" (comparativo de inferioridad), y - del sufijo "ter" (que sirve como término de comparación).

Luego entonces deducimos que "minister" expresa subordinación ú obediencia.

15

Ahora analicemos magister (magistrado).- indica una función de prominencia ó autoridad, es el que ordena ó dirige a otros en una función.

Por lo tanto podemos concluir administración como: la realización - de funciones bajo el mando de otro.

Administración.- "Es lograr un objetivo predeterminado mediante el esfuerzo ajeno". G.P. Terry.

Administración.- "Es una técnica por medio de la cual se determinan, clarifican y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano en particular". Peterson and Plowman.

Administración.- "Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través

del esfuerzo humano coordinado". Fernández Arena.

Administración.- "Es la dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes". Koontz and O'Donnell.

Administración.- "Es el empleo de la autoridad para organizar, dirigir y controlar subordinados responsables (y consiguientemente, a los grupos que ellos comandan), con el fin de que todos los servicios que se prestan sean debidamente coordinados en el logro del fin de la empresa". F. Tannenbaum.

Administración.- "Es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar". Henry Fayol.

Administración.- "Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado". E. F. L. Brech. 16

Administración.- "Es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana". J. D. Mooney.

Administración.- "Conjunto Sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social; además que la administración es la técnica de la coordinación, es decir, la técnica que busca lograr resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y personas que integran una empresa". Reyes Ponce.

De las anteriores definiciones, el autor de esta obra toma la siguiente definición:

La administración es la aplicación de técnicas y reglas para el logro del máximo nivel de eficiencia en el desarrollo de una empresa; siendo la coordinación de las actividades y personal el orden simultáneo y armonioso que ayuda a encausar la actuación hacia el logro de los objetivos.

Capítulo II.- Turismo y Hotelería.

2.1.- Conceptos de turismo

Como consecuencia de la mecanización y la tecnificación que han llevado al hombre a una vida poco espontánea, con un trabajo mil veces repetido; se hace imprescindible un cambio de paisaje, con descanso, ocio y la paz que el turismo representa.

El dato histórico que manifiesta el nacimiento de este fenómeno, se ubica en 1841, cuando Sir Thomas Cook realizó viajes organizados en Inglaterra.

De donde se deriva que los términos turista y turismo nacen en Inglaterra.

18

Etimológicamente podemos definir que estos términos tienen sus raíces en *tour* y *turn* ambas derivadas del latín *tornus* (torno) como sustantivo y *tornare* (girar) como verbo; de las que se aprecia por la raíz común la idea de giro, de viaje circular y de vuelta al punto de partida.

Los sufijos "ist é ismo" que complementan las palabras turista y turismo se refieren a la acción que recae sobre una persona ó grupo de ellas. Lo que explica el por que se utilizan para significar el fenómeno individual ó general del desplazamiento turístico.

A partir del significado de las raíces latinas, puede definirse etimológicamente al turista como la persona que viaja temporalmente y regresa a su lugar de origen ó residencia permanente.

Y turismo será lo que se refiere a personas que viajan temporalmente con intención de regresar a su domicilio habitual.

Entre las definiciones de turismo más aceptadas tenemos la de Kraft y Hunzinker que nos dicen que "Turismo es el conjunto de relaciones y fenómenos producidos por el desplazamiento y la permanencia de - personas fuera de su lugar de domicilio, en tanto dicha permanencia y desplazamiento no estén motivados por una actividad lucrativa".

El Instituto Mexicano de Investigaciones Turísticas define la industria turística como:

"Un sector económico de servicios básicos, de alojamiento y alimentación vinculados, de agencias de viajes y de transporte de pasajeros; complementados por otros de recreación y venta de productos típicos y apoyados en conjunto, por una serie de actividades productoras de bienes y servicios".

19

A partir de las anteriores definiciones podemos observar que dentro de los servicios básicos, los de alojamiento y alimentación ocupan un papel sumamente importante; ya que al turista es necesario ofrecerle un lugar donde pueda vivir igual ó mejor que en su propio hogar, con comodidad y buen servicio, todo esto requiere una organización que esta representada por la hotelería.

2.2.- La administración hotelera.

2.2.1.- La adopción de técnicas de administración de empresas.

Aunque la industria había funcionado sobre una base general de negocios, no había necesidad de aplicar las nuevas técnicas que se desarrollaban con rapidez en otros negocios. Muchos administradores - consideraban que el negocio hotelero era único y que los métodos de administración utilizados con éxito en otras industrias no eran - aplicables a las operaciones de hoteles. Así, aunque las organizaciones de negocios estaban sufriendo desarrollos y cambios revolucionarios, la industria hotelera seguía funcionando casi en la misma forma que lo había hecho desde fines del siglo pasado. La industria hotelera, sin comprender la situación, estaba quedando cada vez más atrás de la mayoría de las organizaciones de negocios, en sus procedimientos y métodos administrativos. Lentamente, el retraso comenzó a hacerse sentir y se reveló en el modo de abordar los numerosos problemas que tenía que afrontar de manera repentina cada hotelero. Los costos de operación aumentaron estratosféricamente, los índices de ocupación de unidades disminuyeron de manera considerable, los empleados fueron cada vez más difíciles de atraer y toda vía más de retener y las cifras de rotación de personal fueron increíblemente altas. Los sindicatos ingresaron a ese campo con nuevo vigor y nuevo éxito, y las utilidades disminuyeron ó desaparecieron por completo. La administración necesitaba encontrar solución a esos problemas. Ser un buen anfitrión no era suficiente para hallar las soluciones apropiadas. Durante la década de 1950, la administración hotelera comenzó a explorar las técnicas modernas de administración de empresas. La adopción se produjo con rapidez y se aceleró durante la misma década. El primer impulso procedió de las cadenas, pero se extendió muy pronto a los independientes.

Hoy día, el administrador de un hotel se encuentra profundamente involucrado en el procesamiento de datos, estudia la adopción de computadoras en los hoteles y trabaja con formas de costos y en el pre control de los alimentos y las bebidas. Se ha despertado su interés por las relaciones laborales y se ocupa constantemente de sistemas de control de nóminas, presupuestos, costos unitarios laborales, porcentajes y estadísticas. Utiliza la mercadotecnia y el análisis de mercados, y lo que es todavía más importante, que la industria hotelera los necesita verdaderamente.

La administración hotelera ha llegado a la edad adulta, como profesión que exige un conocimiento detallado de las ciencias y las técnicas administrativas. Actualmente la hotelería demanda cada vez mayor número de profesionistas preparados en ésta industria.

21

2.2.2.- Las operaciones de cadenas hoteleras.

La operación de cadenas no es nueva en la industria hotelera. La administración de varios hoteles por una sola organización ha sido práctica común desde hace más de cincuenta años; sin embargo hasta hace poco tiempo, el número de hoteles controlados por cadenas era una pequeña minoría de la industria total. El tremendo crecimiento de las cadenas cobró impulso durante los últimos años de la segunda guerra mundial e inmediatamente después de ella.

¿Por qué experimentaron un crecimiento tan considerable las operaciones de cadenas?. La respuesta es: eficiencia.

Al enfrentarse a la difícil competencia de una cadena eficiente, un operador independiente de hotel tenía tres alternativas: podía tratar de compensar la disminución en los negocios reduciendo los cos-

tos de mantenimiento y elevando las tarifas de las habitaciones. - Esta solución fue popular pero suicida. Si el operador poseía capital, podía aventurarse e invertir en mejoramientos, modernización y promoción. Este método era adecuado y ha hecho que muchos hoteles hayan permanecido independientes. El tercer recurso era vender la propiedad, esperando obtener algún beneficio antes de que fuera demasiado tarde. Esta es la razón por la cual las cadenas pudieron extenderse sin efectuar muchas construcciones nuevas.

Las principales ventajas de las cadenas sobre los independientes son:

a) Compras.- al adquirir todo en volúmenes enormes, desde los alimentos hasta los muebles, las cadenas obtienen descuentos importantes.

b) Personal.- una cadena puede permitirse el empleo de los mejores especialistas en todas las fases de la administración hotelera (ingenieros, controladores de alimentos, decoradores, arquitectos planeadores, contadores, expertos en ventas, etc.), simplemente al repartir los costos entre sus numerosas unidades. Pocos son los hoteles independientes que pueden permitirse esa especialización.

c) Promoción.- las campañas nacionales de publicidad en periódicos y revistas resultan generalmente prohibitivas para los hoteles independientes; pero pueden ser muy provechosas cuando los costos se dividen entre varios hoteles, de modo que cada uno de ellos obtenga - los máximos beneficios de la campaña nacional, pagando tan sólo una fracción de los costos.

d) Reservas.- el servicio gratuito de reservación por teletel-

po permite a una cadena encauzar a los clientes, si no enviarlos directamente, a los diversos hoteles del grupo. Dado que cerca de la cuarta parte de la reservación total de habitaciones se lleva a cabo por medio de ese servicio, esto hace que haya una parte considerable del negocio que queda automáticamente fuera del alcance de los hoteles independientes.

e) Financiamiento.- un grupo encuentra mayores facilidades para obtener capitales importantes para mejoramientos o expansión, puesto que los suscriptores pueden evaluar mejor los riesgos financieros - estudiando la eficiencia actual y pasada de la administración empresarial de una cadena.

A partir de la disminución de los hoteles independientes, se ha podido predecir que, dentro de unos cuantos años, no existirán ya los hoteles independientes. Sin embargo, hay demasiados buenos hoteles independientes medianos y grandes para que ocurra tal cosa.

23

2.2.3.- La expansión internacional.

El auge del turismo ha alcanzado tales proporciones que parece ya casi increíble. Los países de todo el mundo descubren que el turismo ofrece la oportunidad de ganar buen dinero sin tener que utilizar recursos naturales. Aunque los hoteles son los beneficiarios directos del turismo también se ven impulsadas por él las otras secciones de la economía. Las estimaciones confiables revelan que por cada dólar que se gasta en un hotel, los turistas gastan tres dólares en la comunidad; por ende, no es sorprendente que los gobiernos estén fomentando activamente los viajes y el turismo en sus países.

Algunas tendencias que se denotan fácilmente son las siguientes:

- a) La conciencia, por parte de un número cada vez mayor de países, del valor monetario de los negocios turísticos.
- b) Un auge creciente de la hotelería internacional.
- c) El predominio creciente de la influencia de la administración hotelera norteamericana en el mundo entero.
- d) Un aumento de las inversiones y de la administración estadounidense de hoteles en el extranjero.

La mayoría de los hoteles internacionales manejados por norteamericanos utilizan para su funcionamiento la fórmula de administración bajo contrato. El hotel real lo construyen, financian y poseen individuos, compañías u organizaciones del país sede. La compañía hotelera estadounidense proporciona capital y administración para el hotel y, por ese servicio, recibe honorarios fijos o un porcentaje de las ventas brutas. Se desarrolla un sistema para compartir las ganancias entre los propietarios y la compañía administradora. - Puesto que la fórmula de administración por contrato requiere poco capital, la compañía internacional puede extenderse con rapidez. - Hasta ahora, la competencia ha tenido lugar entre los nuevos hoteles de propiedad norteamericana y los hoteles nacionales locales; sin embargo, al continuar la expansión, las compañías estadounidenses competirán muy pronto entre sí en muchas partes del mundo.

24

¿Cuál es el mercado para esos nuevos hoteles en todas las partes del mundo?. Desde luego, los primeros candidatos son los viajeros procedentes de los Estados Unidos: pero todos esos hoteles se han dirigido hacia un mercado totalmente cosmopolita. Para los nortea

mericanos, un Hilton, un Sheraton ó un Western es como un punto de su propio país; un oasis en medio de un ambiente extraño y exótico. Por lo común, el turista norteamericano no domina más de uno ó dos idiomas; pero sabe que no tendrá ningún problema idiomático en un hotel administrado por estadounidenses.

Le resulta divertido explorar las costumbres, los hábitos y las tradiciones de un país extranjero; pero cuando llega la noche, desea estar alojado al estilo norteamericano, por que está acostumbrado a ello. Al estadounidense le gustan sus "hot dogs", sus hamburguesas, sus leches malteadas y el agua helada. Todas esas cosas son reminiscencias de su país y se encuentran a su disposición en el hotel norteamericano. En conclusión, los hoteles administrados por estadounidenses ofrecen familiaridad, un sentimiento de seguridad, normas muy elevadas de higiene, decoro y servicio y un edificio nuevo y moderno con los equipos y los accesorios más novedosos.

25

Los hoteles administrados por norteamericanos están logrando atraer también a personas de otras nacionalidades. En primer lugar no se anuncian como hoteles estadounidenses. La imagen que buscan es la de un hotel internacional moderno, con cierto matiz de atmósfera local. Aunque pueden no sobrepasar a sus competidores locales en todas las facetas de la hospitalidad, tienen una superioridad suficiente como para atraer a los viajeros mundiales exigentes y ricos. Lo que quizá sea todavía más importante es que han servido para motivar a los hoteles locales a superarse y modernizar sus instalaciones.

2.2.4.- Tamaño y alcance de la industria.

Webster define un hotel como: "Un edificio o una institución que proporciona alojamiento, comidas y servicios al público".

Pueden encontrarse hoteles en todos los países del mundo, en cualquier ciudad que tenga una población de más de diez mil habitantes y, de manera muy común, en lugares con menos de 500 habitantes. No es sorprendente que la hotelería se clasifique en un nivel muy alto entre las mayores industrias del mundo.

Aunque los hoteles grandes y famosos desempeñan un papel importante, no son típicos de la industria hotelera mundial. Por ejemplo el seis por ciento del total de los hoteles norteamericanos tienen más de 300 habitaciones, y el 70% de ellos tienen menos de 100; el 24% restante va en tamaño de entre 100 a 300 habitaciones. Por lo tanto, nos ocupamos de una industria de un tamaño y un alcance general enormes, pero cuya espina dorsal está constituida por hombres de pequeños negocios, con hoteles de 50 a 100 habitaciones.

Tradicionalmente, la industria hotelera ha sido una propiedad individual y, debido al tamaño promedio de los hoteles, los hombres de negocios han logrado financiar individualmente los hoteles y conservar unidas la propiedad y la administración.

26

En los últimos años, el aumento meteórico de los costos ha dado como resultado una tendencia a la propiedad empresarial; sin embargo, incluso en la actualidad, la mayoría de los hoteles son de propiedad individual. Esto se pone de manifiesto en estadísticas disponibles, que muestran que el 50% del total de los hoteles estadounidenses son de propiedad individual, el 20% de sociedades y el 30% de empresas. La tendencia a la propiedad empresarial ha producido una nueva clase de hoteleros: las personas con preparación universitaria, que escogen como profesión la administración hotelera. - Además, la ausencia personal de los propietarios ha producido una -

gama muy amplia de sistemas científicos, financieros y operacionales, cuyas complejidades pueden comprenderse y manejarse sólo cuando se ha tenido una formación académica extensa. Debido a esto, la propiedad empresarial de los hoteles ha sido una de las fuerzas primordiales para el desarrollo de la capacitación a nivel universitario en el campo de la administración hotelera.

2.2.5.- El hotel y la comunidad.

En los últimos años, las ciudades se han dado mejor cuenta de la cantidad de negocios que pueden obtenerse a partir del público viajero. Muchas ciudades llevan a cabo campañas activas para atraer visitantes y han descubierto que, a menos que se pueda ofrecer a un visitante alojamiento cómodo y buenos alimentos, no es probable que se sienta atraído por la capacidad recreativa ó escénica de la zona por si sola.

27

Las pequeñas comunidades han reconocido la conveniencia de tener un buen hotel, y en muchas de las ciudades más pequeñas los hombres de negocios llevan a cabo campañas de recaudación de fondos para financiar un hotel de la comunidad. Estos hombres obtienen beneficios mucho más bajos sobre sus inversiones que los que recibirían al invertir su dinero en otros campos; pero consideran que la presencia de un hotel realzará a la comunidad e impulsará indirectamente a todos los negocios locales.

Otros dos factores que fomentan una relación entre el hotel y la comunidad son las tendencias arquitectónicas para la construcción de casas más pequeñas y compactas y la escasez creciente de servicios domésticos. Mientras que, durante tiempo las reuniones para comer, los bailes, las recepciones de bodas y otras reuniones de

grupo tenían lugar con frecuencia en las casas particulares, hoy día muchas casas carecen de espacio suficiente y el hotel está dispuesto a aceptar cualquiera de esas funciones o todas ellas, asumiendo todas las tareas de planeación, decoración y servicio. La escasez de servicio doméstico ha hecho que las fiestas se trasladen de los hogares a los hoteles, acelerando el hábito de comer fuera de casa. - Actualmente, es común ver a una familia completa que come en la cafetería del hotel local.

2.2.6.- Hotelería Internacional.

Un análisis de la hotelería internacional actual indica la aparición de las siguientes tendencias:

a) Cada vez hay más países en el mundo que se están dando cuenta - del valor que tienen en dólares el negocio del turismo. Como resultado de ello, se están construyendo hoteles con gran rapidez en muchas naciones. Es tan importante el hotel para atraer a los turistas, que muchos países están ofreciendo ventajas fiscales a los hombres de negocios dispuestos a construir y manejar hoteles. Otros países están financiando la construcción con dinero del gobierno y ofrecen contratos lucrativos de administración a organizaciones hoteleras extranjeras.

28

b) Hay un auge creciente en la hotelería internacional. Los enormes avances logrados por la industria de los transportes permiten a los viajeros mundiales cubrir varios miles de kilómetros con tanta rapidez y a tan bajo costo, en la actualidad, como en el caso de unos pocos centenares de kilómetros.

Los viajes internacionales se han incrementado durante los últimos

5 años, sin dar muestra de haber alcanzado todavía su punto máximo. Los administradores de hoteles de vacaciones, comprenden actualmente que están en competencia directa con el resto del mundo para - - atraer a los turistas que se encuentran de vacaciones.

c) La influencia de la administración hotelera norteamericana predomina actualmente en todo el mundo. Sólo se necesita observar las - estadísticas de viajes para encontrar las razones de esta tendencia.

El mayor volumen de la población viajera del mundo se compone de vacacionistas y turistas estadounidenses.

Aunque esos turistas buscan culturas extranjeras, escenarios y entretenimientos exóticos, exigen y esperan obtener alojamientos en - hoteles de estilo americano. No es sorprendente que los hoteles de otras naciones se adapten con rapidez al tipo norteamericano para - administrar sus hoteles.

29

d) Las inversiones norteamericanas en hoteles y su administración - están creciendo. Esta tendencia no es tan clara como las otras - - tres, pero da firmes indicaciones de crecimiento.

2.2.7.- Naturaleza del Trabajo Hotelero.

Ventajas y Desventajas:

Para obtener un buen cuadro de una industria de miles de millones - de dólares, cuyo producto más importante es intangible se requiere un alto grado de imaginación; sin embargo, ese cuadro describe con exactitud el negocio de los hoteles. Es cierto que muchos productos hoteleros habitacionales, alimentos y bebidas, son tangibles,

pero el principal factor que determina la actitud de los huéspedes hacia el hotel es el servicio recibido. La naturaleza misma de la hotelería hace gran hincapié en las personas. Aunque la mayoría de las industrias han mecanizado sus operaciones, excluyendo al elemento humano siempre que ha sido posible, el hotelero no puede seguir esta tendencia. Los servicios verdaderamente personales no pueden mecanizarse ni automatizarse e incluso, cuando se están instituyendo ciertas técnicas de producción en masa por los hoteleros con el fin de realizar las tareas rutinarias, el elemento humano es el determinante en los negocios hoteleros.

Como la mayoría de los trabajos la hotelería tiene sus ventajas y -desventajas, toda aquella persona que piensa elegir empleo analizará las conveniencias de esta vocación, hay aspectos de la profesión que son únicos; por ejemplo, bajo un mismo techo puede haber muchos negocios separados, coordinados funcionando simultáneamente. Dicha situación presenta empleos interesantes y diversificados. Otro factor a considerar es la presencia del elemento humano en este caso - la relación con el consumidor.

30

No todos los trabajos proporcionan contactos con los huéspedes, pero quienes lo hacen mantienen una relación con personas de todos - los niveles de vida. Cada cliente que ingrese al hotel ofrecerá a los empleados la oportunidad para aprender algo sobre la naturaleza humana y el reto de proporcionar un servicio que realce la permanencia del huésped en el establecimiento.

En esta época de especialización y de mecanización donde el orgullo por el trabajo, realizado desde el principio hasta el final se han extinguido por completo. La industria hotelera ofrece al trabajador no solo la responsabilidad de su producto, sino también la satisfac

ción de comprobar el agrado de los clientes y recibir personalmente su aprobación. Desde el punto de vista de las condiciones de trabajo, un hotel ofrece un ambiente limpio, seguro y agradable. Considerando los ascensos, los gerentes de hoteles y los directores de departamentos se han abierto tradicionalmente un camino ascendente en la jerarquía; la industria se presta a la capacitación académica; pero, de todos modos, no es posible reemplazar la experiencia.

La hotelería es una industria variable que refleja con rapidéz cualquier cambio de la economía nacional. Es un tipo de negocio en el que las técnicas, las ideas y los modos de operación sufren modificaciones continuas. El hecho de que un hotel permanezca estático - equivale, en realidad a que se deteriore.

2.2.8.- Características que deberá llenar el empleado de hotel.

31

Deberá ser capaz de ajustarse a una gran variedad de situaciones - inesperadas y controlar sus emociones, a pesar de saber que tiene la razón. Al ascender de jerarquía, los administradores darán muestras de tener capacidades de dirección y cualidades de persuasión y analíticas, que les harán obtener la cooperación y el respeto de sus subordinados. Las posiciones mas elevadas exigen conocimientos técnicos especiales; pero el principal rasgo necesario a este nivel es la capacidad, por medio de la cooperación, para lograr que los empleados hagan lo que se deba hacer del modo que se desee y cuando - se quiera.

Otra característica es el interés y la dedicación sincera al negocio hotelero. Todos los líderes poseen esta cualidad, así como también los mejores empleados de hoteles con largos historiales de servicio.

La industria hotelera funciona 24 hrs. diarias, 7 días a la semana; por lo tanto, es frecuente que a los empleados se les pida que trabajen cuando otras personas descansan ó gozan de días de asueto. - Puesto que se trata de una industria de servicio, los contactos personales son frecuentes y los empleados deben aceptar a veces abusos de los huéspedes, por una situación, sobre la cual el empleado no ejerce ningún control. La escala general de salarios de los hoteles es más baja que las de las profesiones de la fabricación y otras industrias. En los últimos 10 años se ha producido un aumento sustancial de los salarios. Además hay pocas dudas de que los puestos de los hoteles serán muy pronto competitivos con otros empleos comparables en las industrias.

El trabajo en un hotel, por naturaleza se caracteriza por alzas y bajas en el volumen de los negocios; como resultado de ello, hay cierto grado de tensión que prevalece en la atmósfera.

32

Por consiguiente, quien no pueda ajustarse con facilidad a los ciclos de mucha y poca actividad en el trabajo, no deberá dedicarse a la mayor parte de las fases de la administración hotelera. Los riesgos ocupacionales de los ejecutivos de los hoteles se dice que son las úlceras, la alta presión y la trombosis coronaria; aunque se diga en broma, es algo bastante cierto.

Como en la mayoría de las industrias, los puestos en los hoteles van de altos a bajos en la escala del prestigio social; sin embargo, en general, se admite que una carrera en la industria hotelera goza del mayor prestigio entre todas las ocupaciones del campo de las industrias de servicios.

2.3.- Tipos de hoteles.

Podemos clasificar los hoteles de las siguientes formas:

A).- En cuanto a su tamaño ó número de cuartos disponibles para rentar a los huéspedes. Serán:

- 1.- Hotel de lujo.- 1000 a 500 cuartos.
- 2.- Hotel sobre medio.- 499 a 300 cuartos.
- 3.- Hotel mediano.- 299 a 100 cuartos.
- 4.- Hotel pequeño.- menos de 100 cuartos.

B).- Respecto al tipo de servicios que presta.

- 1.- Hotel de ciudad.
- 2.- Hotel de temporada o descanso.
- 3.- Hotel de carretera.
- 4.- Motel.

C).- En cuanto a la calidad de los servicios prestados.

En nuestro país la Secretaría de Turismo, clasifica los diferentes hoteles otorgándoles estrella, que van en función a los servicios - prestados en cada hotel.

El hotel de ciudad ó hotel comercial, es diseñado para los individuos que viajan por razones de negocios, aún cuando la mayoría de - ellos tienen algunos huéspedes permanentes. La aparición de las - tiendas de departamentos redujo el número de vendedores viajeros. - Para reemplazar ese negocio, esos hoteles dependen en la actualidad, en general, de los ejecutivos y los ingenieros y cada vez más de -

los individuos que viajan por placer.

Ultimamente estos hoteles han hecho campaña de promoción para atraer a las familias.

El hotel de temporada o descanso funciona en verano o invierno, dan servicio a quienes desean descansar o divertirse.

Aunque la mayoría de los huéspedes pasan de una semana a toda una - temporada completa en un hotel de vacaciones suelen representar la diferencia entre el hecho de que el administrador registre ganancias o pérdidas. Situados comúnmente en la costa, en las montañas o en un balneario, los hoteles de vacaciones están libres de la agitación de las grandes ciudades; pero resultan accesibles con facilidad por tren o en automóvil.

34

Tanto los hoteles de vacaciones de verano como los invernales ofrecen los servicios hoteleros habituales, pero, puesto que su clientela se compone principalmente de vacacionistas, deben proporcionar - entretenimiento a los huéspedes.

En un hotel comercial, los huéspedes rara vez ven al gerente y consideran principalmente al hotel como su cuartel general temporal, - mientras se encuentran en la ciudad en viaje de negocios o simplemente de turismo.

Sin embargo, los huéspedes de un hotel de vacaciones espera que se les trate como miembros de la familia y que se les entretenga de manera completa dentro de las instalaciones del hotel.

En consecuencia, en los hoteles de vacaciones existe una relación -

personal entre los huéspedes y la administración y, a menudo, el personal incluye a un director social, a un director de recreaciones o a un director de espectáculos.

Los hoteles de vacaciones se pueden clasificar en:

Hotel de veraneo, hotel invernal cálido, hotel invernal frío u hotel de vacaciones durante todo el año.

En general, el negocio de los hoteles para vacaciones es una ocupación muy volátil y arriesgada. La temporada es corta y el administrador se encuentra a merced de los elementos.

Una semana de lluvias, una época fría ó la amenaza de un huracán - pueden provocar un verdadero éxodo de vacacionistas.

35

En el caso de que ello tenga lugar durante una semana de ocupación completa, puede ser bastante para hacer que las ganancias del año - se transformen en pérdidas.

Para empeorar todavía más las cosas, llegó la época de los aviones jet, y en la actualidad todos los hoteles de vacaciones se enfrentan a la competencia de Europa y de otras zonas atractivas del mundo. Los hoteles para vacaciones invernales del sur de E.E.U.U. comenzaron a funcionar durante todo el año, absorbiendo más clientes; además, hubo otra porción de la población que descubrió las ventajas de acampar. Los administradores de hoteles de veraneo se enfrentaron al mayor reto de toda su carrera, y no todos estaban capacitados para afrontarlo.

No debe llegarse a la conclusión de que todos los hoteles de vera-

neo estan condenados. Hay algunos de ellos que siguen creciendo. En realidad, lo que ocurre es que los ricos se enriquecen todavía más, mientras que los más pobres se arruinan. En su favor, se puede decir que muchos propietarios y administradores se están esforzando por seguir adelante y por satisfacer las demandas del nuevo mercado.

Frente a la disminución de la ocupación, el aumento de los costos de funcionamiento y la transformación de las ganancias en pérdidas los hoteles de vacaciones de temporada buscan desesperadamente nuevas formas para hacer incrementar los ingresos obtenidos durante la temporada. Los intentos hechos para prolongar la temporada, abriendo antes o cerrando después, tuvieron muy poco éxito.

El tiempo no era bueno y, lo que es todavía más importante, los huéspedes no estaban dispuestos a cambiar sus hábitos en relación con la toma de sus vacaciones. Incapaces de prolongar la temporada, los hoteles de vacaciones buscaron otros negocios que pudieran ocupar esos períodos anteriores y posteriores a la temporada principal.

36

Afortunadamente, los hoteles de vacaciones descubrieron las convenciones, lo cual, para muchos de ellos, a sido la clave de su salvación. En muchos aspectos, un hotel de vacaciones es un lugar ideal para una convención.

Los hoteles de vacaciones ofrecen recreaciones y tranquilidad; pero están alejados de las luces brillantes y la multitud de distracciones que pueden encontrarse en las zonas metropolitanas. Como resultado de ello, cada año se celebran más convenciones en los hoteles de vacaciones.

Aunque el negocio de las convenciones ha sido fructífero para muchos hoteles de vacaciones, no deja de crear algunos problemas. Los huéspedes no se encuentran agusto con los convencionistas y, a veces, la temporada de convenciones coincide con la social. Cuando algún cliente se queja, la administración trata de indicarle, diplomáticamente, que sin las convenciones no habría hoteles de vacaciones y que, por ende, no podrían gozar de la temporada. En caso de que los hoteles de vacaciones no hubieran descubierto y atraído a los convencionistas, muchos lugares famosos de vacaciones serían en la actualidad - tan sólo recuerdos agradables.

Los moteles se clasifican en dos categorías similares a las de los hoteles. Un motel puede ser primordialmente comercial ó puede funcionar de acuerdo con las temporadas de vacaciones.

En general, puede decirse que los moteles proporcionan servicios muy similares.

37

De hecho, ya no es posible establecer una diferencia entre un motel moderno y un hotel. El aspecto distintivo es el estacionamiento - gratuito en los terrenos del motel. Pocos hoteles pueden ofrecer - esta característica a todos sus huéspedes. Aún cuando los viajeros comerciales prefieren con frecuencia los moteles, la fuente principal de huéspedes de dichos moteles la constituyen las personas que viajan por placer con sus familias.

Otra característica distintiva de los moteles modernos es la alberca; aunque los huéspedes pueden no utilizarla, no se detendrán en un motel que no la tenga. Su modo de pensar a este respecto no parece - ser muy lógico; pero el campo de las preferencias de los clientes - se distingue por los pensamientos ilógicos e irracionales. Los -

grandes motor hoteles son muy activos en el mercado de las convenciones; pero para la gran mayoría de los moteles, las convenciones tienen poco interés y proporcionan sólo una porción muy pequeña de los ingresos.

En años anteriores, la ubicación de los moteles era una característica distintiva. De manera invariable, se encontraban situados en el perímetro de las ciudades y a lo largo de las autopistas. Hoy día, están por todas partes, incluyendo el centro de las ciudades.

En cuanto a la calidad de los servicios prestados, en nuestro país - existe un sistema de clasificación de los establecimientos de hospedaje.

Este sistema esta diseñado para informar al usuario del tipo de instalaciones y servicios que ofrecen los establecimientos de hospedaje:

38

Se emplean como signos de clasificación las estrellas, por ser esta denominación la internacionalmente reconocida, la máxima categoría - sera de cinco estrellas y la mínima de una estrella.

Estos distintivos no pueden ser cambiados sin que medie autorización por escrito de la Secretaría de Turismo.

Este método permite que los hoteles de las distintas categorías, puedan a base de mejorar sus instalaciones y servicios alcanzar categorías mas altas; al mismo tiempo obliga a los que se encuentren en - las categorías superiores a que den un mantenimiento óptimo a sus establecimientos.

En un mismo nivel de clasificación habrá hoteles con características

distintas por su ubicación, tal es el caso de un hotel de playa y -
uno de montaña.

Se tomaron en cuenta para la elaboración de este sistema, factores -
como calidad de materiales empleados, tamaños de las diversas áreas,
condiciones de pulcritud, personal y su capacidad, calidad de sus -
instalaciones y servicios.

De conformidad con los ordenamientos legales correspondientes, la Se-
cretaría de Turismo se reserva el derecho de rechazar las proposicioo
nes de autoclasificación o modificar las categorías como lo estime -
procedente.

Cuando se encuentra la palabra "selecta", deberá entenderse: material
es de alta calidad, mano de obra calificada, fabricación especial,
terminados de lujo o primera, dependiendo de los conceptos a que se
refiera, tales como: sabanas, toallas, cortinas, alfombras, etc.

39

Cuando se encuentre la palabra "comercial", se entiende: materiales,
mano de obra, fabricación o terminado, dependiendo de los conceptos
que se refiera, que estos se puedan adquirir o contratar por público
en general, y cuya fabricación sea de línea, pero de la mejor calidad
en su estandar.

- * Establecimiento que provee al huésped de alojamiento únicamen-
te, no es necesario que tenga restaurante o cafetería, sus ser-
vicios se limitan a: cambio de ropa y limpieza de la habitación
diariamente al mismo huésped, baño privado en cada habitación
con regadera, lavabo y sanitario, sus muebles son sencillos, -
su personal de servicio y atención al público se limita lo in-
dispensable.

- ** Establecimiento que provee al huésped de alojamiento, cuenta con cafetería o restaurante a horas determinadas, limpieza en la habitación, cambio de ropa y toallas diario, sus muebles son sencillos, de calidad adecuada, su personal de servicio y atención al huésped es el adecuado.
- *** Establecimiento que provee al huésped de alojamiento, cuenta con servicios de alimentación en cafetería o restaurante de 7 A.M. a 11 P.M., sus muebles y decoración son de primera clase, su personal de servicio y atención al público es suficiente: siendo bilingües los que atienden al huésped.
- **** Establecimiento con equipamiento selecto, que provee alimentación en uno o varios restaurantes y cafeterías, cuenta con bar, música y entretenimiento, servicio a las habitaciones mínimo de 16 horas, facilidades de banquetes, personal directivo y supervisor bilingüe, personal de servicio perfectamente uniformado, cambio diariamente de ropa de cama y baño, su mobiliario y decoración es de calidad comercial y se conserva en perfecto estado.
- ***** Establecimiento con equipamiento selecto, que provee de alimentación en uno o varios restaurantes y cafeterías, cuenta con uno o más bares, música y entretenimiento, servicio a las habitaciones durante 18 horas, personal directivo bilingüe ó políglota en español, francés, inglés, su personal supervisor bilingüe, personal de servicio completo las 24 horas del día, perfectamente uniformado, su amueblado, alfombra, acabados e instalaciones son de calidad selecta.

2.4.- Areas de un hotel.

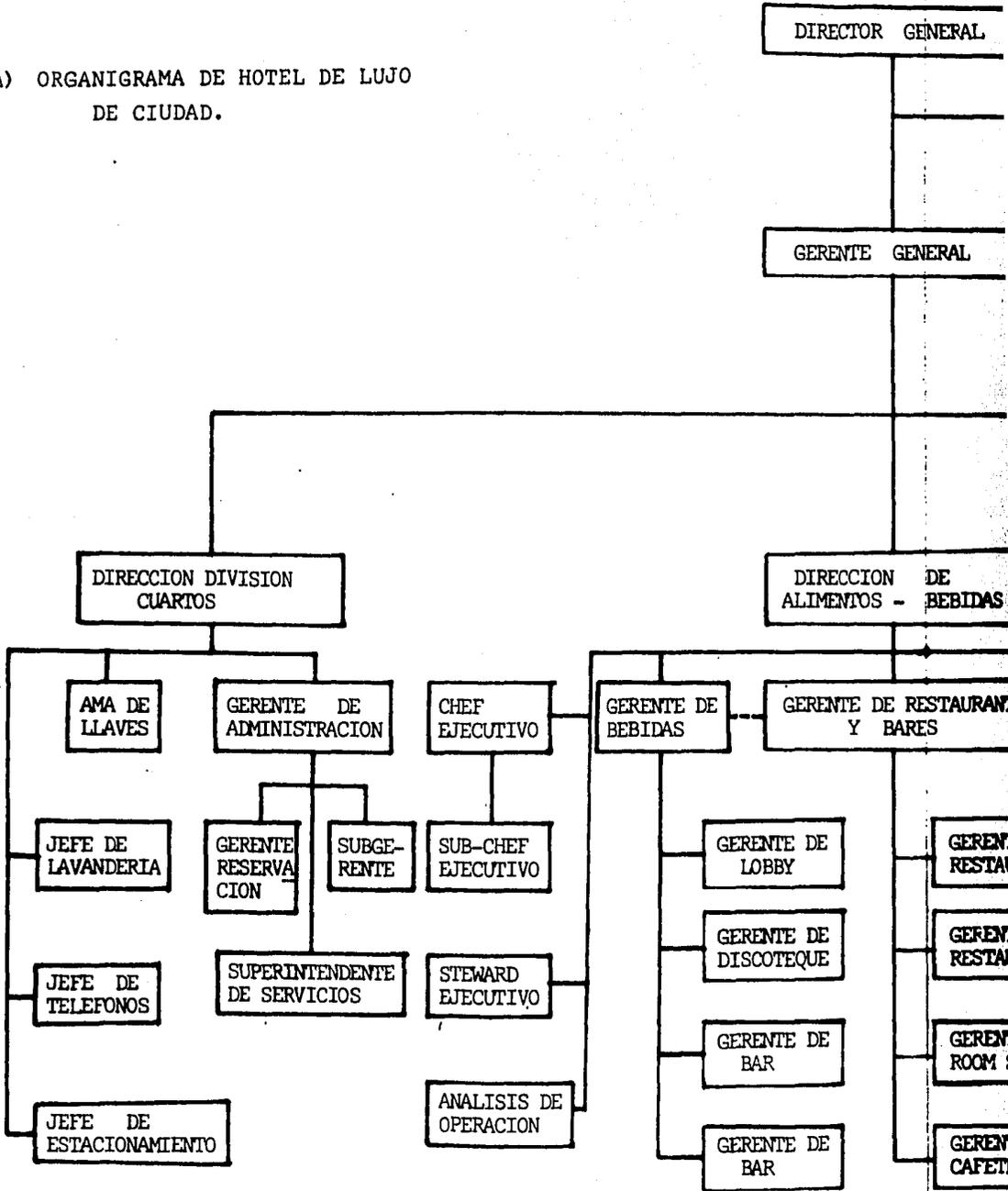
Las áreas de un hotel se dan en función a su tamaño, a su localización y al tipo de servicios prestados.

Las áreas comunes de un hotel son: División cuartos, alimentos y bebidas, ventas, contabilidad y personal.

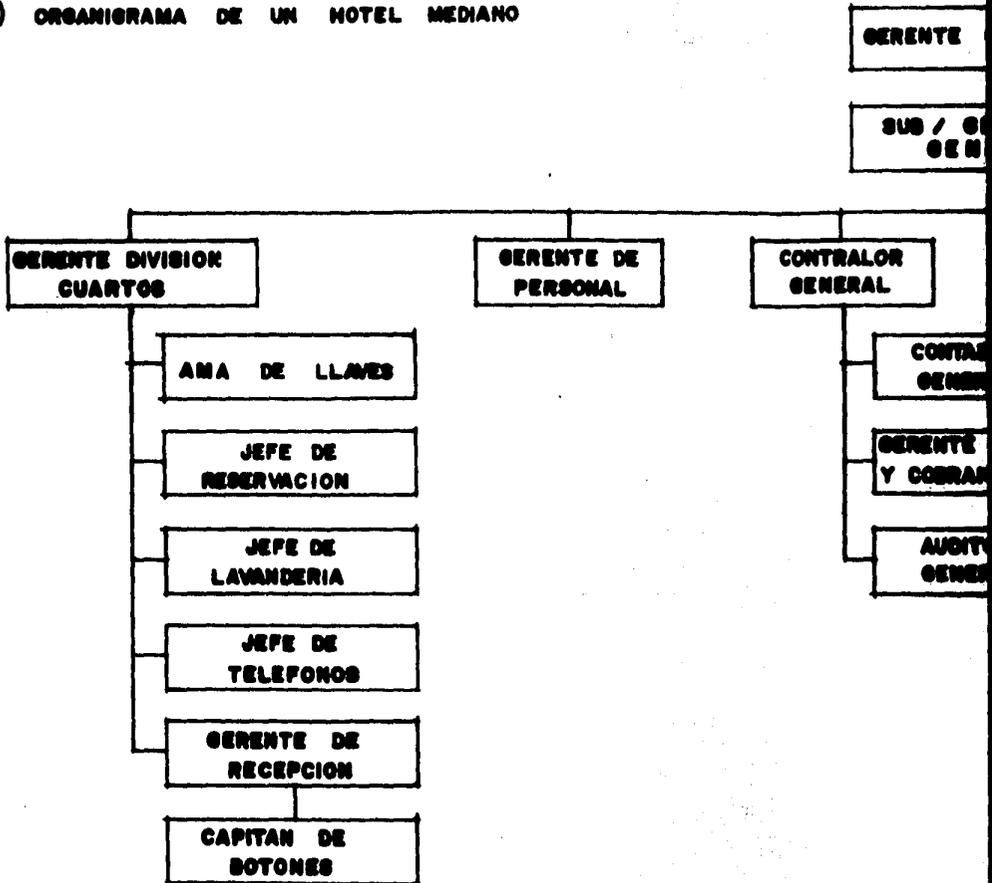
A continuación se presentan los organigramas de:

Un hotel de lujo de ciudad (fig. 1), un hotel mediano (fig. 2), y un hotel pequeño (fig. 3).

A) ORGANIGRAMA DE HOTEL DE LUJO DE CIUDAD.



B) ORGANIGRAMA DE UN HOTEL MEDIANO



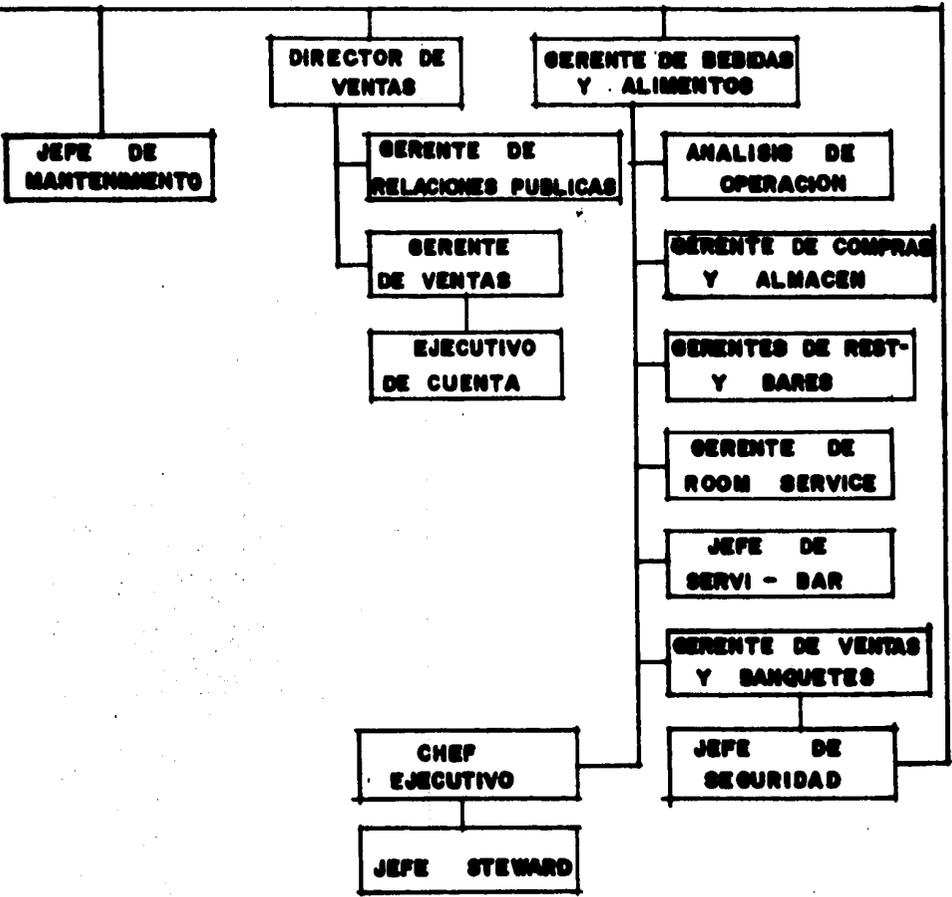
GENERAL

GERENTE GENERAL

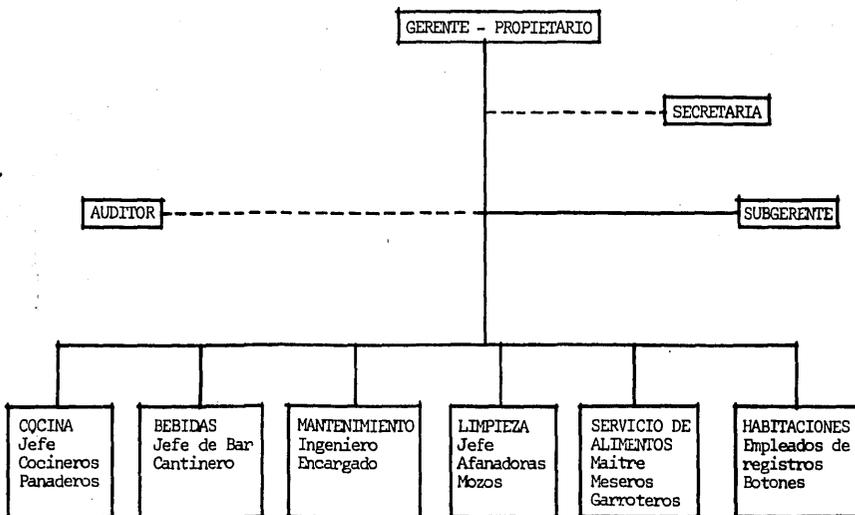
GERENTE GENERAL

GERENTE GENERAL

GERENTE GENERAL



C) ORGANIGRAMA DE HOTEL PEQUEÑO



2.5.- Ingresos por áreas de un hotel.

Las áreas que aportan ingresos a un hotel son:

Cuartos, alimentos, bebidas, derecho de mesa, teléfonos, lavandería, tintorería, servi-bar, larga distancia, salones privados, estacionamiento, locales comerciales, lavandería externa, descorche, canchas de tenis.

De todos los ingresos el de renta de cuartos es el más alto y el de alimentos y bebidas es el segundo en orden de importancia.

2.6.- Importancia de los alimentos en un hotel.

Durante la mayor parte de la primera mitad del siglo XX, los alimentos y las bebidas ocuparon una posición de menor importancia en las mentes de la mayoría de los administradores de hoteles. En algunos casos, era algo que se consideraba como un mal necesario, un servicio que debía encontrarse disponible por si los clientes lo solicitaban.

45

Desde el punto de vista económico, se hacía hincapié en tratar de no perder o de mantener las pérdidas tan bajas como fuera posible. Por otra parte, se enfatizaba la calidad tanto de los alimentos como de los servicios. Se realizaban sobre todo las habitaciones, por que era ahí donde se ganaba dinero. En tanto pudieran llenarse las habitaciones con huéspedes, las cifras de ganancias por los alimentos y las bebidas carecían relativamente de importancia.

Durante la década de 1950, este concepto cambió de modo radical. Hubo numerosos factores que influyeron en el cambio y quizá el más importante de todos fue el crecimiento y la expansión de los moteles.

El motel hirió al hotel donde más duele, en el alquiler de las habitaciones. Al aumentar la ocupación de habitaciones de moteles, disminuyó la de los hoteles. Esta disminución de la ocupación se reflejó en los estados contables de pérdivas y ganancias de los hoteles. Las ganancias disminuyeron y siguieron adelante los problemas financieros. Para agravar las cosas todavía mas, casi todos los costos de financiamiento iniciaron una curva ascendente. La reducción de las ganancias se había presentado y la administración tuvo que realizar una detallada evaluación de sus operaciones.

Seguir administrando el negocio de los alimentos y las bebidas sin ganancias ó con pérdidas ligeras era un lujo que ya no podía permitirse. Los propietarios de hoteles pequeños fueron los que más resintieron ese estado de cosas, por que los moteles los afectaron - principalmente a ellos. Gran parte sus negocios de alquiler de habitaciones desaparecieron por completo, para no volver.

46

Para poder seguir adelante, era necesario desarrollar otras fuentes de ventas y beneficios. La alternativa era cerrar sus puertas y dedicar el espacio ocupado por el edificio a estacionamiento de automóviles o a otro fin.

¿Podrían obtenerse beneficios mediante los alimentos y las bebidas? La respuesta parecía ser afirmativa. Después de todo, los restaurantes habían estado ganando dinero desde hacía muchos años y sus - únicas fuentes de ingresos eran los alimentos o las ventas de alimentos y bebidas.

Primeramente, debía producirse un cambio de imagen. Cuando el ciudadano medio pensaba en ir a comer fuera, raramente consideraba hacerlo en el comedor de un hotel. En su opinión, eso era costoso y

además pensaba que, de todos modos, los alimentos no eran muy buenos. En consecuencia, prefería los restaurantes.

Los hoteles se han esforzado mucho por hacer cambiar esa imagen, y afortunadamente han obtenido éxito. Muy pronto se descubrió que el consumidor exigía una gran variedad de opciones en cuanto a los tipos de establecimientos en los que podía comer. Era necesario un servicio rápido de cafetería, una fuente de sodas, un salón de aperitivos con una atmósfera distintiva o un restaurante especializado, construido de acuerdo con un estilo definido. El comedor tradicional y formal de los hoteles era ya obsoleto. Hoy día, las cafeterías son estándar y los comedores especializados están aumentando con rapidez.

En la mayoría de los casos, se entra al restaurante directamente de la calle. En muchas ocasiones, el cliente ni siquiera comprende que el restaurante esta asociado con el hotel o se encuentra bajo su administración. Desde el punto de vista social, es muy importante el hecho de que ya no sea necesario recorrer el vestíbulo del hotel para ir al restaurante.

47

Los alimentos y las bebidas no tienen que sufrirlos ya los administradores, sino que los promueven y los venden por medio de una buena planeación y procedimientos atinados.

Los hoteles han logrado avances enormes en lo que se refiere al incremento de los alimentos y las bebidas, pero todavía quedan batallas que ganar. La mayor parte de los análisis de los hábitos culinarios de los huéspedes de hotel revelan que la mayoría de ellos de sayunan en el hotel, que pocos comen en él y que la cena atrae al menor número de ellos. Desde el punto de vista financiero, a los -

hoteleros les agradecería invertir las cifras, puesto que, hablando - en general, la cena es la más provechosa de todos los alimentos, se guida por la comida, quedando en último lugar los desayunos, en lo que se refiere a las ganancias obtenidas. Cambiar la imagen y - - atraer a nuevos clientes fue únicamente la mitad de la batalla. Si el negocio de los alimentos funcionaba con pérdidas, atraer más - - clientes implicaría tan solo un aumento de ellas. Era preciso lograr que los departamentos de alimentos y bebidas obtuvieran benefi cios, para ello, se necesitaba una revisión general de las normas y los procedimientos. Las operaciones en cadena eran los líderes y - precursores.

Se analizaron todas las facetas y se examinaron estrechamente todos los procedimientos. Lo que resulta aún más importante es el hecho de que se instauraron nuevas ideas y métodos. Se desarrollaron - 48 normas de compras y recepción, así como especificaciones; se adopta ron varios sistemas de predicción de costos y precontrol, se reali zaron pruebas de rendimiento, se utilizó como instrumento de adminis tración la predicción y se crearon y siguieron guías para la contra tación de personal, el resultado ha sido un cuadro mucho más positi vo en los estados financieros.

Cualquier administrador dirá que obtener ganancias en los alimentos es difícil y que se requiere experiencia y procedimientos científicos que no se adquieren con facilidad ni con rapidez.

Hoy día, en ese campo, hay una enorme demanda de especialistas com petentes en alimentos y bebidas.

La demanda sobrepasa con mucho a la oferta, y los salarios son exce lentes. Además, la trayectoria hacia los puestos administrativos -

superiores esta abierta para aquellos ejecutivos que tengan una gran experiencia con el negocio de los alimentos y las bebidas.

Aunque las cifras muestran todavía el alquiler de habitaciones como la fuente principal de ingresos, hay muchos hoteles en la actualidad que producen más ingresos de alimentos y bebidas que de alquiler de habitaciones. Cada año, los alimentos y las bebidas incrementan su porcentaje de los ingresos totales de los hoteles.

Capítulo III.- La administración de la gastronomía.

3.1.- Definiciones gastronómicas.

Con la finalidad de empezar el estudio de la administración de la gastronomía, es indispensable conocer lo que es la misma y algo de la terminología culinaria más usada en nuestro medio.

Gastronomía.- Es la ciencia y arte de la preparación de los alimentos.

Entendiendo por ciencia.- Un sistema de conocimientos basados en principios, sistematícamente ordenados y agrupados doctrinariamente, es decir en sentido demostrativo; y son relativas al estudio de un objeto en particular; y que constituyen una rama del saber humano.

50

El término CULINARIO implica: lo relativo a la cocina; más que nada a la elaboración de los alimentos.

Todas las operaciones culinarias, de la más simple a la más complicada, serán llevadas a cabo de acuerdo a las reglas precisas. Estas reglas conjuntamente constituyen lo que hoy en día son los llamados principios de cocina.

El arte culinario; se considera como arte, por conjuntar una serie de reglas para elaborar bien los alimentos; manifestando en ellos -belleza en su presentación, y a la vez, motivando al paladar al goce con su sabor.

En nuestro tiempo debemos considerar al chef ó el cocinero como un verdadero artista ya que crea libremente con las materias primas ó

alimentos diferentes platillos según su gusto, pero siguiendo básicamente las reglas elementales.

El arte culinario esta ligado de cerca con la evolución del hombre; este arte vino del oriente, cuna de la civilización.

Según Brillat-Savarin el arte culinario abarca todas las ramas de la actividad humana; y es el arte de dar de comer; siendo esta una de las primordiales necesidades del hombre.

Brillat-Savarin junto con Auguste Escoffier son considerados los grandes maestros de la cocina clásica; Savarin autor del libro "La fisiología del gusto", este libro ha elevado a categoría intelectual, razonable y lógica el culto de la buena mesa.

GASTRONOMO.- Término que data de los principios del siglo, significa experto en gastronomía.

51

Los conocedores genuinos en materia de buena comida son denominados "gourmand", y se les considera como glotones.

El verdadero gourmand, mientras está juzgando los más refinados productos del arte culinario, los disfruta con moderación y para su normal alimento, solicitando los más simples platillos, además aquellos que son los más difíciles de preparar a la perfección. Mientras él no es por si mismo un práctico del arte culinario; él conoce lo suficiente de estos métodos para poder dar su juicio ó opinion de un platillo y reconocer mas ó menos los ingredientes de los que esta compuesto.

El falso gourmand es un ignorante en materia de cocina y casi siem-

pre un gordo glotón.

GOURMET.- En la antigüedad el gourmet no era un gourmand; era más bien un tomador de juramento oficial, encargado de probar vinos y - bebidas espirituosas (licores); formaban parte de una confraternidad. Hoy en día son los organizadores en los sindicatos.

GOURMANDISMO.- Mucha gente toma el término como sinónimo de glotonería. El gourmandismo data desde la gloria de Atenas primero y - después de Roma; asentándose finalmente en Francia.

El gourmand es un apasionado, racional, y tiene hábito preferente por todo aquello que adula al paladar.

El gourmand es enemigo del exceso de alcohol y tabaco para poder - mantener su paladar a un nivel de verdadero gourmand.

52

3.2.- La administración en la gastronomía hotelera.

En un hotel los responsables y encargados de administrar el desarrollo de la operación de alimentos son primero el gerente de alimentos y bebidas y en segundo lugar el chef ejecutivo.

De ambos el chef ejecutivo es indudablemente el responsable directo de los alimentos.

En el pasado, cuando el trabajo y los costos de los alimentos eran bajos, el chef tuvo la oportunidad de desarrollar el talento culinario artístico. Su obligación era el desarrollo de nuevos diseños y variaciones; y a menudo complicados métodos de preparación y presentación de los alimentos.

En aquella época la principal responsabilidad era la preparación de los alimentos.

En la actualidad; el negocio del chef son los alimentos, pero sus responsabilidades han cambiado, se han desarrollado en variedad y - grandes dimensiones, su espíritu creativo es requerido pero busca - diferentes cauces; el chef ha tomado un nuevo papel, reconociendo que saber cocinar es una parte de la experiencia que un chef necesita; pero además debe ser un administrador, que organice su personal, que determine el tipo de mercancía a comprar, sus especificaciones de compra y cantidad diaria; debe planear y elaborar menús - en los cuales se apliquen los procedimientos y conocimientos de nutrición y dietas, é instruir a su personal en la preparación de los alimentos; debe elaborar procesos de producción que simplifiquen - las labores; además debe poseer conocimientos de equipo de producción y de varios elementos requeridos para operarlo y mantenerlo.

53

Además deberá tener conocimientos de costos, ser capaz de calcular el costo de alimentos rápido y con seguridad.

Es importante el dominio del idioma inglés, ya que gran cantidad de la información de las compañías hoteleras es en inglés, y su comunicación deberá ser efectiva también con los demás ejecutivos. Así mismo deberá tener capacidad de líder para infundir en sus empleados el deseo de realizar su trabajo siempre mejor y hacerlo reflexionar de su futuro, motivandolos al desarrollo personal y con ello lograr los objetivos de la empresa.

Deberá poseer buena salud física y mental; tener gran resistencia; ya que tiene que desarrollar durante largas horas un trabajo pesado.

Sus conocimientos y habilidades no son fáciles de adquirir, requiere un buen entrenamiento, bastante estudio; y posteriormente la adquisición de experiencia y constante actualización en conocimientos administrativos, y de producción de alimentos.

En resumen:

El chef de hoy es.- Un hombre de negocios, cuya responsabilidad es el servicio de los más finos alimentos posibles en una forma funcional, efectiva y lucrativa para la organización.

3.3.- El chef ejecutivo ó gerente de producción.

El chef ejecutivo es un puesto en las cocinas de los grandes hoteles, con un completo equipo de empleados a sus ordenes.

54

El planea y escribe los menús, coordina todas las actividades de la cocina.

El atiende diariamente a juntas con el gerente de alimentos y bebidas y las otras cabezas de departamentos relacionados con el servicio de alimentos y bebidas, como lo son; el chef steward, el Maître del restaurant gourmet, gerentes de restaurant, etc.

Es responsable de ver que todos los alimentos de todas las cocinas sean preparados y servidos de acuerdo a los estándares de calidad del hotel.

Lo podemos considerar como gerente de producción ya que tiene a su cargo el área de producción de alimentos, dentro de la cual planea, implanta, maneja y evalúa los instrumentos administrativos de la -

producción con el objetivo de maximizar su utilidad y mejorar la -
funcionalidad de su producción.

Las decisiones sobre que tipo de alimentos (platos) producir, el tipo de procedimiento a seguir para producirlos, los lineamientos - para controlar su calidad, el establecimiento de formas para contro-
lar el costo de producción de alimentos, el equipo y el material a utilizar, las normas de seguridad é higiene que debe seguir su personal, el diseño de procesos de producción y su evaluación; son labores complejas que requieren los conocimientos de un experto en - sistemas de producción y a la vez una amplia experiencia culinaria.

3.3.1.- Etica del chef..

Se basa principalmente:

55

En la preocupación por el bienestar de los demás; sin consideración económica, política ó de factores personales.

Es responsable de cada persona y cada misión en la cocina; y considera cada trabajo importante para el éxito de la operación de la co
cina.

Además debe reconocer que el comenzó de la misma forma que muchos - comienzan y no deberá ser egoísta con sus conocimientos, brindará - facilidades para la enseñanza.

Todo esto para que la profesión pueda reproducirse y perpetuarse.

3.4.- Conocimientos gastronómicos.

La experiencia culinaria requerida por el chef; comprende una serie de conocimientos gastronómicos, los cuales se pueden clasificar en las siguientes áreas:

- 1.- Preparación y métodos de cocimiento de legumbres y vegetales.
- 2.- Pantry y garde manger.
- 3.- Asador y parrilla.
- 4.- Salsas y sopas.
- 5.- Carnicería.
- 6.- Pastelería.

3.4.1.- Preparación y métodos de cocimiento de legumbres y vegetales.

56

En esta área será básico el conocimiento de la más amplia cantidad de legumbres y vegetales.

Las diversas condiciones en las que se obtienen, que son:

- A).- Vegetales frescos.
- B).- Vegetales congelados.
- C).- Vegetales enlatados.
- D).- Legumbres secas.

Será indispensable que conozca y domine las diversas formas de cocimiento y preparación; además métodos de almacenamiento y conservación de los vegetales; con la finalidad de que estos se utilicen en las mejores condiciones y cumpliendo con los estándares de calidad preestablecidos.

A continuación se mencionan de una forma general los puntos anteriormente citados:

I.- Preparación y cocimiento de vegetales.

Los vegetales y las legumbres son sumamente importantes en nuestra alimentación, por su alto contenido de sustancias nutritivas; pero si el trato que se le da y la forma de cocinado no es la correcta - se destruye su valor nutritivo.

Para evitar este daño a los vegetales debemos considerar indispensable para su preparación las siguientes reglas:

- Utilizar únicamente la cantidad de agua que los cubra; para su cocimiento.
- Dejar que el agua hierva con sal y entonces agregar los vegetales.
- Cocinar únicamente la cantidad que se va a necesitar.
- Enfriarlos inmediatamente con agua fría que corra. (Si no se van a usar inmediatamente).
- Lavar muy bien los vegetales frescos antes de cocinarlos.
- No agregar soluciones alcalinas en su cocimiento, ya que destruye la vitamina C. Por ejemplo el uso de bicarbonato de sodio, - soda, etc.
- No cocinar demasiado los vegetales.
- No dejar los vegetales en agua caliente después de cocinados.
- No los cocine en recipientes pequeños y en grandes cantidades, - perderán color y valor nutritivo.
- No mezclar vegetales cocidos recientemente con vegetales cocidos anteriormente; los colores y texturas serán diferentes.
- Descongele ligeramente los vegetales antes de cocinarlos; ya que si no su cocimiento será disparejo.

Los cortes más comunes que se utilizan en los vegetales son:

- A).- Brunoise.- pequeños cuadritos.
- B).- Juliana.- tiritas.
- C).- Torneado.- forma diente de ajo.
- D).- Parisien.- esférica, hecha con cuchara parisien.

Los métodos de cocimiento de los vegetales son:

- A).- Hervido.
- B).- Horneado.
- C).- Brazeado.
- D).- Frito y soteado.

II.- Almacenamiento y conservación.

58

Los vegetales frescos requieren refrigeración con excepción de papas y las cebollas, que pueden estar en un lugar fresco sin necesidad - de refrigerarse.

Todos los vegetales pelados ó cortados deben ser refrigerados, ya - que la exposición al aire los deteriora rápidamente.

Las papas peladas deberán ser refrigeradas, cubiertas por agua con hielo para prever la decoloración.

Algunos otros vegetales pelados ó cortados, podrán ser cubiertos - con trapos limpios húmedos, y ser refrigerados; esto evitará que se resequen y que no adquieran olores de otros alimentos.

Los vegetales congelados serán almacenados a una temperatura ideal

de 18°C. La temperatura más baja reducirá la vida de almacenamiento y la calidad del producto. Una vez descongelado el producto no volverá a congelarse.

Los vegetales enlatados serán almacenados en un lugar fresco, seco y bien ventilado; no deberán estar expuestos al calor ni al sol. - El producto estará deteriorado si la lata está hinchada; al abrirla se verá el deterioro de olor y sabor del producto, deberá tirarse.

Las legumbres secas serán almacenadas en un lugar fresco, seco y no ser expuestas al sol.

Por otro lado, en el aspecto ADMINISTRATIVO, es importante considerar que el bajo costo de la mayoría de los vegetales nos pueden ayudar a equilibrar el costo alto de otros alimentos en nuestra operación.

59

Los vegetales son muy importantes en la presentación de los platillos, ya que con un buen contraste de colores de diferentes colores en un platillo conseguimos una imagen atractiva ante el cliente.

Los platillos bien decorados con los vegetales pueden ser presentados en el menú, siendo esta una táctica para comercializar los productos e incrementar las ventas.

La selección de los vegetales para un platillo deberá, además de considerar el contraste de color, el sabor, la forma y su textura.

3.4.2.- Garde manger y pantry.

Pantry.- es la parte de una cocina que da servicio a un restaurant

en donde se despachan los platillos fríos.

Garde manger.- significa literalmente "guardar el manjar"; y son los departamentos de cocina fría y carnicería, aunque en la actualidad el chef garde manger, será el encargado de la cocina fría; en este departamento se producirán las salsas básicas frías, los cocteles, los canapés, patés, terrinas, etc. Los cuales se distribuirán a los pantrys de las cocinas que darán servicio a los restaurantes del hotel.

En los pantrys se "ensamblarán": ensaladas, sandwichs, cocteles, y demás platillos fríos.

Además el departamento de cocina fría producción, se encargará de "montar" los platillos fríos para el servicio de banquetes y de la elaboración, decoración y montaje de buffetes.

60

Se encargará de hacer figuras decorativas de hielo y de mantequilla; arreglos frutales y arreglos con verduras.

El chef garde manger deberá ser un gran decorador, con mucha inventiva y buen gusto.

ADMINISTRATIVAMENTE los buffets son importantes por:

A).- Simplifican el servicio; ya que el cliente en la mayoría de los casos se sirve por si mismo.

B).- Atraen más clientela; por su atractivo decorativo, y por la gran variedad de platillos.

C).- Presentan la posibilidad de disminuir el costo, si se presentan los platillos muy bien decorados pero con productos de costo bajo en su mayoría y de costo alto muy pocos.

D).- Podemos utilizar productos en muy buenas condiciones, pero que no fueron consumidos en un evento anterior.

3.4.3.- Parrilla - asador.

Dentro de esta sección, se debe conocer las distintas formas de cocimiento de carnes, aves y pescados; los tiempos requeridos y los términos de cocimiento de la carne de res y de cordero que son:

Azul, rojo, medio rojo, medio, 3/4 y bien cocido.

Las formas de cocimiento son:

61

A).- Cocinado seco.- este es para las partes suaves de los animales. En esta forma de cocinado se encuentra la siguiente clasificación: Rostizar, Asar, Saltear y Freir.

B).- Cocinado húmedo.- es aconsejable para las partes fibrosas y grasas de los animales. Dentro de esta forma de cocinado tenemos:

Hervir, Escalfar, Brazear y Guisar.

A).- Cocinado seco:

1.- Rostizar.- es un cocimiento al horno, con un poco de aceite y - sin agua. El primer paso es sazonar la pieza (comunmente sal y pimienta.), posteriormente se calienta el recipiente en que se va a -

hornear, se le agrega un poco de aceite, ya estando bien caliente se coloca la pieza a rostizar.

En el rostizamiento se debe poner especial cuidado en que la pieza no pierda demasiado jugo, ya que quedaría muy seca; para evitar esto es importante regularla temperatura y el tiempo de cocimiento. - La temperatura para iniciar el cocimiento será aproximadamente de 210° a 250°C, una vez dorada la pieza por todo su alrededor, se deberá bajar la temperatura de 170°C a 190°C, para proseguir el cocimiento lentamente.

2.- Asar.- este procedimiento se efectua a la parrilla ó a la plancha; como en el rostizado, la carne se cocina con sus jugos encerrados dentro, y en su periferia se forma una capa dorada, creada por el calor y por el escape de los jugos concentrados.

62

3.- Saltear.- el salteado es un término culinario que proviene de la palabra "saute", cuyo significado es preparación con acción de movimiento.

Es un procedimiento en el que se usa el sartén; la carne dorada de un lado, se voltea en el aire mediante un movimiento del sartén.

4.- Freír.- este procedimiento consiste en cocinar la carne en grasa caliente. Es generalmente utilizado en pollo y en pescado; es necesario que la carne no este húmeda, se sazona, se enharina y se agrega al sartén con grasa bien caliente.

Es recomendable utilizar la combinación aceite - mantequilla para freír en sartén.

B).- Cocinado húmedo.

1.- Hervir.- para hervir carne es sugerible utilizar las partes - consideradas secundarias del animal (partes fibrosas y gordas). - Cuando se trata de hervir aves, es ideal blanquearlas primero, para obtener un caldo claro y limpio.

Blanquear consiste en primero hacer hervir el agua con el ave; tirar esta agua, refrescar el ave con agua fría y volver a hacerla hervir muy lento hasta que este cocinada, con verduras, hierbas de olor, - sal y pimienta.

2.- Escalfar.- en este método se utiliza una pequeña cantidad de - agua, solamente que cubra la carne y se le coloca una tapadera para que el vapor termine el cocimiento.

63

Esto da como resultado un caldo sumamente fuerte y bueno, que se - usa para hacer salsas blancas.

El pescado se escalfa en una combinación de caldo de pescado y vino blanco; dependiendo de la receta que se va a aplicar.

3.- Brazeado.- es un procedimiento que se efectua de la siguiente forma: la carne se dora por todos lados y se le agrega una breza do rada y un fondo obscuro de ternera; que la cubra a la mitad, se cocina al horno lentamente, volteando y bañando la pieza constantemen te. (Breza.- cebolla, apio, poro, ajo, zanahoria; todo cortado en - trozos).

Este método mantiene la carne menos seca, que el rostizado.

4.- Guisado.- su procedimiento es el siguiente:

La carne se dora ligeramente, se desglasa con vino, se le agrega una breza, hierbas de olor y el fondo según la salsa que se desee obtener. El fondo debe cubrir bien la carne; se introduce al horno, el cocimiento debe ser lento, debe quedar tierno pero al mismo tiempo que no se deshaga al trincharla con el tenedor.

Dentro de los guisados comunes están: el estofado y el ragout.

Desglasar.- después de retirada la carne dorada, se agrega a la cacerola ya sea vino, caldo ó agua, revolviendo para disolver los jugos que se adherieron a la cacerola ó sartén.

Este jugo se agrega a la salsa y mejorará su sabor.

64

ADMINISTRATIVAMENTE, el área de la parrilla-asador es muy importante, ya que facilita un servicio rápido; los platillos no requieren mucha preparación y por lo tanto se simplifica la estandarización y el control de calidad de los mismos.

Además, este tipo de servicio de parrilla tiene una gran demanda; - esto ha traído como resultado que en la actualidad existan gran cantidad de restaurantes que basan su servicio en los productos salidos de la parrilla; dentro de este tipo de restaurantes podemos citar - los "steak house".

3.4.4.- Salsas y sopas.

En esta área será primordial empezar por el dominio de la preparación de los fondos básicos.

Dichos fondos son elementos indispensables para la elaboración de - las salsas y sopas. Si el fondo base es bueno, hacer una salsa ó - una sopa de buena calidad no será difícil; si el fondo es malo, seguramente la calidad de nuestro producto no será satisfactoria.

Los fondos básicos más comunes son:

- A).- Fondo oscuro de res ó ternera.
- B).- Fondo claro de res ó ternera.
- C).- Fondo claro de pollo. (caldo de pollo).
- D).- Fumet de pescado.
- E).- Caldo de verdura.

Las sopas.- la base de todas las sopas es un fondo ó caldo; este - fondo es cualquier tipo de líquido delgado que ha extraído partículas de alimentos y sabor de los materiales crudos; durante el proceso de cocimiento dentro de un determinado tiempo.

65

Las sopas pueden ser: claras y espesas.

Las sopas claras son caldosas, y las sopas espesas son caldos engrosados con puré de verduras ó con harinas.

Las salsas.- requieren de los procedimientos más elaborados y difíciles de la cocina.

El elaborador de las salsas (salsero) es, en la jerarquía profesional, el que está más cerca del máximo del logro culinario.

El salsero elabora todos los platillos que requieren una salsa, -- exceptuando los que llevan salsas frías.

La calidad y fineza de una salsa involucra un gran uso de las papilas gustativas de la lengua; por lo que es recomendable no fumar y no beber bebidas alcoholicas, ya que esto no permite desarrollar el sentido del gusto.

Un aprendiz debe primero obedecer las reglas estrictas de hacer buenos fondos; el gusto del gourmet se adquiere indudablemente con la práctica.

Existen 3 factores a considerar para hacer una buena salsa:

- A).- Sabor
- B).- Base
- C).- Consistencia

El sabor se consigue añadiendo los ingredientes correctos.

66

La base será el fondo, el cual se obtendrá de los materiales crudos utilizados.

La consistencia se obtendrá del método de cocimiento y del uso de agentes para espesar.

Espesar, es un proceso culinario, por medio del cual se da cuerpo ó consistencia a los alimentos líquidos; esto se hace mediante el uso de varios tipos de agentes espesantes.

De estos los más comunes son:

- I.- Roux: blanco, pálido y castaño.

- II.- Almidón de maíz.
- III.- Beurre manie.
- IV.- Harina y agua (white wash).
- V.- Liaison.
- VI.- Arrowroot.
- VII.- Sangre.

I.- Roux.- es el más común de los agentes espesantes; se compone - de partes iguales de harina y grasa (mantequilla, margarina, aceite, grasa de pollo, manteca).

Se derrite la grasa y se le agrega la harina de trigo, el grado y la forma en que se cocine depende de para que se va a utilizar.

Existen 3 clases de roux: blanco, pálido y castaño.

67

El roux blanco se usa para salsas blancas y sopas espesas (cremas) requiere solo el cocimiento suficiente para remover el sabor de almidón crudo.

El roux pálido se cocina un poco más tiempo y se utiliza para preparar veloutes.

El roux castaño requiere más cocimiento para obtener el color castaño, da cierto sabor, se cocina lentamente al horno.

En todas las clases de roux, el removimiento durante el cocimiento previene que no se quemé ó se reseque; además para su conservación no requiere refrigeración.

II.- Almidón de maíz.- este agente espesante prevee de una tersura

brillante y semi clara a la salsa.

El almidón de maíz (maizena) se mezcla con un poco de líquido frío, y se agrega al caldo hirviendo, se mueve constantemente para prevenir que no se pegue o se quemé.

III.- Beurre Manie.- es un agente espesante compuesto, de dos partes de harina por una de mantequilla, amasados sin ponerse al fuego y - se agregan al caldo hirviendo en pequeñas bolitas, debe moverse has ta que se espese y los grumos se hayan desecho.

IV.- Harina y agua (white wash).- mezcla suevo de agua y harina, es un agente espesante que no es muy recomendable.

V.- Liaison.- es el más rico de los agentes espesantes, es una mezcla de crema y yemas de huevo batidas al fuego hasta que espesan. - No solo actua como espesante, si no también da color, aumenta el sa bor y mejora su textura. La liaison se agrega al último momento a la salsa y fuera del fuego, para evitar que se cuajen los huevos y la salsa se corte.

68

VI.- Arrowroot.- es un almidón obtenido de raíces de varias plantas de regiones tropicales; su uso y acción es parecido al del almidón de maíz, se utiliza comunmente en la preparación de platillos dulces.

VII.- Sangre.- se utiliza en la preparación de platillos llamados - civet. No debe hervirse demasiado, de lo contrario la sangre se - cuajara.

Clasificación de las salsas.

De los fondos básicos, añadiendo ingredientes como el vino, hierbas aromáticas, espesantes y sazadores; obtendremos las salsas.

Las salsas básicas, de las cuales se derivan infinidad de salsas son:

- A).- Salsa española.
- B).- Veloutes.
- C).- Salsa de tomate.
- D).- Salsa holandesa.
- E).- Salsa de mantequilla.

A).- Salsa española.- se obtiene a partir del fondo oscuro de res ó ternera, más un roux castaño; de la salsa española se obtienen - salsas como:

69

Bordelaise.- reducción de vino tinto, echallote, hierbas de olor.

Se agrega salsa española ó bien demi glace.

Madera.- reducción de jerez, echallote; y demi glace.

Chasseur.- reducción de jerez, vino blanco, echallote; demi glace, champignon, jitomate.

El glace de res es una reducción al máximo de un fondo oscuro de res, se utiliza para hacer ó afinar el sabor de las salsas.

Demi glace es una reducción de un fondo oscuro de res a la mitad - del término glace.

B).- Veloutes.- son unas salsas blancas que pueden ser de: ternera, pollo ó pescado. Son base en un fondo claro de ternera, caldo de -

pollo ó fumet de pescado; más un roux pálido.

Del fumet de pescado podemos obtener un glace.

Una salsa que tiene como base un veloute de pescado, es la salsa vino blanco; que se elabora con una reducción de vino blanco y echallote, más una reducción de fumet de pescado, un roux pálido, y al final de su cocción crema fresca. De esta salsa se derivan infinidad de salsas.

Otra salsa importante es la salsa americana; que se elabora dorando cáscaras y caparachos de camarón, langosta, cangrejo; se le agrega una breza dorada, jitomate, estragón y fumet de pescado; después de su cocción se espesa con un roux pálido.

Una salsa que no es mojada con caldo sino con leche, es la salsa bechamel, que se elabora con un roux blanco y se le agrega leche hervida.

70

C).- Salsa de tomate.- esta salsa también es llamada salsa italiana, se elabora de la siguiente forma:

Se doran huesos de cerdo, recortes de jamón, cortezas de tocino, se agrega una breza dorada, laurel y tomillo, pimienta, recorte de jitomate ó pasta de tomate; se moja con un poco de fondo oscuro de res y otro tanto de fondo claro de res; que se cocine y se liga ó espesa con un roux pálido. Se cocina por mínimo de 2 horas lentamente.

D).- Salsa holandesa.- es una emulsión que tiene como base yemas de huevo, que se baten al baño maría con un poco de agua ó vino blanco,

cuando ya monta, se retira del calor y se le va mezclando gota a gota mantequilla clarificada tibia; al final se le agrega un poco de jugo de limón, sal y pimienta blanca en polvo.

De esta salsa se derivan salsas como la bearnesa, que es una mezcla de la salsa holandesa con una reducción de echallote, estragón, pimienta negra molida, todo picado; con vinagre de vino tinto.

E).- Salsas de mantequilla.- estas salsas de mantequilla desemulsionada son las más simples de preparar; dentro de estas salsas encontramos las que son preparadas con mantequilla cocinada y las que son preparadas con mantequilla fresca sin ser derretida.

Dentro del primer grupo encontramos la mantequilla de mariscos; que se prepara clarificando la mantequilla con caparachos de langosta, camarón, etc. Se cuele bien a travez de un trapo colador ó estameña y se refrigera, se utiliza para afinar ó para terminar alguna otra salsa de mariscos.

71

Otra salsa de este tipo es la mantequilla negra; se prepara clarificando la mantequilla hasta un color castaño oscuro, algunas veces se le agrega vinagre de vino tinto; se utiliza para acompañar los sesos de ternera y con los huevos revueltos.

Dentro del segundo grupo tenemos las mantequillas compuestas como:

La maitre d'hotel.- se utiliza para acompañar carnes asadas y pescados; se prepara mezclando la mantequilla con: jugo de limón perejil picado, sal y pimienta. Se refrigera y se coloca sobre la carne cuando el platillo ya esta listo para salir de la cocina.

La mantequilla para caracoles, que contiene ajo picado, perejil picado, sal y pimienta, jugo de limón; se coloca sobre los caracoles antes de calentarse.

La Colbert.- que contiene estragón y glace de res; se utiliza para carnes asadas y pescados.

La mantequilla de anchoas, se utiliza para canapes y pescados; se compone de anchoas en pure y perejil picado.

El área de salsas y sopas será determinante en la imagen y el éxito que nuestro restaurant tenga.

Especialmente en un restaurant gastronómico, lo que manifiesta la diferencia ante los clientes conocedores, entre los restaurantes de primera, son las salsas.

72

En un restaurant gastronómico lo característico de su servicio es que aproximadamente un 50% de los platillos salen del área de salsas y sopas. De ahí la importancia de la calidad y el especial énfasis en esta área de la cocina.

3.4.5.- Carnicería.

Esta sección es sumamente importante, ya que los alimentos que se manejan ahí son los más costosos. Un sistema adecuado al trabajar con los materiales crudos, puede evitar prácticas poco económicas y alimentos no saludables.

Para lograr una operación eficiente, es indispensable que la mercancía este cuidada correctamente, para esto es necesario:

Que se llenen los lineamientos de calidad al comprarla, que se logren las especificaciones de compra, efectuar pruebas de cocina, manejo adecuado de recibo de mercancía, correcta refrigeración, correcto despacho de mercancía y uso de las tarjetas de carne, conocimientos básicos de la preparación de diferentes cortes, y más que todo un buen control de procedimiento para la mercancía vendida.

Los alimentos de los animales los podemos clasificar en:

- 1.- Carne de los animales domésticos.
- 2.- Aves de corral.
- 3.- Carne de animales de caza.
- 4.- Pescado de agua dulce.
- 5.- Pescado de agua salada.
- 6.- Crustáceos.
- 7.- Moluscos.

73

Además encontramos los lácteos y embutidos.

- 1.- Carne de los animales domésticos.

Tenemos: A).- res. B).- ternera. C).- cordero. D).- puerco.

La carne puede ser roja ó puede ser blanca; los animales jóvenes como la ternera y el cordero, tienen la carne blanca; y los animales de más edad poseen la carne roja. La carne blanca se cocina más tiempo, la carne roja puede quedar poco cocida.

RES.- La calidad de la carne de res se denota, en el color rojo brillante y en su firmeza. El cuarto trasero del animal es considerado la mejor parte.

TERNERA.- es la cría de la res, de una edad máxima de 12 semanas. - La mejor ternera es la de leche (que todavía se amamanta), su carne tiene un color rosa matizado; los cortes son similares a los de la res, con excepción de que las piezas principales no están divididos con tanto detalle como el de la res.

CARNERO, CORDERO Y CABRITO.- en comparación con la carne de otros animales, el carnero posee un valor nutritivo más alto, es particularmente notable su gran contenido de fósforo.

Se clasifica según su edad en :

A).- cordero de leche. B).- cordero. C).- carnero.

El cordero de leche es aquel que todavía se amamanta, el cordero es el que ya pasó ese periodo, hasta que tiene un año, su carne es blanca. Animales de más de un año son los carneros, mejor conocido como borrego y el color de su carne es oscura. Animales de más de dos años no son recomendables para la alta cocina.

74

El cabrito, es la cabra hasta de un año, su carne es blanca hasta las 4 semanas de edad.

PUERCO.- la carne de puerco es más económica en comparación de las otras carnes, y tiene un gran valor nutritivo.

La carne de puerco se puede utilizar fresca y para los embutidos, además de proveer de grasas.

La carne recomendable para comerse fresca es la del animal hasta de un año, que tiene un color rosa jaspeado pálido.

2.- Aves de corral.- en la carne de las aves de corral los colores blanco y obscuro, dividen diferentes especies. Las condiciones de clima y alimentación causan la calidad de la carne y varían grandemente.

Dentro de la clasificación de aves de carne blanca tenemos:

El pollo, el gallo, la gallina, el pavo, gallina de guinea, gallo y gallina cornish.

Dentro de las aves de carne obscura tenemos:

El pato, el ganso, el pichón.

3.- Carne de animales de caza.- este tipo de alimentos no tiene la misma importancia en los menús que se sirven en América, en comparación con los menús que se sirven en Europa.

75

Se reconocen dos clases de "caza": los animales de caza y las aves de caza. Sus carnes se consideran oscuras.

En la cocina europea se utiliza la carne de los animales de caza marinados. La carne se marina introduciéndola en una marinación de vino, vinagre, breza y hierbas de olor; se debe dejar dentro mínimo 4 días; este procedimiento sirve para conservar la carne (en refrigeración).

4.- Pescado de agua dulce.

5.- Pescado de agua salada.- el pescado juega una parte muy importante en la alimentación, es un producto de fácil digestión, rico -

en albúmina, fósforo y vitamina C.

En los pescados de agua dulce tenemos: el salmón, trucha de lago, - trucha de río, blanco de pátzcuaro, perca, carpa, pez lucio, anguila, etc.

En los pescados de agua salada tenemos: el rodaballo, lenguado, merro, arenque, sardina, anchoas, macarela, atún, bacalao, huachinango, etc.

6.- Crustáceos.- los más comunes son: el camarón, los langostinos, la langosta, jaibas, cangrejo de río, cangrejo gigante de alaska, - etc.

Los crustáceos se descomponen muy rápidamente, produciendo un fuerte veneno que puede ocasionar un envenenamiento gástrico muy peligroso. Crustáceos descoloridos con olor a amoníaco no deben ser consumidos; es recomendable que sean cocinados vivos, cuando así es la - cola queda enroscada hacia abajo.

76

7.- Moluscos.- las especies más comunes son: caracoles, ostiones, - mejillones, pulpos. Algunos viven en agua dulce, otros en el mar ó en tierra seca.

Calidad y frescura del pescado.

Para la compra de pescado es recomendable seguir los siguientes lineamientos:

A).- Debe estar libre completamente de olores desagradables.

- B).- Los ojos deben ser brillantes, claros, transparentes y convexos.
- C).- El pescado debe tener su completo color natural, sin haberse desteñido.
- D).- Las escamas deben ser firmes al tacto.
- E).- La carne debe estar firme y elástica, no debe permanecer presionada cuando se le toca con los dedos.

El pescado después de su compra debe conservarse a baja temperatura.

Calidad y características de la carne de primera clase.

Existen dos tipos de músculos, los músculos fuertes que son los que tienen más movimiento, son los que proporcionan la carne fibrosa; y los músculos suaves que no llenan ninguna función de movimiento, es tos son los que proporcionan la carne suave.

77

Para efectuar una buena compra debemos considerar:

- 1.- Que todo el pedazo este bien carnosos.
- 2.- Las capas de encima de la grasa deben ser de un blanco o un amarillo pálido y sentirse elásticas; la sección atravezada de los tejidos musculares debe estar firmemente jaspeado de grasa y que quede muy elástica. Debe ser posible remover los huesos sin dañar la conjunción de tejidos y deben verse pálidos y brillantes.

La carne de ternera no se presenta particularmente jaspeada de grasa dentro de la molla, consecuentemente, el color de la carne de ternera tiene una cubierta moderadamente delgada de grasa.

El cordero y el carnero producen la grasa más dura con el punto de

derretición más alto, mientras que la grasa del puerco es la más suave con el punto de derretición más bajo.

Podemos considerar como temperaturas ideales de refrigeración las siguientes:

Carnes 31° a 34°F (0° a 1°C)

Congelador -5° a -10°F (-20° a -30°C)

Lácteos 33° a 37°F (1° a 3°C)

Frutas y vegetales 40° a 45°F (4° a 7°C)

3.4.6.- Pastelería.

La pastelería es un arte sutil, delicado y complejo; es infinita la variedad de sus productos, tanto por el aspecto, como por el sabor ó la consistencia.

78

Constituye una rama independiente dentro del arte culinario, y ella sola justificaría ya un gran libro.

Dentro de esta área encontramos:

A).- La elaboración de las masas ó pastas para pan; como:

La pasta para brioche, el batido para panque, pasta para bisquet, - pasta para hamburguesa, pasta de pan danés, pasta para empanadas, - etc.

B).- La elaboración de las pastas básicas de pastelería; que son:

Pasta choux, pasta feuilleté, pasta brissee, pasta sucrée, pasta para pay, pasta para pizza, pasta para crepas, etc.

C).- La producción de batidos para pasteles (genoise); relleno y decoración de los mismos. Producción de tartas y tartaletas de frutas; pastelería francesa (pequeños pastelillos), petit fours, galletas, pays, etc.

D).- La producción de cremas (pastelera, mantequilla, inglesa), salsas (de chocolate, de frambuesa, etc.), bavaoís, mus, souffles (- fríos y calientes), natillas, flanes, gelatinas, merengues, helados, sorbetes, etc.

E).- La elaboración de chocolates, decoraciones (figuras) de pastillaje, trabajos con almendra caramelizada, etc.

F).- El trabajo de las frutas con azúcar (confituras), la elaboración de mermeladas, el cocinado de frutas en almíbar ó en vino, la elaboración de compotas y de conservas.

79

ADMINISTRATIVAMENTE; la pastelería es muy importante; ya que es sumamente rentable, tiene costos relativamente bajos y sus precios de venta son altos. Los productos de la pastelería son bastante comercializables; por sus atractivas decoraciones y su sabor dulce.

Para que un buen restaurante tenga éxito, es indispensable contar con una pastelería de alta calidad; ya que sin ésta el menú y el servicio estará incompleto.

3.4.7.- Nutrición.

Es indispensable para la elaboración ó planeación de un menú, considerar una serie de platillos que a la vez que sean combinables, de buen sabor y buena presentación; reúnan los requerimientos básicos -

de los elementos nutritivos, que el cuerpo humano necesita para su correcto desarrollo y su mantenimiento en perfecto estado de salud.

Un alimento es aquella sustancia no tóxica que al ser introducida en el organismo, sirve para la formación de tejidos y para la producción de calor.

Se considera un alimento fundamental al que contiene tanto cuantitativa como cualitativamente: proteínas, hidratos de carbono, sales - minerales, vitaminas y agua.

Los elementos nutrientes pueden liberar ó no calor y se dividen en: energéticos y no energéticos; dentro de los primeros tenemos: las - proteínas, las grasas y los hidratos de carbono.

Los no energéticos son: las sales minerales, las vitaminas y el agua.

80

LAS PROTEINAS son las sustancias indispensables para la formación de nuevos tejidos, aunque también pueden producir calor.

Las proteínas son sustancias complejas de alto peso molecular que contienen carbono, hidrógeno, oxígeno, nitrógeno y con mucha frecuencia contienen azúfre y menor proporción de fósforo, hierro y cobalto.

Existen dos clases de proteínas: animales y vegetales. El organismo utiliza eficientemente las proteínas animales por ser componentes de sus mismas células. Generalmente se incluyen los dos tipos de - proteínas en la dieta diaria.

GRASAS.- Las grasas en la dieta sirven para proporcionar grandes -

cantidades de calor, toda vez que rinden 9 calorías por gramo, las grasas actúan impidiendo que las calorías se quemen y cumplan con su labor estructural. Son vehículos de las vitaminas liposolubles (A, D, E y K). En la cavidad abdominal actúan como material de reserva y sirve de empaque a los órganos que ahí se encuentran. Los depósitos de grasa subcutánea sirven como aislante contra el frío. Tiene como efecto regular el metabolismo de las proteínas. Los alimentos que contienen mucha grasa son fuentes concentradas de energía y su exceso en la dieta, ocasiona aumento de peso.

El requerimiento de grasa en el lactante es de 3 a 4 gr. por kilo - día y en el adulto debe representar el 35% del valor calórico total.

HIDRATOS DE CARBONO.- (Carbohidratos). Desde el punto de vista energético, la glucosa constituye la sustancia de aprovechamiento más rápido, llenando en gran parte las necesidades calóricas.

81

Los carbohidratos los recibimos del reino vegetal en forma de almidón ó en forma de azúcares como la lactosa (azúcar de leche). Los azúcares se encuentran en la miel, la mermelada, el azúcar, los dulces, los pasteles, los helados, los refrescos, etc.

Los cereales son ricos en almidones y proporcionan la tercera parte de la energía total que necesita el cuerpo, así como también algunas vitaminas y minerales.

Los más conocidos son la avena, el trigo, el germen de trigo, el maíz, el arroz, la soya, el sorgo y el mijo. Los alimentos que contienen almidones son: el pan, las tortillas, las pastas (fideo, tallarín, macarrón, etc.), la papa, el camote, los pasteles, etc.

SALES MINERALES.- Las sales minerales ó compuestos inorganicos son indispensables para todo ser viviente. Los minerales son los principales componentes de los huesos y forman parte de las células de la sangre. Regulan además, los procesos naturales del organismo. - los minerales se necesita, al igual que las vitaminas, en pequeñísimas cantidades y con una alimentación variada se cubren los requerimientos a este respecto. Las sales minerales a las que se les ha encontrado funciones definidas en el organismo son: calcio, fósforo, magnesio, sodio, potasio, azúfre, cloro, hierro, cobre, cobalto, yodo, manganeso, zinc y fluor.

Las funciones principales de estas sales son:

Calcio.- Junto con el fósforo en la formación de huesos y dientes. Necesario para la coagulación normal de la sangre y para el funcionamiento del tejido nervioso; su metabolismo esta relacionado con - la vitamina D y la glándula paratiroides.

82

Fósforo.- Es también constituyente importante de los huesos y dientes; interviene en el metabolismo de las proteínas, grasas e hidratos de carbono, en la química normal de la sangre y en el metabolismo del sistema nervioso.

Hierro.- Previene la aparición del algunos tipos de anemia.

Cobre.- Estimula la absorción del hierro.

Yodo.- Escencial para el buen funcionamiento de la glándula tiroides.

Cobalto.- Componente de la vitamina B 12.

Zinc.- Interviene en la formación de diferentes enzimas.

Manganeso.- Se encuentra en los músculos y en los huesos.

Fluor.- Se le relaciona con la prevención de caries dentarias.

Sodio.- Indispensable para el funcionamiento normal del organismo.

Potasio.- Tiene influencia sobre la contractibilidad del músculo - liso, el estriado y el cardiaco.

Tanto el sodio, el cloro, y el potasio juegan un papel importante - sobre el equilibrio hídrico electrolítico.

VITAMINAS.- Son sustancias indispensables para el funcionamiento - adecuado de los seres vivos, que intervienen en pequeñas cantidades y desempeñan funciones estructurales no energéticas, en términos generales son sustancias reguladoras que son sintetizadas por el or-ganismo.

83

En general hay dos clases de vitaminas: las que se almacenan en el cuerpo, y las que no se almacenan y que se necesitan ingerir diariamente en los alimentos.

Una alimentación natural y variada ofrece todas las vitaminas nece-sarias para la salud. Las vitaminas en pastillas de ninguna manera suplen los alimentos y, por lo tanto, son recomendables como complemento alimenticio solamente.

Las vitaminas más comunes son:

Vitamina B (1).- Su deficiencia produce el beri beri, anorexia, neuritis; es indispensable para el metabolismo de los hidrantes de carbono.

Vitamina B (2) ó riboflavina.- Su carencia produce queilosis (boque ras) y cierta dermatitis seborreica cerca de las orejas y la nariz y algunos síntomas oculares.

Piridoxina ó vitamina B (6).- Su carencia produce cuadros convulsivos en los niños.

Acido fólico.- Puede eliminar ciertos tipos de anemia.

Vitamina B (12).- Se usa en el tratamiento de la anemia.

Vitamina C.- Su carencia produce hemorragias subcutáneas, hinchazón de las extremidades de los huesos, transtornos de la cicatrización.

Vitamina A.- Su carencia produce transtornos oculares y actúa como protectora de la piel y de las mucosas.

Vitamina D.- Previene y cura el raquitismo y ciertos transtornos - del metabolismo del calcio.

Vitamina E.- En el animal de experimentación cura la esterilidad producida por su carencia. En el humano se cree que tiene poder - antioxidante.

Vitamina K.- Llamada vitamina anti-hemorrágica por que interviene en la coagulación de la sangre.

EL AGUA.- Es indispensable para mantener las funciones vitales. -
Es el medio acuoso donde se llevan a cabo los desbordamientos de -
los elementos, para poder ser asimilados por el organismo.

El agua lleva los nutrimentos a las células y recoge los productos de desecho para su eliminación. La pérdida del 10% de agua produce trastornos muy graves. La pérdida del 20% de agua conduce a la -
muerte.

Para obtener la alimentación balanceada es necesario que todos los nutrientes se encuentren presentes, tanto cualitativa como cuantitativamente, de aquí la necesidad de comer en forma variada (carne, -
pescado, pollo, leche, queso, cereales, verduras, etc.).

LA CARNE.- Desde el punto de vista dietético, es la parte muscular, visceral y todos los tejidos blandos, ya sea el muscular como el -
conjuntivo, el nervioso, etc.; que se usan como alimento y que pueden proceder de una gran variedad de animales: mamíferos, aves, reptiles, batracios, peces, moluscos, insectos, etc.

85

La carne es rica en proteínas y grasas.

EL PESCADO.- Es potencialmente una de las más importantes fuentes de alimentos, aunque actualmente solo representa alrededor de un -
10% del consumo de proteínas animales en la alimentación humana. -
La carne de pescado tiene un gran valor nutritivo, es sabrosa y de fácil digestión.

En cuanto a las características nutritivas ó composición química la carne de pescado se asemeja a la carne de vacuno, sin que las diferencias sean fundamentales.

Gran porcentaje en proteínas de alto valor biológico.

Gran cantidad de sales minerales.

Poca cantidad de lípidos, variables según la especie; grasa ó magra.

No tiene hidratos de carbono.

La cantidad de vitaminas es abundante, especialmente: A, B, D y E.

LA LECHE.- Es el único alimento específicamente adaptado por la na turaliza para la nutrición de los mamíferos.

La leche proporciona al organismo las dos terceras partes del calcio que el ser humano necesita para la formación de los huesos y dientes y se deben tomar de tres a cuatro vasos diarios para cubrir los requerimientos del cuerpo.

86

La leche es rica en su contenido de: calorías, proteínas, sales minerales, grasa, su contenido vitamínico es bajo.

El queso posee más ó menos los mismos nutrientes que la leche.

LAS VERDURAS.- Este grupo de alimentos es de importancia decisiva en la nutrición humana.

Son fuentes importantes de vitamina A en forma de caratone, de tiamina, de riboflavina y de ácido ascórbico. También contienen algunos minerales, los más destacados son el calcio y el hierro aunque generalmente son poco aprovechados.

LAS FRUTAS.- Se da el nombre de fruta a la parte carnosa que contienen las semillas de la planta. La composición química de este grupo de alimentos indica que son la fuente más rica de una de las vitaminas más importantes, el ácido ascórbico. Casi todas tienen carotene en buena cantidad, así como otras vitaminas y minerales.

Tienen muy poca cantidad de proteínas y su contenido en grasa es - prácticamente nulo.

CAPITULO IV.- Propuesta de organización de una unidad gastronómica en un hotel.

En este Capítulo se mencionará cuales son las actividades administrativas que el chef debe realizar y las relaciones que mantiene con los demas departamentos de la empresa.

Iniciando con la función de organización.

4.1.- Organización

Para iniciar el estudio de las actividades administrativas del chef, partiremos del proceso administrativo; considerando el modelo del maestro Laris Casillas.

1.- Planeación.- Es una de las actividades principales del chef, - alrededor de la cual gira el éxito de la operación.

88

Desde el inicio de la empresa debe planear la ubicación del equipo, políticas para la cocina, el menú, las compras, los horarios de trabajo, los promedios para seguridad y sanidad.

De pronosticar: la cantidad de alimentos que va a necesitar en función a la venta esperada, el número de personas que va a necesitar para desarrollar el trabajo, los costos potenciales y elaborar presupuestos.

2.- Organización.- En base a las actividades planeadas, define la estructura organizacional, procurando la comunicación y coordinación adecuada entre los diferentes niveles jerárquicos.

Elaborará las descripciones de puesto, tratando que las responsabilidades y la autoridad se cubran totalmente.

3.- Integración.- Obtiene para el uso de las cocinas, el capital, el personal ejecutivo, terrenos, construcciones y demás elementos materiales y humanos necesarios para llevar a cabo los planes.

Dentro de esta fase se coordinan el elemento humano y material, se lleva a cabo la selección, entrenamiento y compensación al personal.

4.- Dirección.- El chef debe llevar a cabo reuniones diarias con los encargados de las áreas de producción de alimentos (chefs departamentales) para indicarles los planes a cumplir.

Debe comunicarse con los empleados con efectividad, para que ellos sepan cuales son las metas del chef y que quiere que se haga en su cocina.

La dirección incluye los elementos de comunicación de órdenes, relaciones personales jerárquicas y toma de decisiones.

5.- Control.- Esta fase consiste en la comparación de los estándares reales con los estándares preestablecidos como ideales y llevar a cabo la acción correctiva para así adecuarla al plan original.

El chef debe controlar constantemente la calidad de sus alimentos, debe elaborar un sistema de control y chequeo para que él esté constantemente informado, necesita información del almacén de lo que se tiene a la mano y de lo que se necesita pedir; necesita reportes del departamento de contabilidad, para que él pueda tomar -

acción y controlar sus costos, necesita reportes de los varios departamentos de sus cocinas de lo que ya esta hecho y de lo que hace falta.

ORGANIZACION DE LA COCINA.-

Es a Auguste Escoffier a quien se le atribuye la organización de la cocina; este modelo se continúa utilizando actualmente; estableció la posición del chef ejecutivo, ayudado por el sub-chef y las varias secciones de chefs.

Desde que Escoffier estableció el tipo base de la cocina se han formado grandes cambios en la estructura básica de las cocinas. Debido a los grandes cambios en las condiciones de vida, a la modernización y mecanización de los tiempos en que vivimos, igualmente se ha cambiado nuestro concepto de comer y beber.

90

No tenemos en esta vida moderna el tiempo de sentarnos varias horas para disfrutar una cena ó una comida.

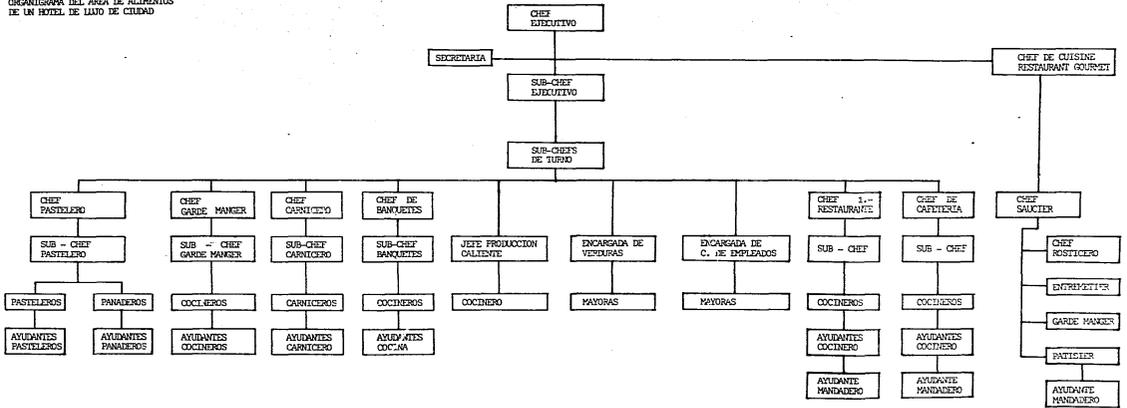
Los problemas de nutrición nos obligan a balancear nuestra comida en cuestión de calorías. Poco a poco se cambiaron los menús, nacieron platillos nuevos como: ensaladas, sandwiches, platillos de bajas calorías, carnes a la parrilla, etc., que influenciaron la estructura de las cocinas.

Nació el pantry, se agregaron las posiciones de parrilleros y en las cocinas tipo cafetería nacieron las posiciones de "cocineros de pedidos rápidos", que es un tipo de cocinero que no tiene los mismos conocimientos que un cocinero de primera, pero que es entrenado para desarrollar un tipo de trabajo bien determinado.

Por eso, si las bases de estructuración de la organización de una cocina están bien establecidas, su elaboración diferirá de hotel - en hotel debido a los diferentes restaurantes, menús ó concepto mo derno que se quiera desarrollar.

A continuación se presenta como ejemplo los organigramas del área de alimentos y bebidas de un hotel de lujo de ciudad.

ORGANIGRAMA DEL AREA DE ALIMENTOS
DE UN HOTEL DE LUJO DE CIUDAD



DESCRIPCION DE PUESTOS.

CHEF EJECUTIVO.- Su función es planear, organizar y supervisar el trabajo de las cocinas.

Las responsabilidades ejecutivas del chef son:

- a).- Los alimentos y el costo de los mismos; planeamiento de menús y ordenarlos.
- b).- El personal de las cocinas.
- c).- La planta de la cocina y su equipo.
- d).- Todo debe ser coordinado bajo su control y debe producir alimentos con calidad de una manera eficiente y económica.

SUB-CHEF EJECUTIVO Y SUB-CHEFS DE TURNO.- El sub-chef ejecutivo es el principal asistente del chef ejecutivo. En grandes brigadas, - el sub-chef no tiene responsabilidades seccionales, pero ayudará - al chef a supervisar el trabajo de la preparación de los alimentos y es el supervisor directo de las actividades prácticas de la cocina cuando el chef esta ocupado en otras actividades.

94

En las organizaciones grandes es posible que haya de 2 a 5 sub-chefs (de turno), esto se debe a que las cocinas están separadas y a los diversos tipos de servicio.

En organizaciones más pequeñas se debe tener al chef de la cocina así como al jefe salsero ó al jefe de cocina fría actuando como - sub-chef.

CHEF PASTELERO.- Es completamente responsable del departamento de

pastelería; deberá tener listos los postres diarios de todos los restaurantes del hotel, así como los del servicio de banquetes.

Coordinará con el jefe panadero la cantidad y calidad del pan.

Será responsable de la producción, control de la calidad, decoración y control del costo en su departamento.

Supervisará el manejo adecuado de sus productos en el servicio de banquetes y en las cocinas.

CHEF GARDE MANGER.- Es el responsable del funcionamiento de la cocina fría; se encargará de la preparación y supervisión de: canapés, ensaladas, entremeses, terrinas, patés, salsas frías, cocteles (frutas, mariscos, etc.), sandwiches, toda clase de figuras decorativas; de hielo, mantequilla; arreglos de frutas y verduras.

95

CHEF CARNICERO.- Está encargado de recibir, mantener y cortar, de acuerdo con las normas establecidas, todas las carnes, aves y pescado que se utilizan en las cocinas de los restaurantes del hotel.

CHEF DE BANQUETES.- Está encargado de todas las preparaciones calientes de los menús, buffets, canapés, que se sirven en banquetes.

Debe supervisar y coordinar con los departamentos de pastelería y cocina fría la preparación y servicio; de los platillos fríos y los postres.

JEFE DE PRODUCCION CALIENTE.- Es el responsable de la elaboración y control de la calidad de los fondos básicos, del roztisamiento de piezas de carne para la cocina fría y para banquetes; de coci-

nar las verduras para los mismos departamentos.

ENCARGADA DE VERDURAS.- Será la responsable de recibir, mantener, y cortar las verduras; de acuerdo a los estándares preestablecidos, surtirá de verduras a las cocinas del hotel.

ENCARGADA DE COMEDOR DE EMPLEADOS.- Será la responsable de la producción de la comida para empleados.

CHEF DE RESTAURANTE Y DE CAFETERIA.- Es el encargado de planear y organizar el trabajo y a su personal en su departamento. Elabora las requisiciones diarias de alimentos, firmadas por el chef ejecutivo ó el sub-chef.

Produce y controla la calidad de los platillos que de su cocina -
salgan.

96

CHEF DE CUISINE (restaurant gourmet).- Elabora las requisiciones diarias y los pedidos de carne y verduras de su departamento.

Planea el trabajo de su personal, elabora la especialidad del día, diseña nuevos platillos, nuevos menús; pone especial énfasis en la calidad de sus platillos; controla la eficiencia del servicio, busca formas para optimizar su funcionalidad.

Debe estar al tanto de actualizar los precios constantemente para poder controlar los costos.

CHEF SAUCIER.- Será el segundo en responsabilidad en la cocina - gourmet; deberá ayudar al chef a supervisar y controlar el servicio y en general el funcionamiento adecuado de la brigada de cocina.

Además estará encargado de la preparación diaria de todas las salsas calientes, incluyendo el cocer, hacer guarniciones y el despacho de todo lo relacionado con carnes, aves y animales de caza, - con la excepción de aquellos platillos completamente parrillados ó rostizados, (que son cocinados por el parrillero).

4.2.- Recursos humanos

El chef será responsable de la selección, entrenamiento y dirección de los empleados que se utilicen en la cocina. El debe ver que - produzcan una buena cantidad de trabajo en productos de alta calidad. El debe ver que los empleados estén felices y satisfechos - con su trabajo. Para realizar ésto más y más, el chef debe practicar buenas relaciones con su personal. El debe darles considerable tiempo, ya que ésto será importante para él si quiere hacer un - buen trabajo.

97

El manejo del personal cubre no sólo la selección, entrenamiento y la dirección de los empleados, sino también el mantenimiento de un estado de alta satisfacción de parte de estos empleados con su trabajo y con la institución para la cual trabajan. Sin ésto, una - operación no funciona eficientemente. Si los costos son altos, la calidad de los alimentos pobre, disgusto en el trabajo hecho y en la organización, ésto se pone de manifiesto en todos los empleados.

El chef debe entender que antes que él pueda tener buenas relaciones con sus empleados, debe establecer ciertas reglas básicas y - procedimientos que puedan actuar como una guía para sus tratados - con sus empleados y que puedan utilizarse para informarlos de las reglas de la organización. Algunas de estas son:

- 1.- Un informe completo de las metas de la organización.
- 2.- Políticas relacionadas con: antigüedad, promociones, salarios y aumentos de los mismos, vacaciones, tiempo extra, horarios de trabajo, entrenamiento, actividades sociales y recreación para los empleados.

También es necesario que el chef mantenga buenos registros de sus empleados. Esto puede hacerse por medio del Departamento de Personal, así que cuando el chef necesita alguna información sobre sus empleados, éste puede obtenerlos fácilmente y con rapidez.

Estos registros deben tener la fecha de ingreso del empleado, su salario, aumentos, vacaciones, días libres, horarios de trabajo, etc., que se hayan estipulado en el momento de la contratación del empleado. Cuando un empleado abandone la organización, se debe poner la razón en su tarjeta.

98

El chef debe ver que se provea de buenos casilleros a sus empleados, regadera adecuada y otras facilidades. El debe promover y trabajar con los empleados para instituir actividades recreativas. Esto podría ser: clubs, ayuda legal, asistencia para préstamos y ayuda de carácter personal. El entrenamiento del chef y programa de educación será parte de las funciones de su personal. Con un Comité de Seguridad, el chef trabajará para ver que los empleados estén bien de salud, por medio de exámenes médicos y que él mismo trabaje para promover la salud de sus empleados todo el tiempo. El chef debe estar constantemente alerta para notar condiciones de trabajo no deseables y mejorar las áreas de trabajo.

4.3.- Compras y Almacén

El chef deberá poner especial cuidado en las compras, ya que es el principio del éxito de la operación de alimentos y bebidas. No importa que tan buena brigada de cocina se tenga, ellos no podrán producir buenos platillos, si no tienen productos de calidad para trabajar.

Trabajar con material comestible es mucho más difícil que trabajar con otro tipo de material, porque los alimentos están cambiando constantemente su valor. La mayoría de los materiales crudos de la cocina son perecederos. Algunos pueden guardarse por largo tiempo, pero la mayoría únicamente pueden ser usados en un tiempo relativamente corto.

Algunos deben guardarse por cierto tiempo bajo una observación constante hasta llegar al máximo de su gusto y sabor, el cual se alcanza en poco tiempo y después de eso se deteriora hasta desperdiciarse y algunas veces hasta convertirse en un artículo envenenado.

99

La amplia variedad de mercancías crudas utilizadas por la industria de los alimentos hace muy interesante la profesión de Cocinero. El hecho es que no muchos otros comerciantes trabajan con tantas mercancías crudas como lo hacen las personas dentro del campo culinario.

Por lo tanto es sumamente importante que el chef posea un amplio conocimiento de productos y sus variedades disponibles en el mercado.

Deberá conocer una gran cantidad de marcas.

Estar familiarizado con las temporadas de los productos.
Dónde han crecido y han sido enpacados.
Cuándo aparecen en el mercado.
Metas de calidad, peso y grado.
Posibles substitutos.
Precios probables.
Que variedades y calidades hay comparables en el mercado.

El chef en coordinación con el gerente de compras actuarán de mediadores entre el mundo exterior y las cocinas del hotel.

Los pasos de las compras las podemos clasificar de la siguiente forma:

a) Investigación de Compras.- Esta incluye las cotizaciones de las diferentes materias primas, cuestiones referentes a fletes, descuentos, reputación y solvencia de los proveedores, disposiciones legales y tributarias que se relacionan con las compras y que pueden afectar los precios.

100

b) Adquisiciones.- Siempre se deben adquirir los materiales en la calidad y cantidad que se necesiten al menor costo posible.

Las compras en general dependen de la intensidad de la producción, por lo que debe evitarse que la producción llegue a depender de las compras, por lo tanto se debe estar preparado para cualquier contingencia que pueda provocar un costoso retraso de la producción, entre otras obligaciones debe especificar itinerario y medio de transporte, limitar gastos y localizar las causas que demoran las entregas, así como establecer las alternativas que solucionen los problemas de entrega.

c) Registro y Archivo de Compra.- La función de compras será más - eficiente si los sistemas y procedimientos de registro de todos - los proveedores, fabricantes ó vendedores de artículos que la em- presa utiliza, sea lo más completo posible.

Se deben tener datos como: nombre y con quien se debe tratar, tari- fa de transporte, tiempo medio de envío, formalidad, cuantía de la existencia, precios, formas de pago, etc.

También es útil llevar estadísticas de consumo, precios pagados, - ootizaciones, descuentos y otros.

d) Recibo y Manejo de materiales.- Hay que vigilar que se haga en la forma adecuada, ateniéndose a cumplir estrictamente con las es- pecificaciones de compra de cada producto, el chef será el único - capacitado para decidir aceptar o nó esta mercancía si no esté den- tro de las condiciones requeridas.

101

Dentro de la recepción de la mercancía se deberá checar la calidad y cantidad de los productos, así como su correcto almacenamiento.

e) Almacenamiento.- El ó los locales destinados para ello, deben - estar perfectamente situados en relación a los centros de produc- ción que se van a abastecer de materia prima, a fin de reducir al máximo los transportes, los artículos deben de conservarse adecua- damente a fin de facilitar el surtido de los mismos y evitar con - ello deméritos y sea fácil cualquier inspección.

Para un eficiente almacenamiento es imprescindible clasificar los - productos a almacenar de la siguiente forma:

- 1.- Aves
- 2.- Carnes
- 3.- Pescados y mariscos
- 4.- Embutidos
- 5.- Lácteos y huevos
- 6.- Abarrotes
- 7.- Café y the
- 8.- Frutas y verduras
- 9.- Helados, pan y tortillas

Además es necesario considerar las temperaturas y condiciones adecuadas para su almacenamiento.

1.- Aves.- Para su congelación -20°C ; para conservarlo ó en des congelamiento de 0°C a 1°C .

102

2.- Carnes.- En congelación -20°C ; para conservarlo en "Mise en place" 0°C a 1°C .

Mise en place.- Literalmente significa poner en su sitio, y dentro de la cocina significa: Preparar con anticipación, organizar su trabajo para poder hacer en el tiempo necesario la mayoría del trabajo con el menor esfuerzo.

3.- Pescados y mariscos.- Las mismas temperaturas anteriores; pero es conveniente almacenarlos y refrigerarlos separados de la carne y las aves.

4.- Embutidos.- Refrigeración 3°C .

5.- Lácteos y huevos.- Los lácteos a 3°C , los huevos pueden estar

a temperatura ambiente, en un sitio fresco.

6.- Abarrotos.- Los productos enlatados y las legumbres secas, - serán almacenados en un lugar fresco y bien ventilado; sin ser expuestos al calor ni al sol.

Cualquier lata que se infle deberá tirarse.

7.- Café y the.- Serán almacenados en un lugar fresco y bien ventilado, sin ser expuestos al calor.

8.- Frutas y verduras.- Serán refrigeradas a 7°C, con excepción - de los platanos, las papayas, las papas, las cebollas; que no necesitan refrigeración.

9.- Helados, pan y tortillas.- Los helados serán congelados a -20°C.

El pan y las tortillas que son productos perecederos deberán pedirse las cantidades justas que se esperen consumir y son distribuidos directamente a los centros de consumo.

4.4.- Producción

Como se menciona en el punto 3.3 del Capítulo III; el chef deberá planear, implantar, manejar y evaluar los instrumentos administrativos de la producción.

La producción se refiere a cualquier actividad que incluya la creación de utilidad o a incrementar el poder de satisfacer necesidades humanas, ya sea: transformando materias para darle utilidad.

Cambiando la disponibilidad de cosas ó personas.

Cambiando la disponibilidad de las cosas en término de tiempo.

Transformando la propiedad de las cosas.

Prestando servicios en general.

El chef como Gerente de Producción deberá tomar las desiciones sobre que tipo de platillos y menús producir, la forma de producirlos el control de la calidad de los mismos, los sistemas y formas de control del costo, planear el tipo de equipo y material a utilizar, planear los recursos humanos, diseñar sistemas y procesos de producción y evaluarlos.

Desde antes del establecimiento de un restaurant ó un hotel, el chef deberá cooperar con sus conocimientos para el diseño y la colocación de la cocina considerando:

104

UBICACION.- Su tamaño, su ventilación, sus posibilidades de ampliación.

VIAS DE COMUNICACION.- La facilidad de acceso de la mercancía, el uso de elevadores, el transporte para movilizar los productos en las condiciones adecuadas.

SERVICIOS.- La adecuada instalación de electricidad, agua, drenaje, gas, extracción e inyección, refrigeración y almacenamiento, vapor, protección contra incendios, salidas adecuadas, etc.

MANO DE OBRA.- Calificada y no calificada, hombres ó mujeres, salarios, prestaciones, etc.

MATERIA PRIMA.- Tipos de materia prima a utilizar, sus fuentes de obtención, rapidez de entrega, costo de transporte, etc.

DISTRIBUCION DE LA COCINA.- Implica una disposición ordenada y pla

neada de las instalaciones y el equipo; con el objetivo de lograr desplazamientos adecuados de las materias primas y de los platos terminados, utilizando así de la forma más eficiente, el equipo y las capacidades de los trabajadores, en relación con el tiempo.

EQUIPO DE COCINA.- La selección del equipo adecuado, tanto desde el punto de vista tipo de operación, como del aspecto financiero y de productividad.

El chef en la producción deberá aplicar métodos de ingeniería industrial, utilizando y coordinando a los hombres a los equipos y materiales, para obtener la cantidad y calidad de producción deseada en el menor tiempo y costo posible, con la más completa satisfacción de los trabajadores.

105

El objetivo principal de la ingeniería industrial es reducir los costos operacionales y concebir una organización eficiente, por medio de la simplificación de los métodos y una mayor efectividad de los mismos.

Para lograr el objetivo de la ingeniería industrial el chef se deberá valer de diagramas de procesos como son:

Diagramas de proceso de operación, de recorrido, de actividades múltiples, análisis de operación, etc.

Aplicará estudios de movimientos con la finalidad de suprimir el desperdicio de fuerzas que implica todo movimiento ineficaz ó mal empleado.

Deberá llevar a cabo la planeación de la producción, que consiste -

en: Planear el programa de producción mediante la participación activa de todo el personal, maquinaria y equipo.

El programa de producción comprende la decisión de que tipo de platillos ó comida producir, en que cantidad, cuando se harán, dónde (en que área de la cocina) y con que orden se elaborarán.

Para esto necesita vigilar que: Las materias primas y los elementos de fabricación se encuentren en el momento oportuno y lugar requerido, se reduzcan lo más que se pueda los períodos muertos de los trabajadores y de la maquinaria, los obreros no trabajen en exceso ni estén inactivos.

Se debe asegurar un trabajo continuo sin demora, con el objetivo de cumplir con el trabajo requerido.

106

El plan ó programa de producción comprende términos de horas - hombre, de hora - máquina, cantidad de materiales utilizados y sus respectivos costos; deberá incluir las actividades desde que se reciben los encargos de ventas (órdenes de trabajo), los pasos a seguir en cada una de ellas, solicitud de materiales que vayan a requerirse y sus especificaciones, áreas que intervendrán en la producción hasta la salida de los platillos de la cocina y su llegada ante el cliente.

El programa de producción se divide en:

- a) Materias primas, determinación de sus especificaciones (características) y cantidad.
- b) Maquinaria y equipo, determinación de los procesos.

c) Mano de obra.

Una vez que se ha establecido un programa de producción, es necesario llevar a cabo el control de la producción, es decir, percatarse de como se esta llevando a cabo la producción, deben compararse los resultados obtenidos con los planeados a fin de tomar las decisiones preventivas y correctivas, para que se cumpla con lo programado, tal actividad incluye: materiales, retrasos, tiempo extra, - tiempo ocioso de los empleados, programación del equipo, etc.

Además es importante el control de calidad, con la finalidad de - que nuestros platillos y servicios cumplan con los estándares de - calidad preestablecidos.

La calidad en los alimentos que se sirvan es sumamente importante, ya que nos asegurará el éxito y la vida productiva de la empresa.

107

Para esto es necesario:

a) Un recetario estándar en el que se darán los ingredientes, cantidades, costos, procedimiento y presentación de los platillos; en base a este se facilitará la estandarización de la calidad.

b) Un estricto control sobre las materias primas que se van a utilizar, las cuales deben estar en perfectas condiciones, cantidad y ubicación al momento del servicio.

c) Exigir limpieza, en ropa de trabajo, trapos de cocina, refrigeradores, áreas de trabajo, equipo.

d) Llevando programas de capacitación a los empleados, para preser

var los alimentos, evitando su contaminación, manejandolos adecuadamente tanto en su preparación como en su almacenamiento.

Otro punto clave que el chef debe tomar en consideración será la seguridad.

La seguridad en la cocina como en todas las ocupaciones es de gran importancia.

Es una desgracia que muchos empleados no entiendan la real importancia de la seguridad, hasta que les sucede un accidente a uno de ellos ó a sus compañeros.

Es necesario llevar a cabo un entrenamiento, que motive una correcta actitud, que los alerte de las situaciones peligrosas y de sus condiciones; con esto los accidentes pudieran ser reducidos al mínimo y en muchos casos eliminarlos.

108

4.5.- Comercialización

El chef interviene dentro de esta función, en coordinación con los departamentos de ventas y análisis de operación en las siguientes actividades:

Planeando los menús, ya que estos tienen un papel importante para ganar aceptación de la clientela.

Creando nuevos platillos y presentaciones de la comida que atraerán clientes.

Tiene un papel determinante en el establecimiento del precio de los alimentos, ya que conoce y decide que tipo de ingredientes se

incluirán en su preparación.

En la elaboración de servicios especiales, como por ejemplo buffets, en los cuales se puede obtener bastante provecho, ya que atraen mayor cantidad de clientes, debido a su atractiva decoración y variedad de platillos.

Programando la producción de los alimentos en función a las órdenes de servicio, que el departamento de ventas de banquetes le envía.

También; ajusta los horarios de los cocineros, solicita en caso de requerirlo personal extra, revisa los inventarios de productos é - informa al departamento de compras de los requerimientos de materia prima.

Todas estas funciones son importantes en la consecución de una mayor demanda y forman una imagen y prestigio para la empresa.

109

4.6.- Mantenimiento

Para que la producción no disminuya en calidad y cantidad, ni constituya un riesgo para los cocineros que operan el equipo con las - consiguientes pérdidas de tiempo y dinero, es imprescindible la - función de mantenimiento en las instalaciones.

Mantenimiento: Es el conjunto de actividades realizadas con la finalidad de conservar los equipos, instalaciones y el edificio de - un hotel en condiciones de funcionamiento seguro, eficiente y dentro de parámetros razonablemente de economía.

El chef debe de reportar al gerente de mantenimiento, toda clase -

de descomposturas y anomalías en el funcionamiento del equipo de cocina. Así mismo cualquier cambio que él desee en las instalaciones.

4.7.- Steward

En cooperación del chef steward, que es el jefe de limpieza de las cocinas, el chef deberá organizar la limpieza en las áreas de producción de los alimentos.

Este punto de la limpieza es determinante para el control de calidad, ya que debemos estar seguros que los alimentos son preparados en unas instalaciones con limpieza y sanidad, que nos aseguren que no habrá contaminación de la comida.

Además el chef steward estará al tanto del abastecimiento de equipo limpio tanto utensilios de cocina como loza.

110

En base a las órdenes de servicio que el departamento de banquetes le envíe, el steward determinará las cantidades de loza, plató y auxiliares.

El mismo será responsable de que los equipos se envíen a los salones con orden, limpieza y oportunidad.

También se encargará de abastecer a los comedores de pan, limones, galletas, servilletas, blondas, hielo y thé.

4.8.- Análisis de operación (costos).

Esta función es realizada por el Analista de Operaciones de alimen

tos y bebidas.

El cual supervisa y controla los costos y prepara los informes estadísticos correspondientes para evitar fugas.

El Analista de Operaciones supervisa y checa la planeación del personal de compras, recepción, almacenaje, despachos, pruebas de alimentos, control de porciones estandar, procedimientos de cajas, - continuidad de cheques, auditoría de ingresos de alimentos y bebidas, costos y potencial de ventas de los diferentes lugares de alimentos y bebidas y los inventarios de fin de mes de alimentos y bebidas.

El Analista de Operaciones es un especialista a nivel de staff y - es responsable ante el Director de Alimentos y Bebidas. Su trabajo consiste en ayudar a la Dirección de su división en el proceso indefinido del "Ciclo de Control".

111

A fin de conservar los costos en lo que deberían ser y lograr la - máxima utilidad bruta sobre las ventas de alimentos y bebidas. Es to se logra proporcionando a la Dirección el costo de alimentos y bebidas junto con información de la operación tan pronto como sea posible, para que se puedan tomar medidas correctivas oportunamente.

Alcance:

El alcance del Analista de Operaciones abarca lo siguiente:

- 1.- Eliminar desperdicios, robos o pérdidas de alimentos y bebidas.

- 2.- Disminuir el costo sin perjudicar la calidad y cantidad de las porciones establecidas.
- 3.- Hacer posible el proporcionar mejores alimentos y bebidas sin aumentar su costo.

Mensualmente preparará un breve análisis de alimentos y bebidas y trabajará con el Director de Alimentos y Bebidas en la preparación de reportes. Deberá trabajar en estrecha armonía y lograr una adecuada relación de trabajo con todo el personal de alimentos y bebidas. El puesto de Analista de Operaciones es de vital importancia y requiere un conocimiento básico de la preparación, compras, planeación de personal, control de costos y servicio de alimentos y bebidas, así como principios de Contabilidad.

112

Colabora con el chef en:

La preparación de pruebas de carnes, alimentos enlatados y congelados con objeto de obtener un rendimiento aceptable.

La elaboración del recetario estandar, que es una guía en la cual se describe el procedimiento de preparación de los platillos, sus ingredientes, cantidades, costo y presentación.

Además informa al chef:

Del costo diario de alimentos.

Acerca de los artículos de poco movimiento en el almacén, con los resultados de los inventarios.

De las condiciones de higiene en todas las áreas de almacenamiento.

Responsabilidad de los costos:

EL DIRECTOR DE ALIMENTOS Y BEBIDAS ES EL UNICO RESPONSABLE DE LOS -
COSTOS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS - - NO EL ANALISTA DE OPERACIONES.

Para que el trabajo proporcione resultados positivos es de suma im
portancia que exista un ambiente de completa cooperación entre el
personal del Departamento de Alimentos y Bebidas y el Analista de
Operaciones.

Relaciones con el Departamento de Alimentos y Bebidas:

Los registros, papeles de trabajo recomendaciones preparadas por -
el Analista de Operaciones siempre estarán a disposición del perso
nal clave del Departamento, del Director de Alimentos y Bebidas, -
del Chef y del Contralor. Sin embargo, el Analista de Operaciones
no debe interferir en las operaciones del Departamento de Alimentos
y Bebidas.

113

Se enviarán copias de todos los reportes y recomendaciones por es-
crito del Analista de Operaciones al Director de Alimentos y Bebi-
das.

El Analista de Operaciones cooperará hasta donde le sea posible en
la preparación de análisis y reportes especiales solicitados por -
el Director de Alimentos y Bebidas, ya que la meta de ambos es ob-
tener costos de alimentos y bebidas razonables.

Conclusiones

En este trabajo podemos observar una área en la que se pueden aplicar los conocimientos del Licenciado en Administración de Empresas.

Ya sea en cualquier área de la hotelería ó propiamente en el control de los alimentos y bebidas.

En la actualidad existen en su mayoría trabajando en hoteles chefs extranjeros, por ser que ellos estudian esta carrera en el extranjero y gran parte de los chefs nacionales son empíricos y con un nivel de escolaridad sumamente bajo.

Actualmente existen programas de capacitación en las cadenas hoteleras, tomando como candidatos a Licenciados en Administración de Empresas turísticas ó de instituciones.

Bibliografía

El arte culinario moderno.- Henry Paul Pellaprat (1966)

The world authority.- Larousse Gastronomique (1976)

Mi cocina.- Auguste Escoffier

El chef profesional.- Universidad de Cornell

Estadísticas básicas del turismo.- Banamex

Cuestionario para la autclasificación de establecimientos de hospedaje.- Secretaría de Turismo

Fundamentos de Administración.- Lic. Sergio Hernández y Rodríguez
C.P. Nicolas Ballesteros Inda

115

Teoría general del turismo.- Lic. Manuel Ramírez Blanco

Nutrición y Dietoterapia.- S. Rodwell Williams (1973)

El turismo fenómeno social económico y cultural.- Oscar de la Torre

Administración de servicios de alimentos.- Charles E. Eshbach

Food service and hotel purchasing.- Peddersen Raymond B.